

NOMBRE DEL TRABAJO

**Tesis Final**

AUTOR

**Karolina Yuki Watanabe Velasquez**

RECUENTO DE PALABRAS

**75976 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**381179 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**296 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**5.7MB**

FECHA DE ENTREGA

**Jan 19, 2023 3:58 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Jan 19, 2023 4:01 PM GMT-5****● 5% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 4% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 3% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Fuentes excluidas manualmente



**17** **Facultad de Comunicación y Diseño**  
Carrera Profesional de Diseño Gráfico Publicitario

**El diseño como gestor de cambio en empresas frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima, 2020**

**Línea de investigación**

**15** **La gestión del diseño como factor de competitividad y diferenciación**

**Proyecto de tesis presentado por**

Karolina Yuki Watanabe Velásquez

**Asesores**

Carlo Rodríguez Viñas  
Jesús Martín Crisólogo Galván

**Lima, 2020**

## **DEDICATORIA**

A mis padres por creer siempre en mi

A mi mamá Lula por cuidarme desde el cielo

Y a Dulce por ser mi compañera de amanecidas

## AGRADECIMIENTOS

A César Valencia, Gerente General de CFP International por brindarme todo su apoyo y acceso a la información requerida para esta investigación.

A Verónica Córdova, Gerente de Marketing de CFP International por su continua guía y ayuda requerida para esta investigación.

A Carlo Rodríguez, docente de UCAL y asesor del taller de tesis por su continuo aliento, infinita paciencia y dedicación con la que comparte sus conocimientos.

A Jesús Crisólogo, docente de UCAL y asesor metodológico del taller de tesis por mostrarnos que con orden se puede llegar a la meta.

A mí, por no haberme rendido.

<b>RESUMEN.....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>11</b>
<b>1 Planteamiento del problema .....</b>	<b>11</b>
1.1 Descripción de la situación problemática .....	11
1.2 Formulación del problema.....	14
1.3 Objetivos .....	14
1.4 Justificación .....	15
1.5 Viabilidad .....	16
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>17</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>17</b>
2.1 Antecedentes .....	17
<b>1 2.2 Bases teóricas .....</b>	<b>26</b>
2.2.1 Gestión del Diseño .....	26
Imagen Corporativa .....	29
2.2.2 Branding .....	32
2.2.3 Medios de comunicación digital .....	36
2.2.4 Comportamiento del consumidor .....	39
<b>1 2.3 Definición de términos básicos .....</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>47</b>
<b>Marco Metodológico .....</b>	<b>47</b>
3.1 Diseño de investigación .....	47
3.2 Supuestos .....	47
3.3 Categorización .....	48

3.3.1 Categoría .....	48
<sup>1</sup> 3.3.2 Definición conceptual.....	48
3.3.3. Indicadores .....	50
3.4 Población, muestreo y muestra.....	50
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	51
3.5.1 Descripción de instrumentos.....	51
3.5.2 Validación de instrumentos por expertos .....	52
3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de los datos cualitativos.....	52
3.7 Aspectos Éticos .....	53
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>55</b>
<b>Resultados .....</b>	<b>55</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>57</b>
<b>Discusión, conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>57</b>
5.1 Discusión .....	57
5.2 Conclusiones .....	58
5.3 Recomendaciones .....	60
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>62</b>
<b>Fuentes de información.....</b>	<b>62</b>
5.1 Fuentes bibliográficas .....	62
<sup>1</sup> 5.2 Fuentes electrónicas.....	62
<b>ANEXOS .....</b>	<b>71</b>
<input type="checkbox"/> <b>Matriz de consistencia para investigación.....</b>	<b>71</b>
<input type="checkbox"/> <b>Matriz de validación del instrumento.....</b>	<b>74</b>
<input type="checkbox"/> <sup>62</sup> <b>Instrumentos de recolección de datos.....</b>	<b>78</b>
<input type="checkbox"/> <b>Instrumentos de recolección de datos desarrollados.....</b>	<b>89</b>
<input type="checkbox"/> <b>Consentimiento de los informantes.....</b>	<b>271</b>
<input type="checkbox"/> <b>Validación de instrumentos por expertos .....</b>	<b>274</b>

<input type="checkbox"/>	<b>Desarrollo de Guía Pro.seso 3.0 .....</b>	<b>280</b>
<input type="checkbox"/>	<b>Five Human Factors .....</b>	<b>293</b>
<input type="checkbox"/>	<b>User Journey Map .....</b>	<b>294</b>
<input type="checkbox"/>	<b>Brand Identity Prism de Kapferer .....</b>	<b>295</b>

El presente documento investigativo tiene como objetivo principal el resaltar la importancia e impacto que tiene el gestionar estratégicamente el diseño como un recurso indispensable para una correcta gestión de marca en el ámbito corporativo, el cual a su vez puede ayudar a la construcción de procesos que permitan que las empresas puedan superar situaciones de cambios a las que puedan verse sometidas de acuerdo al entorno del mercado en el que se desarrollan. En este caso en particular, se explora la empresa CFP International, una reconocida trasnacional dedicada al rubro de asesoría financiera internacional la cual tuvo que adaptarse a los cambios que significó el desarrollo de la pandemia y la cuarentena en el año 2020.

Para el desarrollo de esta investigación se hizo uso de un enfoque cuantitativo, empleando como principal recurso el desarrollo de entrevistas, que permitieron recopilar las experiencias, procesos de adaptación y crecimiento personal de los agentes de ventas, pero sobre todo compilar como la empresa sumó y se adaptó para el beneficio de sus trabajadores durante este complicado periodo.

Finalmente se evidenció que el diseño gestionado estratégicamente durante este periodo permitió generar soluciones y alternativas de desarrollo a herramientas y material corporativo que pudiese ayudar a sus colaboradores a enfrentar un escenario jamás experimentado con anterioridad. Sin embargo, este proceso de adaptación confiere un paso mayúsculo a lo que significaría el siguiente escenario, donde la opción más consecuente será el de transformarse digitalmente con la finalidad de maximizar su alcance tanto con sus colaboradores y clientes a fin de, continuar creciendo en una realidad cambiante.



## ABSTRACT

The investigative document has the main objective to highlight the importance and impact of strategically manage design as an indispensable resource for successful brand management at the corporate level, it can help to build the processes that allow companies can overcome situations of changes according to the market environment that it develops. In this particular case, that explores CFP International Company, a recognized transnational dedicated to the field of international financial advice which it had to adapt to changes <sup>41</sup> that the development of the pandemic and the quarantine in 2020.

<sup>67</sup> For the development of this research, a quantitative approach was used, using as main resource the development of interviews, which allowed collecting the experiences, adaptation processes and personal growth of the sale agents but compiling how the company added and adapted for the benefit of its workers <sup>55</sup> during this difficult period.

Finally, <sup>55</sup> it was evidenced that the strategically managed design during this period allowed the generation of solutions and development alternatives to tools and corporate material that could help its collaborators to face a scenario never experienced before. However, this adaptation process confers a major step which would mean the next stage, where the most consequence option will be to transform digitally in order to maximize its reach with its collaborators and clients in order to continue growing in a changing reality.

## 33 INTRODUCCIÓN

El presente proyecto investigativo tiene como finalidad analizar la aplicación e importancia del diseño, como un catalizador de cambio requerido por las empresas para reconocer el valor diferencial de su marca y potenciar las estrategias necesarias frente a un escenario que represente un cambio drástico, teniendo como caso principal a CFP International, con sede en el distrito de San Isidro, Lima – Perú.

Consiguientemente, fue necesario identificar y desarrollar aquellos elementos que interactúan directamente con el tema de investigación, todos ellos planteados en el marco teórico. Se contó como categorías a la gestión del diseño como principal elemento, de conexión directa a la imagen corporativa que toda empresa debe contar, y por consiguiente el concepto de branding, como este se involucra directamente a la gestión de marca requerida para diferenciarse del mercado. Finalmente, pero no menos importante, la acción comunicativa, que en este caso cumple un importante papel en el aspecto digital, pues bien es el escenario ideal para continuar en conexión en una realidad que generó tantos cambios como lo fue el desarrollo de la pandemia en el año 2020.

La metodología empleada fue cualitativa, explorando los cambios adaptados y requeridos que fueron implementados con ayuda del diseño gestionado estratégicamente, el cual brinda solidez y resalta los beneficios de marca, en situaciones de cambio e incertidumbre como el experimentado en el escenario previamente mencionado.

Empleando así instrumentos de investigación, como lo constituye el desarrollo de guías de entrevistas a profundidad y evaluación, centradas en la exploración profunda de todos los aspectos involucrados y necesarios para la recolección de data y el reconocimiento de los beneficios que constituye la aplicación del diseño estratégicamente en toda organización, acciones que serán benéficas para escenarios de cambio a los que puedan verse sometidos.

Finalmente, se concluyó que el diseño no se limita a un proceso de creación de marca, como muchas organizaciones suelen creer. El diseño es una gestión que trabaja en conjunto con todas las áreas de una organización, y en este caso en particular, CFP International bajo un escenario nunca antes vivido en sus 20 años de existencia, puede dar palabra que su aplicación llevó al desarrollo de soluciones que facilitaron su adaptación, llevando a una acción óptima que mermo las repercusiones que el cambio en un inicio generó en ellos, respondiendo al propósito y necesidad de la marca frente a sus clientes y colaboradores.

## Planteamiento del problema

### 1.1 Descripción de la situación problemática

El año 2020 ha traído consigo drásticos cambios, mostrando escenarios que han puesto a prueba y en riesgo la solidez de muchas empresas y su presencia, independientemente del entorno en el cual se desenvuelva. Es por ello que el presente proyecto de investigación titulado *El diseño como gestor de cambio en empresas frente al nuevo comportamiento de consumo en el año 2020*, abarca como caso específico de análisis a CFP International, empresa que refleja una problemática que bajo un periodo tan drástico como lo ha sido la pandemia, ha permitido evidenciar la importancia de contar con una adecuada gestión de diseño que permitan a los múltiples negocios de nuestro país continuar manteniendo su alcance, conexión y presencia con el público al cual desean llegar.

El “... 60 % de las empresas en el Perú hace uso de los servicios de diseño, aunque tan solo el 10 % lo hace de manera habitual y 15 %, según necesidades específicas” (Valcárcel, 2017). Mediante su publicación en la revista digital *Mercado Negro* pone en manifiesto el panorama que el diseño gráfico publicitario pinta en nuestro país al hacer un análisis de la información brindada por la Asociación Peruana de Diseño Gráfico Publicitario (ASGRAP).

Este problema reside en el hecho y, sobre todo, penosa realidad que atañe a muchas empresas de distintos sectores en el mercado peruano, que siempre han minimizado la importancia de contar con un departamento creativo. Por ende, muchas de ellas no cuentan con las estrategias de marketing necesarias que permitan desarrollar la marca y transmitir su esencia en el mercado que se desenvuelven; incluso más agravante aún para muchas marcas es sumarle el hecho de no contar con canales de comunicación digital que conecte a la marca con su público.

De lo mencionado anteriormente, se desprenden ciertas amenazas que ponen en juego la estabilidad de la empresa frente a la nueva realidad puesto que <sup>38</sup> el comportamiento del consumidor también se ha visto afectado, tal como lo es perder visibilidad y recordación si no hay presencia en ningún medio de comunicación digital, y sobre todo como se verá afectado el engagement, ya que el consumidor o usuario no logrará sentirse identificado con la marca.

Al haber culminado el análisis de las debilidades y amenazas, se puede generar el siguiente pronóstico: si las empresas no toman en cuenta la importancia que el diseño genera en la gestión de marca y como este es el conector que ayuda a dar el primer a paso a oportunidades de expansión; pero sobre todo como el diseño ayuda a agregar valor y optimizar su desempeño con respecto a los objetivos que se va trazando según las estrategias de marketing que estas se van planteando, perderá presencia e impacto, puesto que no podrá identificar y sobre todo comprender las necesidades que el público ha ido adoptando frente a los distintos escenarios que el año 2020 ha traído consigo.

Esta realidad que sugiere la toma de acciones que se vinculen a las metas y objetivos que estén acorde al nuevo comportamiento de consumo por parte del público, también supone la capacidad de resiliencia de muchas empresas que no estaban preparadas para hacerle frente a la crisis que muchos rubros del mercado actualmente se encuentran atravesando, hecho que ha golpeado seriamente a muchos en nuestro país debido a la pandemia desarrollada en el año 2020.

Por otro lado, el que las empresas tomen conciencia de los aportes que una correcta gestión de marca puede aportar al proceso de adaptación que supone el implementar técnicas de una forma bastante acelerada debido a los cambios que la nueva realidad ha sometido a muchos rubros que gestionaban todo de una forma bastante tradicional, trae consigo una serie de fortalezas que permitirán que se desarrolle una identidad de marca afín a los propósitos y características que la empresa persigue en su entorno frente a la nueva realidad en el año 2020.

Es muy importante que las empresas tomen en cuenta que el gestionar su marca, no depende únicamente de cuán bien diseñado esté el logotipo o si los elementos que forman parte de su identidad gráfica se encuentran correctamente estructurados, si no, que se trata de conocer y hacer prevalecer los valores de la empresa y transmitirlos al público para que así ambos puedan evolucionar juntos. Por ello, el que las empresas hayan iniciado a comprender la importancia y beneficios que el gestionar su marca debidamente les aportará, les plantea ciertas fortalezas, tal como lo es el desarrollar una identidad <sup>136</sup> de marca que se afine a los propósitos y características que la empresa persigue en su entorno frente a los nuevos sucesos que han afectado drásticamente nuestro estilo de vida. Brindándole la oportunidad de analizar a detalle lo que como empresa ofrece y si su público considera que es de importancia pertinente a las emociones que ha ido experimentando por los bruscos cambios experimentados, y de generarse el vínculo adecuado supondrá una mayor demanda de los productos/servicios que la entidad desea hacer llegar a pesar de la situación actual.

Motivo por el cual es una necesidad el conocer mediante un análisis exhaustivo como las empresas que gestionaban todos sus procesos de una forma bastante tradicional han dado el primer paso, y sobre todo como el diseño ha ayudado a agregar valor y optimizar su desempeño. Dicho análisis nos permitirá ver el sendero que la entidad estuvo recorriendo previo a verse sometido a la transformación de muchos procesos, y sobre todo cómo identificar aquello que aún está por mejorar.

Por ello, por medio del <sup>43</sup> desarrollo de la presente investigación se plantea como objetivo demostrar a las múltiples empresas en el mercado peruano, la importancia de gestionar su marca, bajo los correctos parámetros y, sobre todo se busca hacer énfasis de cómo el diseño ha sido un importante catalizador de cambio bajo el contexto que la pandemia ha sometido a muchas empresas en el mercado peruano <sup>137</sup> en el año 2020.

## 1.2 Formulación del problema

El diseño como gestor de cambio en la empresa CFP International frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima en el año 2020

### Problema general

¿Cómo ha contribuido el diseño al proceso de cambio que la empresa CFP International ha experimentado frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima en el año 2020?

