



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



PLAN DE MARKETING DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ASEGURADOR

Willis Towers Watson

NOMBRE DEL ALUMNO: Laura Torres Calás
GRADO EN: Administración y Dirección de Empresas
TUTORIZADO POR: María Del Mar Robert Flors
Curso académico 2019 – 2020

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Objeto del proyecto:	5
1.2 Resumen:	5
1.3 Metodología y asignaturas relacionadas:	6
2. ÁMBITO ORGANIZACIONAL, NORMATIVO Y DEL SECTOR:	9
2.1 Análisis de la empresa	9
2.1.1 Trayectoria	9
2.1.2 Descripción de la empresa	11
2.1.3 Porfolio de productos	15
2.1.4 Organización y recursos humanos en España	19
2.2 Análisis sectorial:	21
2.3 Ámbito normativo en el sector asegurador:	24
3. PROPUESTA: PLAN DE MARKETING WILLIS TOWERS WATSON	28
3.1 Introducción:	28
3.2 Resumen ejecutivo:	29
3.3 Análisis de la situación:	30
3.3.1 Análisis interno:	31
3.3.2 Análisis externo:	36
3.3.2.1 Análisis del macroentorno: PESTEL.	36
3.3.2.2 Análisis del microentorno: CINCO FUERZAS DE PORTER.	40
3.3.3 Matriz de posición competitiva:	42
3.3.4 Análisis DAFO:	46
3.4 Objetivos	49
3.5 Estrategias de marketing:	50
3.6 Planes de acción:	53
3.6.1 Producto	53
3.6.2 Precio	55
3.6.3 Distribución	58
3.6.4 Comunicación	61
3.7 Presupuesto del marketing mix	66
3.8 Control	71
4. CONCLUSIONES	73
5. BIBLIOGRAFÍA	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Línea del tiempo de Willis Towers Watson.....	11
Figura 2. Willis a nivel mundial.	12
Figura 3. Willis a nivel España.	12
Figura 4. Peso de cada una de las oficinas de la "Zona Levante - Sur - Canarias".....	13
Figura 5. Servicios más comunes que demandan los clientes de Willis Towers Watson.	15
Figura 6. Organigrama a nivel nacional.....	20
Figura 7. Principales aseguradoras en España.	21
Figura 8. Principales competidores seguro de Vida Riesgo.	23
Figura 9. Principales competidores seguro de Vida Ahorro.....	23
Figura 10. Ranking compañías de seguros con mayor volumen de primas en ramos de No Vida.	24
Figura 11. Porfolio de productos Willis Towers Watson.....	33
Figura 12. Logotipo Willis Towers Watson.....	35
Figura 13. Atractivo del mercado asegurador.....	43
Figura 14. Posición competitiva de WTW en el mercado asegurador.	44
Figura 15. Matriz posición competitiva / atractivo del mercado.	46
Figura 16. Matriz de Ansoff.....	51
Figura 17. Composición total de la prima de seguros.....	55
Figura 18. Ejemplo de promoción mes de mayo.	57
Figura 19. Página de inicio.	59
Figura 20. Ejemplo diseño de póliza. Los datos empleados en esta imagen son figurados.	60
Figura 21. Ejemplo de "Mis pólizas".Los datos empleados en esta imagen son figurados.	61
Figura 22. Diferentes logotipos.....	62
Figura 23. Ejemplo Merchandising.	63
Figura 24. Presupuesto máximo disponible.....	66
Figura 25. Distribución del presupuesto entre las diferentes partidas.....	67

Figura 26. Periodificaciones.	70
Figura 27. Imputación del presupuesto a los meses.....	70

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objeto del proyecto:

Los objetivos del presente trabajo serán básicamente dos: el primero, la realización de un plan de marketing que sirva de Trabajo de Fin de Grado para que se me pueda evaluar por parte de la universidad. Y el segundo, que dicho Plan de Marketing se ajuste a la realidad de la empresa para que en un futuro pueda serle de utilidad, ya que se trata de un caso eminentemente práctico. Alcance: el proyecto se va a realizar sobre la empresa Willis Towers Watson en el ámbito de actuación nacional (España).

1.2 Resumen:

El trabajo que se va a realizar es un plan de marketing de una empresa del sector asegurador denominada “Willis Towers Watson” centrándose en un área geográfica concreta, España.

Willis Towers Watson es una empresa líder en consultoría global, broking y soluciones, que ayuda a todos sus clientes a convertir el riesgo en crecimiento. La empresa actualmente cuenta con 45.000 empleados operando en más de 140 países y mercados.

Para la realización de este trabajo se va a mantener contacto con la dirección comercial de la empresa con el objeto de que el plan de marketing a realizar sea lo más real posible.

En el presente trabajo se realizará en primer lugar una presentación de la firma sobre la que se va a realizar el trabajo, para poder conocer mejor sus características y su situación actual lo que permitirá posteriormente la elaboración del Plan de Marketing.

Seguidamente, se realizará un análisis tanto interno como externo. En el análisis interno se conocerá la situación en la que se encuentra la empresa actualmente, mientras que el análisis externo se analizará desde una doble vertiente: macro entorno, que será analizado utilizando la herramienta del PESTEL, lo que permitirá conocer los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales en que se encuentra el sector al que pertenece la empresa, y micro entorno, que se analizará con la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, que permitirá conocer las amenazas por la entrada de nuevos competidores, el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación con los clientes, la amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad entre los competidores.

Una vez se haya realizado el análisis de la situación, se procederá a realizar el DAFO que ayudará a la realización del plan de marketing. Para la obtención de dicho plan de marketing se marcarán unos objetivos generales y específicos, se implantará una

estrategia para conseguir dichos objetivos y posteriormente se llevarán a cabo los planes de acción.

Seguidamente, se determinará el presupuesto que costará llevar a cabo las acciones para lograr los objetivos propuestos.

Una vez se tenga todo esto definido, se establecerán unos indicadores que permitirán realizar un control para ver si los objetivos propuestos se están cumpliendo.

1.3 Metodología y asignaturas relacionadas:

- **Metodología:**

Los aspectos formales que se van a seguir en la realización de este Trabajo de Fin de Grado siguen la normativa de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas aprobada por la comisión permanente de la Facultad para los alumnos matriculados en el curso académico 2019 – 2020.

La realización de este TFG se va a llevar a cabo sobre un tema previamente aceptado por la Comisión Coordinadora de TFG.

En el presente TFG se desarrollarán los siguientes apartados: Introducción, ámbito organizacional, sectorial y normativo en el que se encuentra actualmente la empresa, la propuesta del presente Trabajo de Fin de Grado, las conclusiones obtenidas con la realización del trabajo, la bibliografía y los anexos.

La bibliografía se citará siguiendo la ISO 690/2013 que supone un marco general para la presentación de las citas bibliográficas.

En cuanto a la metodología de investigación de los métodos y técnicas que se van a utilizar, se destaca la realización del PESTEL para la realización del análisis del macroentorno , dicho análisis identifica los factores del entorno general que van a afectar al sector al que pertenece la empresa objeto de estudio, concretamente se analizan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del sector, y las Cinco Fuerzas de Porter para analizar el microentorno, dicho análisis nos va a permitir analizar la empresa a través del análisis de las Cinco Fuerzas, que son la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación con los clientes, la amenaza de entrada de productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores.

También se utilizará la matriz DAFO es una herramienta de estudio de la situación de la empresa que nos permite analizar sus características internas mediante las Debilidades

y las Fortalezas y su situación externa mediante las Amenazas y Oportunidades. Así como la matriz de posicionamiento competitivo que nos ayudará a conocer a través de una serie de variables el atractivo del mercado y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

○ **Asignaturas relacionadas:**

A continuación, se muestran las asignaturas relacionadas con este TFG por orden de realización:

- **Marketing en Empresas y Servicios Industriales:** en esta asignatura se aprende a realizar un Plan de Marketing para empresas business to business, como el que se va a realizar en el presente TFG. La realización de esta asignatura fue la que ayudó a decantarme sobre qué tema realizar el TFG, ya que tras haberla cursado me parece un tema muy interesante para tener en cuenta, pues en gran parte de las ocasiones el cliente solo tiene en cuenta el producto final, y no el proceso por el que se ha llegado a ese producto. Dicho proceso a pesar de ser largo, pues hay que realizar diferentes estudios y análisis, me parece muy interesante.
- **Introducción a la contabilidad e Introducción a las finanzas:** la realización de estas asignaturas servirá en este TFG a la hora de elaborar los presupuestos necesarios para llevar a cabo el plan de marketing.
- **Estrategia y Diseño de la Organización:** el conocimiento adquirido en esta asignatura ayudará a establecer los objetivos tanto a corto como a largo plazo de la empresa.
- **Dirección de Producción y Operaciones:** en esta asignatura se aprende cómo se obtienen los productos que ofrecen las empresas y qué procesos hay que seguir para lograr los mismos. Es una asignatura importante en la realización de este TFG, puesto que la mayoría de las empresas comercializan productos o servicios y es importante conocer el proceso por el que llegar a ellos.
- **Contabilidad Financiera y de Sociedades:** en esta asignatura se aprendió a realizar asientos contables y por tanto a saber contabilizar todas las entradas y salidas que tenía una empresa a lo largo del ejercicio económico, por lo que, la materia aprendida será útil en la realización del apartado de los presupuestos.
- **Economía Española y Mundial:** estas asignaturas servirán en el presente TFG para definir la situación de la economía en la actualidad tanto a nivel nacional

como mundial, ya que la empresa sobre la que se va a realizar el trabajo es una multinacional que opera en más de 140 países.

- **Derecho del Trabajo:** ofrece una visión de la legalidad a llevar a cabo en la empresa, tanto de las acciones a realizar como en el cuidado de empleados.
- **Investigación Comercial:** En esta asignatura se aprende a realizar estudios e investigación de mercados para posteriormente poder llegar a un nivel superior, que es completarlo con el Plan de Marketing Estratégico.
- **Dirección Comercial:** esta asignatura es la continuación de Investigación Comercial citada anteriormente. Ambas están muy ligadas con la asignatura de Marketing en Empresas y Servicios Industriales. Aquí se estudian principalmente lo que se denomina las 4 P's del Marketing Mix: Producto, precio, distribución y comunicación.
- **Contabilidad de costes:** en esta asignatura aprendimos entre muchas otras cosas a saber identificar los costes directos e indirectos que poseen las empresas, y considero que es una materia que me será de aplicación en la elaboración de los presupuestos.
- **Dirección de Recursos Humanos:** esta materia será de utilidad en el apartado en el que se llevarán a cabo la definición de los puestos de trabajo, así como las responsabilidades, funciones y retribuciones de estos.
- **Gestión de la Calidad:** ofrece la ayuda lograr cubrir las necesidades de los clientes, ya que esto será el principal sustento de la empresa.
- **Gestión del Comercio Exterior:** Hoy en día la internacionalización es la clave de crecimiento de muchas empresas. Puesto que la empresa sobre la que se va a realizar el trabajo es una multinacional, esta asignatura va a ser útil, ya que aquí se ha aprendido a conocer las diferentes culturas de los mercados y como actuar en cada uno de ellos.

2. ÁMBITO ORGANIZACIONAL, NORMATIVO Y DEL SECTOR:

2.1 Análisis de la empresa

La empresa sobre la cual se va a realizar el plan de marketing es Willis Towers Watson.

2.1.1 Trayectoria

En 1828, Henry Willis empezó su carrera comercializando artículos importados a comisión en el Reino Unido, más tarde, en 1841 Henry Willis se incorporó a Lloyd's donde comenzó a trabajar como corredor de seguros de los artículos importados que vendía a comisión, a medida que su empresa iba creciendo, decidió abordar un nuevo campo, estableciéndose en los seguros marítimos y fundó Henry Willis & Company.

En 1878, Reuben Watson creó R Watson & Sons, la firma actuarial mas antigua del mundo.

Posteriormente, en 1896 Henry Willis creó una alianza con Johnson & Higgins con base en EEUU, ya que esto le permitiría introducirse en el mercado estadounidense. Dos años después, se fusionó con Faber Brothers, lo que le permitió adquirir una enorme cuenta marítimo, y así poseer la mayor cartera de correduría en el mundo.

En 1928, Willis Faber & Company se fusionó con Dumas & Wilie bajo el nombre de Willis Faber & Dumas Ltd.

En 1929, Corroon & Reynolds se establecen en NY como el primer negocio de corretaje público.

En 1934, se funda Towers, Perrin, Foster & Crosby operando inicialmente una división de reaseguros y seguros de vida y especializándose con el tiempo en pensiones, correduría de reaseguros y planes de beneficios para empleados. Años mas tarde, amplian sus servicios para incluir el cuidado de salud, compensación y la consultoria organizacional.

En 1943, Birchard Wyat creó The Wyat Company, empresa dedicada a la consultoría actuarial situada en Washington.

En 1976, Willis, Faber & Dumas empezaron a cotizar en la Bolsa de Londres, que los llevó a convertirse en corredor líder especializado en Reino Unido.

Se produce una expansión a nivel internacional y empezaron a sumarse capacidades.

En los años 80, el negocio de reaseguros de Willis se expandió, eclipsando la correduría marítima.

En 1987, Towers, Perrin, Foster & Crosby empezaron a operar como Towers Perrin.

En 1990, Willis, Faber & Dumas entra en los EEUU como corredor a través de su fusión con Corroon & Black, estableciéndose como Willis Corroon PLC eran el cuarto corredor de seguros del mundo.

En 1998, Willis Corroon Group pasó a denominarse Willis Group, y las operaciones se fusionaron bajo ese nombre.

En 1995, R Watson & Sons y The Wyatt Company forjaron una alianza formando Watson Wyatt y consolidando de esta manera recursos internacionales.

Ese mismo año, Willis adquirió una participación del 33% del corredor Gras Savoye. Dos años más tarde, Willis Corroon se privatizó en un acuerdo de 1.400 millones de dólares, sus operaciones se fusionaron bajo el nombre de Willis Group.

Año 2000, Watson Wyatt empieza a cotizar en la bolsa de NY y un año más tarde también lo hizo Willis Group lo que le permitió experimentar un gran crecimiento.

En 2001, Willis empezó a cotizar en la bolsa de New York y experimentó un gran crecimiento.

En 2006, se lanzó Willis Research Network como la mayor colaboración mundial entre el sector financiero y las instituciones académicas. Dos años más tarde, se duplica la presencia de Willis Group en los EEUU.

En 2008, la presencia de Willis Group en los Estados Unidos se duplicó por la compra de Hilb Rogal & Hobbs por 2.100 millones de dólares.

En 2010, se fusionan Towers Perrin y Watson Wyatt, se unen para convertirse en Towers Watson. Dos años más tarde, Towers Watson adquiere Extend Health y entra en el mercado bursátil de salud privado en los EEUU.

En 2015, Willis Group ejerce su derecho a adquirir el resto de Gras Savoye y acuerda la compra del 85% de Miller, principal corredor de seguros de Londres.

Finalmente, en 2016 Willis Group y Towers Watson se fusionan para convertirse en Willis Towers Watson.

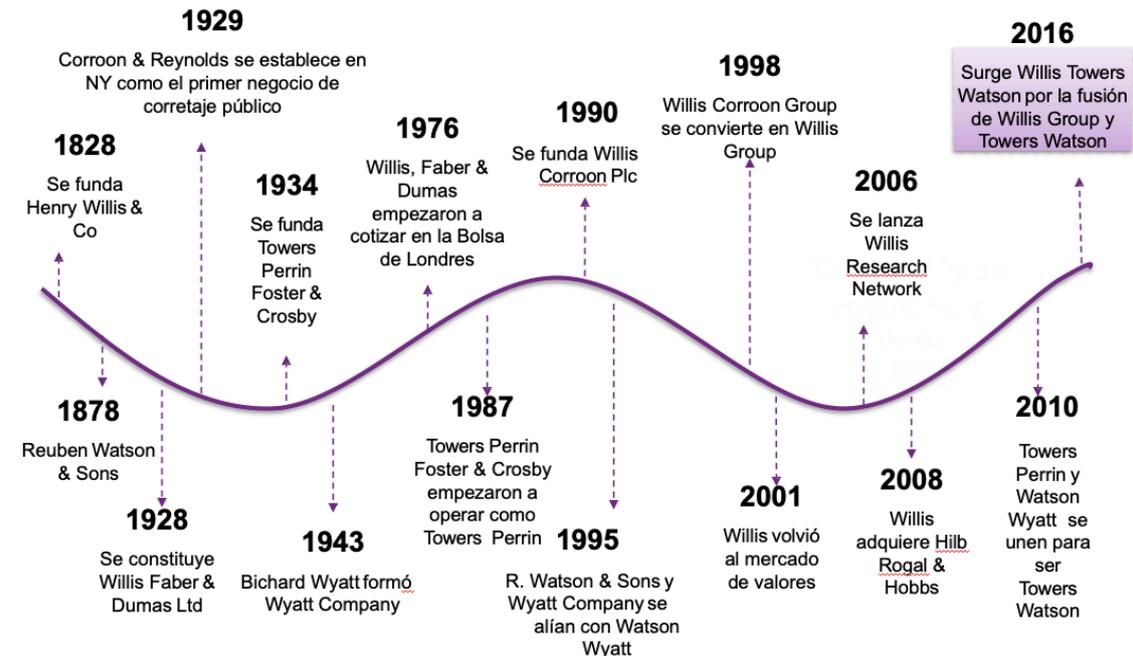


Figura 1. Línea del tiempo de Willis Towers Watson.

2.1.2 Descripción de la empresa

- **A nivel mundial:**

Willis Towers Watson es una empresa líder en consultoría global, broking y soluciones, que ayuda a sus clientes a convertir el riesgo en un camino hacia el crecimiento. La firma cuenta hoy en día con 45.000 empleados en más de 140 países y mercados. En la siguiente figura podemos observar la presencia de WTW por todo el mundo en las zonas sombreadas de color morado.

En primer lugar, se tiene la denominada “zona Levante – Sur – Canarias”, sombreada de color verde en la figura 3, abarca Castellón, Valencia, Alicante, Murcia, Almería, Cádiz, Sevilla, Málaga, Huelva, Jaén, Córdoba, Granada, Badajoz, Cáceres y las Islas Canarias. Cada oficina tiene un peso, que es el que se representa en la “Figura 4: Peso de cada una de las oficinas en la Zona Levante – Sur – Canarias”. Se va a explicar la oficina con mayor peso de la zona, se observa que la oficina más relevante es la que está ubicada en la ciudad de Valencia, dicha oficina cuenta con 22 empleados. La oficina de Valencia, esta se divide en departamentos, el primero, el departamento comercial, en el que se trabaja en la cotización y gestión de pólizas generales entre otras cosas, como pueden ser, el seguro de Responsabilidad Civil, Daños Materiales, Flotas, Transportes, Sanitario..., el segundo departamento con el que cuenta la oficina, es un departamento especializado en el seguro de Crédito y Caución compuesto por 5 empleados desde el que realizan todas las gestiones de este tipo de seguro, desde la contratación hasta la tramitación de siniestros. El tercer departamento, es el de siniestros, que como su nombre indica es donde se tramitan todos los siniestros de los clientes que no tengan que ver con el Seguro de Crédito y Caución. Finalmente, el departamento de administración, que es donde se llevan a cabo todas las tareas administrativas, contables y fiscales.

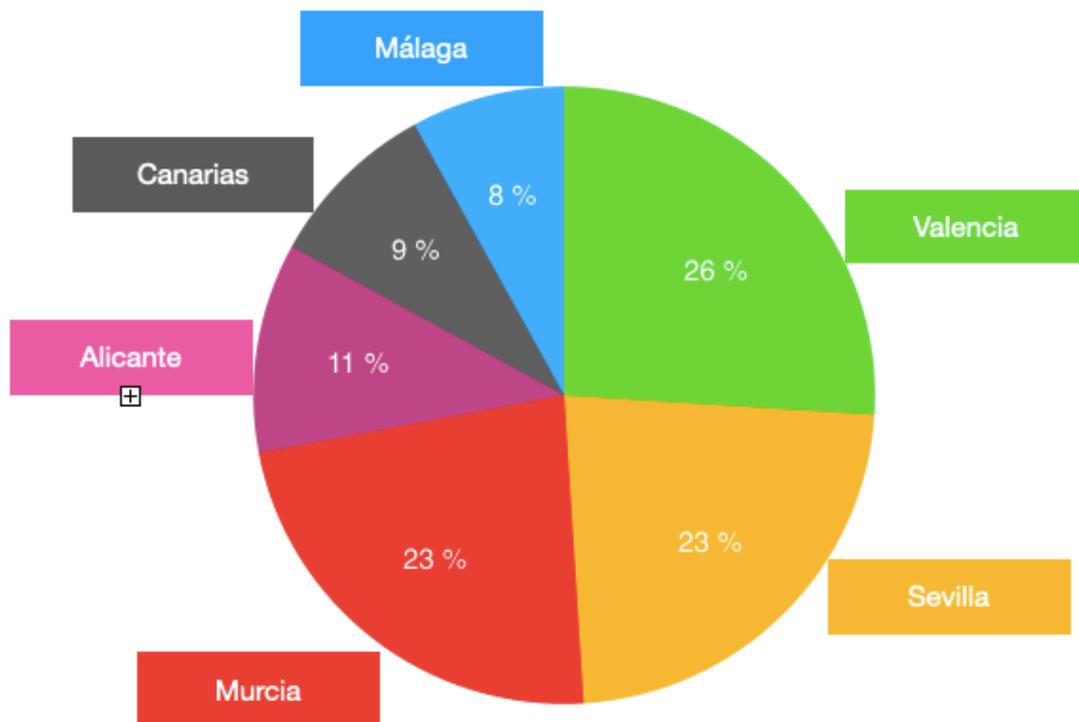


Figura 4. Peso de cada una de las oficinas de la "Zona Levante - Sur - Canarias".

Después, tenemos la denominada “zona Centro”, formada principalmente por Madrid donde se encuentran las oficinas centrales de la firma en España. Dicha zona también está formada por Albacete, Cuenca, Toledo, Guadalajara, Ciudad Real, León, Zamora, Salamanca, Valladolid, Segovia, Ávila, Soria, A Coruña, Lugo, Ourense, Pontevedra, Huesca, Zaragoza y Teruel. La oficina principal de la Zona Centro es la de Madrid, esta oficina cuenta con todos los departamentos necesarios para poder llevar a cabo el desarrollo de toda la actividad que se demande. Ya que, si alguna oficina de otra zona no cuenta con un departamento específico y se le demanda un seguro de dicho departamento, la Zona Centro es la que le ofrece el apoyo. Por tanto, en la Zona Centro se cuenta con departamentos especializados en todos los ramos. Entre todos los departamentos que posee dicha zona, cabe destacar el departamento comercial, el departamento de siniestros, el departamento de administración, el departamento de Crédito y Caución, el departamento de Health & Benefits y el departamento de Aviación.

La tercera zona, sombreada de color naranja en el mapa, se denomina “zona norte” y la componen Oviedo, Gijón, Santander, Bilbao, San Sebastián, Pamplona, Logroño y Palencia. En dicha zona, la principal oficina es la ubicada en Santander, esta cuenta con los departamentos básicos, que son el comercial, el de siniestros y el de administración. Y también se cuenta con el departamento de Crédito y Caución.

La cuarta zona, sombreada de color rosa en el mapa es conocida como “Zona Cataluña”, y está compuesta por Lleida, Girona, Barcelona y Tarragona. En la Zona de Cataluña se cuenta con los tres departamentos básicos, con el de Crédito y Caución y con el de Health & Benefits.

Finalmente, la “Zona Baleares” sombreada de color morado en el mapa comprende las Islas Baleares, Mallorca, Menorca, Ibiza y Formentera. En la zona Baleares únicamente se cuenta con los tres departamentos básicos, ya que esta zona suele estar más apoyada por la zona Centro.

En la *Figura 3*, observamos el nombre de las ciudades donde podemos encontrar oficinas de la firma. Cada zona, definida anteriormente, son zonas de actuación, es decir, cada oficina del territorio tiene una zona designada en la que poder actuar tanto con fines comerciales como de promoción, sin poder entrar en zonas comerciales que pertenezcan al resto de oficinas, salvo en casos especiales y con previo permiso de los directivos de cada oficina.

Todas las oficinas actúan de una forma coordinada, compartiendo políticas de precios, de producto, de trabajadores, legales, de retribución salarial, de marketing y de formaciones. Todas estas políticas vienen impuestas por los directivos de la “Zona Centro”, que como se ha comentado anteriormente, es donde se encuentran las oficinas

centrales. Dicha coordinación es muy importante para la empresa, ya que es lo que les permite generar una buena visión de cara a sus clientes.

La firma se caracteriza por ser el primer bróker por crecimiento, en el último año se gestionaron 1.600 millones de primas en todo el territorio lo que ha permitido a la empresa posicionarse como bróker de referencia en la mayoría de los sectores.

El último ejercicio se cerró con una facturación de 140 MM €, frente a los 120 MM € del ejercicio anterior, por lo que se observa que la empresa está en un proceso de crecimiento a nivel nacional observable.

Cabe destacar que el 86% de las empresas que forman parte del IBEX 35 son clientes de WTW, por lo que permite posicionar a la firma como bróker de referencia.

2.1.3 Porfolio de productos

En cuanto a los productos, esta empresa se dedica a la comercialización de servicios. La empresa cuenta con una amplia gama de servicios que ofrece a sus clientes, sus clientes son empresas, no trabajan con particulares por lo que se trata de un Business to Business. Los servicios más comunes entre los clientes con los que cuenta la empresa son los que se muestran en la siguiente figura, “Figura 5: servicios más comunes que demandan los clientes de Willis Towers Watson”.



Figura 5. Servicios más comunes que demandan los clientes de Willis Towers Watson.

Estos productos la empresa los divide en cuatro departamentos diferentes que observamos en la Figura 5 en diferentes colores, a continuación, se procede a explicar cada uno:

⇒ En el primer cuadrante de la *Figura 5*, sombreado de color morado, observamos los servicios que se ofrecen para poder controlar la gerencia de riesgos.

En primer lugar, tenemos la **auditoría de protección de datos**, es una auditoría que se puede realizar tanto a nivel interno como externo y el objetivo principal de este servicio es verificar que se cumplen con las medidas de seguridad correspondientes a la gestión de datos personales.

Seguidamente, el **seguro LOPD** es un seguro que protege a las empresas en caso de sanción por vulneración de la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal.

El **seguro de riesgo penal (SGRP)** tiene como objetivo principal reducir el riesgo penal de las empresas a través de la toma de medidas organizativas y técnicas encaminadas a reducir las acciones que tengan consecuencias legales penales.

El **seguro de ciberriesgo**, este seguro cubre los daños o pérdida de datos que pueda sufrir una empresa, el robo de datos, la paralización del sistema informático con el que trabaja la empresa entre otros. A siniestros de este tipo se responde en primer lugar con asistencia técnica inmediata de especialistas para asesorar al cliente sobre cómo tiene que actuar y las acciones a realizar, en caso de que la empresa tenga que paralizar su trabajo se le indemnizará con el importe que deje de ganar durante el tiempo que esta paralizada, y en el caso de robo de datos, si el hacker que ha robado los datos pide un rescate para devolver dichos datos, el seguro cubre dicho rescate.

Otro servicio muy solicitado por las empresas es el **mapa de riesgos**, esta herramienta pretende identificar las actividades que suponen riesgo, cuantificar la probabilidad de que se produzcan estos riesgos y medir el daño que ocasionaría en caso de producirse.

Respecto a los **planes de continuidad de negocio** son planes que preparan a las empresas ante un desastre para que puedan recuperar su actividad en un plazo determinado para dar un servicio mínimo y aceptable de calidad.

⇒ En el segundo cuadrante de la *Figura 5*, sombreado de color azul, observamos los servicios que se ofrecen en el apartado de “Health and Benefits” que quiere decir salud y beneficios. Aquí tenemos los servicios que van destinados a aportar valor y beneficios a los empleados.

En primer lugar, tenemos el seguro de **vida** que cubre el riesgo de muerte o invalidez por cualquier causa, tanto en caso de que se produzca un accidente o por enfermedad. Mientras que el de **accidentes** cubre la muerte o incapacidad cuando se produzca por un accidente.

Los **planes de reestructuraciones** son instrumentos que permiten a las empresas insolventes seguir operando en el mercado a cambio de eficiencia y competitividad.

Willis cuenta con diversos programas de **retribución flexible**, la retribución flexible es un sistema retributivo que permite que el empleado distribuir su retribución en una parte en efectivo y otra a través del disfrute de productos o servicios. Willis comercializa una aplicación denominada Cobee, cada empresa que decide comprar este servicio decide que productos o servicios quiere meter en la retribución flexible, como pueden ser viajes en transporte público, comidas en restaurantes por motivos laborales, guardería... La empresa que compra este servicio lo pone a disposición de sus empleados y ellos mismos tienen que darse de alta en la aplicación de Cobee, cuando se dan de alta automáticamente se les envía una tarjeta de crédito con la que podrán pagar cada producto o servicio que consuman y que se haya incluido en la retribución flexible, lo que consuman se les descuenta del salario bruto en lugar del neto, por tanto, es ahí donde los empleados obtienen una ventaja fiscal, ya que les permite aumentar sus ahorros. Respecto al **plan de movilidad de empleados**, es un plan que incluye un conjunto de medidas cuyo objetivo es racionalizar los desplazamientos de los trabajadores para que sean más seguros, eficientes y sostenibles.

En cuanto al **seguro de salud** es un seguro que proporciona al asegurado una cobertura sanitaria, asistencial o económica en el caso de tener que recurrir a estos servicios por enfermedad.

Otro de los servicios más demandados son los conocidos **planes de pensiones o jubilación**, se conoce como un producto de ahorro provisional a largo plazo cuyo fin principal es el de generar un ahorro del que se pueda disponer en la jubilación y que se complementa con la pensión que se recibe.

Muchas empresas operan a nivel internacional, y para ello a veces necesitan de la contratación de un **plan internacional de seguros** que les proteja, oriente y ayude a tomar decisiones que favorezcan al desarrollo de su actividad.

⇒ En el tercer cuadrante, sombreado de color verde, encontramos los productos relacionados con el riesgo corporativo y de corretaje.

En primer lugar, la **auditoría de las pólizas del programa de seguros** es que el cliente sea conocedor de las necesidades de su empresa y de su situación actual, en definitiva, el objetivo de esta auditoría es que el cliente sea conocedor de todas las condiciones del producto por el que está pagando. Para ello, hay unas fases previas, en las que la entidad mediadora, en este caso Willis **negocia y recomienda los términos y condiciones a asegurar** dependiendo de la actividad que desarrolle cada una de las empresas y de los riesgos que puedan surgir en el desarrollo de las actividades laborales. Seguidamente a esta fase, se **gestiona el programa de seguros** con el que el cliente deberá estar de acuerdo, y finalmente, una vez el programa está operativo se **gestionarán los siniestros** en caso de que se produzcan en el desarrollo de la actividad empresarial.

- ⇒ En el cuarto cuadrante, que se encuentra sombreado de color naranja, nos encontramos con los servicios que Willis ofrece a cerca de “Talento y Reconocimientos”, en definitiva, son productos encaminados a que el cliente evite la fuga de talento en su empresa y aumente el mayor compromiso de sus empleados en la elaboración de sus tareas, ya que esto hará que la compañía tenga unos recursos mas eficientes y eficaces. Para ello lo que se recomienda es que se **describan y valoren los puestos** adecuadamente para que cada uno de los empleados con los que cuenta la empresa puedan obtener su reconocimiento por las tareas realizadas.

Respecto a la metodología que sigue Willis Towers Watson a la hora de llevar a cabo la realización de una cotización para poder presentar un programa de seguros a un prospecto y conseguir que se convierta en cliente es la siguiente:



En primer lugar, se lleva a cabo un análisis de los riesgos para los cuáles se pretende contratar una póliza de seguro, esto se hace conociendo en profundidad los riesgos para poder ayudar a la compañía a gestionarlos, minimizando y reduciendo la exposición y determinando qué transferir al mercado.



En segundo lugar, se procede a diseñar y negociar el mejor programa de seguros acorde a las necesidades de la compañía, y de esta manera poder presentarles la oferta con apoyo técnico que ayude en la toma de la decisión. El objetivo que tiene Willis Towers Watson a la hora de diseñar y colocar un programa de seguros es reducir el coste total del riesgo, esto se consigue buscando diseñar un programa de seguros que se adapte a las necesidades de la empresa interesada, para ello cada póliza es revisada por dos especialistas diferentes de cada ramo, se revisan los límites y franquicias, se trabaja con el parámetro de coste total del riesgo y con las conclusiones obtenidas se diseña la póliza específica.

Debido a la gran cartera y experiencia que posee Willis, permite que puedan negociar con las aseguradoras los mejores términos de cobertura y condiciones.

Cuando Willis ha obtenido todas las ofertas de las compañías aseguradoras, procede a realizar informes que permiten una identificación clara de las propuestas más competitivas en cuanto a coberturas, límites, franquicias y costes, de esta manera es más fácil poder presentarlo al prospecto y que lo pueda entender de una manera más rápida.



El tercer paso, es la implementación y administración, se implementa el programa conforme a los términos negociados con el mercado asegurador, verificando que los condicionados reflejan los términos acordados. En este paso, se procede a revisar los cálculos de las primas, impuestos y del Consorcio de Compensación de Seguros, así como gestionar las altas y bajas de empleados que se produzcan a partir de la contratación del programa de seguros.

Se ofrecen unos servicios de administración adicionales al cliente a la hora de la renovación, mediante la realización de reuniones periódicas para el seguimiento de todo el programa de seguros y siniestros, y para estudiar como evoluciona el comportamiento del mercado del cliente.



Finalmente, se lleva a cabo el asesoramiento integral de los diferentes servicios, realizando una evaluación continua de su programa de seguros, integrando nuevas coberturas, analizando contratos de posibles proveedores y manteniendo a los clientes informados de una gestión eficiente de reporting.

2.1.4 Organización y recursos humanos en España

La estructura organizativa de la presente empresa es jerárquica, ya que esta se basa en la creación de diferentes dependencias que son supervisadas por uno o varios superiores. La empresa cuenta con un presidente y vicepresidente, así como con el CEO a nivel nacional y su adjunto.

La directora general de la firma a nivel nacional es la encargada de dar órdenes a los directores generales de cada una de las cinco zonas, que son los que se encuentran en el nivel inferior a la directora general. En cada una de las zonas se cuenta con un director general.

Así mismo, en cada una de las zonas también se cuenta con un director comercial que depende directamente del director general de su zona. El director comercial es el encargado de dirigir todas las oficinas de su zona dando las órdenes correspondientes a los directores de cada una de las oficinas de la zona.

- **Zona Levante Sur:** La directora comercial depende directamente del director general de Levante Sur. La directora comercial es la encargada de dirigir las oficinas de Valencia, Alicante, Murcia, Málaga, Sevilla y Canarias, dando órdenes a cada uno de los directores de las oficinas.

- **Zona Centro:** El director comercial de la zona Centro dirige las oficinas de Valladolid, Madrid y Zaragoza, el se encarga de supervisar estas oficinas y dar órdenes a los correspondientes directores de oficina.
- **Zona Norte:** La directora comercial de dicha zona depende directamente del director general. La directora comercial es la encargada de supervisar todas las oficinas de la zona: Oviedo, Santander, Burgos, Bilbao y Vitoria. Así como de dirigir a los directores de cada una de estas oficinas.
- **Zona Cataluña:** El director comercial de dicha zona depende directamente del director general. El director comercial dirige la oficina de Barcelona junto con la directora de esta oficina.
- **Zona Baleares:** El director comercial de esta zona depende directamente del director general de zona. El director comercial de zona junto con el director de oficina son los encargados de dirigir la oficina de Palma de Mallorca.

Cada director de oficina dirige a cada uno de los empleados de la oficina que dirige. Es decir, los empleados de la oficina de Valencia tienen de jefe al director de dicha oficina, teniendo que seguir las instrucciones y órdenes que el les da para la realización de sus trabajos.

En la “Figura 6 Organigrama a nivel nacional” se puede observar de una manera más clara la estructura jerárquica de la empresa en España.

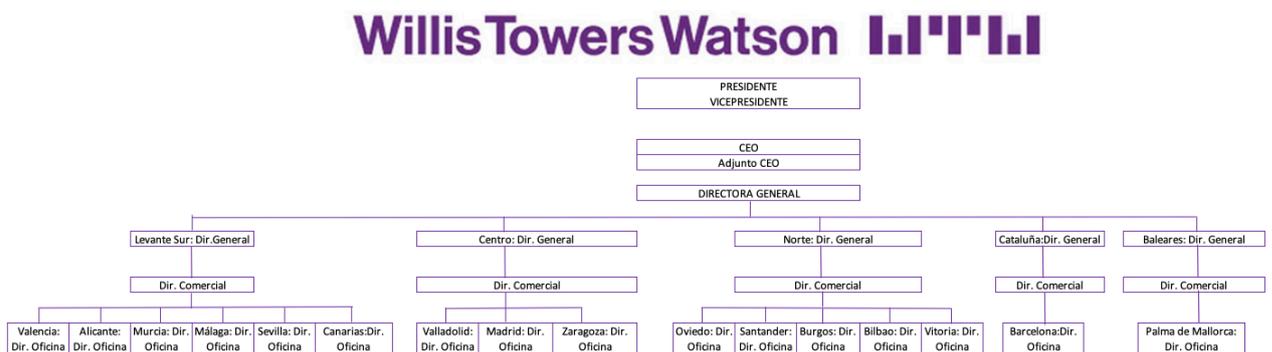


Figura 6. Organigrama a nivel nacional.

Todos los empleados que se dedican a la comercialización de seguros poseen el Título de Mediador de Seguros del Grupo A. Las personas que comercializan con seguros son todos los que ocupan los puestos que aparecen en el organigrama de la Figura 6 y los ejecutivos de cada una de las oficinas. Los empleados que se dedican a la administración de la empresa no es necesario que posean dicho título.

Además, la firma tiene como requisito mínimo que todos los empleados hayan realizado estudios de formación profesional o grado universitario como mínimo.

2.2 Análisis sectorial:

El sector de los seguros es un sector muy amplio en el que participan gran variedad de empresas, desde agentes aseguradores hasta mediadores, como brókeres de seguros y reaseguros.

Los agentes aseguradores trabajan de la mano con las corredurías de seguros y reaseguros, ya que son los primeros quienes cubren los riesgos de los clientes de los segundos a cambio de una prima negociada de antemano. Los principales agentes de seguros en España (<https://www.acierto.com/seguros-coche/top-10-aseguradoras-espana/>, 2020) son los que se presentan en la siguiente *Figura 7*.



Figura 7. Principales aseguradoras en España.

El sector en el que se encuentra la empresa objeto de realización del Plan de Marketing, es el sector asegurador como se ha comentado, pero sus principales competidores son las corredurías de seguros.

Actualmente, el primer puesto del ranking mundial de brókeres de seguros lo ocupa el conocido Grupo Marsh & McLennan por ingresos, la segunda posición la ocupa Aon y la tercera posición la ocupará Willis.