### Problemas específicos

PE 1: ¿Cómo ha contribuido la gestión del diseño en el proceso de cambio que la empresa CFP International ha experimentado frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima en el año 2020?

PE 2: ¿De qué manera la gestión de branding ha contribuido al proceso de cambio que la empresa CFP International ha experimentado frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima en el año 2020?

PE 3: ¿De qué manera el uso de medios de comunicación digitales ha contribuido al proceso de cambio que la empresa CFP International ha experimentado frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima en el año 2020?

## 1.3 Objetivos

### Objetivo general

Analizar cómo contribuye el diseño en el proceso de cambio que la empresa CFP International ha experimentado frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima en el año 2020.

### Objetivos específicos

OE 1: Interpretar cómo ha contribuido <sup>13</sup> la gestión del diseño en el proceso de cambio que la empresa CFP International ha experimentado frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima en el año 2020.

OE 2: Describir cómo la gestión del branding ha contribuido al proceso de cambio que la empresa CFP International ha experimentado frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima en el año 2020.

OE 3: Analizar <sup>49</sup> los medios de comunicación digitales implementados para el proceso de cambio que la empresa CFP International ha experimentado frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima en el año 2020.

#### 1.4 Justificación

En la actualidad muchas empresas creen que, al adoptar canales tecnológicos, ya han generado una transformación digital, pero se olvidan que nada es 100 % digital, y lo que realmente están generando es valor por medio de procesos que involucran <sup>73</sup> a las herramientas que la tecnología pone a nuestra disposición. Claro está, que dicho valor se produce si el proceso está acompañado del análisis preciso e identificando herramientas que solo el diseño construido de forma estratégica <sup>148</sup> es capaz de generar.

Por tal motivo la presente investigación busca brindar información relevante para toda empresa que continúa con el estigma de considerar que la gestión del diseño es algo de menor importancia. Sobre todo, haciendo énfasis bajo un correcto análisis, el cómo el diseño gestionado de forma estratégica puede ayudar a adaptar a la empresa a un entorno de cambio drástico, tal como lo ha sido el año 2020.

A su vez la investigación contribuirá a determinar aquellos factores y valores que deben ser realizados por las marcas cuando se enfrentan a situaciones de crisis, en las que el público empieza a valorar ciertas características que suelen encontrarse acorde al contexto que se esté viviendo



en determinado momento. Lo cual por consiguiente afecta a su comportamiento y decisión de compra.

Y finalmente la investigación servirá para demostrar <sup>96</sup> que la implementación de un área de desarrollo creativo es de vital importancia para toda empresa, ya que está siempre ayudará ser el puente <sup>5</sup> de comunicación entre la marca y el público, gracias al análisis generado a la empresa CFP International y como el diseño se convirtió para ellos en el catalizador adecuado para enfrentar el nuevo comportamiento de su público en el año 2020.

## <sup>1</sup> 1.5 Viabilidad

Para la realización de la presente investigación se cuenta con acceso a los procesos y gestión de diseño que la empresa CFP International ha ido implementando y mejorando en los últimos meses, de igual modo hay disposición total por parte del departamento de marketing para colaborar en lo que sea necesario para el proceso de análisis que se llevará a cabo, lo cual facilitará las entrevistas y descripción de la situación ya mencionada; permitiendo así, establecer todo lo que el diseño aportó en esta transición que la empresa ha experimentado frente al nuevo comportamiento del público consumidor en el año 2020.

A su vez se cuenta con <sup>152</sup> el conocimiento necesario, y el acceso a obtener información de expertos en el tema a desarrollar. De igual modo está a disposición el alcance y accesibilidad a fuentes de información, de los que se destacan artículos, libros electrónicos, vídeos y muchos más, que serán de gran contribución para el desarrollo del tema a investigar.

Finalmente, es preciso mencionar <sup>114</sup> la disponibilidad de tiempo, así como el de los recursos económicos que sugiere <sup>115</sup> el desarrollo de la presente investigación, los cuales son de vital importancia puesto que ambos estarán optimizados para cumplir los requerimientos necesarios <sup>56</sup> para su desarrollo.

## CAPÍTULO II

### Marco Teórico

#### 2.1 Antecedentes

- De La Roche y Mizerski (2019) en su tesis de maestría denominada *Building brand awareness through social media: case study of Juan Choconat*, desarrollada en Aalborg University, plantea como objetivo principal el estudio de la relación que se genera entre los elementos de construcción de marca de la empresa Juan Choconat en redes sociales, y cómo esta interacción se convierte en una correcta estrategia de marketing que permite a la marca ganar reconocimiento. Empleó una metodología cuantitativa y cualitativa, haciendo uso de material teórico especializado para el desarrollo de la estructura de la investigación, empleando a su vez técnicas como encuestas a 150 usuarios de la red social perteneciente a la empresa Juan Choconat. Sus principales resultados demuestran que el uso de redes sociales por parte de la empresa Juan Choconat, influye notablemente en la percepción que su público construye e identifica como elementos de recordación de dicha marca, especialmente por el concepto que como entidad trabajan de forma bastante especial, siendo el de responsabilidad. La investigación concluye que la empresa Juan Choconat aún necesita trabajar en la imagen de su marca, a pesar de que es fiel a su identidad y al contenido de salud y responsabilidad que difunde en redes sociales, le es aún indispensable enfocarse en destacar aquellos elementos que le hacen especial lo cual, generará que el público los continúe prefiriendo a pesar del precio adjudicado al producto, y sobre todo mantener una comunicación que se centre en un nicho específico del mercado.

Son las empresas quienes, de acuerdo a sus necesidades deciden generar canales de comunicación con su público, lo cual significa saber comunicar correctamente todos los beneficios que como marca ofrece. Por ello una correcta gestión de dichos objetivos son de crucial importancia a ser definidos, pues en base a este contenido el público irá generando en su mente una imagen predeterminada, si lo que muestran en su comunicación se ve reflejada de una forma positiva, quienes lo perciban podrán reconocer el valor agregado

de la marca y disertar si es un concepto realmente reconocible y memorable para la entidad. Siendo el caso del contexto actual de nuestro país, un elemento de rigurosa aplicación pues en base a los cambios que los consumidores han ido adoptando de acuerdo a lo que actualmente consideran necesario y de vital adquisición, es importante que las marcas por medio de sus puntos de comunicación realcen todo aquello que las hace únicas, especialmente los elementos intangibles que desde un inicio nos hicieron preferirlas por sobre otras.

- Calderon y Rivasplata (2019),<sup>29</sup> en su tesis para optar por el título profesional de licenciada en administración y marketing denominada *Relación de la gestión de marca y el posicionamiento de la empresa de calzado Caressa, Trujillo – 2019*, desarrollada en la Universidad Privada del Norte,<sup>16</sup> plantea como objetivo principal<sup>4</sup> determinar la relación entre la gestión de marca y el posicionamiento dentro de la empresa de calzado Caressa, Trujillo – 2019. Empleó una investigación mixta, no experimental, transversal y correlacional. Sus principales resultados muestran que la empresa de calzado Caressa, carece de reconocimiento en el mercado Trujillano, lo cual se encuentra directamente conectado al hecho de que la gestión generada por el mismo no ha sido la idónea para conectar con el público. La investigación concluye que la marca de calzado Caressa al no contar una identidad de marca establecida, genera una distorsión del mensaje que desea hacer llegar a su público, siendo este el principal motivo que evita que la marca desarrolle una personalidad estable y que desvincula en su totalidad todos los puntos a favor que la marca puede ofrecer.

Lo que toda marca debe recordar, y sobre todo plantearse previo a su construcción, es la propuesta de valor que su negocio desea transmitir en todo momento y gestión de la misma. De no generarse la correcta unión de dichos componentes, la marca iniciará a difundir un mensaje erróneo por los distintos canales de aproximación a su público, desarrollando una personalidad de marca que no permitirá identificar el mensaje que se desea difundir realmente. En un escenario de crisis para muchas marcas, como el que se experimentó en el año 2020, es de crucial importancia que las marcas recuerden su

propósito, aquello que las hace especiales, y demostrarlo bajo mensajes claros que inviten a volverlas parte de nuestro día a día.

- Paucar (2019), en la tesis para optar por el título profesional de ingeniero industrial denominada *Estrategias de marketing y creación de marca para una mype de la región Arequipa*, desarrollada en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, tuvo como objetivo central presentar un plan de estrategias de marketing y una propuesta de marca orientadas a incrementar el reconocimiento de la mype. Utilizó una metodología mixta, lo que le permitió conocer el mercado en el que se desenvolverá la empresa, estrategias necesarias, su público objetivo y la identidad marca. Sus principales resultados demuestran que, al generar una correcta gestión de marca, acompañada de estrategias de marketing concisas a los objetivos planteados de la empresa, aumentan notoriamente la recordación de la entidad. Llegando a concluir que una empresa puede llegar a generar un valor diferencial significativo si genera el correcto trabajo en conjunto de marketing y branding.

Dicha investigación es de pertinente soporte, pues sostiene la importancia de gestionar los procesos de marketing y branding en conjunto, los cuales brindan solidez y estabilidad independientemente del sector en el que se desenvuelven. Siendo de suma importancia el destacar como ambos términos forman parte de la gestión que toda compañía debe tomar en cuenta de forma estratégica, y mucho más bajo un contexto de crisis como el que se desarrolló debido a la pandemia, en el año 2020.

- Cisneros (2018) en su tesis de maestría en gestión de diseño denominada *Incidencia de la gestión estratégica del diseño en el posicionamiento, competitividad e innovación de panaderías gourmet en la ciudad autónoma de Buenos Aires*, desarrollada en la Universidad de Palermo, plantea como objetivo general el analizar de qué manera la gestión estratégica del diseño incide en el posicionamiento, competitividad e innovación de las panaderías gourmet de la ciudad autónoma de Buenos Aires, siendo los casos de estudio Le blé y Le Pain Quotidien. Empleó una metodología cualitativa, de objetivos descriptivos, empleando fuentes de carácter primario, como material

bibliográfico y generando un análisis de las estrategias de diseño de las empresas panaderas previamente mencionadas, a su vez se emplearon técnicas de recopilación de datos de las mismas como encuestas, entrevistas a los gerentes de las panaderías respectivas y finalmente se hizo uso de una matriz de observación para evaluar su identidad corporativa y la influencia que estas generaban en dichos establecimientos. Sus principales resultados demuestran que la marca ayuda a generar fuertes conceptos de diferenciación a pesar de que el mercado en el que se desarrolló este saturado por la alta demanda del mismo, en este particular caso, vinculando la gestión de marca a las panaderías, se menciona y recalca cómo los consumidores debido a la correcta gestión de diseño que ellos perciben, han posicionado en su mente a dichas panaderías como propuestas de empresas que se mantienen a flote gracias a la calidad y exclusividad, tanto del espacio y propuesta gastronómica. Su investigación concluye que la correcta gestión del diseño en el ámbito corporativo, ayuda a crear conceptos fuertes de valor diferencial, que permitirá a las empresas posicionarse y destacar en el mercado, aunque ciertamente es un proceso que no se da de forma instantánea, sino que implica constancia, inversión de recursos económicos, y sobre todo el conocimiento de un equipo adecuado que esté preparado para generar una gestión idónea.

Cuando una marca encuentra aquello que le hace especial por sobre las demás, es necesario que se enfoque en ese detalle y se adueñe del mismo, sin embargo, esto no sucede por arte de magia, el llegar a este punto de conocer el valor diferencial como marca, depende mucho de la correcta gestión de diseño que la empresa genere y que encuentre el modo de transmitirlo de una forma sencilla y concisa a su público. En este caso de estudio se habla de empresas panaderas pertenecientes a las PYME, las cuales a pesar de competir en un rubro bastante poblado han encontrado la forma de sobresalir, gracias a una correcta gestión de marca; ese es el punto que toda empresa en el sector peruano debe aspirar, puesto que el construir un legado que pueda enfrentar toda adversidad sin importar el escenario que se presente, no se trata solo de generar ventas, sino de ofrecer ese algo más que hará que el público lo posicione en su mente como una marca de preferencia.

- Albín (2017) en su tesis para optar por el título de licenciado de arte con mención en diseño gráfico denominada *Cultura de marca: la influencia del branding en el emprendimiento del Perú actual: bases para una plataforma de vinculación entre el diseño marcario y los emprendedores*, desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, plantea como objetivo central la creación de un estudio de investigación y consultoría de la cultura de marca, fomentándolas entre los empresarios peruanos de la micro, pequeñas y medianas empresas, que no cuentan con el conocimiento ni el capital para invertir en su imagen. Empleó una metodología aplicada cualitativa, de carácter deductivo analítico. Sus principales resultados muestran la necesidad de las MIPYMES, de contar con un medio que les permita adquirir conocimiento y contribuya a construir valor a su marca, y que sobre todo que sea acorde a su disposición de capital, por ello plantea la creación de una plataforma que facilite todo lo anteriormente mencionado. Llegando a concluir que la creación del espacio, anteriormente mencionado es de pertinente desarrollo pues el gestionar y desarrollar estrategias que conecten al público con la marca es necesario para todo negocio.

Muchas empresas en el sector peruano, y bajo la presencia de distintos motivos, tercerizan constantemente la aplicación de una correcta gestión de marca, siendo este muchas veces el motivo por el cual su presencia no destaca ni genera un valor diferencial. Parte de esta falta de interés a jugado un punto en contra de aquellas que, frente a un evento inesperado como el acontecido en el año 2020, se han visto obligadas a detener sus procesos, pues, lo que transmitían probablemente no se encontró correctamente estructurado lo que, por ende, impidió que se posicione como una marca importante y recordación inminente en el mercado peruano.

- Bardales y Herrera (2016), en la tesis sustentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, denominada *Propuesta de modelo de gestión basado en el marketing experiencial para la generación de brand equity en el contexto peruano*, tuvo como objetivo central construir una propuesta de modelo de gestión basado en los conceptos del marketing experiencial y brand equity para favorecer una relación sostenible con el consumidor peruano debido a un

entorno cambiante.<sup>134</sup> Empleó un diseño cualitativo, empleando técnicas de análisis y recolección de información por medio de entrevistas. Sus principales resultados demuestran que muchas empresas en sector peruano no son conscientes de lo exigente que es el entorno en el que se desenvuelven, por ende, no son capaces de generar las estrategias adecuadas para responder pertinentemente a las demandas de su público. Concluyendo finalmente, que toda empresa debe ser consciente del contexto que se vive en el mercado y adaptar sus estrategias para continuar generando valor, de esta forma la continuidad de la entidad será duradera.

Al vivir en un entorno cambiante, es preciso que las marcas se adapten con facilidad a como la realidad lo requiera. Esto será posible sólo si, como entidad, se conoce a fondo cuál es el valor predominante que le permite destacar de la competencia y lo dirige a objetivos, lo cual genera que su público le adjudique una apreciación de acuerdo a cómo concibe la marca. Por ello, en el año 2020, el valor que el público usuario o consumidor, le adjudica a la marca se podría decir que se basa más que nada en el vínculo de seguridad que este puede transmitirle.

- López y Moreno (2015)<sup>29</sup>, en la tesis para optar por el título profesional de ingeniero en gestión empresarial titulada *Impacto del posicionamiento de marca a través de redes sociales caso: "Sin Parar" – D'onofrio*, sustentada en la Universidad Agraria La Molina, tuvo como objetivo central evaluar y analizar el posicionamiento obtenido por la marca Sin Parar – D'onofrio midiendo la respuesta de su target a través del mercado de redes sociales. Utilizó una metodología mixta, encuestando 267<sup>11</sup> jóvenes residentes en Lima Metropolitana, una entrevista a profundidad del encargado del Departamento de marketing de D'onofrio, un Focus Group al mismo segmento, y la recopilación de los registros brindados por el Community Manager del Fan Page de Sin Parar. Sus principales resultados demuestran que el producto mantiene un posicionamiento que se ve reforzado por el manejo de estrategias como el uso de redes sociales, que vincula mucho al correcto manejo publicitario que permite que su target se sienta identificado, generando un vínculo funcional y emocional. Llegando a concluir que una correcta gestión



publicitaria puede fortalecer el vínculo de la marca con el público al que va dirigido, marcando su presencia en el mercado que se desenvuelve.

La presencia de las marcas en redes sociales hoy en día es de crucial importancia, siendo a la fecha una de las mejores formas de mantenerse en contacto con su público y sobre todo de afianzar la confianza que este deposita en ellos como entidad. Y para la situación que nuestro país y el mundo se encuentra atravesando, el consumo de medios digitales se ha incrementando de forma masiva, por lo que aquellos que no consideraban este aspecto de interés para su negocio, se han visto afectados drásticamente y por ende obligados a desarrollar estos puntos de comunicación de forma bastante apresurada.

- Mir (2014) en su tesis doctoral denominada *Análisis de la reputación online aplicada al branding de empresa. Estudio comparativo sectorial en gran consumo*, desarrollada en la Universitat Abat Oliba CEU, plantea como objetivo general profundizar en la reputación de marcas relevantes y su relación con las TIC, y cómo interactúan con los consumidores. Empleó una metodología cualitativa y cuantitativa, combinando técnicas descriptivas, bibliográficas, entrevistas a profundidad a directivos de marcas y encuestas a una población de 400 universitarios sobre el uso de las Brand fan pages de Facebook. Sus principales resultados demuestran que la interacción que las marcas generan y sobre todo la presencia que gestionan en canales de comunicación digital, representa un gran impacto en su público usuario o consumidor, pues de esta forma la entidad como marca genera una reputación en el medio. La investigación concluye que la correcta gestión de las marcas en medios de comunicación digital, ayuda a generar una reputación en la mente del consumidor, y a pesar de ser un bien intangible, debe ser considerado como un atributo que se ha ido construyendo gracias a la experiencia individual de aquellos que interactuaron directamente con el producto o servicio ofrecido, y que finalmente terminó generando un sentimiento positivo en ellos, influyendo así directamente en su conducta de compra futura.



8

La importancia de gestionar una marca, no solo es de vital importancia para generar ventas o uso de un servicio en específico, sino que construye algo mucho más fuerte y es que establece una imagen de la misma en el mercado, y como se le relaciona con su público lo cual le permitirá destacar de entre las demás. Por ello, toda empresa que no hace uso de procesos de branding puede dar por hecho que su presencia en el mercado no es notable y por tanto no existe reconocimiento de la misma, y lamentablemente, lo mencionado es parte de la realidad de muchas empresas en nuestro país, las cuales probablemente tras los sucesos y cambios establecidos en el mercado debido a la pandemia acontecida en el año 2020, finalmente hayan comprendido la importancia que significa el incorporar este proceso a su gestión como empresa.

- Makki (2014) en su tesis de grado denominada *influence of branding on consumer behavior: case of Palais Hansen Kempinski Vienna*, desarrollada en Modul University Vienna, plantea como objetivo general el conocer como una marca de lujo, como la imagen que proyecta el hotel Palais Hansen Kempinski Vienna, ofrece valor y crea lealtad por parte de los huéspedes. Empleó una investigación primaria, empleando técnicas como entrevistas a profundidad al gerente general de dicho hotel, y a su vez generó un total de 51 encuestas a sus huéspedes. Sus principales resultados refuerzan el hecho de que una correcta construcción de marca, y sobre todo la consistencia de la misma, permite que las empresas generen mayor impacto en su rubro. La investigación concluye que efectivamente lo que permite que el hotel Palais Hansen Kempinski Vienna, resalte de entre todos además de su concepto muy marcado de una experiencia de lujo, es el hecho de que, en su ADN de marca, tiene muy claro sus objetivos, esto le permite asegurar el cumplimiento de la promesa de marca establecidos por los mismos y por ende todos aquellos que en su momento han sido huéspedes han podido identificar hasta el más mínimo detalle a un servicio que solo ellos como entidad hotelera podrían proporcionar.

Aplicando el estudio mencionado a nuestro contexto actual, lo que se busca como culmen de la investigación a desarrollar, es que las empresas en el sector peruano reconozcan y apliquen la importancia de gestionar su marca

profesionalmente, pues al generarse está acción se adjudica reconocimiento a la empresa y ayuda a que la misma brinde un mensaje consistente acorde a los requerimientos del entorno en el que se desenvuelve.

- Bergström, Landgren y Müntzing (2010), en su tesis de licenciatura en administración de empresas denominada *Brand Management a qualitative study on branding in a SME*, desarrollada en Jönköping University, plantea como objetivo principal investigar cómo se ejerce el branding en una pyme y desarrollar un modelo que les permita construir y fortalecer su marca. Empleó un diseño cualitativo, generando entrevistas a trabajadores de la empresa Triumf Glass (Suecia) con la finalidad de conocer a fondo la gestión de marca de una PYME. Sus principales resultados muestran el desarrollo de un modelo de gestión de marca, que permitirá a las PYME generar un valor especial en su marca a pesar de que esta no cuente con un gran capital de inversión. Su investigación concluye reafirmando que, las pequeñas y medianas empresas, deben tomar mayor importancia de la creación y gestión de una marca poderosa, si dichos puntos se construyen bajo el proceso adecuado, será mucho más sencillo poder dar a conocer todo lo que como organización ofrecen y además de esto generar interés en su público sin importar el medio, plataforma o canal que se decida emplear para conectar con ellos.

A pesar de que la presente investigación descrita pertenece a un país que suena tan lejano al nuestro, abarca un tema de suma importancia presente en el mercado peruano y que, bajo el contexto actual, representa el talón de Aquiles para las empresas que deseaban continuar subsistiendo en el año 2020. Construir una marca poderosa, conlleva una gran responsabilidad, significa ver más allá de lo que creemos es su identidad, explotar todo aquello que la hace especial y que por, sobre todo, su imagen frente al público sea un reflejo de lo que ofrece. Siendo este el arma perfecta para hacerle frente a un mercado que hoy en día se encuentra extremadamente saturado.

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1 Gestión del Diseño

El diseño como gestión se va desarrollando bajo la necesidad que nace de las empresas el destacar sus marcas frente al público, la simple exploración connotará, que su aplicación otorga a dichas entidades un carácter exclusivo, como un sello diferencial adherido de forma permanente. Partiendo del concepto más básico, Jullier (2008) describe la aplicación del diseño como un proceso que permite y, hace mucho más factible la planificación y desarrollo de estrategias. Por ello se le considera una disciplina, de fácil integración a otras, que permite amplificar todo aquello que se plantee en el proceso como objetivos a desarrollar, siempre y cuando se le permita ser aplicado mucho más allá de la gestión gráfica por parte de la entidad; su gestión es mucho más, es adherirse a los cimientos de toda empresa y ser su motor de crecimiento.

Por otro lado, Bürdek (1994) bajo un análisis filosófico más profundo, bajo la noción kantiana sustentado bajo la construcción racional que debe guardar el diseño, atribuye a la razón como principal fuente de necesidad de aplicar el mismo en diferentes aspectos. Desde la vista de ambos conceptos previamente mencionados, se puede constatar que, bajo toda causa de existencia a atribuírsele la necesidad de aplicar el diseño, este se encuentra siempre fundamentado bajo la estrategia, dándole utilidad y sobre todo, es este sentido de racionalidad que debe guardar su aplicación. Siendo estos conceptos básicos que unen estrechamente al diseño, con la aplicación y acciones de marketing, permitiendo establecer los objetivos estratégicos necesarios a aplicar en un negocio, lo cual atribuye el factor de diferenciación que toda marca debería poseer en todo rubro de desempeño.

Lecuona (2006) menciona la presencia del diseño gestionado estratégicamente como una necesidad fundamental para toda empresa, acción que deben priorizar las PYME, quienes deben encontrar un aspecto a destacar que pueda hacer frente a su competencia, ayudándoles a crecer constantemente. Sin embargo, también es necesario mencionar el error que

cometen muchas de ellas, debido al estigma presente sobre el concepto de diseño como un aspecto puramente estético, frenando su gestión y desarrollo en distintos aspectos que podrían influir favorablemente en el desarrollo de la empresa.

En consecuencia, el alcance <sup>27</sup> de la gestión del diseño en toda organización, es el factor determinante de competitividad en el mercado y aproximación con respecto al público, tomando en cuenta las características y escenario presente, de acuerdo a sus necesidades y requerimientos. Castillo (2015), refuerza lo dicho, pues el diseño tiene como principal propósito el identificar aquellas necesidades por parte del público con respecto al producto o servicio brindado de acuerdo a como se de el caso, encontrándose en este punto el éxito que aguarda por toda empresa.

Previamente se ha hecho mención continua de la importancia que lleva el gestionar el diseño estratégicamente en toda entidad, pero nace la interrogante de cómo se construye dicho proceso y aplicación, pues bien, es necesario tomar siempre en cuenta cuatro puntos muy importantes que convergen en su desarrollo siendo así; la empresa, el entorno, la estrategia y la comunidad. Leiro (2006) menciona una serie de aspectos que abarcan los puntos dentro del desarrollo <sup>45</sup> de la gestión del diseño en toda empresa:

- A. La idea, la cual se desarrollará en base a conceptos vinculados al propósito que la empresa se plantee como finalidad de las acciones a ser puestas en movimiento.
- B. Agentes involucrados en el contexto, lo cual implica la realidad de la empresa, las tendencias empleadas por el mercado, el público o usuario (adaptación del <sup>4</sup> producto o servicio de acuerdo a sus necesidades y demandas) y, el equipo de gestión creativo.
- C. Objetivos estratégicos, va acorde a las metas planteadas por la empresa, y por tanto implica el definir cuál es el crecimiento esperado

por parte de ella, pues todo girará en torno a los resultados que se deseen alcanzar.

D. Resultados y elementos de descarte, todo plan de acción tiene una finalidad, sin embargo, durante el desarrollo de las acciones planteadas para la estrategia se van descartando elementos.

E. Comunicación, este aspecto considerado como parte <sup>31</sup> de la gestión estratégica del diseño en una entidad, es tratado en el escrito como la presentación previa a ser comunicada, más no como la acción continua al proyecto para su difusión con el público objetivo.

Dichos componentes corresponden a un ecosistema, que permite que toda entidad pueda generar estrategias y objetivos, de acuerdo a los requerimientos de su público con respecto al producto o servicio que provean. Estas acciones son de especial ayuda, pues como se mencionó entre líneas anteriores, la necesidad de hacer uso del diseño siempre estará fundamentado bajo un funcionamiento racional, que en momentos de cambio en el entorno de desarrollo es de crucial ayuda para adoptar acciones acordes a los requerimientos de este. <sup>4</sup> A continuación, se puede apreciar un gráfico que muestra los agentes fundamentales involucrados, y los aspectos que se ven involucrados.



Figura 1. "Contexto de desarrollo que involucra la gestión del diseño", interpretación de datos obtenidos. Elaboración propia.

Manrique (2016) plantea un panorama bastante similar para la gestión del diseño y las características que le definen, aseverando que de los propios conceptos se desprenden aspectos que permiten añadir valor a la empresa, lo que permite establecer al diseño como una herramienta de empuje que funciona desde la estructura base de toda entidad, y que sobre todo permite entender a plenitud la forma en que actúa dicha operación. Por el lado de la gestión, pues tal y como se interpreta, se entiende como la capacidad estratégica operativa de funciones metódicas; el diseño entre tanto es la proyección creativa y gráfica, que permite visualizar dichas operaciones bajo una proyección innovadora y que se adecue al contexto de la organización y la demanda del mercado.

### **Imagen Corporativa**

Toda organización globalmente tiene como necesidad el destacarse de la competencia, considerando esto como un hecho fundamental en su proceso de nacimiento, sin embargo, la gran mayoría con el paso del tiempo va olvidando la importancia de continuar valorando y trabajando a detalle el conjunto de elementos que ayudan a construir un concepto como marca en el público usuario o consumidor. Es por este motivo que el trabajar la imagen corporativa, debe ser considerado un factor indispensable, que tendrá los correctos resultados si se emplea una adecuada gestión del diseño.

Pintado y Sánchez (2013) describen a la imagen corporativa como la idea o concepto que el público establece como recuerdo principal al tener un contacto directo con los elementos referentes al mismo. La representación mental atribuida por cada individuo será de percepción única, por ella dicha imagen deberá ser construida de rigor bajo una correcta gestión de diseño, resaltando todos los atributos que la identidad corporativa posee. De igual modo una buena gestión de imagen, ayuda a generar un nivel de calidad en la mente del consumidor, además de que el reflejo de una imagen sofisticada siempre estará conectado con un mensaje de un producto o servicio de costo superior, por ello es siempre importante transmitir aquellos beneficios que

asociará el público con este, los cuales en definitiva deben ser asociados con conceptos positivos.

A su vez Mas (2012) contribuye a un concepto muy fuerte y que plantea un verdadero significado a que las organizaciones tomen una verdadera posición de interés por construir una imagen corporativa a través de una correcta gestión del diseño; el diseño ayuda a construir una imagen sólida con un objetivo específico y racional, por ello el verdadero cambio en una entidad se genera cuando gracias a una correcta gestión de esta se identifican adecuadamente las necesidades del público.

Tomando en cuenta que la imagen corporativa se convierte en el predominante visual de toda empresa, Capriotti (2013) le adjudica una serie de rasgos que se relacionan al papel que este juega en toda entidad en base al entorno y su posición en el mercado.

- **Se posiciona en la mente del público**

Las entidades trabajan para estar presente y ocupar un espacio en la mente del consumidor, dicha conexión va enlazada al fundamento de comunicación generada por la comunicación intencional o casual generada por las mismas.

- **Genera valor diferencial entre las entidades competidoras**

Construir una imagen ante los ojos del público aporta reconocimiento, sin embargo, esto no significa que una identidad genere éxito para una organización, pues es la esencia valiosa que esta transmita la que marcará el valor diferencial final.