- Marsh & McLennan: empresa líder en consultoría, correduría de seguros y gestión de riesgos con presencia en 130 países. Trabajan con clientes de todos los tamaños para proporcionarles soluciones innovadoras.
Esta empresa cuenta con unos ingresos anuales de más de 15 mil millones de dólares.
Marsh es una compañía que existe desde 1871 siendo los pioneros en enviar expertos en riesgos a los lugares donde había ocurrido un siniestro.
Marsh y McLennan se fusionaron en 1904, en aquel momento se convirtieron en la agencia de seguros mas grande del mundo, que hoy en día siguen siendo la primera compañía a nivel mundial por ingresos.

- Aon: empresa dedicada a servicios profesionales que ofrece un amplio abanico de soluciones de riesgos, jubilación y salud. Cuentan con 50.000 empleados y tienen presencia en 120 países.
Gil y Carvajal era una empresa que se fundó en 1929, inicialmente se dedicaba a los seguros marítimos y de transporte, pero pronto se convirtió en primera correduría del sector industrial español.
En 1998 Gil y Carvajal se une a Aon y se crea Aon Gil y Carvajal SA importante empresa del sector asegurador, que hoy en día ocupa la segunda posición en el ranking a nivel mundial por ingresos.

Estas dos empresas junto con Willis son las grandes potencias que lideran el mercado asegurador como brókeres.

Este ranking ha sido así hasta el momento, pero el pasado 9 de marzo saltó en prensa la noticia de que Aon había ofrecido 26.140 millones de euros por la compra de Willis Towers Watson, dicha compra tiene un plazo de un año y tres meses para materializarse y en caso de acuerdo hacerse efectiva. La fusión quedaría con el nombre de Aon y pasaría a estar en la primera posición a nivel mundial como brókeres abarcando el 80% del mercado y con más de 100.000 empleados.

Se va a realizar una comparativa para mostrar las principales aseguradoras en los ramos de vida y las principales aseguradoras en los ramos de no vida.

- **Ramos de vida:** En función del seguro de vida que se quiera contratar las aseguradoras más competentes variarán. Distinguimos entre seguro de Vida Riesgos y seguro de Vida Ahorro.

- Vida Riesgo: en la actualidad muchas personas buscan la contratación de un seguro que proteja a sus familiares ante cualquier posible accidente. El seguro de vida riesgo, es un seguro cuyos beneficiarios de la póliza son los allegados del asegurado, ya que se garantiza una indemnización para que en caso de que el tomador sufra un accidente el núcleo familiar pueda sobrevivir. Esto es así ya que estos seguros suelen contratarse por los cabezas de familia, es decir, personas que tienen individuos a su cargo y que dependen directamente de sus ingresos. En la contratación de este tipo de seguro las mejores aseguradoras son las que se encuentran en la “Figura 8: Principales competidores seguro Vida Riesgo”.



Figura 8. Principales competidores seguro de Vida Riesgo.

- Vida Ahorro: En este tipo de seguros el beneficiario es el asegurado. Normalmente este seguro se contrata para complementar la pensión en el momento de jubilación. Este seguro es un contrato por el que la compañía aseguradora ofrece al asegurado una rentabilidad a cambio de la prima pagada. Este seguro de vida ahorro lleva asociado un seguro de vida corriente, es decir, en caso de que el asegurado sufra un accidente se le indemnizará. Entre las aseguradoras que más destacan del mercado, la más competentes son las que se muestran en la “Figura 9: Principales competidores seguro de Vida Ahorro”.



Figura 9. Principales competidores seguro de Vida Ahorro.

- **Ramos de no vida**: En los ramos de No Vida nos podemos encontrar con más seguros que en el de Vida, por ello las primas siempre suelen ser más elevadas que en los ramos de Vida. A continuación, en la Figura 10 se va a mostrar un ranking de las compañías de seguros con mayor volumen de primas en España.

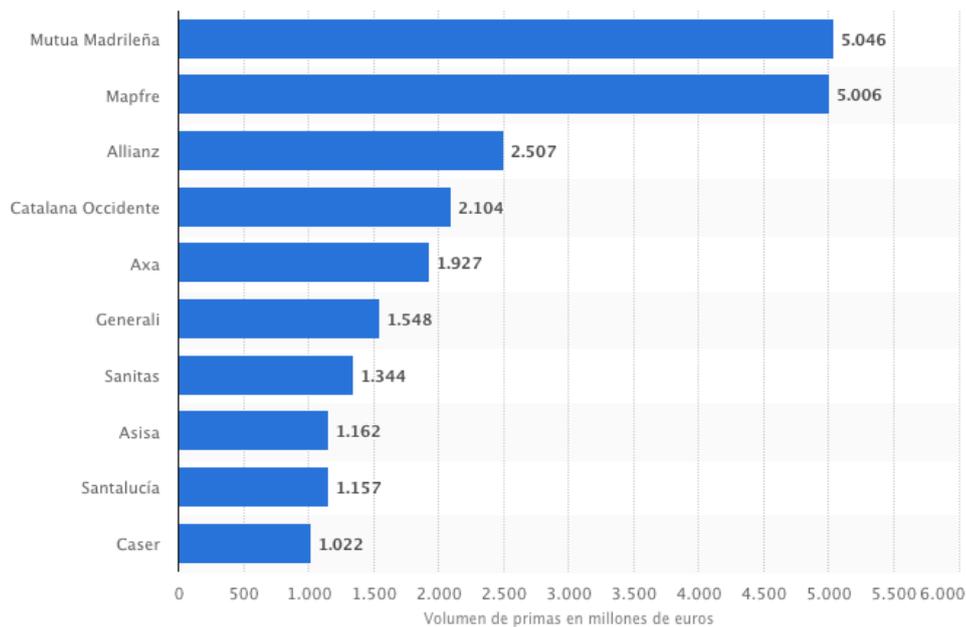


Figura 10. Ranking compañías de seguros con mayor volumen de primas en ramos de No Vida.

En este caso, se puede observar que las principales aseguradoras para estos ramos son Mutua Madrileña y Mapfre con una diferencia de casi 2.000 millones de euros con las siguientes compañías que se posicionan en el ranking.

2.3 Ámbito normativo en el sector asegurador:

La actividad aseguradora se encuentra sometida a una intensa regulación. La ordenación y regulación de las aseguradoras y de los contratos de seguro articulan una compleja normativa que influye en el ejercicio de esta actividad empresarial y en las transacciones que se efectúan en el mercado. Además de las limitaciones de ejercicio en la actividad aseguradora, se le añade un régimen estricto de ordenación que limita las actividades que pueden desarrollar las compañías.

Los problemas de información y conflicto de interés en los contratos de seguro han dado lugar a mecanismos legales para corregirlos, introduciéndose un régimen específico de los contratos de seguro. Además, la regulación legal en materia de contratos de seguro es protectora del asegurado.

Las principales regulaciones en el sector de los seguros se dividen en los apartados siguientes:

- **Ordenación y supervisión:** estas leyes fueron creadas para regular la ordenación y la supervisión de las entidades aseguradoras para corroborar que las entidades aseguradoras tienen una situación de solvencia correcta para poder cumplir con las

obligaciones que contraen con sus clientes. Estas son las leyes y decretos más trascendentes en cuanto a la ordenación y supervisión:

(RDL 6/2004, de 29 de octubre), decreto que tiene por objeto establecer la ordenación y supervisión del seguro privado y demás operaciones con la finalidad de tutelar los derechos de los asegurados, velar por la transparencia y el desarrollar del mercado de seguros y fomentar la actividad aseguradora privada.

(LOSSEAR 20/2015, de 14 de julio), ley que tiene por objeto la regulación y supervisión de la actividad aseguradora y reaseguradora privada comprendiendo las condiciones de acceso y ejercicio y el régimen de solvencia, saneamiento y liquidación de dichas entidades con la finalidad de proteger los derechos de los tomadores, asegurados y beneficiarios, así como fomentar la transparencia y el desarrollo adecuado de la actividad.

(RDL 2486/1998, de 20 de noviembre) por el que se aprueba el Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados. Reglamento que tiene por objeto desarrollar la Ley 30/1995 8 de noviembre, de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados, en la que se desarrolla dinámica a seguir en la ordenación y supervisión pública de la actividad aseguradora y la concerniente a los planes y fondos de pensiones, exigiendo constantes modificaciones legislativas para que el derecho no se quede rezagado respecto de la realidad social.

(RD 1317/2008, de 24 de julio) por el que se aprueba el Plan de contabilidad de las entidades aseguradoras. Decreto que aprueba el plan de contabilidad de las entidades aseguradoras y reaseguradoras. Las cinco primera partes de dicho plan serán de aplicación obligatoria para todas las entidades aseguradoras y reaseguradoras españolas, así como para las sucursales de entidades aseguradoras y reaseguradoras domiciliadas en terceros países no miembros de la Unión Europea establecidos en España.

La contabilidad de las entidades aseguradoras autorizadas para realizar operaciones en el ramo de vida y ramos distintos a los de vida, deberá llevarse de forma separada para cada tipo de actividad.

- **Distribución y mediación de seguros:** en las leyes relativas a este apartado, en general se fijan las bases para que la mediación de los seguros funcione de manera correcta siguiendo el marco legal de la Unión Europea, a continuación, se cita el decreto que lo regula:

(RD 1430/2002, de 27 de diciembre), por el que se aprueba el Reglamento de mutualidades de previsión social. Reglamento que regula los requisitos fundacionales de las mutualidades de previsión social, en particular, los procesos de constitución y contenido mínimo de los estatutos, desarrollando así mismo el procedimiento de acceso a la actividad aseguradora, las especialidades propias de dichas entidades con la finalidad de clarificar el régimen de acceso aplicable.

- **Consortio de compensación de seguros:** las leyes y reglamentos sobre el consorcio de compensación de seguros sirven para regular la cobertura de riesgos extraordinarios, tiene también la función de ser un fondo de garantía, de entidad liquidadora, de prevención y otras funciones que van destinadas a dar confianza en el sector asegurador.

(RDL 7/2004, de 29 de octubre), por el que se aprueba el texto refundido del Estatuto Legal del Consorcio de Compensación de Seguros.

El consorcio de compensación de seguros es una entidad pública, su constitución tiene el fin de ser un organismo inspirado en el principio de compensación y tiene como objetivo cubrir los riesgos en los seguros que se determinan en el estatuto legal.

(RD 300/2004, de 20 de febrero), por el que se aprueba el Reglamento del seguro de riesgos extraordinarios. En dicho reglamento en el que se especifican los riesgos que están cubiertos por el seguro, las definiciones de la cláusulas, la pérdida de beneficios, define las pólizas de recargo obligatorio a favor del Consorcio de Compensación de Seguros, las extensiones de la cobertura, los daños que están excluidos, los gastos complementarios, el plazo de carencia, la franquicia, la valoración de los daños, las cartas de garantía, las cláusulas de cobertura, la tarifa e recargos del seguro de riesgos extraordinarios y la información que debe facilitarse al Consorcio de Compensación de Seguros.

(O. EHA/1803/2010, de 5 de julio), por la que se establecen obligaciones en cuanto a la transmisión por medios electrónicos de la documentación estadístico-contable de las entidades aseguradoras y de las entidades gestoras de fondos de pensiones y por la que se modifica la (O. EHA/1928/2009 de 10 de julio), por la que se aprueban los modelos de la documentación estadístico-contable anual, trimestral y consolidada a remitir por las entidades aseguradoras.

(O. ECO/3721/2003, de 23 de diciembre), por la que se aprueba el código de conducta para las mutuas de seguros y mutualidades de previsión social en materia de inversiones financieras temporales. Dicho código de conducta se aplicará a las mutuas de seguros y mutualidades de previsión social sometidas a la supervisión del Ministerio de Economía.

- **Planes y fondos de pensiones:** regula el funcionamiento de estos instrumentos de ahorro, así como los requerimientos que deben de seguir las empresas que los gestionan.

(RDL 3/2020, de 4 de febrero), de medidas urgentes por el que se incorporan al ordenamiento jurídico español diversas directivas de la Unión Europea en el ámbito de la contratación pública en determinados sectores; de seguros privados; de planes y fondos de pensiones; del ámbito tributario y de litigios fiscales. Tiene como objeto la regulación del procedimiento de adjudicación de los contratos de obras, suministro y de servicios, cuando contraten las entidades públicas y privadas.

(RDL 1/2002, de 29 de noviembre), por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Regulación de los Planes y Fondos de Pensiones.

(RD 304/2004 de 20 de febrero), por le que se aprueba el Reglamento de planes y fondos de pensiones.

- **Contrato de seguro:** este apartado es el que resulta más familiar a todos los consumidores, ya que es donde se especifican las condiciones y coberturas del servicio que se va a contratar y por el que el cliente se obliga a pagar una determinada prima y el empresario a prestar unos determinados servicios que figurarán en el contrato. A continuación, se cita la ley del régimen general, ya que para los diferentes ramos existe una ley específica.

(LRJ 50/1980, de 8 de octubre), de Contrato de Seguro. El contrato de seguro es aquel por el que el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima y para el caso en que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura a indemnizar, el daño producido al asegurado o a satisfacer un capital. Las condiciones generales, que en ningún caso podrán tener carácter lesivo para los asegurados, habrán de incluirse por el asegurador en la proposición de seguro si la hubiere y necesariamente en la póliza de contrato o en un documento complementario.

Respecto a la normativa del marco europeo, el pasado mes de febrero de 2020 se incorporaron al ordenamiento jurídico español las directivas de la Unión Europea sobre Distribución de Seguros y Fondos de Pensiones (Expansión, 2020). Dichas normas son de gran relevancia para el sector, y dan más seguridad a los clientes. La directiva sobre la Distribución de los Seguros establece un nuevo marco a nivel europeo que moderniza la infraestructura del sector asegurador, ya que es muy importante que la comercialización de los seguros se realice protegiendo adecuadamente los intereses de los clientes. Para fomentar el cumplimiento de este objetivo, se ha incrementado la obligación de aportar más información y transparencia a la hora de vender un producto.

3. PROPUESTA: PLAN DE MARKETING WILLIS TOWERS WATSON

3.1 Introducción:

La empresa Willis Towers Watson es una empresa multinacional, que se dedica a la consultoría global y a la medición de seguros tanto a nivel nacional como internacional. Se encargan de ofrecer soluciones rentables a sus clientes, ayudándoles a convertir el riesgo en un camino hacia el crecimiento. Diseñan y ofrecen soluciones que gestionan el riesgo, optimizan los beneficios, desarrollan el talento y potencian la capacidad del capital, para proteger y fortalecer a instituciones y particulares.

Tienen un fuerte enfoque hacia el cliente, así como el desarrollo de trabajo en equipo, lo que les permite que todos sus empleados estén integrados en los diferentes proyectos en los que se adentran.

Sus principales valores son:

- El foco en el cliente, ya que trabajan para que sus clientes puedan alcanzar el éxito en sus negocios, esforzándose en comprender sus necesidades y comprendiendo sus intereses.
- El trabajo en equipo, que permite ofrecer soluciones más innovadoras a todos los clientes, así como el logro de objetivos de una manera más eficaz.
- La integridad, se integran en las empresas de sus clientes para aportarles la confianza que necesitan, y de esta manera poder desarrollar mejor el servicio.
- Respeto, promueven una cultura de inclusión, gestionan sus relaciones, tanto fuera como dentro de la empresa.
- Excelencia, se esfuerzan en liderar la excelencia, desarrollando la experiencia de sus empleados, las competencias y la talla profesional.

La empresa fue fundada en 1828 como se ha explicado en puntos anteriores, y con el paso de los años se fue fusionando con diferentes empresas del sector, y no fue hasta 2016 cuando se produjo la fusión que llevó a la empresa a denominarse “Willis Towers Watson”, que es como hoy en día se conoce.

La empresa cuenta con una presencia en más de 140 países y con más de 45.000 empleados en todo el mundo. A nivel nacional cuenta con una gran presencia, ya que tiene 22 oficinas a lo largo de todo el territorio español como podemos ver en la “Figura

3 Willis a nivel España”, esta gran presencia nacional ha permitido a la empresa posicionarse como bróker de referencia.

3.2 Resumen ejecutivo:

En el presente trabajo se ha realizado un plan de marketing de Willis Towers Watson a nivel nacional.

En primer lugar, la empresa es una multinacional cuya actividad principal es la mediación de seguros. A nivel nacional la empresa está dividida en cinco zonas de actuación presentando una estructura jerárquica a nivel general. La empresa cuenta con una extensa cartera de productos que permite satisfacer las necesidades de sus clientes.

La situación de este sector es favorable, ya que el sector asegurador está en constante crecimiento debido a que la población busca cada vez más protegerse ante la ocurrencia de posibles riesgos que puedan perjudicarles.

Legalmente es un sector que se encuentra muy regulado debido a que existe una legislación específica, esto es favorable ya que resuelve las posibles dudas que se puedan tener a la hora de formalizar un contrato.

Respecto al análisis del microentorno se ha observado que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta debido a que las barreras de entrada existentes para acceder son fáciles de superar. La competencia en este sector es alta, por lo que se deberá de ofrecer productos que incluyan servicios de apoyo esto permitirá que el producto tenga mayor valor para los clientes.

En cuanto a la posición competitiva de la empresa, tras realizar la matriz se ha establecido que la empresa deberá realizar una inversión y crecimiento selectivo que le permita mantener la posición competitiva en la que se encuentra.

Al realizar el DAFO se ha detectado que los puntos débiles de la empresa son en definitiva la escasa diferenciación del producto, el endurecimiento de las condiciones de las aseguradoras y las escasas políticas de promoción llevadas a cabo. Presenta un gran número de fortalezas como el excelente servicio de atención que prestan a sus clientes, la posesión de empleados cualificados y de compañía sólida y consolidada entre otras. El sector presenta oportunidades como el avance tecnológico y el fomento de la transparencia en los contratos. En cuanto a las amenazas, las que más son el cambio climático que afectan al número de siniestro que se producen y el posible fraude por parte de los clientes.

En relación con estos análisis se han determinado los objetivos que se pretenden alcanzar con el plan de marketing, entre ellos cabe destacar tres: aumentar el volumen de ventas, aumentar el beneficio anual y lograr una mayor notoriedad de la firma. Para lograr estos objetivos se han determinado diferentes estrategias a llevar a cabo, en definitiva, son estrategias de nivel uno, nivel tres y nivel cuatro.

Sobre los planes de acción se han tomado las siguientes decisiones:

- **Producto:** no se ha llevado a cabo ninguna modificación ya que la cartera de productos que posee la empresa es lo suficientemente amplia como para cubrir las necesidades de sus clientes.
- **Precio:** las principales decisiones que se han tomado han sido el establecimiento de precios de productos complementarios, precios de paquete, descuentos especiales y promociones para romper la estacionalidad.
- **Distribución:** se ha determinado la venta a través de un nuevo canal, que es la distribución online para lo que será necesario rediseñar la página web.
- **Comunicación:** para fomentar una mayor comunicación y promoción se ha determinado la asistencia a determinadas ferias, la realización de jornadas específicas, una mejor gestión de las redes sociales, mejorar el posicionamiento web y la realización de publicidad en determinados espacios como campos de fútbol y patrocinio a equipos deportivos locales.

Determinados todos los apartados anteriores se ha estimado un presupuesto de lo que costaría llevar a cabo dicho plan de marketing, dicho presupuesto se ha determinado con el método del presupuesto establecido. Se han presupuestado cada una de las partidas del plan de marketing y seguidamente se han periodificado.

Finalmente, se han establecido los controles a llevar a cabo para cada uno de los objetivos propuestos para valorar en la periodicidad establecida si las acciones realizadas están acercando al cumplimiento de los objetivos.

3.3 Análisis de la situación:

El análisis de la situación nos permite conocer la situación real en que se encuentra la empresa. Dicho análisis nos ayudará a definir los objetivos generales y específicos por los que se realiza el Plan de Marketing, así como a definir la estrategia de marketing a llevar a cabo para conseguir dichos objetivos y los planes de acción a realizar.