- **Factor diferencial en la decisión de compra bajo distintas situaciones**

Cuando una empresa mantiene una imagen consolidada, mantiene un punto a favor para gestionar cualquier situación de riesgo que involucre una situación o tema situacional; resultados acordes a lo

que se comunica, muestra y dice por parte de la gestión de la imagen en cuestión.

Además de los puntos mencionados anteriormente, existen 3 beneficios adicionales que Capriotti (2013) le adjudica a la imagen corporativa como un agregado adicional que rentabiliza la presencia de la empresa, tal y como se observa en el siguiente esquema.



Figura 2. "3 beneficios de contar con una imagen corporativa". Capriotti (2013)

Por medio de la información mencionada previamente, se configura como conocimiento principal la existencia de puntos clave que identifican a ciencia exacta los beneficios que el desarrollo de una imagen construida en base a una correcta gestión de diseño, los cuales se obtienen al identificar las necesidades del público; la organización pues generará visibilidad, estabilidad y continuidad, mientras que con el público o usuario obtendrá fidelidad. Del Pozo (2017) estructura dichos beneficios en 6 puntos:

- Permite que el público se identifique con la marca.
- Los productos o servicios ofrecidos estarán alineados a una sola identidad.
- Agrega valor a la marca, la cual puede ser percibida por el público.
- Es capaz de establecer una unión personalizada con aquellos que tienen un encuentro más cercano con la marca.



- Se diferencia de la competencia en su rubro.
- Le otorga personalidad a la marca, lo cual beneficia en como esta es percibida.

Por todas las acciones ya mencionadas, es importante comprender que la influencia y el rol que el público les atribuye a las marcas, gracias a la imagen que perciben de ellas, es un proceso que guarda fundamento en el hecho de que el mercado se encuentra tan estandarizado en productos y servicios parecidos, como organizaciones, buscan un factor diferencial que les permita recordarlas fácilmente y que sobre todo les ayuda a marcar la diferencia. Orjuela (2011) menciona que no se trata únicamente de un simple acto de mencionar los beneficios tangibles e intangibles que el público suele identificar, sino que debe estar adherido a acciones que guarden un valor social, en este punto se encuentra el lado positivo que la imagen corporativa puede llegar a transmitir y sobre todo la asociación humana de la misma.

### **2.2.2 Branding**

Toda entidad converge su presencia en el desarrollo de una marca, convirtiéndose en la promesa de toda entidad de cumplir con un propósito estructurado, cuyo poder se construirá en la mente del público de acuerdo a la interpretación de los elementos, el cual gestionará reputación y se convertirá en un símbolo de sus capacidades; el poder del branding reside aquí. Para entender a ciencia cierta que abarca el concepto de branding, Hoyos (2016) explica que branding es mucho más que el naming, la construcción del logotipo y los elementos gráficos que convierten una organización en única, es en valía otorgarle una presencia única, comprender a fondo su personalidad y construir marcas poderosas capaces de impregnarse y conectar con el público en un nivel emocional, de tal manera que esta se convierte en un elemento relevante de su vida.

Jiménez y Camirra (2015) aportan la conexión que vender con valor agregado adhiere al momento de emplear el branding para transmitir y enfocar

sus estrategias en las necesidades del público, las tendencias del mercado y el entorno de desarrollo, cambiando la forma en cómo ven la marca. Mencionando por sobre todo la relevancia que este cumple en las MYPE quienes deben no solo aportar un producto o servicio de calidad y valor, sino que también deben construir un lugar en el corazón del público usuario o consumidor, para que así la mente de los mismos pueda recordarlas con facilidad y que mejor que dicha recordación se genere por un aspecto positivo y constructivo, resaltando en el rubro del mercado de desempeño.

Es así que Sterman, citado por Hoyos (2016), plantea 3 etapas que simplifican un largo camino que aborda el concepto de branding. El trabajo no termina después de diseñar los elementos que diferencian la marca, sino que se trata de un camino de aprendizaje y continuo mejoramiento para asegurar y perdurar las cualidades innatas de toda entidad por medio de una construcción gráfica potente; la comunicación del contenido adecuado establecerá un verdadero hilo conector con el público y sobre todo será capaz de establecerse a pesar de la eventualidad de un contexto cambiante.



Figura 3. "Etapas del Branding" de Sterman, citado por Hoyos (2016).

Para una construcción adecuada de branding, del Campo y Sánchez (2013) de igual modo brindan su aporte planteando cinco sugerencias que sintetizan gran parte del camino y sobre todo los elementos indispensables para atravesarlo exitosamente. Los planteamientos a ser endosados a continuación representan los fundamentos básicos que todo emprendimiento u organización debe tomar en cuenta para la creación, construcción o rejuvenecimiento de una marca.

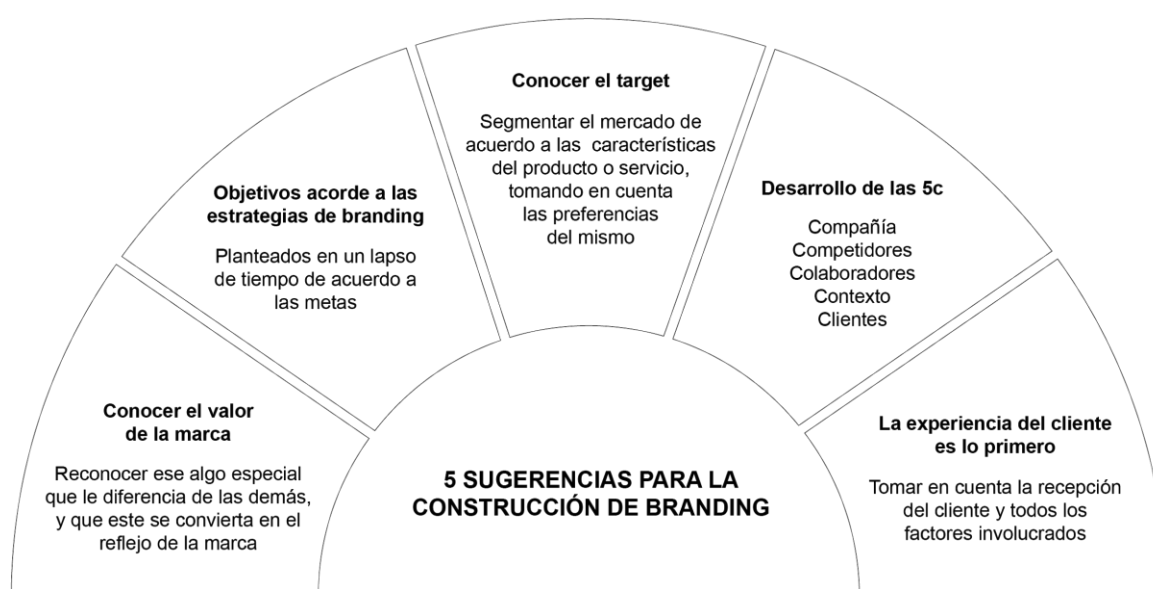


Figura 4. “5 sugerencias para la construcción de branding”. Del Campo y Sánchez (2013)

Por otro lado, Mayorga (2019) menciona una realidad latente en muchas entidades que limitaron el desarrollo de su marca a un planteamiento básico y superfluo debido a la falta de conciencia, medios y gestión estratégica de branding, lo que por consiguiente terminará restándole valor a la presencia de marca, rebajando los estándares y expectativas a una percepción sin conciencia ni atribución meritoria de apreciación en el mercado. Siendo este un factor que mueve internamente al público a estar dispuesto a adjudicarle un valor monetario superior solo por el hecho de contar con una construcción gráfica gestionada por el diseño, que transmita fuerza y veracidad. (Kotler y Pfoertsch, 2010) Es así que queda claro que la marca es el sello de

reconocimiento de cada organización de acuerdo al producto o servicio ofertado, el cual deberá ser un reflejo, tanto en lo que muestra, dice y hace.

### **Branding emocional**

Una marca sin emociones es una sin alma. Previamente era la funcionalidad del producto o servicio lo que garantizaba su éxito, hoy en día eso no basta, el público busca primordialmente un vínculo de conexión, el cual se convertirá en la principal influencia y decisor final al momento de elegir un producto o servicio dentro de una amplia gama en el mercado, el cual a la actualidad se encuentra saturado en muchos aspectos. (Lodos, 2011)

Al respecto, es correcto interpretar que hoy en día una marca debe generar un diálogo con el público, y empatizar directamente con este, explorando su lado humano, demostrándole cuan necesario es para su día a día. (Fernández, 2011) De este modo podría establecerse que, para una generación que exige cada vez más conciencia, credibilidad y sobre todo transparencia por parte de las marcas en su actuar, es correcto afirmar que el branding apelando desde el lado emocional es la mayor expresión de aquellas que buscan labrarse un lugar estable en la mente y corazón del público.

Dicho sentir se convierte finalmente en amor por la marca, aunque esto generalmente sucede con aquellas que llevan un largo tiempo en el mercado, como es el caso de marcas reconocidas mundialmente, pero es este el objetivo que toda organización, especialmente las MYPE, deben aspirar a construir. Torres y Sánchez (2014) en su trabajo investigativo, reiteran en numerosas ocasiones dicha relación constructiva entre la marca y el público, puesto que previamente se tenía la errónea idea que una vez terminada la compra el proceso de interacción culminaba, por ello es imperativo que se detenga el pensamiento arcaico de que el público es símbolo de un número de ingreso adicional, sino que es un ser con sentimientos. De acuerdo a la experiencia que la marca sea capaz de brindarle, podrá generarse un vínculo corto o duradero.

Heath y Heath (2017) establecen que los momentos que consideramos memorables son aquellos que recordamos con facilidad, sin embargo, acostumbramos recordar primero siempre los aspectos negativos, por ello si una marca te defrauda al más mínimo aspecto, se convierte en una tarea difícil perdonarla. Todo producto o servicio, cumple una función, por ello, estará presente en algún momento de la vida del público, la experiencia que este proporcione a detalle completo será el conector decisivo para adjudicarle un lugar en nuestros corazones; resguardar cada momento con el cliente, requiere atención al momento de comunicar la marca en todo momento, incluso después de finalizado el proceso de compra. Pues bien, dicha conexión se convierte en una relación, que como en cualquier el esfuerzo debe ser constante.

### **2.2.3 Medios de comunicación digital**

La comunicación en el ámbito corporativo, así como todo con el paso del tiempo, se convierte en transitorio, transformándose continuamente. Estos cambios invitan a que las empresas reestructuren múltiples procesos entre ellas las estrategias publicitarias y comunicativas lo que implica que el diseño se involucre en su máxima esencia lo que permitirá que continúen gestionando sus objetivos óptimamente.

La tecnología al hacerse presente por medio del internet, modifica la forma en que las empresas establecen y diseñan sus estrategias comunicativas. Sin embargo, la necesidad de comunicación de una entidad con su público siempre estará presente. Es importante considerar que cada organización mantiene una realidad acorde al mercado de desempeño, por lo que el plan comunicativo siempre se mantendrá alineado a la estrategia orientada a los objetivos de posicionamiento de la empresa. (Alard y Monfort, 2017)

Esta necesidad de establecer medios de comunicación digital y sus canales de difusión respectivos (website, blog, redes sociales, etc.) se debe principalmente a que cada vez el consumo de dichas plataformas va en

aumento, además de que aquel que no se encuentra en línea pierde credibilidad por parte del público, volviéndose necesaria su presencia, aportando veracidad y relevancia al trabajo que este genera. Kotler, Kartajaya y Setiawan (2019) menciona que en la actualidad la conectividad que nos ha proporcionado el internet, ha otorgado el poder a las masas, buscando equidad, inclusión y transparencia por parte de las marcas en los distintos espacios en los que generen presencia digitalmente, lo que finalmente lleva al desarrollo de un marketing enfocado especialmente en el usuario.

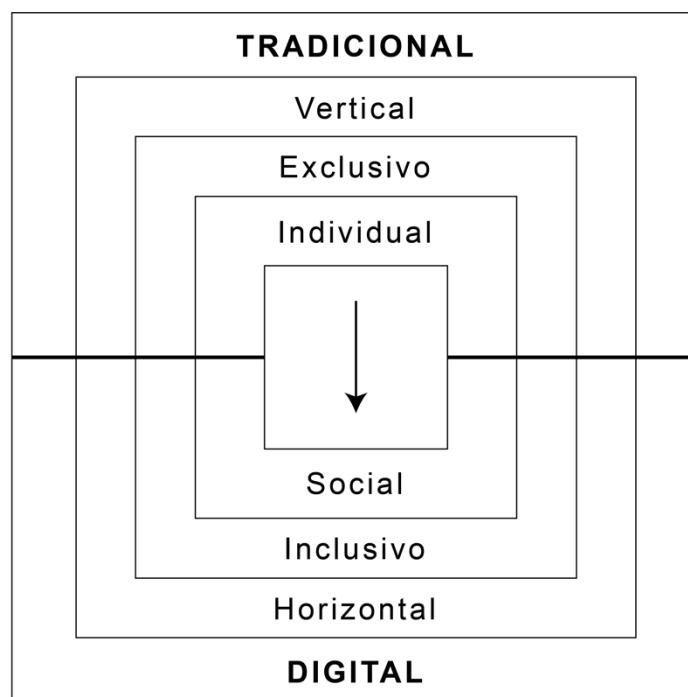


Figura 5. "Traspaso del poder a clientes conectados". (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2019)

Adán (2017) menciona como la comunicación digital se ha convertido en una de las principales acciones estratégicas que las entidades han puesto en uso para transmitir transparencia y que sobre todo el público pueda comprobar la veracidad de este. De igual a pesar de la distancia, ambos mantendrán la facilidad de continuar relacionándose y generando un valor diferencial que solo podrá caracterizarlos a ellos.

## Redes Sociales

2 La construcción de una reputación digital va de la mano de la interacción que se genere con el público, siendo una acción decisiva en el futuro de toda empresa que desea 9 establecer una relación de confianza con sus clientes. Chan (2020) expresa 28 su opinión acerca de la importancia de cada profesional de desarrollar su marca personal, pues bien menciona que le otorga muchos beneficios tales como aumentar su credibilidad en el mercado, aumentar la red de contactos, mejorar el nivel de oportunidades en el mercado y sobre todo ayuda a que las personas sientan confianza al momento de optar por determinado producto o servicio. Si bien estos beneficios están mencionados sobre la importancia de generar una importante marca personal profesionalmente, también conecta con el necesario hecho de que toda organización debe gestionar su presencia en redes.

De igual modo se menciona mucho la constancia que esto significa, Alan y Monfort (2017) se refieren a esta acción como “el cuidado y dedicación que se le debe tener a una flor”, pues la realidad de muchas entidades y especialmente de aquellas que no gozan de ser muy conocidas es que en muchas ocasiones las dejan al olvido. Su gestión eficiente también depende de la participación de un equipo adecuado, lo que permitirá un desenvolvimiento oportuno de la comunicación, y positivo desempeño del papel gráfico necesario.