3.3.1 Análisis interno:

El análisis interno de una empresa debe centrarse en estudiar los recursos y las capacidades de las que dispone actualmente la empresa. En dicho análisis interno se van a analizar ocho bloques:

- SITUACIÓN Y TIPO DE EMPRESA: como se ha hecho referencia en el apartado “2.1.2 Descripción de la empresa” la empresa es una multinacional dedicada principalmente a la mediación de seguros. Actualmente ocupa la tercera posición como mediador de seguros en el ranking mundial, teniendo por delante a sus dos principales competidores Marsh y Aon.
- OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS: La empresa anualmente se marca unos objetivos principales a cumplir por todas sus oficinas y también marca objetivos específicos para cada oficina y ejecutivo, estos últimos suelen ser relacionados con el volumen de ventas.

En el presente ejercicio los objetivos principales que se fijaron fueron dos:

- Fidelizar a los clientes actuales.
- Aumentar la satisfacción global.

Para conseguir el logro de ambos objetivos la empresa, ha determinado estrategias concretas a llevar a cabo.

A principios de año, la empresa reúne a los directivos de cada una de las zonas y oficinas para presentarles los objetivos principales y así, para que ellos puedan posteriormente presentarlos a los ejecutivos de cada oficina.

Respecto al primer objetivo, fidelizar a los clientes actuales, la estrategia a seguir consiste en mantener constantemente contacto con los clientes, de este modo se le ofrece una cercanía al cliente que sabrá apreciar. Esto se potencia mediante la realización de jornadas orientadas a diferentes sectores a las que se invitan a los clientes que pertenece al sector sobre el que se realiza la jornada. A lo largo del año en cada oficina también se realizan de dos a tres jornadas generales, es decir, no van dedicadas a ningún sector especial. Por ejemplo, este año la oficina de Valencia con motivo de la festividad de Fallas realizó una jornada en la que invitó a sus clientes a ver la mascletá desde un balcón en la Plaza del Ayuntamiento de Valencia, en dicha jornada se incluyó previamente a la mascletá un pisco-labis para los asistentes. La empresa considera que la invitación de los clientes a este tipo de actos es una buena forma de fidelizarlos porque ellos perciben como su mediador les tiene en cuenta en el día a día.

Otra forma de fidelizar a los clientes es mantener un contacto constante con ellos, y más especialmente apoyarles cuando han sufrido algún siniestro o atraviesan momentos difíciles en su negocio. Los altos cargos de Willis advirtieron a todos sus trabajadores, que cuando observen alguna situación que

pueda suponer riesgo para alguno de sus clientes, lo primero que hay que hacer es contactar a los clientes y advertirle y prevenirle de dicho riesgo.

Los objetivos principales son objetivos medibles, negociados y asumidos por toda la organización, el control de estos se realiza periódicamente, pero no es hasta final de año cuando se vuelve a reunir a los directivos de cada oficina, para ver si se han logrado, si se han superado las expectativas o si no se ha llegado a las expectativas que se había previsto.

En segundo lugar, respecto al objetivo de aumentar la satisfacción global, la estrategia establecida por la empresa fue reforzar la atención al cliente, teniendo que estar disponibles en cualquier momento que el cliente lo necesite, para asesorarle, mitigar posibles siniestros y prevenirle de accidentes futuros.

Los objetivos específicos van directamente relacionados con el volumen de ventas, y son diferentes para cada uno de los ejecutivos de la compañía, estos se fijan en función del volumen de facturación que cada ejecutivo hizo en el año anterior, y se tiene en cuenta cada situación particular.

Estos objetivos específicos se miden mensualmente, en cada una de las oficinas se realiza una reunión a final de mes y se analiza como está evolucionando cada uno de los ejecutivos y cuánto le falta, en términos numéricos para alcanzar su objetivo. En caso de que se observe que alguno de los ejecutivos está en una situación en que le va a ser difícil alcanzar su objetivo, el resto le brinda su ayuda, y se le apoya también desde el departamento comercial.

- ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA: La empresa se organiza por zonas de actuación, como se ha explicado en el apartado “2.2.1 Descripción de la empresa”, mientras que su estructura está formada por diferentes departamentos, todas las oficinas tienen los departamentos básicos, como son el departamento comercial, el departamento de siniestros y el de administración. En función del alcance de cada zona, las oficinas tendrán departamentos adicionales, como puede ser en Valencia, que se cuenta con el Departamento de Crédito y Caución, debido a que en la Comunidad Valenciana se sitúan empresas de gran tamaño que precisan del seguro de Crédito y Caución para llevar a cabo el desarrollo de su actividad de manera más segura.

En la “Figura 6 Organigrama a nivel nacional” se puede observar la estructura jerárquica que posee la empresa, junto con los niveles de dirección. Es una estructura jerárquica ya que se poseen distintos niveles de dirección. Hasta llegar a los empleados de oficina se observan tres niveles de dirección: el/la director/a general, el/la directora/a comercial y el/la directora/a de oficina.

- **PORFOLIO DE PRODUCTOS:** En el apartado “2.2.1 Descripción de la empresa” se han nombrado los principales servicios con los que comercializa la empresa, pero a parte de estos dispone de un porfolio de productos más amplio, que es el que se observa en la *Figura 11*.

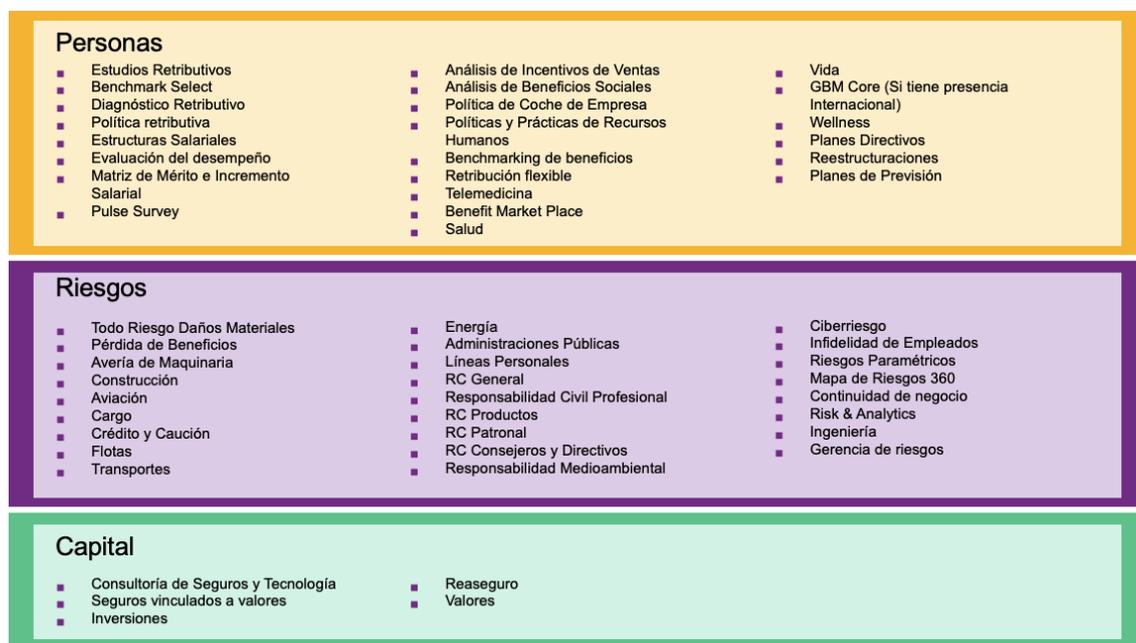


Figura 11. Porfolio de productos Willis Towers Watson.

Los productos se clasifican de la siguiente manera:

- **Personas:** son todos los que van dirigidos a personas, se nombran en la *Figura 11* en el cuadro amarillo.
 - **Riesgos:** todos los productos destinados a cubrir y prevenir riesgos derivados de la actividad laboral. Son los que se nombran en el cuadro morado de la *Figura 11*.
 - **Capital:** destinados a cubrir, asesorar y realizar inversiones de capital. Estos productos son los que se nombran en el recuadro verde de la *Figura 11*.
- **CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS:** En este caso los productos son los servicios, y el ciclo de vida de los mismos dependerá del periodo de vigencia para el que se haya contratado la póliza. Una vez se produzca el vencimiento de la póliza, la vida del producto habrá llegado a su fin. Normalmente los seguros se contratan para una vida de un año natural, pero es posible contratar los seguros para diferentes plazos.

- ESTRATEGIA Y RED DE DISTRIBUCIÓN: la empresa realiza la distribución de sus productos de dos formas diferentes:

- Los ejecutivos de la firma tienen unos determinados prospectos asignados, a los que tienen que ir realizándoles un seguimiento con el objetivo de poder agendar una reunión con ellos, este seguimiento pueden hacerlo a través de llamadas telefónicas o invitación a jornadas.

- La firma cuenta con empleados pertenecientes a la dirección comercial que tienen la labor de contactar con prospectos con el fin de agendar reuniones, estos empleados disponen de bases de datos compuestas por empresas que no son clientes y que pertenecen a las diferentes ciudades que les corresponden por el reparto de las áreas geográficas.

El objeto principal cuando la empresa contacta con un nuevo prospecto es el de agendar una reunión con ellos con el fin de poder presentarles la compañía, en esta primera toma de contacto se le solicitan al cliente los diferentes datos con los que poder empezar la cotización de las pólizas que se demanden.

El cliente facilita dichos datos a la compañía, y los ejecutivos de la firma comienzan a trabajar en las cotizaciones, pidiendo ofertas a las diferentes compañías aseguradoras. Una vez se han obtenido esas ofertas, se seleccionan las más interesantes y se agenda una segunda reunión con el prospecto, donde se le presentan las cotizaciones y el ejecutivo le explica con detalle cada una de las cláusulas y le resuelve cualquier duda que pueda tener a cerca de las condiciones de la póliza.

Después de esta segunda reunión, la empresa deja un tiempo de meditación al cliente para que razone si la oferta le interesa, pero sin que el ejecutivo deje de mantener contacto con el para evitar distanciamientos. En el momento en que se presenta la cotización, el ejecutivo abre una oportunidad en la plataforma de la compañía para que el resto de sus compañeros sepan que esa empresa está siendo prospectada.

Si el cliente finalmente decide contratar los seguros con la compañía, ésta le asigna un ejecutivo que suele ser el que ha realizado las reuniones anteriormente y se procede a la firma del contrato.

- POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN: El logotipo de la empresa es muy simple ya que es el nombre de esta, en la “Figura 12: Logotipo Willis Towers Watson” podemos observarlo.

Willis Towers Watson

Figura 12. Logotipo Willis Towers Watson.

El público objetivo al que actualmente se dirige la comunicación que realiza la empresa son tanto clientes actuales como potenciales.

Las principales herramientas de comunicación que utiliza la empresa es el telemarketing y las redes sociales, en concreto Twitter y LinkedIn.

En cuanto al telemarketing, tienen empleados que dedican una gran parte de su jornada laboral a promocionar y comunicar los productos a sus prospectos por esta vía, ya que la otra opción es el email marketing, pero esta es menos eficaz.

Respecto a las redes sociales mencionadas anteriormente, la compañía se dedica a publicar post de interés y actualidad para mantener a su público objetivo informado de todos los acontecimientos que ocurren en la sociedad, además dichas publicaciones pueden servirles para obtener beneficios, o poder prevenir riesgos. También hacen post relacionados con los productos que comercializan informando a sus seguidores de las ventajas y de la utilidad de la contratación de cada uno de ellos.

Además, la empresa realiza jornadas periódicamente a las que invita a sus principales clientes, y a los prospectos más interesantes. Dichas jornadas suelen contener una parte de formación que la realizan de una manera amena y escueta para que sea llevadera para los asistentes, y otra parte más colaborativa para que los invitados puedan interactuar entre ellos, ya que en Willis Towers Watson consideran que es importante compartir conocimientos y formas de pensar con los diferentes tipos de personalidades. En dichas jornadas suelen obsequiar a los invitados con productos propios de la marca tales como tazas, cuadernos, fundas para dispositivos electrónicos...

- POLÍTICA DE PRECIOS: La metodología que permite diferenciar respecto a los precios a Willis Towers Watson del resto de compañías, es que la nombrada empresa realiza una reducción del coste total del riesgo, lo que, a su vez, permite que se produzca una reducción importante del total de la prima.

Esto es posible llevando a cabo un control de los riesgos, para los que se realizan ingenierías de prevención que permiten prevenir riesgos ya conocidos, planes de

emergencia, donde se indica como tiene que actuar la empresa ante una situación de emergencia, así como el establecimiento de protocolos de actuación y recomendaciones dadas por los especialistas, que harán que de una forma u otra se prevengan todos los riesgos que la empresa pueda tener en el desarrollo de su actividad.

3.3.2 Análisis externo:

Con el análisis externo lo que se pretende es analizar los factores que están fuera del alcance de la empresa e influyen en esta. Para llevar a cabo dicho análisis en primer lugar se analizará el macroentorno mediante la herramienta del PESTEL, y posteriormente se llevará a cabo el análisis del microentorno con la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter.

3.3.2.1 Análisis del macroentorno: PESTEL.

El PESTEL nos permite analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y sociales que asume el sector en el que opera la empresa, por lo que va a permitir conocer aspectos que favorecen o perjudican al desarrollo de la actividad de la empresa.

- ⇒ **POLÍTICOS:** serán todos los factores que pueden afectar al sector de los seguros. Actualmente se está sufriendo la crisis sanitaria debida al COVID 19, esta crisis ha paralizado gran parte del mundo y en España se han paralizado todos los sectores excepto los de primera necesidad, por tanto, los efectos que generen esta crisis sanitaria sobre la economía española se espera que sean peores a los que se sufrieron con la crisis financiera de 2007-2009. (REINHART, 2020). El 14 de marzo el gobierno de España decretó el Estado de Alarma del país y con ello el cierre de múltiples comercios como bares, restaurantes, tiendas de ropa ... En definitiva, se decretó el cierre de todo establecimiento no esencial en el que pudieran producirse aglomeraciones de gente. Este hecho supuso que la mayoría de las empresas realizaran un ERTE a sus empleados. Hasta el sábado 27 de marzo siguieron trabajando todas las empresas excepto los sectores citados anteriormente, pudiendo trabajar la mayoría de las empresas industriales, de construcción... Pero frente a las cifras, cada vez mayores de contagios y muertes que se presentaron el 27 de marzo frente al gobierno, se decidió paralizar toda la actividad no esencial hasta finalizar el estado de alarma, el presidente del gobierno para evitar la creación de mas ERTE's, aprobó un nuevo concepto "Permiso Retribuido Recuperable" (RDL 10/2020, de 29 de marzo), por el que se obliga a todos los trabajadores no esenciales a permanecer confinados en sus casas, dichos empleados no dejarán de percibir su salario,

pero una vez finalizado el estado de alarma deberán de recuperar las horas de trabajo no prestadas. (Minutos, 2020).

⇒ **ECONÓMICOS:** Actualmente al mercado de los seguros se le conoce por ser un mercado duro, esto es debido a que las entidades aseguradoras están llevando a cabo un aumento de las primas a la que se contratan los seguros como consecuencia de la alta siniestralidad. Debido a que actualmente se está llevando a cabo un registro de un gran número de siniestros y a que las primas negociadas hasta el momento eran muy reducidas, las entidades aseguradoras estaban obteniendo una rentabilidad muy reducida y en algunas situaciones nula, y esto es lo que ha llevado a dichas entidades aseguradoras a aumentar las primas, así como endurecer los riesgos que se cubren, evitan cubrir riesgos de empresas de residuos, plásticos y otros materiales que son perjudiciales para el medio ambiente, ya que los siniestros que generan son de gran valor económico. Esto está siendo un gran problema para las entidades mediadoras ya que conlleva un gran trabajo conseguir la colocación de determinadas pólizas de empresas que se dedican a la realización de actividades específicas.

Desde otra perspectiva, el avance de las tecnologías está suponiendo un mayor riesgo cibernético, por lo que esto supone una ventaja para las empresas de seguros, ya que tienen una mayor posibilidad de colocar pólizas de Crime y Cyber. El objeto de la póliza de Crime es cubrir a los clientes que posean información confidencial, esta póliza cubrirá el robo ya sea externo o interno por infidelidad de los empleados. Se responde dando atención inmediata al cliente mediante el asesoramiento de personas especializadas en estos casos, además en caso de que el hacker requiera un rescate para devolver dicha información, la póliza cubre ese rescate. Respecto al seguro de Cyber, lo que se pretende con su contratación es cubrir los ataques informáticos que pueda sufrir la empresa en el desarrollo de su actividad.

⇒ **SOCIALES:** La mayoría de las aseguradoras están llevando a cabo análisis de ESG a sus carteras de clientes, y como consecuencia de esto muchas de ellas empiezan a reducir su exposición a determinados sectores. El informe ESG analiza si la inversión de la cartera es socialmente responsable. Muchas de las principales compañías aseguradoras de España reducen su oferta a determinados sectores, como los derivados del carbón térmico, plantas de residuos y empresas que centran su actividad principal en la elaboración de productos de plástico. Esto lo hacen para que mejore su análisis de ESG.

El inconveniente que supone es que los mediadores tienen que realizar un gran trabajo para conseguir colocar las pólizas de estos sectores con las coberturas deseadas y con primas aceptables.

Como consecuencia de este comportamiento socialmente responsable muchas de las empresas dedicadas a la fabricación de productos de plástico están llevando a cabo grandes inversiones para fabricar sus productos con mejores materiales y manteniendo la calidad de estos. Por lo que está suponiendo un desafío tanto para los mediadores de seguros como para sus clientes. (Crónica Económica, 2019).

Por otra parte, en los últimos años se ha observado una tendencia hacia un estilo de vida saludable. Muchos empresarios están interesándose por servicios que fomenten la realización de actividad física para sus empleados, así como incentivar a llevar una alimentación saludable. La respuesta de esta necesidad por parte de las empresas del sector asegurador está siendo innovadora. Muchas compañías están lanzando aplicaciones que ofrecen un entrenamiento físico y dieta a seguir personalizado en función de las necesidades de cada usuario. Esto es una ventaja para el sector, ya que hace unos años habría sido impensable pensar que se podría obtener beneficios con este tipo de productos, y hoy en día, son bastante demandados por empresas que se esfuerzan por motivar a sus empleados y darles beneficios sociales.

En cuanto a la contratación de seguros, también se ha observado un cambio en la sociedad. Esto es debido a que hoy en día las personas tienen un mayor acceso a información gracias a las nuevas tecnologías, por lo que cuando se va a contratar un seguro, el cliente normalmente suele hacer una comparación entre diversas opciones, y escoge la que mas beneficios le reporte. Por ello se hace especial hincapié en ofrecer servicios de apoyo a los clientes que puedan serles de interés y generarles valor, porque es lo que permitirá a una compañía diferenciarse del resto.

⇒ **TECNOLÓGICOS:** El internet ha supuesto una gran revolución en este sector, ya que permite que se pueda transferir información en tiempo real entre las distintas áreas geográficas. Esto ha permitido en el sector asegurador que se pueda dar una visión más detallada de la exposición y riesgos a los que las aseguradoras se enfrentan. Además, toda la información que se puede obtener desde internet ha permitido rediseñar productos y precios, haciendo así que este negocio sea más rentable y permita disminuir las pérdidas.

Los factores tecnológicos se crean para facilitar la vida de los humanos, pero en ocasiones estos cambios también pueden generar problemas de privacidad, por ello, actualmente se están comercializando más que nunca los seguros de Cyber y Crime, para poder proteger a las empresas de posibles ataques cibernéticos y de robos de datos. (Willis Towers Watson, 2019).

Además, con la actual crisis sanitaria que se está sufriendo, la tecnología ha permitido que muchas empresas que no prestan servicios esenciales puedan

seguir trabajando desde casa mediante el trabajo en remoto, esto es algo que para muchas empresas hace unos años era impensable y hoy en día se está haciendo también para que los empleados puedan tener una mayor flexibilidad laboral.

- ⇒ ECOLÓGICOS: El cambio climático está presentando riesgos y oportunidades al sector asegurador. El cambio climático estará presente en tres aspectos del sector asegurador: la suscripción, las inversiones y la política medioambiental. Uno de los efectos que no favorecen al sector es el aumento de la presión social sobre las compañías aseguradoras, ya que se les “obliga” a que encuentren cobertura a riesgos para empresas con las que quieren trabajar por su gran impacto desfavorable en el medio ambiente, además de porque dichas empresas tienen unos riesgos con gran incertidumbre. En caso de que encuentren cobertura a dichas pólizas deben establecer unas primas acordes al riesgo soportado, permitiendo a la compañía aseguradora obtener alguna rentabilidad.

A las compañías aseguradoras se les incentiva a trabajar con productos y servicios mediante los que se permita a las empresas clientes reducir sus emisiones y llevar a cabo un desarrollo de su actividad responsable.

La evolución del cambio climático hace que cada cierto periodo de tiempo se genere DANAS, fenómeno que dependiendo de su magnitud puede causar daños muy grandes y que dan mucho trabajo a las aseguradoras por la gran cantidad de siniestros que se registran y por tanto, el tener que hacer frente a siniestros de gran cantidad económica hace que las entidades aseguradoras pierdan rentabilidad.

- ⇒ LEGALES: En España este sector está regulado por ley, lo que significa que a la hora de contratar un seguro todas las partes interesadas deben atenerse a lo que dicte la legislación vigente. Como se ha visto en el anterior apartado denominado “2.1.4 Ámbito Normativo en el sector asegurador” hay bastantes leyes que afectan al sector de los seguros, en el Boletín Oficial del Estado dichas leyes se dividen en apartados para poder dar una mejor respuesta a los problemas de información y conflicto de intereses a la hora de llevar a cabo la contratación de un seguro. Las normas consolidadas que comprenden el código del mercado del seguro son las siguientes:

- Ordenación y supervisión: normas dedicadas a regular la ordenación y supervisión de las entidades aseguradoras por parte de la Administración Pública.
- Mediación: su objetivo es fijar las bases para que la actividad de mediación de seguros funciones de manera correcta, considerando como objetivo fundamental la protección de los consumidores.

- Consorcio de Compensación de Seguros: sirve para regular los riesgos extraordinarios, además, tienen la función de fondo de garantía, entidad liquidadora y de prevención y otras actividades destinadas a generar confianza a los clientes del sector asegurador.
- Planes y Fondos de Pensiones: el objeto de estas normas es regular los instrumentos de ahorro, así como los requerimientos necesarios de las empresas para gestionarlos.
- Contrato de Seguro: es el que más conoce el asegurado, y en el se muestran todas las condiciones y coberturas de los seguros, por medio de este documento el empresario se obliga a prestar un determinado servicio y a cubrir unas coberturas en caso de siniestro, mientras que el cliente se compromete a pagar una prima, que es el precio del seguro a cambio de las prestaciones anteriores.

Como se ha comentado previamente en el apartado “2.1.4 Ámbito Normativo en el sector asegurador”, el pasado mes de febrero se aprobó un Real Decreto de Medidas Urgentes, en el que se incorporaba al ordenamiento jurídico español las directivas de la Unión Europea sobre la Distribución de los Seguros. Estas directivas se basan en aportar mayor seguridad al cliente a la hora de vender un servicio, así como ofrecer una mayor información y transparencia, para que el cliente sepa cuáles son las condiciones en que va a contratar el seguro.

3.3.2.2 Análisis del microentorno: CINCO FUERZAS DE PORTER.

Es un modelo estratégico que permite analizar el nivel de la competencia dentro de una determinada empresa. Este análisis deriva en las cinco fuerzas, tres de competencia horizontal que son la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores, y dos de competencia vertical, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

⇒ AMENAZAS DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES: En esta primera fuerza tenemos que detectar cuáles son las posibilidades de que entren nuevos competidores al sector asegurador, para ello estudiaremos si hay barreras de entrada o no y la complejidad de estas.

Este sector presenta algunas barreras de entrada que hay que superar para poder ser corredor de seguros.

En primer lugar, para poder operar como corredor se tiene que realizar un curso de 500 horas con los exámenes requeridos, dicho curso será impartido por el Centro de Estudios del Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros. Este curso, contiene temas relacionados con diversas materias como

derecho mercantil, productos financieros y administración y organización de las empresas. Tanto si la correduría está compuesta por un solo empleado, como si consta de más empleados, la ley exige que por lo menos la mitad de estos empleados tengan la posesión de dicho título.

Seguidamente, se tendrán que presentar ante la administración las cartas de intenciones de las aseguradoras que vayan a trabajar con la correduría y la declaración de honorabilidad. Finalmente, el último paso para establecerse como corredor es solicitar la inscripción en la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.

Por lo que se puede concluir que las barreras de entrada para acceder a este sector nos son muy complejas de superar, y, por tanto, cualquier persona con la formación necesaria puede constituirse como corredor. La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta porque año tras año se observa como crecen el número de mediadores, ya que las aseguradoras prefieren trabajar con mediadores que gestionar sus propios productos ya que les permite un ahorro de costes tanto de personal como de tramitadores. El último dato que se registró en la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones revela que actualmente España cuenta con aproximadamente 50.000 empleados de entidades aseguradoras, mientras que existen alrededor de 100.000 empresas mediadoras en nuestro país.

- ⇒ AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS: Es la segunda fuerza que estudiar, trata de investigar la existencia de productos que puedan ser sustitutos a los que comercializa la empresa. La amenaza por productos sustitutivos en este sector es prácticamente inexistente, ya que no hay ningún producto que pueda sustituir a los seguros. Pero los bancos pueden disminuir la cuota de mercado de los mediadores.
- ⇒ RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES: En la tercera fuerza, se va a analizar la rivalidad existente entre los competidores del sector, que en este caso es alta. El competidor más peligroso de los mediadores de seguros actualmente son los bancos, ya que cuentan con carteras de clientes establecidas, y por tanto, es más fácil poder venderles cualquier seguro.

Además, la rivalidad entre los diferentes mediadores es muy alta, ya que ofrecen productos muy similares al mercado. Estos mediadores compiten en precio, intentando ofrecer cada uno las primas más atractivas para sus clientes, pero esto puede llegar a comprometer su rentabilidad. Los mediadores intentan buscar la diferenciación en los servicios de apoyo que se ofrecen al comercializar el servicio, esto ha permitido a algunas empresas como sobre la que se está realizando el plan de marketing a posicionarse como mediador de referencia.

⇒ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: En esta cuarta fuerza, se analiza el poder que tienen los proveedores en este sector. Actualmente el sector asegurador está sufriendo un endurecimiento del mercado como consecuencia de que las aseguradoras están elevando las primas y revisando los riesgos a cubrir, excluyendo aquellos que comprometen su responsabilidad social corporativa. Por tanto, podemos decir que el poder de los proveedores en este sector es medio - alto, ya que al aumentar las primas el mediador debe de aplicar una comisión que permita ofrecer primas razonables y competitivas a los clientes, por tanto, puede ser que esto haga reducir sus márgenes de beneficios.

Pero, por otra parte, existen muchas compañías aseguradoras en el sector, y el coste de cambiar de compañía es reducido, por lo que se puede solicitar a varias compañías presupuestos sobre un producto y el mediador comparar y ofrecer al cliente el que más le compense.

⇒ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES: Finalmente, en la última fuerza, se estudia el poder de negociación que ejercen los clientes en este sector. En este caso, el poder de los clientes es alto, ya que debido a la alta competitividad existente entre mediadores y entre entidades aseguradoras, algunas veces se producen reducciones de precios mayores que las que realiza el competidor para conseguir al cliente, y, por tanto, el beneficiado de esto es el cliente. Además, los productos son poco diferenciados, y los costes de cambiar de una entidad aseguradora a otra son mínimos, y los clientes hoy en día tienen mayor acceso a información sobre los productos y las coberturas que ofrecen, y por tanto, pueden comparar de una manera más simple.

3.3.3 Matriz de posición competitiva:

La matriz de posición competitiva – atractivo del mercado, como su nombre indica nos permite conocer cuánto de atractivo es el mercado en el que opera la empresa, y cual es la posición de la empresa en este mercado.

Para evaluar el atractivo del mercado se van a tener en cuenta los siguientes factores: tamaño del mercado, crecimiento del mercado, estructura de la competencia, potencial de diferenciación, barreras de entrada y salida y rentabilidad del mercado.

Mientras que para evaluar la posición competitiva se van a tener en cuenta los factores: cuota de mercado, gama de productos que ofrece la empresa, satisfacción de las necesidades de los clientes, posición tecnológica, atención al cliente e imagen de la marca.

A cada uno de estos factores se le da un peso ponderado, la suma de todos los pesos ponderados debe de sumar uno. A cada factor se le da una calificación que variará del 1 al 5, siendo el 1 atractivo del mercado bajo o posición competitiva baja y el 5 atractivo del mercado alto y posición competitiva alta.

A continuación, en la *Figura 13* se muestran los factores evaluados para determinar el atractivo del mercado asegurador:

ATRACTIVO DEL MERCADO	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
	Tamaño del mercado	0,1	5	0,5
	Crecimiento	0,2	5	1
	Estructura de la competencia	0,1	2	0,2
	Potencial de diferenciación	0,2	2	0,4
	Barreras de entrada y salida	0,2	5	1
	Rentabilidad del mercado	0,2	4	0,8
	TOTAL	1		3,9

Figura 13. Atractivo del mercado asegurador.

Los factores de mayor importancia son el crecimiento del mercado, el potencial de diferenciación en el mercado, las barreras de entrada y salida que presenta el mercado y la rentabilidad del mercado, todos estos con un peso de 0,2.

Mientras que el tamaño del mercado y la estructura de la competencia tienen un peso de 0,1 cada uno.

Se va a analizar cada factor por separado:

- **Tamaño del mercado:** se le ha dado una calificación de 5 puntos, lo que significa que el tamaño del mercado es muy atractivo, esto es debido a que se trata de un mercado grande en el que operan un gran número de entidades.
- **Crecimiento del mercado:** se le ha dado una puntuación de 5 puntos, debido a que es un mercado en el que se está experimentando un crecimiento en la contratación de sus productos, sobre todo en los ramos de No Vida.

- Estructura de la competencia: se le ha dado una calificación de 2 puntos debido a que es un mercado en el que existe mucha competencia, y, por tanto, esto no es atractivo, ya que la presencia de muchos competidores hace que las empresas tengan que esforzarse más en el desarrollo de sus actividades.
- Potencial de diferenciación: se le ha dado una calificación de 2 puntos, ya que los productos con los que se comercializa en este mercado no se diferencian entre sí, lo que permite diferenciar un producto de una compañía al de otra compañía son los servicios de apoyo que estas ofrecen. Por tanto, que el producto no sea diferenciado es poco atractivo para el mercado.
- Barreras de entrada y salida: se le ha dado una calificación de 5 puntos, ya que las barreras de entrada y salida que presenta este mercado son reducidas y fáciles de superar, por tanto, consideramos que esto hace que el mercado sea más atractivo.
- Rentabilidad del mercado: se le ha dado una calificación de 4 puntos, lo que significa que la rentabilidad que se obtiene con la comercialización de los servicios permite obtener una rentabilidad, esto favorece a la atractividad del mercado.

En total, el mercado obtiene una puntuación de 3.9, lo que quiere decir que es un mercado atractivo.

En la *Figura 14* se presentan los factores, el peso, la calificación y el valor para evaluar la posición competitiva de WTW en el mercado:

POSICIÓN COMPETITIVA	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
	Cuota de mercado	0,2	3	0,6
	Gama de productos	0,1	5	0,5
	Satisfacción de las necesidades de los clientes	0,2	5	1
	Posición tecnológica	0,1	4	0,4
	Atención al cliente	0,2	5	1
	Imagen de marca	0,2	4	0,8
	TOTAL	1		4,3

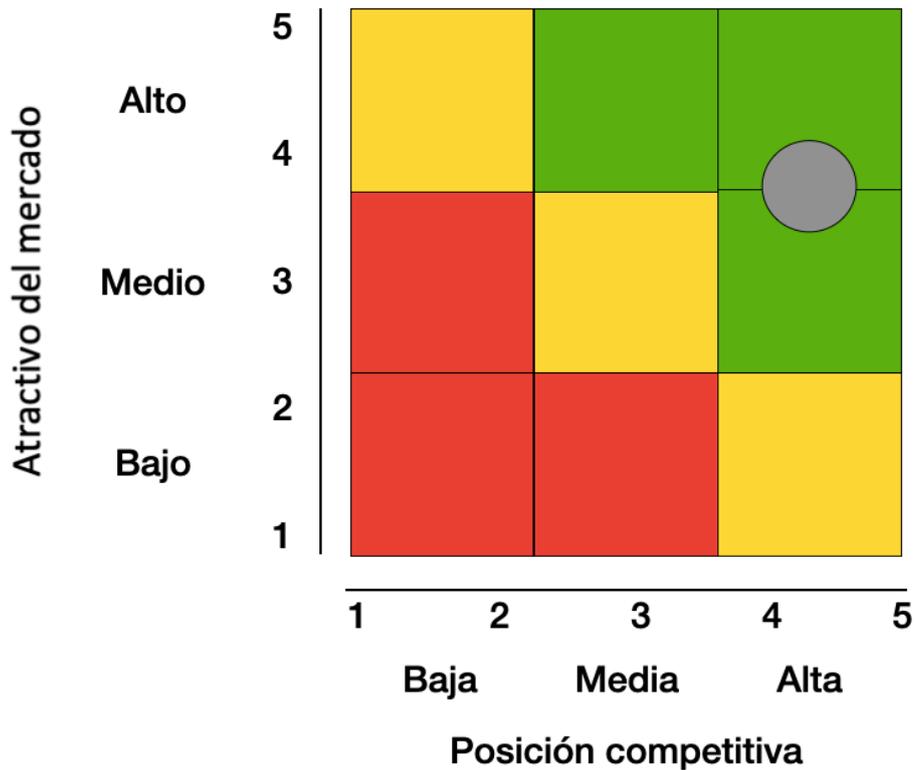
Figura 14. Posición competitiva de WTW en el mercado asegurador.

Los factores a los que se le ha dado mayor importancia son la cuota de mercado que posee la empresa, la satisfacción de las necesidades de los clientes, la atención al cliente y la imagen de la marca. A estos factores se les ha dado un peso de 0,2.

Mientras que la gama de productos que dispone la empresa y la posición tecnológica han recibido un peso de 0,1.

Se va a analizar cada factor por separado para facilitar su interpretación:

- Cuota de mercado: este factor se ha calificado con 3 puntos, debido a que WTW ocupa la tercera posición en ranking mundial, por tanto, se considera que es una buena puntuación.
- Gama de productos: este factor se ha calificado con 5 puntos, ya que la empresa posee todos los productos de servicios con los que se comercializan actualmente en el mercado.
- Satisfacción de las necesidades de los clientes: se le ha calificado con 5 puntos, ya que la empresa cubre todas las necesidades que los clientes demandan respecto de los servicios que ofrece.
- Posición tecnológica: a este factor se le ha dado una calificación de 4 puntos, ya que la empresa cuenta actualmente con muy buena tecnología tanto de equipos, como softwares y plataformas, pero se considera que podría mejorarlos para obtener una puntuación mejor.
- Atención al cliente: se le ha dado una calificación de 5 puntos, ya que es una compañía que se caracteriza por prestar muy buena atención a sus clientes, facilitándoles una respuesta rápida y efectiva a sus consultas.
- Imagen de la marca: se le ha dado una calificación de 4 puntos, ya que la empresa tiene una reputación muy buena en lo que se refiere a profesionalidad y formalidad.



Retirarse Equilibrar Invertir

Figura 15. Matriz posición competitiva / atractivo del mercado.

En la Figura 15 observamos la matriz competitiva obtenida con los datos de la Figura 13 y de la Figura 14, el círculo gris señala la posición competitiva de la empresa y el atractivo del mercado en el que opera.

Por tanto, con la realización de la matriz de posición competitiva – atractivo del mercado, se llega a la conclusión de que la empresa debe realizar una inversión y crecimiento selectivo, para de este modo mantener la posición competitiva.

3.3.4 Análisis DAFO:

El análisis DAFO es una tabla de doble entrada en la que se establecen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización. Consiste en realizar un análisis interno de la empresa y un análisis externo del entorno en el que la empresa desarrolla su actividad, el diagnóstico de dichos análisis le permitirá mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado entre otras cosas. Este análisis nos ayudará a fijar los objetivos que queremos conseguir con la elaboración del plan de marketing y a establecer posteriormente las estrategias a implantar para conseguirlos.

En el **análisis interno**, el objetivo es analizar qué factores se presentan como **debilidades** para la empresa y qué factores suponen **fortalezas** para la empresa, de esta manera lo que se pretende es poder corregir las debilidades e impulsar las fortalezas.

Entendemos como **fortalezas** aquellas funciones que realiza la empresa y que le permiten obtener valor. En cambio, las **debilidades** son los factores para los que la empresa se presenta como vulnerable y, por tanto, debe trabajarlos para convertirlos en fortalezas. Estas fortalezas y debilidades se identifican a partir del análisis interno que se ha hecho previamente en el punto “**3.1.3 Análisis interno**”.

En el **análisis externo**, se analiza el entorno de la empresa, son, por tanto, todos los aspectos que no realiza directamente la empresa pero que le influyen. El objetivo es aprovechar las **oportunidades** que ofrece el entorno a la empresa, y poder combatir todo aquello que le supone una **amenaza** para el desarrollo de su actividad, y que dichas amenazas puedan convertirse en oportunidades en el medio o largo plazo.

Se va a proceder a describir las debilidades y fortalezas, y las oportunidades y amenazas:

⇒ DEBILIDADES:

- El producto que se vende es poco diferenciado, por lo que tienen que hacer grandes esfuerzos para ofrecer servicios que les diferencie de la competencia.
- Debido al endurecimiento de las condiciones por parte de las aseguradoras para la contratación de un seguro, los mediadores tienen que realizar un trabajo más duro y prolongado en el tiempo, lo que hace aumentar los tiempos en que se presentan ofertas a los clientes.
- Reducidas políticas de promoción, lo que hace que parte de los prospectos no conozcan la empresa cuando se les contacta por primera vez.

⇒ FORTALEZAS:

- Es el tercer mediador más grande del mundo, por lo que su posicionamiento en el mercado es muy bueno.
- Ofrece un elevado nivel de servicio al cliente de calidad, así como numerosos servicios de apoyo que acompañan al producto.

- Innovan a la hora de ofrecer servicios que puedan ser de interés para determinados clientes. Un ejemplo de innovación, puede ser la aplicación denominada “Cobee” que beneficia a los empleados de las empresas que la contraten.
- Una gran fortaleza que presenta la empresa es la flexibilidad laboral para sus empleados, ofreciendo el trabajo en remoto en caso de que lo necesiten. Además, fomentan todo tipo de actividades para ayudar al mantenimiento del buen clima laboral.
- Presentan una imagen de la compañía sólida y consolidada.
- Cuentan con personal especializado para cada uno de los ramos que ofrecen como puede ser crédito y caución, salud, autos, daños materiales, responsabilidad civil...
- Cuentan con empleados con gran capacidad para trabajar en equipo.
- Trabajan con todos los agentes aseguradores existentes en el mercado, por lo que les permite tener una mayor oferta a la hora de presentar servicios a sus clientes.
- Trabajan para reducir el coste total de los riesgos, y de esta manera poder ofrecer primas más competitivas.
- Cuentan con una amplia gama de productos, con los que pueden satisfacer todas las necesidades que sean demandadas por sus clientes.
- Adaptan o desarrollan nuevos productos en función de la evolución del mercado. Un ejemplo de esto es que debido a la crisis sanitaria provocada por la COVID-19, la firma ha diseñado una póliza específica que indemniza en caso de hospitalización de un empleado o en caso de fallecimiento, entre otras coberturas.