En una sociedad en la que todo es relacional, el alcance que tienen las redes para conectar con las personas que puedan sentirse identificados con el contenido, se ha convertido en algo sumamente importante, pues, es la interacción cercana y amigable que permitirá que se entable una relación y sobre todo interés por el contenido compartido. Lo contrastante reside en el hecho que son redes que se enfocan mucho en el contenido visual, e ahí la importancia de plasmar una identidad adecuada que vaya en conexión con el mensaje que se desee transmitir, tanto en lo que se muestra y en lo que se dice. Como toda comunicación que reside en un objetivo estratégico específico, es necesario que cuente con una preparación ordenada que se

adecue al espacio de difusión seleccionado, por este motivo Carballar (2018) establece cuatro pasos para generar una estrategia comunicativa para dichos espacios digitales.

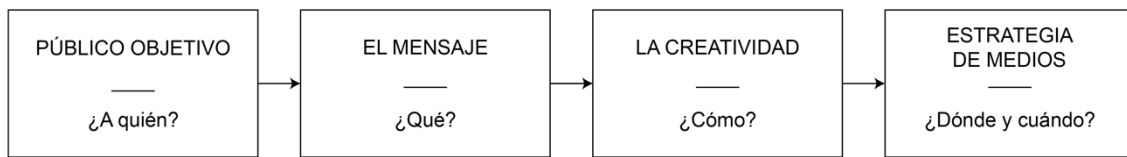


Figura 6. "Pasos para una estrategia de comunicación". (Carballar, 2018)

Por consiguiente, es importante recordar que el estar en redes no es sinónimo de vender explícitamente, sino que, el contenido que se genere debe ser lo suficientemente enriquecedor y estar relacionado al tema y objetivos del producto o servicio ofrecidos, actualizar contenido en lapsos de tiempo constantes, siendo esto a lo que se apeló anteriormente sobre no dejar en el olvido estos espacios de interacción. (Adán et al., 2016) Pues bien, las marcas deben seducir, más no hostigar, un propósito sutil y veraz.

## 2.2.4 Comportamiento del consumidor

Existen una serie de factores que influyen las decisiones de compra o uso de servicios que efectuamos, la realidad de nuestros ingresos y sobre todo nuestras necesidades y prioridades juegan un papel decisivo en el comportamiento que el consumidor adopta constantemente, por ello toda actividad de marketing en las entidades debe cubrir la necesidad de estudio hacia el público que se estarán dirigiendo, esto ayudará a desarrollar todas las estrategias pensando centralmente en el cliente como el centro de su universo. (Grande y Ruiz, 2013)

Las estrategias desarrolladas por el concepto de marketing en torno a la comunicación e imagen se encuentran íntimamente ligados al comportamiento del consumidor, es lo primero en lo que se enfoca dicho estudio, en conocer a fondo a quien se estarán dirigiendo. Por ello ya no se trata simplemente de generar ventas, sino de empatizar a fondo la marca y el público, contando como punto de enfoque a la percepción que el consumidor



tendrá en cada movimiento que genere la entidad como marca. (Mollá et. Alt., 2014)

Grande y Ruiz (2013) estructuran parte de los factores que influyen en el comportamiento del consumidor, en externos e internos, los cuales ayudan a entender y simplificar las características que toda marca debe tomar en cuenta para conocer a fondo a quien se dirigirá.

### **A. Externos**

- El entorno demográfico – económico

La población varía desde el género, edad, nivel educativo, nivel de ingresos, entre muchos otros. Por ello todo producto o servicio valora la especificidad de su target.

- Entorno cultural

Muchas veces es la cultura la que obliga a muchos productos o servicios a tomar ciertas consideraciones dependiendo de cuan estrictas sean estas, también atribuye el derecho de que algunos se encuentren definitivamente restringidos en determinados territorios.

- Nivel socio económico

De acuerdo al nivel socio económico existe un consumo menor o mayor de determinados productos o servicios, lo cual se refleja en el precio y comunicación de los mismos.

- Grupos referenciales

Muchas veces nos dejamos guiar por opiniones de terceros, ya sea de los más cercanos, en este caso el ámbito familiar o amical, hasta de los más ajenos, como usuarios que brindaron su feedback de determinado producto o servicio.

### **B. Internos**

- La percepción

La apreciación que generemos de cada producto o servicio le hará merecedora de un espacio en nuestra mente. En muchas ocasiones el simple hecho de observar un producto y adjudicar un valor monetario superior evita que tomemos interés de este, eliminándolo rotundamente de una posible posibilidad de compra futura, por ello la interpretación individual adjudicada puede ser decisiva para muchos.

- El aprendizaje y la memoria

Nos encontramos en un constante estado de aprendizaje, por ello incluso ciertos hábitos de compra pueden variar de acuerdo a cómo generamos sentimientos y pensamientos acerca de ellos.

- La personalidad y estilos de vida

Cada individuo posee una personalidad única, lo que le ayuda a decidir constantemente por determinados productos o servicios, de acuerdo a como estas se amolden a él. Sin embargo, aquellos rasgos generales que forman parte de la personalidad de cada uno, ayudan a generar ciertos estilos de vida que se conglomeran en características que pueden ayudar a definir la forma en que piensan y se comportan.

- Las actitudes

Las actitudes se moldean de acuerdo a la percepción que cada individuo posee de una marca, son duraderas y difíciles de modificar.

Centrándonos en el caso de América Latina específicamente, Arellano (2017) desarrolló seis estilos de vida que ayudan a clasificar y entender las necesidades del público, por parte de las entidades.

- Sofisticados

Se caracterizan por cumplir con estudios superiores, y tener un nivel de ingresos un tanto más alto del convencional.

- Progresistas

Su capacidad de avance reside en sus ganas de producir y superarse, se caracterizan por optar por aquellos productos y servicios que sientan que le aportan un beneficio vinculado directamente al costo.

- Modernas

Mujeres que buscan la superación constante, les gusta arreglarse y sobre todo optan por todo aquello que sientan que les facilita su día a día.

- Formalistas

Hombres que buscan principalmente el bienestar de su familia, se caracterizan por ser muy trabajadores y planificar su bienestar futuro, optando en muchas ocasiones por productos o servicios que se encuentren en tendencia solo por estar a la moda.

- Conservadoras

Mujeres que priorizan el bienestar familiar, son las encargadas del hogar y por tanto de las compras, procurando siempre generar un ahorro que favorezca al ingreso de su familia.

- Austeros

Aquellos que no gozan de un ingreso económico estable, por ello el costo vinculado a un producto o servicio es de suma importancia previo a ser adquirido.

Sin duda existen muchos factores que inciden en la decisión de compra final de un individuo, pero el comprender aquellos rasgos generales que ayudan a conectar con el sujeto es la base prima de toda empresa para

gestionar sus principales estrategias, desde el tono de comunicación, elementos gráficos involucrados, ayudando principalmente a que la percepción y amor desarrollado por la marca sea constante incondicionalmente. (Gil, Torres y López, 2013)

### **Comportamiento del consumidor peruano en el año 2020**

El año 2020 ha significado múltiples cambios, conectado a las consecuencias económicas que el desarrollo de la pandemia desencadenó. La economía peruana durante el periodo de cuarentena se vio paralizado drásticamente en múltiples sectores y la única forma de mantenerse a flote se centraba específicamente en continuar gestionando a distancia la relación generada con el público. A este, le agrada saber que las marcas se preocupan y tienen en cuenta sus necesidades, la información a distancia por parte de aquellas que continuaron cuidando esta relación pudo mantener un hilo conductor, aunque eso no aseguraba que el comportamiento del consumidor no se vería afectado en ningún estado. (Ochoa, 2020)

También ha quedado claro que el público actualmente preferiría optar por aquellas marcas socialmente responsables, y que además sean realmente conscientes de lo que afecta al mundo, lo que sin lugar a dudas ha llevado a muchas a tomar acciones que reflejen este lado humano que reside en ellas. (Michilot, 2020) Aún así, el cambio realmente contrastante es el interés por parte del público peruano por resguardar su salud, y el bienestar propio y de su familia, lo que generó que determinado sector dedicado a este rubro aumente su crecimiento comparado a cifras anteriores. (APESEG, 2020)

Las decisiones de consumo se adaptan al contexto, y se ve reflejado en el comportamiento, en este caso durante el proceso de cuarentena aumentó significativamente el consumo de internet y sobre todo el de portales que mantuvieran conectado a los usuarios, lo cual en definitiva representaba un medio de motivación. (Veliz, 2020) Pero al finalizar las rigurosas normas de aislamiento no significa que el público volverá a sus antiguas prácticas, sino que la gran mayoría asevera que las continuará aplicando a su vida,

concluyendo que el público usuario o consumidor tendrá mayor énfasis en aquellas empresas que durante este periodo pudieron conectar con ellos en la forma adecuada, tomando en cuenta especialmente el aspecto emocional que los vincula a la marca. (Murphy, Naert y Strong, 2020)

Por ello Carlos et. Alt (2020) por medio de un reporte generado como equipo de la empresa CIRCUIT, brindan una serie de recomendaciones para generar una comunicación óptima, que en definitiva puede ser de ayuda para toda aquella entidad que en algún momento futuro se vea sometida a un cambio tan brusco como el planteado por la realidad que trajo consigo la pandemia en el año 2020.

- **Adopta y normaliza las nuevas reglas**

Toda situación de dificultad implica cambios en el entorno, los cuales invitan al desarrollo de nuevas estrategias que minimicen al máximo el impacto negativo que dicho cambio pueda producir.

- **No pierdas la comunicación con tus clientes**

Sin importar lo que suceda, es esencial que se mantenga una conexión constante con el público, esto hará que se de cuenta de que es un miembro especial de la marca.

- **Aumenta tu credibilidad con difusión veraz**

El producto o servicio ofrecido debe estar conectado información real y que aporte positivismo en momentos que signifiquen dificultad.

- **Presencia digital**

Aquella marca que no cuenta con presencia digital no existe para muchos, por ello es importante considerar que el uso de canales digitales significa una oportunidad de conectividad y de credibilidad para toda marca, especialmente en momentos como el presentado en el año 2020.

## 2.3 Definición de términos básicos

- Branding

Es la construcción de la marca, bajo un proceso que le otorgue un sello diferencial, en relación a atributos conectados a los objetivos que se planteen en el proceso. (Martínez, 2011)

- Feedback

Termino americano empleado para referirse a la retroalimentación referida a generar mejoras en un aspecto específico. (Higuerey, 2018)

- Gestión

Es la acción de disponer de ciertos elementos y otorgarles una acción funcional, con la finalidad de generar competitividad. (Mora, Duran y Zambrano, 2016)

- Logotipo

Signo gráfico diferenciador de toda marca. (Ancin, 2018)

- Marca

La marca es el emblema de un producto o servicio, cumpliendo un papel diferenciador el cual guarda un significado especial gestionado estratégicamente. (Cárdenas, Carranza y Villaroel, 2017)

- Marketing

Es el conjunto de estrategias generadas por entidades para cubrir las necesidades del público con respecto a un producto o servicio en base a un objetivo. (Amor, 2019)

- MYPE

Abreviación de micro y pequeña empresa. (Sunat, 2019)

- Naming

Proceso de atribuirle un nombre a la marca, con el poder necesario y la cualidad de ser recordado fácilmente. (Pintado y Sánchez, 2013)

- <sup>30</sup> Posicionamiento

Es el lugar que ocupa una marca en la mente del público. (Cárdenas, Carranza y Villarroel, 2017)

# 1 CAPÍTULO III

## Marco Metodológico

### 3.1 Diseño de investigación

La metodología empleada en el presente documento de investigación es cualitativa, de enfoque descriptivo, teniendo como propósito describir el papel fundamental que cumple el diseño gestionado estratégicamente en toda empresa, profundizando en los beneficios que este genera, y sobre todo comprender la solidez que aporta a la presencia de marca, en situaciones de incertidumbre como la experimentada en el año 2020 debido a la pandemia, con la finalidad de mantenerse en vanguardia frente a los cambios en el comportamiento del público. Sin embargo, para especificidad del estudio, se seleccionó a la empresa CFP International con la finalidad de analizar su gestión en este periodo.

El desarrollo de esta metodología implica un conocimiento profundo de investigación sobre el entorno de desarrollo de la entidad previamente mencionada, sus acciones, propósitos e interacción con el público, y el equipo perteneciente al mismo, para la obtención de información detallada.

### 3.2 Supuestos

#### Supuesto general

El hacer uso del diseño, por medio de una correcta gestión de marca en las empresas, ayuda a generar valor, diferenciarse de la competencia y sobre todo brinda la oportunidad de adaptarse de una forma más sencilla a los procesos de cambio a los que se puedan ver sometidos frente a situaciones inesperadas.

#### Supuestos específicos

SE 1: Reconocer la importancia fundamental de la gestión del diseño en toda organización, desarrollando procesos que permitirán que conecte y se



desarrolle en su entorno empresarial, frente a cambios que puedan presentarse eventualmente.

SE 2: Al gestionar la marca, bajo una identidad que conecte visualmente con los objetivos y propósitos de la empresa, permitirá que se diferencie de la competencia lo cual le permitirá realzar sus valores y visión frente a cambios que puedan presentarse eventualmente.

SE 3: Contar con canales de comunicación que puedan conectar con el público y los miembros de la organización, a pesar de la distancia de acuerdo a como sea requerido, frente a cambios que puedan presentarse eventualmente.

## 1 3.3 Categorización

### 3.3.1 Categoría

- Gestión del diseño
- Branding
- Medios de comunicación digital

### 3.3.2 Definición conceptual

#### Gestión del diseño

Para Manrique (2016) la convergencia de los conceptos diseño y gestión, nace bajo la necesidad articulada de todas las empresas de integrar los procesos de diseño a las distintas áreas presentes en la organización, dejando de limitar al diseño simplemente al área publicitaria y convirtiéndolo en un aspecto homogéneo de sus actividades.

- Proceso de cambio

Toda organización comparte objetivos de desarrollo dirigidos específicamente a un bien común para el público al que va dirigido, sin embargo, cuando se presentan cambios que amenazan con el desempeño adecuado de la organización es necesario salir de su zona

de confort y adoptar prácticas acordes a lo que sugiere la realidad. (Lemmo, 2016)

- Imagen corporativa

Cada individuo concibe a la marca con particularidades distintas, por lo que cada concepto independiente es el resultado de los estímulos que la organización brindó a disposición del cliente para que lo identificara y generará una representación interna en sus recuerdos. (Pintado y Sánchez, 2013)

## Branding

Para Hoyos (2016) el branding es un proceso de construcción que busca capturar la esencia de la marca, otorgarle una personalidad poderosa y convertirla finalmente en una presencia única que destaque y se quede en el corazón y mente del cliente.