⇒ OPORTUNIDADES:

- Nuevas tecnologías que favorecen a la transfusión de información en tiempo real.
- Mayor conocimiento de las acciones que realiza la competencia, por tanto, permite obtener una mayor capacidad de respuesta.

- Regulación que fomente la transparencia a la hora de vender un seguro.

⇒ AMENAZAS:

- Fácil entrada de competidores debido a las reducidas barreras de entrada al sector, por lo que esto puede hacer que aumente la competencia.
- Una de las amenazas más sobresalientes que se presenta en el sector, es la posibilidad de fraudes por parte de los clientes, ya que es algo que a priori y con siniestros de reducido valor es difícil de controlar.
- El cliente tiene un mayor acceso a información y, por tanto, es más fácil que pueda comparar diferentes alternativas a la hora de contratar un seguro.
- Cambio climático y catástrofes naturales que afectan al número de siniestros que se ocasionan.
- Aumento de la cuota de mercado de los canales de banca y seguros online.
- Aumento de las primas en todos los ramos como consecuencia de la gran siniestralidad.

3.4 Objetivos

Los objetivos que se van a fijar tienen que cumplir con unas determinadas características:

- Deben ser compartidos dentro de la organización y comprensibles por todos los miembros de esta.
- Deben ser realistas y viables.
- Deben de ser medibles, cuantitativos y cualitativos.
- Deben ser temporales, y tienen que permitir cierta flexibilidad.
- Deben de utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado y corregir los puntos débiles para reducir las amenazas.

Se van a fijar los objetivos generales y específicos:

- **Generales:**
 - Aumentar en un 5% el volumen de ventas en cada una de las oficinas.
 - Incrementar los beneficios en un 3% anual.

- **Específicos:**
 - Aumentar el conocimiento de la empresa por parte de los clientes.
 - Lograr una mayor notoriedad.
 - Aumentar el número de actos de compra entre los clientes.

Los objetivos “aumentar el conocimiento de la empresa por parte de los clientes” y “lograr una mayor notoriedad” se han impuesto con el fin de convertir la debilidad de la escasa promoción que realiza la empresa en una fortaleza.

Respecto al objetivo “aumentar el número de actos de compra por parte de lo clientes”, este va destinado a potenciar la utilización de un punto fuerte como es la amplia cartera de productos que posee la empresa.

3.5 Estrategias de marketing:

La estrategia de marketing es el conjunto de decisiones sobre las acciones a llevar a cabo y los recursos a utilizar que permitirá alcanzar los objetivos finales de la empresa, teniendo en cuenta cómo opera la competencia y también factores externos, como pueden ser los cambios tecnológicos, sociales y económicos.

Consiste en adecuar los factores internos de la empresa a los factores externos al objeto de obtener la mejor posición competitiva.

Se van a determinar las estrategias a seguir, dichas estrategias establecen las grandes líneas de actuación que posteriormente serán desarrolladas en los planes de acción. Disponemos de cuatro niveles diferentes de estrategias, nivel 1 estrategias corporativas, nivel 2 estrategias de cartera, nivel 3 estrategias de segmentación y posicionamiento, y nivel 4 estrategias funcionales. En el presente plan de marketing se van a emplear estrategias de nivel 1, nivel 3 y nivel 4:

- Estrategias de nivel 1:

- Estrategias de crecimiento: se va a emplear la matriz de Ansoff para determinar cuál va a ser la estrategia de crecimiento a seguir en función del objetivo.



Figura 16. Matriz de Ansoff.

Para el objetivo “Aumentar un 5% el volumen de ventas en cada una de las oficinas” la estrategia a seguir será una estrategia de Desarrollo de Mercados, es decir, con la cartera actual de productos, la empresa se adentrará en mercados nuevos para conseguir un mayor volumen de ventas.

Para el objetivo “Aumentar el número de actos de compra entre los clientes”, la estrategia a seguir será de Penetración de Mercado, ya que lo que se pretende es vender más a los clientes que ya se tienen.

- Estrategias de nivel 2:

- Estrategias de cartera: en las estrategias de cartera se determinan todas las alternativas producto – mercado, y se fija la dirección a seguir en cada una de las unidades de negocio, en este nivel de negocio es donde empieza a definirse la estrategia de marketing.

No se van a emplear estrategias de marketing de este tipo, ya que la cartera de productos de la empresa no se va a modificar.

- Estrategias de nivel 3:

- Estrategias de posicionamiento: esta estrategia consiste en definir como quiere la empresa que le perciban sus clientes respecto a la competencia. Esta estrategia se aplicará para lograr dos objetivos: “Lograr una mayor notoriedad” y “Aumentar el conocimiento de la empresa por parte de los clientes”.
- Estrategias de segmentación: En las estrategias de segmentación se deben de determinar los segmentos que componen el mercado y elegir al que la empresa dirigirá su oferta comercial. Significa que las acciones de marketing que se realicen estarán pensadas en un segmento del mercado en concreto, ya que si se piensa en abastecer a todos los segmentos no se satisfará a ninguno.

- Estrategias de nivel 4:

- Estrategias funcionales: Supone diseñar las líneas generales de actuación respecto al producto, precio, comunicación y distribución.

En cuanto al producto, debido a que en el análisis interno se ha detectado que la cartera de productos de la empresa es suficiente para cubrir todas las necesidades de los clientes, no se llevará a cabo ningún cambio en cuanto a la estrategia seguida.

Respecto al precio, la estrategia cambiará, ya que lo que se quiere lograr es un aumento de las ventas, aumento de los beneficios y generar mayores actos de compra. Por tanto, se llevarán a cabo actos encaminados en cuanto a los precios a lograr dichos objetivos.

En el ámbito de la comunicación, será fundamental para el logro de todos los objetivos, ya que se ha observado que actualmente la empresa lleva a cabo reducidos actos de promoción. Se deberá determinar el público objetivo, así como las herramientas de comunicación a utilizar. Así como el presupuesto a invertir para llevar a cabo una comunicación efectiva.

Finalmente, en materia de distribución, lo que se pretende es seleccionar el canal de distribución adecuado y que dé cobertura a todo el mercado, todo ello facilitará la obtención de los objetivos.

3.6 Planes de acción:

Las estrategias deben traducirse como acciones concretas a realizar para que estas sean efectivas. Se pueden distinguir los siguientes tipos de acciones a realizar:

- ⇒ Sobre productos: se basa en la modificación de la gama de productos que ofrece la empresa, ya sea un cambio de las características del mismo, cambio estético del producto, mejora de la calidad, desarrollo de nuevos productos... En el caso del presente proyecto, no se va a realizar ninguna modificación sobre la estrategia de productos que actualmente realiza la empresa, ya que se ha detectado que con la cartera tan amplia de productos que posee puede cubrir todas las necesidades de sus clientes.
- ⇒ Sobre precios: es la modificación de tarifas, aplicación de descuentos o modificación de las condiciones de venta. En el presente proyecto la política mediante la cual se fijan los precios se va a mantener, pero se van a introducir algunos cambios como la aplicación de descuentos especiales, promociones, precios de paquete...
- ⇒ Sobre distribución: las acciones que se pueden realizar en este caso son el cambio de canales de venta, ampliar los canales existentes para dar una mayor cobertura al mercado, aumentar los vendedores, modificar las zonas de venta... En este caso se van a llevar a cabo nuevas estrategias de distribución que van a ser explicadas posteriormente, ya que se considera imprescindible una mejora de la distribución para el logro de los objetivos que se han fijado.
- ⇒ Sobre comunicación: se basa en realizar campañas de publicidad, seleccionar los medios con los que se va a trabajar, determinar el presupuesto disponible para llevar a cabo una comunicación efectiva, y, sobre todo, incentivar a los clientes y no clientes a contactar con la empresa.

La combinación de estas cuatro variables se denomina marketing – mix, y es necesario que exista coordinación entre todas las acciones planteadas y que tengan coherencia con los objetivos fijados.

3.6.1 Producto

Para cumplir los objetivos que se han propuesto, la cartera de productos no debe de ser modificada. Por tanto, la estrategia a seguir en cuanto a producto seguirá siendo la misma.

En cuanto al ciclo de vida de los productos se puede personalizar a las necesidades de cada individuo y en función del seguro que se escoja, normalmente los seguros se contratan para el plazo de un año natural, y pasado este año se renueva o se cambia de compañía. Por lo que el ciclo de vida dependerá de las necesidades de cada individuo y producto. Dicho ciclo de vida viene marcado por la fecha de efecto, que es cuando se inicia el ciclo de vida, y termina con la fecha de vencimiento.

Generalmente, los seguros se contratan para cubrir los posibles riesgos que pueda tener un consumidor en la realización de actividades personales o profesionales. Y, por tanto, se contratan para que en caso de que se produzca un siniestro por dicho riesgo el consumidor no tenga que asumir el coste que ocasione y pueda obtener los beneficios derivados de la compra del seguro, tales como: asesoramiento especializado, estudio de los siniestros ocasionados para reducir los riesgos que lo han producido y así poder minimizarlos, coberturas materiales e inmateriales. Dichas coberturas dependerán del contrato que se realice pudiendo ampliarlas o minimizarlas en función de las necesidades de cada individuo.

Debido a que el producto que comercializa la empresa es poco diferenciado, la empresa incorpora servicios de apoyo para aportar un mayor valor a sus clientes y tratar así, de diferenciarse de la competencia. Estos servicios de apoyo se basan en la atención personalizada a cada cliente aportándole fiabilidad y gran capacidad de respuesta, en el contacto reiterado con los clientes para que estos se familiaricen y tengan confianza en la compañía, en el asesoramiento especializado en el desarrollo de sus actividades actuales y en el de implantación de nuevas actividades, en la rápida gestión de siniestros para poder ofrecer soluciones rápidas y que tengan valor para el cliente y en la invitación a jornadas y eventos relacionados con el sector en el que desarrollan la actividad.

Para prestar dichos servicios de apoyo, la empresa cuenta con empleados especializados en cada uno de los ramos de seguros, para así poder ofrecer soluciones efectivas y eficientes a las dudas y problemas que puedan tener los clientes aportándoles profesionalidad, credibilidad y seguridad. Ya que son las expectativas clave que los clientes esperan recibir de un servicio y que permite calificarlo como de calidad. La empresa se esfuerza en prestar servicios al cliente efectivos y de calidad, ya que consideran que es una oportunidad que les permite fortalecer las relaciones con sus clientes.

El producto es un servicio es inmaterial, por lo que no es perceptible a la vista, y a la hora de la contratación puede haber muchas dudas por parte del cliente. Por ello, es imprescindible realizar un contrato que detalle cada una de las cláusulas de contratación, así como especificar las exclusiones para evitar confusiones. Antes de que se produzca la firma del contrato, un ejecutivo especialista en el ramo que se va a

contratar se reunirá con el cliente y le explicará con detalle cada uno de los puntos del contrato, y si está conforme se producirá la firma.

En cuanto a la cartera de productos, se ha dedicado el punto “2.1.3 Porfolio de productos” a la explicación de los productos más comunes que comercializa la empresa, mientras que en el apartado “3.3.1 Análisis interno” se ha dedicado un apartado a la explicación del porfolio de productos de la empresa.

3.6.2 Precio

En la estrategia de marketing, la variable precio es un elemento crítico. El precio va a determinar la estructura de costes para los clientes, y para el vendedor define la rentabilidad, así como los márgenes con los que va a trabajar. La “Prima” es el precio del seguro, es decir, el precio que el asegurado paga por la cobertura del riesgo asegurado por una compañía de seguros. De esta manera, la compañía de seguros se obliga a prestar las coberturas estipuladas en la póliza de seguros.

La prima depende del tipo de riesgo que se asegure y se fija por la compañía de seguros.



Figura 17. Composición total de la prima de seguros.

Para fijar la prima todas las compañías siguen el mismo patrón, que es el que se muestra en la “Figura 17: composición total de la prima de seguros”, la diferencia que puede haber entre las primas de las diferentes aseguradoras vendrá dada por los gastos de gestión externa y por las comisiones que reciben las entidades aseguradoras y los mediadores. Por lo que la fijación del precio es en función de los costes, es decir, el precio está compuesto por el coste total que vale ofrecer un seguro más las comisiones que son los márgenes de beneficios de las entidades aseguradoras y de los mediadores.

La prima total es el precio final del seguro al que tendrá que hacer frente el cliente y por el que la compañía aseguradora se compromete a cumplir con las coberturas estipuladas en las pólizas, y la compañía de mediación a cumplir con los servicios incluidos en el contrato, como puede ser la tramitación de los siniestros ocurridos.

Una vez se conoce la forma en que se van a fijar las primas, que es la misma estrategia que seguía la empresa con anterioridad, se van a establecer estrategias de precio complementarias, que son las que permitirán cumplir con los objetivos que se han fijado.

La estrategia de precios que se va a seguir se denomina Estrategia de Precios de Una Línea de Productos. En función del producto o productos que se venda se aplicará un método u otro:

- ⇒ En la venta de un único producto, se establecerá el **precio de productos complementarios**, es decir, el precio base del producto que se ofrece es bajo, pero se pueden ir añadiendo coberturas y suplementos que harán que el precio del seguro vaya aumentando.
- ⇒ Como se ha visto en el punto “3.3.1 Análisis interno”, concretamente en el apartado del porfolio de productos, la cartera de productos de la empresa se clasifica en personas, riesgos y capital. Cuando se observe que un cliente puede estar interesado en varios seguros, como puede ser RC General, Daños Materiales y Seguro de Crédito, el ejecutivo le ofrecerá un **precio de paquete**, esto significa que el producto se ofrece dentro de un paquete con más productos, de forma que el cliente puede obtener ahorros en la compra del mismo. Con el precio de paquete se realizará un descuento del 5% del precio total del paquete, independientemente del ramo que contrate.
- ⇒ En el caso en que el cliente esté interesado en contratar el programa entero de seguros de su empresa con la compañía, se le aplicará un **descuento especial** del 7% sobre el precio total, siempre y cuando todos los seguros los contrate con la compañía.

Cada mes se realizarán promociones especiales, que permitirán romper la estacionalidad.

En la “Figura 18: Ejemplo de promoción mes de mayo” se puede observar cómo serán las promociones para romper la estacionalidad, cada mes se realizará una promoción distinta en la que se promocionarán diferentes tipos de seguros.

¡PROMOCIÓN MAYO!

Seguro de flotas

¡Revisión gratuita de seguridad de todos los vehículos asegurados!

PARA SABER MÁS:
900 325 698
INFO@WILLISTOWERSWATSON.COM

Willis Towers Watson

Figura 18. Ejemplo de promoción mes de mayo.

En dicha figura se promociona el seguro de flotas, es decir, con la contratación de dichos seguros se regalará una revisión de seguridad a cada uno de los vehículos asegurados totalmente gratuita. Con esto se conseguirá atraer a clientes y promocionar la marca.

Respecto a la financiación, se ofrecerán diversas posibilidades para facilitar al cliente el pago del seguro.

Cuando el cliente no requiera de ningún sistema de financiación y prefiera realizar el pago al contado podrá realizarlo mediante transferencia bancaria o mediante domiciliación, cargándole el importe correspondiente a su cuenta.

Cuando, por el contrario, el cliente prefiera realizar el pago a cuotas recurrirá a fuentes de financiación, pudiendo decidir el número de cuotas en que desea pagar el seguro, las cuotas no deben de superar nunca el ciclo de vida del seguro, es decir, si se contrata un seguro de vida por una duración de doce meses, el pago se podrá realizar en un máximo de doce cuotas.

Por tanto, con el ofrecimiento de financiación a los clientes, lo que se persigue es que se les facilite el pago de los seguros, sin que tengan que realizar un gran desembolso al inicio del ciclo de vida del producto.

3.6.3 Distribución

La distribución es una variable imprescindible del marketing mix, ya que resulta imprescindible para la venta de los productos de la empresa, y, además, tiene un efecto importante en el resto de las variables del marketing mix, sobre todo en el precio.

Como se ha explicado anteriormente en el punto “3.3.1 Análisis interno” concretamente en el apartado de Estrategia y Red de Distribución, la empresa hasta el momento llevaba a cabo dos tipos de distribución de sus productos:

- Mediante los ejecutivos de la firma, quienes tienen unos prospectos asignados y tienen que contactar a sus prospects mediante realización de telemarketing para lograr agendar una reunión, o mediante invitación a jornadas, para así crear una primera toma de contacto para después poder agendar la reunión, y ofrecerle los productos que crea que pueden interesarle.
- Mediante los empleados pertenecientes al departamento de la dirección comercial, éstos tienen unas bases de datos con numerosos clientes a los que tienen que contactar mediante telemarketing para poder agendar una reunión.

Se considera que estos dos métodos de distribución son efectivos, pero insuficientes, por lo que se va a añadir otro método de distribución complementario que permita que la población de interés tenga un mayor conocimiento de la compañía, así como un mayor acceso a información.

El nuevo método de distribución será la **distribución online**. Se realizará a través de la página web de la compañía, que actualmente es informativa. En dicha página web, se creará una plataforma donde se desarrollarán todos los productos que tiene la empresa en su cartera, con toda la información que el cliente necesite.

Cada cliente podrá diseñar su seguro, por ejemplo, un cliente interesado en seguro de flotas podrá seleccionar las coberturas a aplicar en la póliza. Una vez el cliente ha diseñado su seguro, le aparecerá un precio estimado del seguro al que habrá que deducir las promociones y descuentos especiales en caso de que en ese momento existieran. Si al cliente le interesa, deberá de registrarse en la página e indicar la ciudad en la que tiene la sede social de su empresa y los datos que se le requieran. En función de la localización de su sede social se le asignará una oficina u otra. Es decir, un cliente que tenga su sede social en el Parque Tecnológico de Paterna se le asignará la oficina de Valencia.

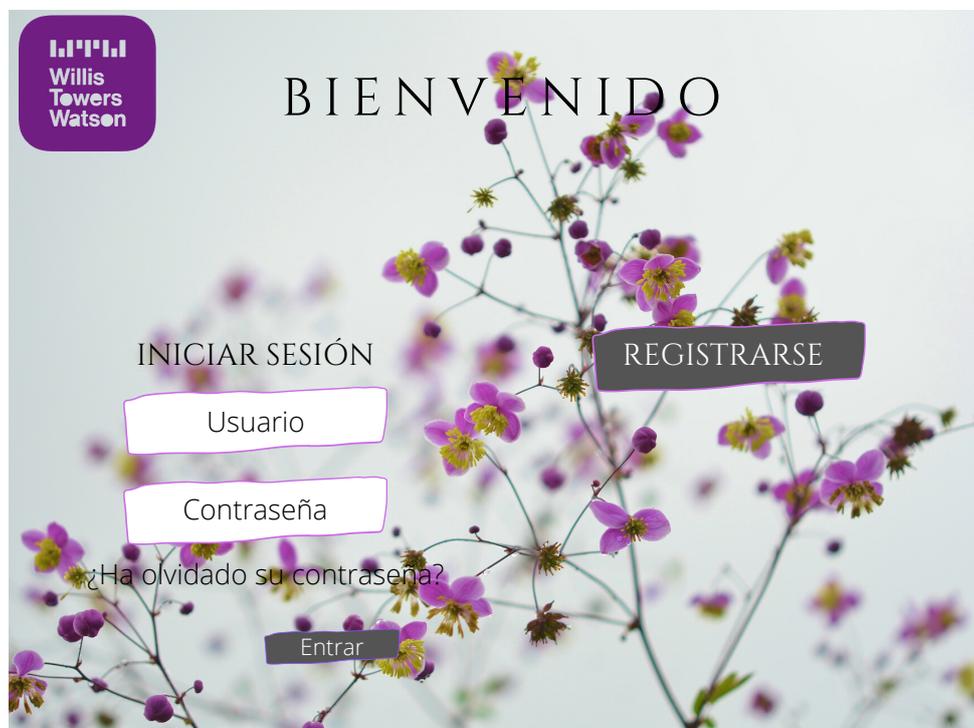


Figura 19. Página de inicio.

En la *Figura 19* se encuentra la pantalla con la que se encontrará el cliente al para registrarse. Cuando ya esté registrado, solo tendrá que iniciar sesión con su nombre de usuario y contraseña.

Una vez el cliente ya se ha registrado, llegará a la pantalla que se puede observar en la *Figura 20*, donde encontrará diversos apartados, clicando en el apartado denominado "Mis diseños" encontrará las pólizas que haya diseñado acorde a sus necesidades, para poder contratarla tendrá que darle al botón de "Contactar" donde directamente se le

pondrá en contacto con un ejecutivo de la oficina más cercana para agendar una cita, en la cita el ejecutivo le aclarará todas las dudas que pueda tener a cerca de la póliza contratada, y le ofrecerá el precio total de la póliza aplicados los descuentos o promociones que puedan existir en ese momento. En caso de que el cliente esté conforme, se procederá a la firma del contrato.

WILLIS TOWERS WATSON > MIS DISEÑOS> PÓLIZA DE VEHÍCULOS

TOMADOR: LauraTC SL.
C/Ignacio Marín, 2. 12410 Altura, Castellón
Móvil: 625328009
Email: lauratc@lauratc.com

VEHÍCULO: Matrícula: 0265LDK
Marca y modelo: Mercedes GLA
Versión: 200 CDI URBAN
Tipo de vehículo: Todo terreno
Turismo a nombre de la empresa para uso privado
Garaje: privado Alarma: No

MEDIADOR: Correduría de Seguros Willis Towers Watson
Calle de La Justicia 4. 46003 Valencia.
Teléfono: 963000045
email: info@willistowerswatson.com

GARANTÍA: Responsabilidad Civil Obligatorio (RCO)
Responsabilidad Civil Voluntaria (RCV)
Defensa Jurídica
Reclamación de Daños
Daños del vehículo: Daños propios
Asistencia en viaje
Robo del vehículo
Accidentes personales

IMPORTE DEL SEGURO: Precio del seguro: 1.302,72€
Tributos y Consorcio: 88,56€
Precio total: 1.391,28€
Forma de pago: Anual

Contactar

Figura 20. Ejemplo diseño de póliza. Los datos empleados en esta imagen son figurados.

Cada cliente, en la página web de la compañía en el apartado “Mis pólizas” podrá ver las pólizas que tiene vigentes, la entidad aseguradora y la fecha de vencimiento. En la Figura 21 se muestra un ejemplo de la imagen que verán los clientes cuando quieran consultar sus pólizas vigentes.



Figura 21. Ejemplo de "Mis pólizas". Los datos empleados en esta imagen son figurados.

Esta nueva forma de distribución permitirá que la firma logre una mayor notoriedad ya que permite a los prospectos diseñar sus propios productos acorde a sus necesidades. Además, también permitirá aumentar la fidelización de los clientes actuales, ya que mediante la plataforma podrán hacer consultas de sus pólizas vigentes y resolver las dudas que puedan tener. Así como el logro de unas mayores ventas, que consecuentemente harán aumentar los beneficios.

3.6.4 Comunicación

La comunicación es una herramienta muy importante del marketing mix, ya que uno de los principales retos al que se enfrentan las empresas es el de conectar con sus públicos de interés.

El logotipo de la firma representa los valores y atributos que la marca quiere transmitir al mercado. Esta empresa tiene varios logotipos, pero todos muy similares cumpliendo los colores corporativos y la imagen principal. Es un logotipo muy sencillo ya que se basa en el nombre de la firma "Willis Towers Watson".



Figura 22. Diferentes logotipos.

Se considera que el logotipo no debe de cambiarse porque al ser una empresa multinacional es un logotipo consolidado en todo el mundo, y si se cambiara no se reconocería la marca.

En cuanto al nombre de la empresa, se considera que no es un nombre muy atractivo, ya que es muy largo, y es de difícil pronunciación en España. Además, no es un nombre que nos permita identificar los productos con los que comercializa la empresa. Esto es una desventaja para la comunicación de la firma en España, pero se considera que tampoco debe cambiarse ya que es una compañía consolidada a la que se conoce con este nombre y si se le cambiara podría perder prestigio. A nivel nacional, las personas suelen dirigirse a la marca con un nombre más corto “Willis”.

En lo referente a la comunicación, la empresa actualmente solo utiliza las redes sociales de Twitter y LinkedIn para comunicarse con sus clientes, por ello, es importante modificar la estrategia de comunicación para que permita llegar a más gente y que sea más efectiva.

En primer lugar, para llevar a cabo una comunicación efectiva, se tiene que identificar el segmento al que va a dirigirse la empresa.

El mercado en el que se encuentra la empresa cuenta con cinco segmentos diferentes en función de la facturación: Personas particulares que contratan seguros, PYMES que facturan menos de 5.000.000€, PYMES que facturan entre 5.000.000€ y 10.000.000€, PYMES que facturan entre 10.000.000€ y 15.000.000€ y empresas que facturan más de 15.000.000€. El público objetivo o segmento al que va a dirigirse la firma a nivel nacional son todas las **empresas que facturan más de 15.000.000€ al año**. Son todas las empresas, ya que el seguro es un producto imprescindible en todas las compañías y, por tanto, no depende de sectores.

Con el diseño de esta nueva estrategia de comunicación lo que se pretende es que la empresa aumente su notoriedad en el mercado, que los clientes conozcan más a la empresa y que sea una comunicación efectiva que favorezca a la realización de mayores ventas.

El mensaje que se pretende transmitir es el de una compañía de seguros de confianza, segura, integrada por profesionales formados, responsable con el medio ambiente y que buscan lo mejor para sus clientes.

Para ello la empresa acudirá a importantes ferias en las que realizará comunicación gráfica repartiendo a los asistentes material corporativo, como pueden ser tazas de café, botellas reciclables o libretas. Como se muestra en la “Figura 23: Ejemplo Merchandising”.



Figura 23. Ejemplo Merchandising.

Las ferias son el principal instrumento de promoción de una empresa, ya que es un acto en el que se encuentran clientes y proveedores. La asistencia a ferias tiene numerosas ventajas, entre otras:

- ⇒ El público que asiste es de elevada calidad.
- ⇒ Este instrumento de promoción tiene un coste menor que otras modalidades de promoción.
- ⇒ Se produce un contacto personal entre el cliente y el proveedor muy importante para entablar relaciones comerciales.
- ⇒ Permite observar como opera la competencia.

No participar en determinadas ferias tiene ciertos riesgos, ya que la empresa puede quedarse fuera del mercado dando vía libre a la competencia para actuar.

En el stand de la feria se colocarán diferentes banners que permitirá a los asistentes identificar la empresa con facilidad. En dicho stand se utilizará la herramienta de relaciones públicas, para acercar a los clientes a que conozcan los productos de la empresa, y así, crear el contacto de la marca con el cliente.

Las ferias en las que se va a participar son las siguientes:

1. Maderalia 2021. Feria internacional de tecnología, materiales y componentes para el mueble. La feria se celebrará en la Feria de Valencia el 2 de marzo de 2021.

2. FuturModa 2021 Salón internacional de la piel, componentes y maquinaria para el calzado y marroquinería. Se celebra en la Institución Ferial Alicantina el 11 de marzo de 2021. Es importante la participación en esta feria ya que en Alicante se encuentra el importante clúster del calzado, por lo que es relevante que la empresa tenga presencia en dicha feria.

3. Feria Nacional BIEMH 2021 de la Máquina Herramienta, se celebra en Bilbao el 23 de noviembre de 2021. Se considera que es importante participar en esta feria ya que alberga todo el clúster de la máquina herramienta y con ello la asistencia de empresas importantes del sector.

Se asistirán a ferias de sectores diferentes al que pertenece la empresa, ya que para el próximo ejercicio no han salido las publicaciones de ferias del sector banca y seguros, y se considera que es importante asistir a las principales ferias de otros sectores para que se conozca a la empresa, ya que todas las empresas necesitan contratar seguros.

Respecto a las jornadas que actualmente realiza la empresa se seguirán manteniendo.

Se realizarán diferentes tipos de publicidad, como la colocación de vallas publicitarias en los principales campos de fútbol nacionales, y el patrocinio a equipos deportivos locales.

Respecto al marketing digital, se ha decidido incrementarlo, para así conseguir una mayor notoriedad gracias al posicionamiento y conseguir un mayor volumen de ventas:

- **Comercio electrónico:** Dentro del comercio electrónico una de las herramientas más conocidas son el email marketing y el telemarketing. Actualmente la empresa utiliza ambas herramientas, pero sólo para vender sus productos y para mantener el contacto con sus clientes, ahora se van a emplear también para la realización de campañas específicas, la promoción de ofertas exclusivas o descuentos especiales. Para llevar a cabo este cambio, se realizará una segmentación de los clientes en función del sector en el que se encuentren, esto nos permitirá ofrecer a cada cliente el ramo que más pueda interesarle en función de su actividad.

- **Posicionamiento web:** Respecto al posicionamiento en web o SEO de la página Willis Towers Watson se considera que debe de mejorarse. Una de las principales estrategias a llevar a cabo es la determinación de palabras clave “Keywords”, en el caso de la presente empresa las “Keywords” serán: seguros, bróker, mediador, póliza, asegurar, contratar, vida, accidentes, vehículos, daños, responsabilidad. La definición de las palabras clave permitirá encontrar más fácilmente a la empresa en los motores de búsqueda.

Otro punto importante del posicionamiento SEO es la velocidad de carga. Google, como el buscador más utilizado, presenta algoritmos de búsqueda diseñados en compensar a las páginas web involucradas en mejorar la experiencia del usuario, y uno de los factores clave que mejora la experiencia del usuario es la velocidad de carga, por lo que en la página web de Willis Towers Watson se va a llevar a cabo una optimización de la página que permita disminuir la velocidad de carga, y esto permitirá mejorar el posicionamiento.

- **Redes sociales:** En cuanto a la utilización de redes sociales, como se ha explicado en el punto “3.1.3 Análisis interno” en concreto en el apartado “Políticas de comunicación y promoción” la empresa únicamente utiliza las redes sociales de Twitter y LinkedIn.

Acorde a los objetivos fijados “Lograr una mayor notoriedad” y “Aumentar el conocimiento por parte de los clientes” ambas redes sociales se seguirán utilizando, pero se incorporará una nueva, Instagram, ya que se considera que es una de las redes sociales que actualmente está en auge y en la que se encuentran públicos de todas las características, tanto particulares como empresas.

En Twitter e Instagram se realizarán tres publicaciones semanales, en cada post se tratarán temas de actualidad relacionados con los seguros y al final de cada uno de los posts se realizará una pregunta abierta, ya que eso incentiva a que el público interactúe con la marca. En estas redes sociales también se compartirán eventos corporativos que realice la empresa, así como la asistencia a ferias. Además, cada dos semanas se publicará la experiencia de un empleado en la compañía.

Respecto a la red social LinkedIn se realizarán publicaciones diarias o cada dos días de noticias actuales de interés, esto se realizará para mantener informados tanto a los clientes como a las personas que siguen la interacción de la marca. Además, en esta red social, también se publicarán las ofertas de empleo de la marca, pudiendo inscribirse cualquier usuario al que le resulte de interés.

3.7 Presupuesto del marketing mix

Una vez ya se han fijado los objetivos y se han definido los planes de acción a llevar a cabo para la obtención de dichos objetivos, se procede a la elaboración del presupuesto, ya que permitirá conocer el coste total de llevar a cabo el presente plan de marketing. En dicho presupuesto se contabilizan todos los gastos a los que tendrá que hacer frente la empresa para poder llevar a cabo una serie de acciones.

El principal objetivo del presupuesto es que la empresa pueda tener una visión de lo que puede costarle llevar a cabo el plan de marketing.

El presupuesto del presente plan de marketing va a ser un determinado porcentaje sobre los ingresos de la firma en España del pasado ejercicio.

	31/12/18
Ingresos de explotación	101.819.820 €
RAI	37.099.445 €
Resultado del ejercicio	29.936.167 €

% sobre ingresos	0,5%
Presupuesto máximo disponible	509.099 €

Figura 24. Presupuesto máximo disponible.

El método que se va a utilizar para establecer el presupuesto es el método del **presupuesto establecido**, este método consiste en establecer un porcentaje sobre un dato histórico para fijar el presupuesto. En este caso se ha fijado un 0,5% sobre los ingresos del ejercicio pasado de la empresa en España, por lo que se tendrá un presupuesto máximo de 509.099€ como se puede observar en la *Figura 24*.

El presupuesto máximo disponible que se ha estimado es anual, así como el presupuesto de las partidas que se van a estimar que serán anuales, es decir, se va a presupuestar lo que cuesta realizar una determinada partida en un año, pero el gasto podrá periodificarse en más años en función de la cantidad.

Una vez se ha fijado el presupuesto se distribuye entre las diferentes partidas.

	PRESUPUESTO
PRODUCTO	0 €
PRECIO	120 €
Cartelería promoción mensual	120 €
DISTRIBUCIÓN	69.500 €
Creación y mantenimiento de la página web	69.500 €
COMUNICACIÓN	377.840 €
Ferias	25.500 €
Jornadas	15.000 €
Publicidad (vallas publicitarias y patrocinio)	320.000 €
Promoción campañas y ofertas (email marketing y telemarketing)	700 €
Posicionamiento web	10.400 €
Gestión redes sociales	6.240 €
TOTAL	447.460 €

Figura 25. Distribución del presupuesto entre las diferentes partidas.

La presupuestación de las diferentes partidas es aproximada, ya que la información de precios se ha obtenido de páginas de internet.

Las partidas se han clasificado en función del plan de acción que se trate, producto, precio, distribución o comunicación.

Debido a que no se va a llevar a cabo ninguna estrategia de **producto** y se va a seguir con la misma cartera que poseía la empresa, en esta partida el gasto será de 0€.

En cuanto a la estrategia de **precios**, se van a llevar a cabo diferentes estrategias como promociones y descuentos especiales, así como la oferta mensual. Se ha presupuestado el coste de la realización de cartelería que será de 10€ por cartel. La realización de diferentes promociones y descuentos no conllevará coste ya que se realizarán a partir de los acuerdos que se establezcan con las compañías aseguradoras.

La estrategia de **distribución** a llevar a cabo para cumplir los objetivos propuestos es la de rediseñar la página web de la empresa para que poder simular pólizas y que los clientes puedan realizar un seguimiento de sus pólizas actuales. Rediseñar la página web tiene un coste de 3.000€ y se contratarán a dos empleados para gestionar la página web cuyos salarios serán de 25.000€ cada uno, el coste de la seguridad social se ha estimado como un 33% de los salarios, por tanto, asciende a 16.500€ en total. En definitiva, el presupuesto para esta partida es de 69.500€.

La estrategia de **comunicación** a llevar a cabo será imprescindible para poder llevar a cabo todos los objetivos propuestos, ya que gran parte de las acciones a realizar para alcanzar dichos objetivos son acciones de comunicación y promoción.

Se va a asistir a tres ferias nacionales y se ha estimado un presupuesto de 8.500€ para cada una de las ferias, en esos 8.500€ está incluido el alquiler del suelo que son 4.800€ aproximadamente para un stand de 10x10, el coste de montar y desmontar el stand que son 200€, todo el material de Merchandising y banners que son 1.500€ y la manutención de los empleados que son 2.000€. Por tanto, el presupuesto de partida para asistir a las tres ferias propuestas será de 25.500€.

La empresa realiza periódicamente jornadas con sus clientes potenciales a lo largo del territorio español, se estima que para el próximo ejercicio en el que tendrá lugar la aplicación del plan de marketing se realizarán un total de 10 jornadas para las que se ha establecido un presupuesto de 1.500€ para cada una, por tanto, el total de esta partida será de 15.000€.

Se van a establecer anuncios destacados en campos de fútbol de primera división, lo que tiene un coste aproximado de 300.000€, además también se va a realizar patrocinios a equipos deportivos locales, para lo que se ha establecido un presupuesto de 20.000€. El presupuesto estimado en este tipo de publicidad será de 320.000€.

Se ha estimado que se realizará un total de 14 promociones de campañas u ofertas, el diseño de cada una de estas campañas será de 50€, por tanto, el presupuesto total será de 700€, ya que la distribución de estas campañas se realizará mediante email marketing y telemarketing con los empleados que ya se dedican a ello.

En cuanto al posicionamiento web, se contratará a una empresa externa con un coste de 25€ la hora, se ha establecido que se trabajarán ocho horas semanales, por tanto, tendrá un coste aproximado de 10.400€.

La gestión de redes sociales también se subcontratará a una empresa externa, un Freelance profesional cobra 15€ la hora por gestionar redes sociales. En el caso de Instagram y Twitter trabajará tres días a la semana una hora cada día, lo que tendrá un coste de 2.340€. Para el caso de LinkedIn debido a que se realizarán publicaciones diarias el Freelance trabajará cinco días a la semana una hora cada día siendo el coste de esto de 3.900€ al año. Por tanto, se subcontratará a una empresa externa un Freelance que trabaje cinco días a la semana, tres días trabajará dos horas cada día que serán los días que tenga que realizar las publicaciones en Instagram, Twitter y LinkedIn estos días serán lunes, miércoles y viernes. Y los otros dos días trabajará una hora cada día para realizar la publicación diaria en LinkedIn, serán los martes y jueves. La decisión de subcontratar personal para esta partida se ha tomado debido a que es más económico subcontratar a una empresa externa que contratar a una persona para que haga esta actividad concreta.

Sumando todas las partidas derivadas de las acciones a realizar de **producto, precio, distribución y comunicación** se obtiene que el presupuesto total es de 447.460€, por lo

que queda un margen de 61.639€. Este margen se reservará por si al llevar a cabo cada una de las partidas el coste real superara al presupuestado, de esta forma se evitará superar el presupuesto máximo disponible para poner en marcha el presente plan de marketing.

En la *Figura 25* se pueden observar todas las partidas y el presupuesto asignado a cada una de ellas.

Para llevar a cabo el pago de cada una de las partidas se han realizado periodificaciones anuales o plurianuales en función de cada una de las partidas como se puede observar en la *Figura 26*.

Para todas las partidas se ha establecido periodificación anual excepto para la partida de publicidad (vallas publicitarias y patrocinio) que se ha establecido periodificación plurianual a tres años ya que es la partida con coste mas elevado.

Determinadas las periodificaciones de cada una de las partidas se ha obtenido que en cinco partidas se realizaran periodificaciones anuales, es decir, el gasto total de la partida se divide entre doce y se imputará la parte proporcional a cada uno de los doce meses del año. Las partidas con periodificación anual son: Cartelería promoción mensual que se imputará a cada mes 10€, creación y mantenimiento de la página web que se imputará a cada mes 5.792€, promoción campañas y ofertas que se imputará a cada mes 58€, posicionamiento web que se imputará a cada mes 867€ y gestión de redes sociales que se imputará a cada mes 520€.

Las ferias se imputarán en el mes en que se celebre cada feria, por ello en el mes de marzo se imputará un total de 17.000€ correspondientes a las dos ferias que se celebrarán en marzo y 8.500€ en el mes de noviembre.

Las jornadas también se imputarán en el mes en que se celebren, puesto que se van a realizar diez jornadas a lo largo del año y hay dos meses en los que se celebrarán las ferias, se ha decidido que las jornadas se llevarán a cabo en los meses que no haya ferias para de esta manera distribuir mejor los gastos. Por tanto, en los meses de enero, febrero, abril, mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre y diciembre se imputarán 1.500€ en cada uno de ellos.