- Branding emocional

El desarrollo del branding desde un ámbito emocional, ayuda a construir la percepción de la marca desde un punto de vista más profundo, vinculándose a una relación y representación más estrecha con el público objetivo. (Castillo, 2018)

- Identidad gráfica corporativa

Es el conjunto de elementos establecidos estratégicamente con la finalidad de transmitir un valor identificable, contrastante de la competencia, por ello, cada identidad es única e irrepetible. (Pintado y Sánchez, 2013)

## Medios de comunicación digital

Los medios de comunicación siempre han sido la base de información para mantener actualizada a la población de los hechos que suscitan en el mundo, esto ligado a las nuevas tecnologías desemboca en llevar este factor

al mundo digital, medio empleado por múltiples entidades para difundir información rápidamente y de acceso global. (De Casas, Romero y Torres, 2016)

- Redes sociales

Carballar (2018) describe a las redes sociales como comunidades existentes en el mundo online, quienes interactúan en base a intereses similares y que facilita la comunicación de forma ágil y continua, a pesar de la distancia.

- Comunicación corporativa

Implica unificar los elementos que forman parte de la organización y transmitir los conceptos integrados bajo el mensaje que desea transmitir de forma externa e interna. (Apolo, D. et. Alt. 2017)

### 3.3.3. Indicadores

- Reconoce los aspectos involucrados para una gestión estratégica
- Toma en cuenta la realidad del entorno
- Desarrolla los atributos de marca
- Aplica objetivos específicos y racionales
- Reconoce la necesidad de sus clientes
- Percibe la marca como experiencia
- Desarrolla una línea gráfica establecida
- Identifica el valor de la marca
- Demuestra regularidad en la frecuencia de sus publicaciones
- Crea contenido relevante y relacionado a la realidad
- Transmite los valores relacionados a la organización
- Actúa de acuerdo a los valores de la organización

### 3.4 Población, muestreo y muestra

Para el desarrollo de esta investigación, la muestra total fue de 150 miembros del equipo CFP International, divididos entre personal administrativo

y comercial, de los que se tomó como unidad de análisis a 17 miembros, de los cuales 2 de ellos pertenecen al personal administrativo con la finalidad de comprender a fondo los antecedentes de la empresa, el área operacional y el área de marketing desarrollada por la organización. Por otro lado, la unidad de análisis restante pertenece a 15 miembros quienes se desempeñan como agentes de ventas y que además de ello se caracterizan por ser el principal contacto de enlace con los clientes y posibles clientes.

Para un mayor afianzamiento de varios de los conceptos involucrados en el desarrollo de esta investigación, se tomó en cuenta las opiniones de profesionales expertos en el área de desarrollo de gestión del diseño, y los elementos involucrados tales como el branding y la comunicación corporativa.

## 1 3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 3.5.1 Descripción de instrumentos

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizará la técnica entrevista a profundidad con el instrumento guía de entrevista, las cuales serán semiestructuradas, en caso la información requerida se considere brindada en alguna interrogante anterior, pasará a omitirse la siguiente con la finalidad de evitar caer en la redundancia. Dicho instrumento se segmentará en tres niveles de conocimiento, el primero pertenece a la información general que permitirá conocer un panorama más amplio de la empresa CFP International, obtenida gracias al apoyo de Verónica Córdova, Gerente de Marketing y, Rocío Villafuerte, Gerente de operaciones, quienes pertenecen al área administrativa de la organización.

Como segundo punto y clave de esta investigación, el cual permitirá encontrar los insights que brinden el sustento adecuado a los elementos que se busca sean resaltados, se encuentra la guía de entrevista a agentes de venta, quienes además de ello cumplen el factor indispensable de ser el principal enlace con los clientes y posibles clientes. Se le sumará al mismo público, una breve entrevista que guarda como finalidad el conocer su punto de vista emocional con respecto al impacto que genera la empresa CFP

International con el mensaje que busca transmitir por medio de los canales digitales que emplea.

Finalmente, es de suma importancia el punto de vista de expertos con respecto al tema desarrollado en el presente documento investigativo, por lo que la guía de entrevista a expertos se ve segmentada bajo el interés de conocer el punto de vista en branding y gestión comunicativa, en relación al escenario que generó los eventos presentados por el desarrollo de la pandemia, lo cual ayudará a obtener una mejor perspectiva y un conocimiento más amplio de las acciones y respuestas que las entidades como marca generaron para mantener una postura sólida frente a esta crisis.

### 3.5.2 Validación de instrumentos por expertos

La importancia de validar un instrumento investigativo, reside en el hecho de contar con el respaldo de expertos que puedan dar fe que los elementos a ser desarrollados en el documento, cuentan con los requisitos necesarios para generar conocimiento de valor. Por medio de esta evaluación, a la que se ve expuesta los instrumentos que buscan ser aplicados, también pueden surgir algunas recomendaciones, las cuales deberán ser tomadas en cuenta pues, sin lugar dudas ayudarán a pulir algunos detalles que mejorarán la calidad y resultado en la información que se obtendrá por parte de los mismos. (Balderrama, Edel y Galicia, 2017)

### 3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de los datos cualitativos

Para el procesamiento y análisis de datos que serán obtenidos de los presentes instrumentos descritos con anterioridad, se empleará la fase Explora perteneciente a la Guía Proceso 3.0 recuperado de UCAL (2019), en el cuál se condensará la información brindada por parte del personal administrativo mediante el desarrollo de entrevistas a profundidad, en base a las acciones estratégicas implementadas debido a la pandemia. Adicionalmente dicha información será empleada para el desarrollo del *Brand Identity Prism* de Kapferer, recuperado de Nugno (2019), por medio del cual se analizará la

perspectiva interna y externa de la empresa CFP International, obteniendo como resultado el valor diferencial que ha sido explorado durante el proceso de cambio emprendido debido a la realidad planteada por el desarrollo de la pandemia en el año 2020.

Como se mencionó previamente, la concepción de las emociones es un concepto subjetivo, y sobre todo escapa de las posibilidades de escalabilidad, por ello, con los datos obtenidos con el instrumento previamente descrito, se ordenarán los resultados y tomando en cuenta la información condensada de las entrevistas de los agentes/clientes se desarrollará el método de *Five Human Factors* y *User Journey Map*, perteneciente a los *101 Design Methods* presentados por Vijay Kumar (2013) los cuales permitirán comprender y explorar los aspectos aplicados al nuevo contexto, especialmente como los clientes han condensado la relación con la empresa durante este periodo de cambio. Además de ello ayudará a reconocer los insights que permitirá que la empresa continúe afianzando la gestión del diseño como una necesidad básica, encontrando caminos que permitan que se adapten de una manera más sencilla frente a cambios que puedan presentarse eventualmente, como el escenario acontecido debido a la pandemia.

De igual modo se generará un contraste sobre el manejo en el aspecto comunicativo, resaltando las acciones implementadas y los canales requeridos frente a la realidad planteada debido a la pandemia, a lo cuales el diseño intervino conjuntamente para generar la proyección del mensaje adecuado a ser transmitidos a su público durante este periodo de cambio.

### **3.7 Aspectos Éticos**

Para el desarrollo del presente documento investigativo se ha contado con el apoyo y participación incondicional de los miembros pertenecientes a la empresa CFP International, lo cual ha facilitado el acceso a la información y datos necesarios a ser compilados, y posteriormente analizados. Certificando la veracidad de la información compartida en el presente documento,

respetando y empleando dicha data, únicamente con propósitos investigativos y, en total confidencialidad con este objetivo.

## CAPÍTULO IV

### Resultados

- De los 15 agentes de venta entrevistados, pertenecientes al área comercial de CFP, solo 9 de ellos le otorgan un verdadero énfasis al impacto que una correcta gestión de marca puede generar en sus clientes y potenciales clientes.
- Todos reconocen la importancia de gestionar un mensaje que conecte y que llame a la reflexión, vinculándolo estrechamente a resaltar el propósito de la compañía. El mismo se encuentra reflejado en todo el material generado por parte del área de marketing que ha venido siendo construido para su difusión en redes sociales, y que ha representado un apoyo constante para los agentes de venta para continuar fidelizando a sus clientes durante este periodo de cambio debido a la pandemia en el año 2020.
- La marca es el todo de lo que buscamos hacer llegar al cliente, por ello el contar con material digital que llegue continuamente a sus clientes es una necesidad que debe primar en CFP. El servicio post venta debe ser constante y se debe contar con canales que hagan posible esta acción.
- Es una empresa que conoce realmente a su público objetivo, sin embargo por mucho tiempo se mostró renuente al desarrollo de estrategias que la gestión del diseño le habría permitido desarrollar para sumarle valor a su marca, generar presencia en canales digitales, y educar a sus colaboradores a construir una marca que sumara confianza al cliente y que fuese un sinónimo de lo que se muestra y hace por parte de la compañía.
- A pesar de los limitantes, la compañía CFP International logró desarrollar acciones que pudiesen sumar y ayudar a sus colaboradores a continuar creciendo, y a no sentirse limitados por los cambios, sino a encontrar soluciones para afrontar los nuevos retos que el desarrollo de la pandemia trajo consigo en el año 2020.



- El asesor financiero reconoce la evolución generada en CFP como marca en estos últimos meses, valora la labor del departamento de marketing pues ha reconocido y aprendido <sup>72</sup> que el éxito de una empresa depende de la comunidad que la conforma, la capacidad de innovar o adaptarse fácilmente y reconoce la estrategia aplicada en cada elemento planteado para superar la etapa que significo afrontar la nueva realidad en el año 2020.
- Una compañía con una estructura comercial sólida, permite construir de forma más sencilla estrategias a favor de su desarrollo y adaptación, por ello es correcto e importante mencionar, el compromiso que cada uno de los agentes de venta remarca en sus entrevistas, pues consideran que el valor humano es lo que ha permitido que continúen esforzándose a pesar de que en un inicio experimentaron cifras desalentadoras, pero como equipo lograron vencer dichos obstáculos y gracias a las acciones generadas lograron levantarse.
- El haber desarrollado canales y puntos de contacto digitales que permitan hacer presencia de la marca y dejar una huella comunicativa que pueda afianzar una relación estable, y que realce todo el contenido que hace que CFP sea una empresa segura y confiable.

**Discusión, conclusiones y recomendaciones****5.1 Discusión**

La presente investigación nace de la necesidad de identificar aquellos elementos que permitieron a CFP International, salir exitosamente de un periodo sin precedentes en toda su trayectoria. Esto le llevó a identificar el posicionamiento que residía en la mente de sus clientes y colaboradores, ha evaluar de que forma podía ofrecer sus servicios, sin la necesidad de vender explícitamente un producto o servicio, y a comprender que lo que ofrecen no es simplemente un seguro, sino que se trata de tranquilidad para el asegurado y su familia. Para Capriotti (2013) los elementos mencionados, son la conjugación precisa para la elaboración de beneficios que permitirían que toda empresa transmita una correcta imagen, identificándose así con la marca.

Por ello, construir entidades con propósito y con la capacidad de afrontar situaciones de crisis, les debió ser necesario, el reconocer sus errores y trabajar arduamente por corregirlos, convirtiendo todo eso en fortalezas que conectan con la esencia de lo que busca transmitir la marca. Jimenez y Camirra (2015), nos recuerdan que, el construir una marca bajo conocimientos con un verdadero fin estratégico, ayudan a sumarle valor a todo el proceso de construcción y seguimiento que el branding, aplicado corporativamente, trae consigo.

La realidad del entorno a su vez, sugiere una conexión más profunda con su público, que nos lleva nuevamente a la importantísima labor que reside en toda entidad de construir lazos duraderos con sus clientes, y alentar a que CFP International, y muchas marcas más, demuestren el reflejo de sus almas como una conversación íntima que empatices, exija confianza, transparencia, puntualidad y profesionalismo para con ellos. Nos gusta recordar los momentos especiales en los que predomine un beneficio funcional, pero nuestro cerebro sin querer siempre recuerda primero los aspectos negativos, es por esto que

es importante que una marca siempre cubra su experiencia al cliente en un ángulo de 360°. (Heath y Heath, 2017)

De igual modo el estar sometidos a cambios, nos hace analizar y direccionar nuestras necesidades, que muy fácilmente pueden mellar en la concepción que poseamos de determinados productos o servicios, la cual puede pasar de positiva a negativo, o en viceversa en un abrir y cerrar de ojos. Esta falencia suele ocurrir cuando factores internos o externos, hacen reflexionar al cliente con respecto a un tópico relacionado a la realidad y que repercuta negativamente en ella, tal y como Grande y Ruiz (2013), mencionan que, cuando suceden cambios bruscos en nuestra sociedad, es siempre necesario volver a hacer un repaso de lo que caracteriza a nuestros clientes, analizando como se verán afectados por los cambios debido a la problemática, y en este particular caso, debido a la pandemia desarrollada en el año 2020.

Finalmente, Chan (2020), nos dice que una empresa sin presencia en el mundo digital, simplemente no existe. Pues bien, ahora imagínate los problemas que tuvieron que atravesar aquellas que durante toda su trayectoria nunca le otorgaron la importancia que esto significaba, pues no se trata simplemente de abrir un portal a nombre de la empresa en cuestión, sino que se trata de un elemento más, que debe sumar a la marca, y que debe ser construido meticulosamente con la finalidad responder a un correcto proceso comunicativo, así como el desarrollado por parte de CFP, el cual sin lugar a dudas, nos invita a querer trabajar por un futuro mejor.

## **5.2 Conclusiones**

- Para el presente proyecto investigativo se concluye que el diseño no se limita a un proceso de creación de marca, como muchas organizaciones suelen creer. El diseño es una gestión que trabaja en conjunto con todas las áreas de una organización, y en este caso en particular, CFP International bajo un escenario nunca antes vivido en sus 20 años de existencia, puede dar palabra que su aplicación llevó al desarrollo de soluciones que facilitaron su adaptación, llevando a una acción óptima que mermo las repercusiones que el

cambio en un inicio generó en ellos, respondiendo al propósito y necesidad de la marca frente a sus clientes y colaboradores.

- Con respecto a la imagen corporativa, <sup>47</sup> es de suma importancia contar con un planteamiento sólido que haga resaltar su identidad por sobre la competencia, en el caso de CFP International, le fue posible identificar un planteamiento que conecta automáticamente con el cliente, y es la excelencia en todos sus procesos, su acción rápida por responder a las necesidades que puedan presentar sus clientes; por sobre todo le otorga el énfasis y seguridad de continuar manteniendo un posicionamiento que le permite resaltar del mercado local.
- En el caso de branding emocional, se consideró como un punto a favor el rubro de desempeño de la empresa, ya que, conecta a la perfección al transmitir un mensaje que invite a su público a mantenerse a salvo y cuidar su tranquilidad presente y futura. A su vez, es consecuente con la necesidad de las marcas de tratar de <sup>101</sup> establecer una relación de largo plazo con sus clientes, pues debido a la pandemia el cliente cambió, desea ver que la marca que él prefiere le toma importancia y, sobre todo, le interesa ver las acciones que pueda generar de forma socialmente responsable.
- En el aspecto comunicativo, la empresa ha aprendido a reconocer las necesidades puntuales de sus clientes, siéndole esto posible al identificar las preocupaciones que surgen en ellos debido al desarrollo de la pandemia en el año 2020. Dicho descubrimiento, le permitió a su vez poder llegar a generar canales de presencia digital como redes sociales, los cuáles jamás habían sido desarrollados anteriormente por parte de la compañía, estos potenciaron y permitieron el surgimiento de nuevos negocios, y demostró la importancia de gestionar la reputación de las marcas digitalmente, y mucho más en una era de cambios en la que se ha convertido en un requisito indispensable para toda empresa en el mundo.