En la partida de publicidad se ha determinado periodificación plurianual, ya que es la partida con cantidad más elevada que se posee. Por tanto, el presupuesto es para un año, pero se el gasto se imputará en tres años, repartiendo la cantidad de 320.000€ entre 36 meses se obtiene que cada mes del año deberá imputarse 8.889€.

En la *Figura 26* se puede observar cada una de las periodificaciones para las diferentes partidas.

	PRESUPUESTO	PERIODIFICACIONES	
PRODUCTO	0 €		
PRECIO	120 €		
Cartelería promoción mensual	120 €	10 €	ANUAL
DISTRIBUCIÓN	69.500 €		
Creación y mantenimiento de la página web	69.500 €	5.792 €	ANUAL
COMUNICACIÓN	377.840 €		
Ferías	25.500 €	8.500 €	3 AL AÑO
Jornadas	15.000 €	1.500 €	10 AL AÑO
Publicidad (vallas publicitarias y patrocinio)	320.000 €	8.889 €	PLURIANUAL
Promoción campañas y ofertas (email marketing y telemarketing)	700 €	58 €	ANUAL
Posicionamiento web	10.400 €	867 €	ANUAL
Gestión redes sociales	6.240 €	520 €	ANUAL
TOTAL	447.460 €		

Figura 26. Periodificaciones.

En la *Figura 27* se puede observar lo que tendría que imputarse cada uno de los meses, en el primer año se imputarían todas las partidas excepto la de publicidad que se ha aplicado periodificación plurianual y se imputará también en los siguientes dos años, N+1 y N+2.

AÑO N	EN N	FEB N	MAR N	ABR N	MAY N	JUN N	JUL N	AGOS N	SEPT N	OCT N	NOV N	DIC N
	17.636 €	17.636 €	33.136 €	17.636 €	17.636 €	17.636 €	17.636 €	17.636 €	17.636 €	17.636 €	24.636 €	17.636 €
AÑO N+1	EN N+1	FEB N+1	MAR N+1	ABR N+1	MAY N+1	JUN N+1	JUL N+1	AGOS N+1	SEPT N+1	OCT N+1	NOV N+1	DIC N+1
	8.889 €	8.889 €	8.889 €	8.889 €	8.889 €	8.889 €	8.889 €	8.889 €	8.889 €	8.889 €	8.889 €	8.889 €
AÑO N+2	EN N+2	FEB N+2	MAR N+2	ABR N+2	MAY N+2	JUN N+2	JUL N+2	AGOS N+2	SEPT N+2	OCT N+2	NOV N+2	DIC N+2
	8.889 €	8.889 €	8.889 €	8.889 €	8.889 €	8.889 €	8.889 €	8.889 €	8.889 €	8.889 €	8.889 €	8.889 €

Figura 27. Imputación del presupuesto a los meses.

El mes de marzo del año N es en el que más importe se imputa ya que en ese mes tendrá lugar la celebración de dos ferias cuyo coste es de 8.500€ cada una de ellas. El resto de los meses se imputará lo mismo, un total de 17.636€ y el mes de noviembre debido a que se celebrará otra feria se imputará un total de 24.636€.

3.8 Control

Para que el Plan de Marketing funcione, y se cumplan los objetivos establecidos, es necesario establecer un sistema de medición y control que permita comprobar periódicamente si los objetivos se están cumpliendo o se están desviando de lo que se había propuesto.

- ⇒ Para el primer objetivo general “Aumentar un 5% el volumen de ventas en cada una de las oficinas” se llevará a cabo un control cuantitativo. Cada quince días los viernes se realizará una reunión en cada una de las oficinas cuyo fin será el de chequear como se está avanzando hacia el objetivo y corregir las posibles desviaciones que puedan surgir. El seguimiento será cada quince días porque en caso de que se esté actuando mal se podrá corregir en un periodo corto de tiempo sin que pueda perjudicar al logro del objetivo.
- ⇒ Para el segundo objetivo general “Incrementar los beneficios un 3% anual” se realizarán todos los meses unos informes comerciales que representarán como ha cerrado el mes cada una de las oficinas. Posteriormente se realizará una reunión el último viernes del mes en cada una de las oficinas en las que se comentarán los resultados y se observará si se está siguiendo el camino correcto para la consecución del objetivo. En caso de que algún viernes coincida la reunión de cierre del mes con la de control del primer objetivo, se tratarán ambos temas en dicha reunión.
- ⇒ Para el primer objetivo específico “Aumentar el conocimiento de la empresa por parte de los clientes” se realizará una encuesta mediante la página web a todos los clientes previamente al cierre del ciclo, con los resultados de dicha encuesta se podrá analizar si los clientes conocen más y mejor a la empresa con las acciones de comunicación y promoción llevadas a cabo, o por lo contrario si su conocimiento permanece invariable.
- ⇒ Para el segundo objetivo específico “Lograr una mayor notoriedad” se llevarán a cabo diversos controles. Para el logro de este objetivo las estrategias llevadas a cabo han sido principalmente de comunicación y promoción. En primer lugar, tras la participación en cada una de las ferias se deberá realizar un análisis de la información obtenida, de la concurrencia de la feria y de lo que ha hecho la competencia, se diseñará una estrategia de seguimiento para evitar que el interés de los contactos conseguidos en la feria se vaya enfriando y se evaluarán los resultados generales. Lo mismo se realizará tras la celebración de las jornadas que organiza la empresa.

En segundo lugar, el departamento de marketing deberá analizar los impactos de las publicaciones que se realizan en cada una de las redes sociales con las que se trabaja para ver si el público con el que se interactúa son clientes de la empresa o posibles prospectos a los que se está generando interés.

Controlando que estas acciones se realicen correctamente la empresa logrará alcanzar la notoriedad que busca.

- ⇒ Para el tercer objetivo específico “Aumentar el número de actos de compra entre de los clientes” se llevarán a cabo dos controles. En el primero se realizará un seguimiento de las interacciones en la página web para evaluar si la distribución online y la simulación de pólizas está generando interés a los clientes y si esta vía ha permitido aumentar las ventas, este seguimiento se realizará al final de cada mes para poder presentar los resultados en la reunión que se celebrarán cada último viernes del mes. En segundo lugar, debido a que la empresa realiza jornadas periódicamente a las que invita a clientes, cuando haya pasado un mes de la celebración de dicha jornada se realizará un estudio para evaluar el impacto que ha tenido la celebración de la jornada y si ha favorecido a incrementar las ventas entre los ya clientes.

El control de cada uno de los indicadores se realizará con la periodicidad establecida en cada una de las oficinas y cada dos meses la directora general de Willis España convocará a los directores generales, comerciales y de oficina de cada una de las zonas para llevar a cabo un seguimiento agregado que permita corroborar que los objetivos se están llevando a cabo de la manera correcta.

4. CONCLUSIONES

Para concluir, el presente plan de marketing se ha realizado de modo que pueda servirle a la empresa objeto de estudio ya que se ha diseñado ajustándose lo máximo posible a la realidad de la empresa.

Se han determinado objetivos generales y específicos de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis interno de la empresa y el análisis DAFO. Estos objetivos son, en definitiva, aumentar el nivel de ventas en cada una de las oficinas, aumentar los beneficios, que los clientes conozcan mejor la empresa y lograr una mayor notoriedad.

Para la consecución de estos objetivos se han establecido estrategias de marketing que permitan diseñar los planes de acción a llevar a cabo.

A modo de conclusiones se valorarán una serie de puntos a remarcar en los planes de acción establecidos:

- Sobre producto se ha determinado que no es necesario llevar a cabo ninguna acción ya que la empresa cuenta con una amplia gama de productos suficiente para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Sobre precio, se han establecido precio de productos complementarios, precios de paquete, promociones y descuentos especiales para incentivar a clientes y no clientes a comprar servicios de la empresa.
- Sobre distribución, se ha establecido un nuevo canal de distribución que es el canal online, la sociedad está en continuo avance con las tecnologías y para no quedarse atrás es importante avanzar juntamente con la sociedad, por lo que se ha determinado como punto importante tener presencia online, ya que permitirá aumentar las ventas y que los clientes aumenten el conocimiento que tienen sobre la empresa.
- Sobre comunicación, las acciones a llevar a cabo han sido varias, encaminadas a lograr una mayor notoriedad de la firma, aumentar las ventas y aumentar el conocimiento de los clientes sobre la empresa. Estas acciones han sido principalmente la asistencia a ferias, la realización de jornadas con clientes potenciales, mejorar el posicionamiento SEO, gestionar de una mejor manera las redes sociales, aprovechar los canales de email marketing y telemarketing para promocionar campañas y ofertas y realizar publicidad en diferentes espacios.

Para todo ello se ha estimado un presupuesto, ya que es el principal indicador que permitirá a la empresa tomar la decisión de si llevar a cabo o no el plan de marketing. Además, se han establecido unos indicadores que permitirán comprobar periódicamente si los objetivos se están cumpliendo como se había determinado.

Finalmente, el presente plan de marketing se ha realizado principalmente en el ámbito académico para que pueda servir de Trabajo de Fin de Grado, pero también se ha desarrollado en el ámbito profesional para que pueda serle de utilidad a la empresa objeto del plan de marketing.

Con la realización de este Plan de Marketing he aprendido que es muy importante planificar cada una de las acciones que tiene que realizar la empresa para poder lograr los objetivos que persigue, por tanto, pienso que todas las empresas sean PYMES o grandes empresas deberían contar con un Plan de Marketing ajustado a su actividad. También he aprendido a realizar análisis exhaustivos de los diferentes sectores y de la competencia para observar las acciones que puedan perjudicarle a la empresa. Todo lo aprendido en el presente trabajo considero que ha sido de gran utilidad y podrá servirme en mi futuro académico y profesional.

5. BIBLIOGRAFÍA

LEGISLACIÓN Y NORMAS:

España. Real Decreto Legislativo 6/2004, de 29 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Ordenación y supervisión de los seguros privados. Boletín Oficial del Estado, 5 de noviembre de 2004, núm. 267.

España. Ley 20/2015, de 14 de julio, de Ordenación y Supervisión de los seguros privados. Boletín Oficial del Estado, 15 de julio de 2015 núm. 168, pp. 2015 a 7897.

España. Real Decreto Ley 2486/1998, de 20 de noviembre por el que se aprueba el Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados. Boletín Oficial del Estado, 20 de noviembre de 1998, núm. 282, pp. 1998 a 27047.

España. Real Decreto 1317/2008, de 24 de julio por el que se aprueba el Plan de contabilidad de las entidades aseguradoras. Boletín Oficial del Estado, 11 de septiembre de 2008, núm. 220, pp. 2008 a 14805.

España. Real Decreto 1430/2003, de 27 de diciembre por el que se aprueba el reglamento de Mutualidades de Previsión Social. Boletín Oficial del Estado, 17 de enero de 2003, 2º núm. 15, pp. 2003 a 1050.

España. Real Decreto Ley 7/2004, de 29 de octubre por el que se aprueba el texto refundido del Estatuto Legal del Consorcio de Compensación de Seguros. Boletín Oficial del Estado, 15 de julio de 2015, núm.267, pp. 2004 a 18910.

España. Real Decreto 300/2004, de 20 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento del seguro de riesgos extraordinarios. Boletín Oficial del Estado, 2 de diciembre de 2015, núm. 47, pp. 2004 a 3373.

España. Orden EHA/1803/2010, de 5 de julio por la que se establecen obligaciones en cuanto a la remisión por medios electrónicos de la documentación estadístico-contable de las entidades aseguradoras y de las entidades gestoras de fondos de pensiones. Boletín Oficial del Estado, 6 de julio de 2010, núm. 163, pp. 2010 a 10710.

España. Orden ECO/3721/2003, de 23 de diciembre por la que se aprueba el código de conducta para las mutuas de seguros y mutualidades de previsión social en materia de inversiones financiera rentables. Boletín Oficial del Estado, 8 de enero de 2004, núm.7, pp. 2004 a 317.

España. Real Decreto Ley 3/2020, de 4 de febrero de medidas urgentes por el que se incorporan al ordenamiento jurídico español diversas directivas de la Unión Europea en el ámbito de la contratación pública en determinados sectores; sectores privados; de planes y fondos de pensiones; del ámbito tributario y de litigios fiscales. Boletín Oficial del Estado, 5 de febrero de 2020, núm. 31, pp. 2020 a 1651.

España. Real Decreto Legislativo 1/2002, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de regulación de los Planes y Fondos de Pensiones Boletín Oficial del Estado, 13 de diciembre de 2002, núm. 298, pp. 2002 a 24252.

España. Real Decreto 304/3004, de 20 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de planes y fondos de pensiones. Boletín Oficial del Estado, 25 de febrero de 2004, núm. 48, pp. 2004 a 3453.

España. Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Régimen Jurídico. Boletín Oficial del Estado, 17 de noviembre de 1980, núm. 250, pp. 1980 a 22502.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

ALCORCÓN, M. ISABEL (2016). *¿Qué es la prima de seguros? ¿Cómo se calcula?* <<https://www.rankia.com/blog/mejores-seguros/2457639-que-prima-seguros-como-calcula>> [Consulta: 24 de marzo de 2020] .

EL PAÍS. *Aon compra Willis por 26.000 millones y creará un gigante de los seguros.* <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/09/companias/1583757072_969119.html> [Consulta:22 de febrero de 2020].

EXPANSIÓN (2020). *Mayor protección para los clientes de seguros.* <<https://www.expansion.com/opinion/2020/02/06/5e3be8bbe5fdea3c3e8b459b.html>> [Consulta: 14 de abril de 2020].

REINHART, C. (2020). *Esta vez es realmente diferente.* <https://elpais.com/elpais/2020/03/25/opinion/1585132558_111911.html> [Consulta: 31 de marzo de 2020].

20MINUTOS. *Qué es el permiso retribuido recuperable, a quien afecta, y cómo y cuándo se devolverán las horas “no trabajadas”.* <<https://www.20minutos.es/noticia/4209413/0/como-funciona-y-como-se-pueden-recuperar-las-horas-del-permiso-retribuido-recuperable/>> [Consulta: 31 de marzo de 2020].

PÁGINAS WEB:

ACIERTO.COM. *Top 10 de las aseguradoras en España.* <<https://www.acierto.com/seguros-coche/top-10-aseguradoras-espana/>>[Consulta: 22 de marzo de 2020].

ACIERTO.COM. *Compañías de seguros de vida.* <<https://www.acierto.com/seguros-vida/aseguradoras.html>> [Consulta: 22 de junio de 2020].

CEREM. *Claves para hacer un buen DAFO.* <<https://www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>> [Consulta: 11 de abril de 2020].

CERTIFICACIÓN, FORMACIÓN, INNOVACIÓN. *Seguro de responsabilidad LOPD*. <<https://grupocfi.es/proteccion-de-datos/seguro-de-responsabilidad-lopd/>> [Consulta: 25 de marzo de 2020].

GERENCIA DE MERCADEO. *La matriz atractivo del mercado – posición del negocio*. <<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc059.htm>> [Consulta: 15 de abril de 2020].

ICEX ESPAÑA EXPORTACIÓN E INVERSIONES. <<https://www.icex.es/icex/es/index.html>> [Consulta: 23 de junio de 2020].

ISO 39001. *Plan de movilidad*. <<https://www.iso-39001.es/plan-movilidad>> [Consulta: el 26 de marzo de 2020].

MARSH. <<https://www.marsh.com/es/es/about-us/what-we-do.html>> [Consulta: 22 de febrero de 2020].

PERIS. *Cómo montar una correduría de seguros, te contamos los pasos a seguir*. <<https://www.peris.es/dudas-sobre-seguros/como-montar-una-correduria-de-seguros/>> [Consulta: 14 de abril de 2020].

RÓTULOS MATESÁNZ. *La publicidad en los campos de fútbol*. <<https://rotulosmatesanz.com/blog/la-publicidad-los-campos-futbol/>> [Consulta: 28 de junio de 2020].

STATISTA. *Evolución del número de trabajadores del sector de seguros en España desde 2004 hasta 2018*. <<https://es.statista.com/estadisticas/528549/numero-de-empleados-de-companias-de-seguros-en-espana/>> [Consulta: 1 de abril de 2020].

STATISTA. *Ranking de las compañías de seguros con mayor volumen de prima de No Vida en España en 2018*. <<https://es.statista.com/estadisticas/541673/grupos-aseguradores-en-seguros-de-no-vida-segun-primas-en-espana/>> [Consulta: 22 de junio de 2020].

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO. *Plan de Marketing: Guía inicial*. <<https://www.ehu.eus/documents/1432750/4992644/PLAN+DE+MARKETING+GU%C3%8DA+INICIAL+FINAL+cast.pdf>> [Consulta: 19 de abril de 2020].

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. *Estrategia de precio*. <https://poliformat.upv.es/access/content/group/GRA_11794_2019/GRUPO%3AMATERIAL/Estrategia%20Precio.pdf> [Consulta: 6 de junio de 2020].

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. *Distribución industrial*. <https://poliformat.upv.es/access/content/group/GRA_11794_2019/GRUPO%3AMATERIAL/Distribucion%20Industrial.pdf> [Consulta: 8 de junio de 2020].

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. *Estrategia de comunicación*. <https://poliformat.upv.es/access/content/group/GRA_11794_2019/GRUPO%3AMATERIAL/Branding%20y%20Comunicacion.pdf> [Consulta: 9 de junio de 2020].

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. *Marketing Ferial*. <https://poliformat.upv.es/access/content/group/GRA_11794_2019/GRUPO%3AMATERIAL/Marketing%20Ferial.pdf> [Consulta: 16 de junio de 2020].

WILLIS TOWERS WATSON. *Factores que transformarán el sector asegurador*. <<https://willistowerswatsonupdate.es/gestion-de-riesgos/factores-que-transformaran-el-sector-asegurador/>> [Consulta: 31 de marzo de 2020].

TESIS, TRABAJO FINAL, TESINA:

GÜITA ABELLÁN, L. (2016). *Solvencia II y Continuidad de Negocio*. Trabajo Final de Máster. Madrid: Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones, <<https://www.icea.es/esES/formacion/accionesformativas/MemoriasMasterr/2016/2016-Solvencia-II-Continuidad-Negocio-C.pdf>> [Consulta: 25 de marzo de 2020].

QUINTANA NAVARRO, A. (2018). *Marketing estratégico*. Lugar de publicación: libreelectrónico.net <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59909877/Marketing_Estrategico20190701-92299-11ft44w.pdf?1562038080=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDireccion_de_Marketing_MARKETING_ESTRATE.pdf&Expires=1593366540&Signature=g0DdTjYnASi6FiyJt5EJo3FLr7sJhVKnkCRAPnYonKL7~cO8lxymKOJaZdm5gGZVbeb8-ru~nvWislj4Vidgg~VR71DiPMshfzHZodaTv-EdmMTfRzNnuiEo1PAOMJy0qD5saK0wNIp5wnjMfGOdxluYN2UKzSTU--VJ402spVuRUFDOQrLrhNYtUfbTPn8zXPGsiYx~iKDJX76FC3d3RYZCJ307ptaavoYlzEXgz-088PaeYb2Vc0RW994PiFpH03UWx5EfOesgFwLxDRX-v~bjksHpCiSaD9o4S021XnF9EnNboNVIMs~Bvyqs0jeFudWRssRhxdkF7fbbvNmOEw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA> [Consulta: 28 de junio de 2020].

BLOGS:

Cebolla, L. (2020). *Cuánto cuesta gestionar las redes sociales y el blog en ToBeOnlineBlog, 20 de febrero*. <<https://www.tobeonlineblog.com/cuanto-cuesta-gestionar-las-redes-sociales-y-el-blog>> [Consulta: 28 de junio de 2020].