- Por otro lado, la comunicación corporativa, bajo un enfoque interno, significó una ayuda y apoyo constante que mantuvo motivados a los colaboradores, lo cual refuerza el concepto, de que el éxito de toda entidad reside en el crecimiento de quienes la conforman. Pues bien, CFP International, está construida bajo valores que cimientan el compromiso de todos sus miembros, que les invita a crecer constantemente y a considerar que son una familia que sin importar las circunstancias jamás les fallaría, pensamientos que son generados bajo acciones que demuestran su compromiso incondicional para con su gente.

### 5.3 Recomendaciones

Si bien esta investigación está trazada bajo el estudio de un caso en específico, no significa que se limite a él, es decir, muchas empresas de nuestro país, sin importar el sector han tenido que afrontar situaciones similares, lo cual sin lugar a dudas tuvo que llevarlos a desarrollar estrategias o trazar objetivos que les permitiera responder a las necesidades que el mercado les iba demandando debido al escenario que significó el desarrollo de la pandemia. Hay algo de suma importancia que recalcar, y es que es necesario por parte de toda empresa el identificar el propósito que le rige, y con este será mucho más fácil el gestionar el diseño estratégicamente, el cual no solamente es estético, sino que es el propulsor que permite el planteamiento de estrategias y soluciones en base a necesidades que la organización sea capaz de identificar.

Todo lo anteriormente mencionado es lo que llevó a CFP International a comprender que por mucho tiempo estuvieron dormidos considerando que tenían una gestión muy buena debido a que tenían éxito en lo que hacían, pero esto era bajo otros parámetros, que se vieron interrumpidos abruptamente.

Pues bien, he aquí la clave y pensamiento maestro de acceder a un pensamiento crítico sin miedo a fallar en el intento; toda empresa funciona como un ecosistema, y todos dentro de este trabajan con la finalidad de alcanzar un objetivo de la cual se obtendrá un beneficio mutuo que logrará

beneficiar a todos manteniendo un orden. ¿Pero que sucede si se presenta un agente patógeno en nuestro ecosistema que irrumpe con su funcionamiento? Se continúa andando, el éxito se respalda en esto, descubrir, construir e inspirar, a vivir al 100 % por la cultura de marca y estar dispuestos a continuar evolucionando de la mano. Una empresa no crece por sí sola, y eso es algo que CFP International tiene muy en claro, caminando de la mano con el diseño y con ayuda de él, ha sido capaz de cambiar las condiciones a favor de sus colaboradores y de finalizar exitosamente el año 2020, llevándose un conocimiento que aplicará por siempre.

## Fuentes de información

### 5.1 Fuentes bibliográficas

Bürdek, B. (1994). *Diseño. Historia, teoría y práctica del diseño industrial*. Barcelona, España: Gustavo Gili

Jullier, G. (2008). *La cultura del diseño*. Barcelona, España: Gustavo Gili

Leiro, R. (2006). *Diseño: Estrategia y gestión*. Buenos Aires, Argentina: Infinito.

Kumar, V. (2013). *101 Design Methods*. New Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.

UCAL (2019). *Pro.seso creativo 3.0*. Lima, Perú: UCAL.

### 5.2 Fuentes electrónicas

Adán, L. (2017). *El nuevo paradigma de la comunicación digital: relación entre marcas y consumidores a través de internet (Tesis de grado)*. Universidad de Sevilla, Sevilla, España. Recuperado de <https://idus.us.es/handle/11441/53191>

Adán, P. et Alt. (2016). *B2S Business to social: marketing digital para empresas y personas*. México D.F., México: Alfaomega. Recuperado de <https://www.alfaomegacloud.com/reader/b2s-business-to-social-marketing-digital-para-empresas-y-personas?location=1>

Alard, J. & Monfort, A. (2017). *Plan de comunicación on y off en la práctica*. Bogotá, Colombia: ESIC. Recuperado de <https://www.alfaomegacloud.com/reader/plan-de-comunicacion-on-y-off-en-la-practica-1?location=7>

Albín, A. (2017). *Cultura de marca: la influencia del branding en el emprendimiento del Perú actual: bases para una plataforma de vinculación entre el diseño marcario y los emprendedores (Tesis de grado)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9001>

Amor, E. (2019). *El marketing y la cuarta revolución industrial*. Madrid, España: Alfaomega, ESIC. Recuperado de <https://www.alfaomegacloud.com/reader/el-marketing-y-la-cuarta-revolucion-industrial?location=3>

Ancin, I. (2018). Análisis sobre la elección de isotipos y logotipos en los procesos de comunicación de la marca. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/05/isotipos-logotipos-marca.html>

APESEG (2020, 19 de febrero). Sector asegurador crece pese a desaceleración económica. *APESEG*. <https://www.apeseg.org.pe/2020/02/seguros-crecimiento-2019-sector-asegurador-crece-pese-a-desaceleracion-economica/>

Apolo, D et. Alt. (2017). Gestión de comunicación corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521-539. doi: 10.4185/RLCS-2017-1177

Arellano, R. (2017). Los seis estilos de vida. *Arellano*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>

Balderrama, J. & Edel, R. & Galicia, L. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura*, 9(2). Recuperado de <http://www.udgvirtual.udg.mx/apertura/index.php/apertura/article/view/993>

Bardales, A. & Herrera, L. (2016). *Propuesta de modelo de gestión basado en el marketing experiencial para la generación de brand equity en el contexto peruano (Tesis de grado)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8074>



Bergström, K. & Landgren, J. & Müntzing, F. (2010). *Brand Management a qualitative study on branding in a SME* (Gestión de marca, un estudio cualitativo sobre branding en una PYME) (Tesis de grado). Jönköping University, Jönköping, Suecia. Recuperado de <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:322020/FULLTEXT01.pdf>

Calderon, D. & Rivasplata, L. (2019). *Relación de la gestión de marca y el posicionamiento de la empresa de calzado Caressa, Trujillo – 2019* (Tesis de grado). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/22544>

Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga, España: IIRP. Recuperado de [http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC\\_4ed.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf)

Carballar, J. (2018). *Social media marketing personal y profesional*. México D.F., México: Alfaomega. Recuperado de <https://www.alfaomegacloud.com/reader/social-media-marketing-personal-y-profesional?location=1>

Cárdenas, M. & Carranza, W. & Villarroel, M. (2017). La creación de marca y su incidencia en el posicionamiento de un producto. *Revista Publicando*, 12(2), 684-697. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/236643802.pdf>

Carlos, S. et. Alt. (2020, abril). El nuevo consumidor peruano post crisis covid-19. *CIRCUIT*. Recuperado de <https://www.circuit.com.pe/images/EI%20nuevo%20consumidor%20peruano%20post%20crisis%20COVID19%20-%20CIRCUIT%20AGENCIA.pdf>

Castillo, F. (2018). The power of emotional branding towards brand identity. *IOSR Journal of Business and Management*, 3, 79-84. Recuperado de <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Conf.1802-2018/Volume-3/Innovation%20in%20Mangement/10.%2079-84.pdf>

Castillo, R. (2015). La gestión del diseño en la empresa: el caso de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera de la región de Valparaíso (Chile). *Kepes*, 11, 177-192. doi: 10.17151/kepes.2015.12.11.10

Chan, G. (2020, 23 abril). Why personal branding is more important than ever for the C-suite. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/goldiechan/2020/04/23/why-personal-branding-is-more-important-than-ever-for-the-c-suite/#673c87c558e6>

Cisneros, M. (2018). *Incidencia de la gestión estratégica del diseño en el posicionamiento, competitividad e innovación de panaderías gourmet en la ciudad autónoma de Buenos Aires* (Tesis de grado). Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectorgraduacion/archivos/4923\\_pg.pdf](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/archivos/4923_pg.pdf)

Del Campo, A. & Sánchez, J. (2013). Branding para la pequeña y mediana empresa. *CULCYT*, 49(10), 50-53. Recuperado de: <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/183>

De Casas, P. & Romero, L. & Torres, A. (2016). Dimensiones e indicadores de la calidad informativa en los medios digitales. *Comunicar*, 14(49), 91-100. doi: <http://dx.doi.org/10.3916/C49-2016-09>

De La Roche, A. & Mizerski, K. (2019). *Building brand awareness through social media: case study of Juan Choconat* (Tesis de maestría). Aalborg University, Aalborg, Dinamarca. Recuperado de [https://projekter.aau.dk/projekter/files/306254851/IM\\_thesis\\_De\\_La\\_Roche\\_Mizerski.pdf](https://projekter.aau.dk/projekter/files/306254851/IM_thesis_De_La_Roche_Mizerski.pdf)

Del Pozo, J. (2017, 24 de marzo). Qué es la imagen corporativa. *Waka*. Recuperado de <https://www.somoswaka.com/blog/2017/03/que-es-la-imagen-corporativa/>

Fernández, S. (2011, 3 de marzo). La Brandempatía o la necesidad de humanizar la marca. *PuroMarketing*. Recuperado de

<https://www.puromarketing.com/3/9175/brandempatia-necesidad-humanizar-marca.html>

Gil, C. & Torres, I. & López, Z. (2013). Dimensión integral e interdisciplinaria del concepto de comportamiento del consumidor. *Anagramas*, 11(22), 179-200. doi: <https://doi.org/10.22395/angr.v11n22a10>

Grande, I. & Ruiz, S. (2013). Casos de comportamiento del consumidor. Madrid, España: ESIC. Recuperado de <https://www.alfaomegacloud.com/reader/casos-de-comportamiento-del-consumidor-1?location=1>

Heath, C. & Heath, D. (2017). *The power of moments: why certain experiences have extraordinary impact*. New York, Estados Unidos: Simon & Schuster. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4O-vDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=the+power+of+moments&ots=Uc3SxK3Jzx&sig=HyGCrirjSPatko4zksW6JHEnd04#v=onepage&q=the%20power%20of%20moments&f=false>

Higuerey, E. (2018, 22 de julio). La importancia del feedback para el éxito de una empresa. Rockcontent. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-feedback/>

Hoyos, R. (2016). *Branding el arte de marcar corazones*. México: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://www.ecoediciones.mx/wp-content/uploads/2016/08/Branding.pdf>

Jiménez, A. & Camirra, H. (2015). Nuevas tendencias del mercadeo internacional: enfoque del branding y su vinculación con el consumidor. *Economía*, 40, 171-186. Recuperado de [http://iies.faces.ula.ve/Revista/Articulos/Revista\\_40/Pdf/Rev40Jimenez.pdf](http://iies.faces.ula.ve/Revista/Articulos/Revista_40/Pdf/Rev40Jimenez.pdf)

Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2010). *Ingredient Branding: Making the Invisible Visible*. Heidelberg, Alemania: Springer. Recuperado de

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=326006&lang=es&site=ehost-livev>

Kotler, P. & Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0: transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. México: LID. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books/about/Marketing\\_4\\_0\\_Edici%C3%B3n\\_M%C3%A9xico.html?id=CU6ZDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books/about/Marketing_4_0_Edici%C3%B3n_M%C3%A9xico.html?id=CU6ZDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Lecuona, M. (2006). *Manual sobre la Gestión del Diseño para empresas que abren nuevos mercados*. Barcelona, España: Barcelona Centro de Diseño BCD. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/261985641\\_Manual\\_sobre\\_la\\_Gestiondel\\_Disenio\\_para\\_empresas\\_que\\_abren\\_nuevos\\_mercados](https://www.researchgate.net/publication/261985641_Manual_sobre_la_Gestiondel_Disenio_para_empresas_que_abren_nuevos_mercados)

Lemmo, S. (2016, 23 de junio). *Cultura y proceso de cambio en las organizaciones. Vinculando*. Recuperado de <http://vinculando.org/empresas/cultura-proceso-cambio-organizaciones.html>

Lodos, H. (2011). *Lo emocional en las marcas*. Recuperado de [https://www.palermo.edu/dyc/opendc/opendc2011\\_1/036.pdf](https://www.palermo.edu/dyc/opendc/opendc2011_1/036.pdf)

López, N. & Moreno, V. (2015). *Impacto del posicionamiento de marca a través de redes sociales caso: "Sin Parar" – D'onofrio* (Tesis de grado). Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/2066>

Makki, F. (2014). *Influence of branding on consumer behavior: case of Palais Hansen Kempinski Vienna* (Tesis de grado). Modul University Vienna, Viena, Austria. Recuperado de [https://www.modul.ac.at/uploads/files/Theses/Bachelor/FarahMakki\\_BBA\\_Thesis.pdf](https://www.modul.ac.at/uploads/files/Theses/Bachelor/FarahMakki_BBA_Thesis.pdf)

Manrique, A. (2016). *Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. Pensamiento y Gestión*, 40. doi: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8808>

Martínez, M. (2011). El branding, la sustentabilidad y el compromiso social del diseño (Cuando ser es más importante que parecer). *Revista del centro de Investigación Universidad la Salle*, 9(35), 11-17. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/342/34218346003.pdf>

Mas, O. (2012). Importancia del diseño en la imagen corporativa. *ClassisNews*, 44, 14-17. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12637/150>

Mayorga, S. (2019, 24 de julio). Strategy and management, the foundations of any successful Brand. *Correspondencias & Análisis*, (9). Recuperado de <https://doi.org/10.24265/cian.2019.n9.01>

Michilot, A. (2020, 21 de marzo). Iniciativas de empresas peruanas en medio del Covid-19. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/iniciativas-de-empresas-peruanas-en-medio-del-covid-19-noticia/>

Mir, P. (2014). *Análisis de la reputación online aplicada al branding de empresa. Estudio comparativo sectorial en gran consumo* (Tesis de doctorado). Universitat Abat Oliba CEU, Barcelona, España. Recuperado de <https://www.tdx.cat/handle/10803/284358#page=1>

Mollá, A. et. Alt. (2014). *Comportamiento del consumidor*. UOC. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-1rwDAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=el+comportamiento+del+consumidor&ots=Yd5zZciMPV&sig=LfVlzAJRR5QsGD1dZ5JPS67KGZY#v=onepage&q=el%20comportamiento%20del%20consumidor&f=false>

Mora, L. & Duran, M. & Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre la gestión empresarial. *Dominio de las ciencias*, 2(4), 511-520. Recuperado de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/276/328>

Murphy, C. & Naert, S. & Strong, C. (2020, marzo) Coronavirus & behavior change: what does this mean for brands? *IPSOS*. Recuperado de

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-03/coronavirus\\_and\\_behavior\\_change.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-03/coronavirus_and_behavior_change.pdf)

Nugno (2019, 2 de diciembre). What is the Brand Identity Prism? *Medium*. Recuperado de <https://medium.com/@bynugno/what-is-the-brand-identity-prism-5ae71e43ab4a>

Ochoa, V. (2020, 11 de abril). En tiempos de cuarentena, marcas buscan conectarse mejor con sus clientes. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/coronavirus-consumidor-en-tiempos-de-cuarentena-marcas-buscan-conectarse-mejor-con-sus-clientes-kantar-noticia/?ref=gesr>

Orjuela, S. (2011). La comunicación en la gestión de la responsabilidad social empresarial. *Correspondencias & Análisis*, 60, 137-156. doi: <https://doi.org/10.24265/cian.2011.n1.09>

Paucar, E. (2019). *Estrategias de marketing y creación de marca para una mype de la región Arequipa* (Tesis de grado). Universidad de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9896>

Pintado, T. & Sánchez, J. (2013). *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid, España: ESIC. Recuperado de <https://www.alfaomegacloud.com/reader/imagen-corporativa?location=1>

Sunat. (2019, 19 de febrero). Iniciando mi negocio. *Emprender*. Recuperado de <https://emprender.sunat.gob.pe/que-beneficios-tengo#:~:text=La%20Micro%20y%20Peque%C3%B1a%20Empresa,bienes%20o%20prestaci%C3%B3n%20de%20servicios>.

Torres, J. & Sánchez, V. (2014). *Herramientas para la elaboración de una estrategia de branding emocional* (Tesis de grado). Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1445/T497.pdf?sequence=1>

Valcárcel, N. (2017, 27 de abril). ASGRAP da a conocer las cifras del panorama actual del diseño gráfico publicitario en el Perú. *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/branding/disenio/agrap-da-conocer-las-cifras-del-panorama-actual-del-diseno-grafico-publicitario-peru/>

## ANEXOS

- Matriz de consistencia para investigación

PROBLEMA GENERAL QUE CONSIDERA LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	SUPUESTO GENERAL	CATEGORÍAS DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA
<p>¿Cómo ha contribuido el diseño al proceso de cambio que la empresa CFP International ha experimentado frente al nuevo comportamiento de consumo en el año 2020?</p>	<p>Determinar cómo contribuye el diseño en el proceso de cambio que la empresa CFP International ha experimentado frente al nuevo comportamiento de consumo en el año 2020</p>	<p>La gestión del diseño en la empresa CFP International, ayuda a generar valor, diferenciarse de la competencia y le brinda la oportunidad de adaptarse de una forma más sencilla a los procesos de cambio a los que se pueden ver sometidos frente a situaciones inesperadas, como los relacionados a la pandemia en el año 2020.</p>	<p>1. Gestión del diseño            1.1 Proceso de cambio            1.2 Imagen corporativa             2. Branding            2.1 Branding emocional            2.2 Identidad gráfica             3. Medios de comunicación digital            3.1 Redes Sociales            3.2 Comunicación corporativa</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b>   <b>Básica:</b> (x)  <b>Aplicada:</b> ( )   <b>Método de investigación:</b>   <b>Enfoque cualitativo</b>   <b>Instrumentos de investigación:</b>             -Entrevistas a profundidad            -Instrumento de evaluación</p>



PROBLEMAS ESPECÍFICOS QUE ABARCARÁ LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	SUPUESTOS ESPECÍFICOS		-Entrevista a expertos
<p><b>X1.</b> ¿Cómo ha contribuido la gestión del diseño en el proceso de cambio que la empresa CFP International ha experimentado frente al nuevo comportamiento de consumo en el año 2020?</p> <p><b>X2.</b> ¿De qué manera la gestión de branding ha contribuido al proceso de cambio que la empresa CFP International ha experimentado frente al nuevo comportamiento de consumo en el año 2020?</p> <p><b>X3.</b> ¿De qué manera el uso de medios de comunicación digital ha contribuido al proceso de cambio que la empresa CFP International ha experimentado frente al</p>	<p>a. Interpretar cómo ha contribuido la gestión del diseño en el proceso de cambio que la empresa CFP International ha experimentado frente al nuevo comportamiento de consumo en el año 2020.</p> <p>b. Describir cómo la gestión del branding ha contribuido al proceso de cambio que la empresa CFP International ha experimentado frente al nuevo comportamiento de consumo en el año 2020.</p> <p>c. Analizar los medios de comunicación implementados para el proceso de cambio que la empresa CFP International ha experimentado frente al</p>	<p>a. Reconocer la importancia fundamental de la gestión del diseño en toda organización, desarrollando procesos que permitirán que conecte y se desarrolle en su entorno empresarial, frente a situaciones inesperadas, como los relacionados a la pandemia en el año 2020.</p> <p>b. Al gestionar la marca, bajo una identidad que conecte visualmente con los objetivos y propósitos de la empresa, permitirá que se diferencie de la competencia lo cual le permitirá realizar sus</p>		<p><b>Unidad de análisis:</b></p> <p>Estudio de un caso que se ha visto comprometido a enfrentar esta situación, la empresa CFP International</p>

<p>nuevo comportamiento de consumo en el año 2020?</p>	<p>nuevo comportamiento de consumo en el año 2020.</p>	<p>valores y visión frente a situaciones inesperadas, como los relacionados a la pandemia en el año 2020.</p> <p>c. Contar con canales de comunicación digital que puedan conectar con el público y los miembros de la organización, a pesar de la distancia de acuerdo a como sea requerido, frente a situaciones inesperadas, como los relacionados a la pandemia en el año 2020.</p>		
--	--	---	--	--

90 • Matriz de validación del instrumento

Matriz de validación de instrumento			
Línea de investigación: La gestión del diseño como factor de competitividad y diferenciación			
“El diseño como gestor de cambio en empresas frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima, 2020”			
Categorías	Sub categorías	Indicadores	Preguntas
Gestión del diseño	Proceso de cambio	Reconoce los aspectos involucrados para una gestión estratégica	¿Qué necesidades fueron identificadas cuando se presenta el escenario de la cuarentena debido a la pandemia?
			¿De qué forma gestionan y promueven el crecimiento del equipo? ¿Cómo se han visto modificadas estas acciones debido a la situación generada por la pandemia?
		Toma en cuenta la realidad del entorno	¿Qué acciones se implementaron durante el desarrollo de la cuarentena para continuar transmitiendo su mensaje a sus clientes?
			¿Qué acciones se realizan a favor de sus colaboradores? ¿Generan programas de seguimiento y aprendizaje continuo para sus colaboradores?

	Imagen corporativa	Desarrolla los atributos de marca	¿Cuán importante es para la empresa transmitir visualmente una identidad acorde a la reputación de la empresa? ¿Conecta con sus objetivos?
			Según tu opinión y percepción de la marca gestionada actualmente ¿responde a los objetivos, valores y personalidad de CFP International?
		Aplica objetivos específicos y racionales	¿De qué forma CFP International les proporciona un apoyo para que sus clientes sientan seguridad en su decisión de compra?
			¿Cómo percibes la imagen de marca proyectada por la empresa? ¿influye cómo un factor adicional a la decisión de un cliente de optar por un servicio de CFP International?
Branding	Branding emocional	Reconoce la realidad de sus clientes	¿Qué factores influyen en el reconocimiento del servicio requerido por el cliente? ¿Existen algunos rasgos característicos presentes en ellos?
			¿Qué acciones realizan para fidelizar al cliente?
		Percibe la marca como experiencia	¿Cuán importante es que la empresa mantenga contacto, como servicio post venta?

			Después de haber conocido los beneficios que te brinda CFP International al optar por ellos ¿Qué lugar le atribuyes a la marca en tu vida?
	Identidad gráfica corporativa	Desarrolla una línea gráfica establecida	¿Contaban con una línea gráfica anterior a la presente? ¿Qué llevo al cambio?
			¿Cómo repercuten los elementos gráficos empleados por la marca para comprender un producto tan complejo como lo son los seguros personales y corporativos?
		Identifica el valor de la marca	¿Cómo describiría la experiencia brindada por la organización?
			¿Qué opinión le merece el servicio post venta brindado por la empresa?
Medios de comunicación	Redes Sociales	Demuestra regularidad en la frecuencia de sus publicaciones	¿Cómo se estructura la planificación del material compartido por redes?
			¿Qué asociaciones generan en el mensaje que comunica, para qué, el público pueda conectar con ellos?
		Genera contenido relevante y	¿Es la información brindada con consciente y veraz para tu bienestar? ¿Conecta el mensaje con lo que dicen, hacen y ofertan?

		relacionado a la realidad	¿Consideras relevante que la marca vincule sus acciones publicitarias a temas actuales?
	Comunicación corporativa	Transmite los valores relacionados a la organización	¿Cuál es la principal huella comunicativa que desean transmitir?
			¿Qué proyección se desea transmitir en las acciones y mensajes generados hacia sus colaboradores?
		Actúa de acuerdo a los valores de la organización	¿De qué forma transmiten los valores que rigen a la empresa a su equipo?
			¿Cuál es el objetivo comunicacional y ético que desean transmitir por medio de los canales que emplean hacia sus clientes?

- **2 Instrumentos de recolección de datos**

## **A. Guía de entrevista a Verónica Córdova, Gerente de Marketing**

### **Objetivo**

Formato de entrevista semiestructurado, generado para una mayor comprensión del escenario en el que se desarrolla la empresa CFP International, y el manejo de marca de sus inicios a los cambios generados a la actualidad, contando con la entrevista a Verónica Córdova, Gerente de Marketing.

### **Datos**

Nombre:

Cargo:

Tiempo laborando en la empresa:

Fecha:

Hora:

### **Cuestionario**

---

#### **ORGANIZACIÓN**

1. Cuéntame un poco de ti y tu experiencia laborando en CFP International
2. ¿A raíz de qué propósito nace CFP International?
3. Cuéntame sobre los valores bajo los que está cimentada la empresa.
4. ¿Cuál es su competencia? Y ¿Cuál es la propuesta de valor que los diferencia de la competencia?
5. ¿De qué forma se encuentra organizada la empresa y qué aporta cada área para un óptimo desempeño?
6. ¿Cómo describirías a tu público objetivo?

7. ¿Qué acciones se realizan a favor de sus colaboradores?
8. ¿Generan programas de seguimiento y aprendizaje continuo para sus colaboradores?
9. ¿Cuál ha sido el principal reto durante estos últimos meses, debido al escenario presentado por la pandemia?
10. ¿Qué logros y factores en contra se pudieron percibir de esta etapa?

## **MARCA**

1. ¿Cuál es la misión y la visión que transmiten en la marca?
2. Si tuvieras que describir a CFP International como una persona ¿Cómo sería?
3. ¿Qué necesidades fueron identificadas cuando se presenta el escenario de la cuarentena debido a la pandemia?
4. ¿De qué forma la marca llegaba al cliente previo al desarrollo de la pandemia?
5. ¿Qué acciones se implementaron durante el desarrollo de la cuarentena para continuar transmitiendo su mensaje a sus clientes?

## **IDENTIDAD DE MARCA**

1. ¿Cómo definirías la identidad de CFP International?
2. ¿Qué elementos gráficos forman parte de su identidad?
3. ¿Cuán importante es para la empresa transmitir visualmente una identidad acorde a la reputación de la empresa? ¿Conecta con sus objetivos?
4. ¿Cómo repercuten los elementos gráficos empleados por la marca para comprender un producto tan complejo como lo son los seguros personales y corporativos?

## **MEDIOS DE COMUNICACIÓN DIGITAL**

1. Previo al escenario desarrollado por la pandemia ¿Qué canales empleaban para comunicarse con sus clientes?



2. ¿Con el desarrollo de la pandemia que canales de comunicación consideraron oportunos desarrollar? ¿Qué beneficios destacan de ellos?
3. ¿Cuentan con una estructura determinada, para el material que comparten por estos canales de comunicación?
4. ¿De qué manera establecen un mensaje que conecte con el propósito de la marca? ¿Consideran que conecta con el público?
5. ¿Cuál es la principal huella comunicativa que desean transmitir?
6. ¿Cuál fue el principal propósito comunicativo durante los primeros meses de cuarentena?
7. ¿Qué reacciones buscan en el público al observar el material difundido?
8. ¿Qué valor diferencial refleja la estrategia empleada en los medios de comunicación digital con respecto a la competencia? ¿Responde a los objetivos de la empresa?

## B. Guía de entrevista a Rocío Villafuerte, Gerente de Operaciones

### Objetivo

Formato de entrevista semiestructurado, generado para una mayor comprensión de la participación que generaba la empresa CFP International, y de forma más específica el panorama de transición en los meses previos al inicio de cuarentena, a la actualidad, contando con la entrevista a Rocío Villafuerte, Gerente de Operaciones.

### Datos

Nombre:

Cargo:

Tiempo laborando en la empresa:

Fecha:

Hora:

### Cuestionario

---

## **ORGANIZACIÓN**

1. Cuéntame un poco de ti y tu experiencia laborando en CFP International
2. ¿Cuáles son las tareas asignadas a un gerente de operaciones?
3. ¿Qué aporta la organización a tu desempeño laboral?
4. ¿De qué forma gestionan y promueven el crecimiento del equipo?
5. ¿Cuentan con objetivos mensuales para mantener un orden operacional?
6. ¿Cómo se ha manejado la gestión del equipo remotamente en estos últimos meses?

## **MARCA**

1. ¿Cómo concibes la imagen proyectada por la empresa?
2. Según tu trayectoria en la empresa ¿Cómo describirías la evolución de marca? ¿Por qué?
3. ¿Consideras un factor indispensable gestionar la imagen de marca?
4. Según tu opinión, la identidad de marca gestionada actualmente, ¿responde a los objetivos, valores y personalidad de CFP International?
5. ¿Crees que el diseño es un soporte indispensable para estabilizar procesos, generar contenido y resaltar el valor de la marca en tiempos de cambio?

## **TARGET**

1. ¿Cómo describirías al público objetivo?
2. ¿De qué forman fidelizan al cliente?
3. ¿Qué producto o servicio es el más valorado por parte de los clientes?
4. ¿Esta valoración ha cambiado con el desarrollo de la pandemia?
5. ¿Cómo se genera la dinámica para obtener nuevos clientes?
6. Debido al escenario desarrollado por la pandemia ¿La dinámica para obtener nuevos clientes ha variado de algún modo?

7. ¿Cuál es el objetivo comunicacional y ético que desean transmitir por medio de los canales que emplean hacia sus clientes?

### **C. Guía de entrevista para Agentes de Venta**

#### **Objetivo**

En este formato de entrevista semiestructurada, se busca explorar las prácticas adoptadas por los Agentes de Venta, pertenecientes a la empresa CFP International, quienes generan el principal contacto de conexión con los clientes.

#### **Datos**

Nombre:

Cargo:

Tiempo laborando en la empresa:

Fecha:

Hora:

#### **Cuestionario**

---

#### **ORGANIZACIÓN**

En el presente cuestionario, existe una combinación de preguntas en torno a la organización, enfocadas desde la perspectiva de trabajador y cliente, lo que permitirá balancear la información y evitar caer en la redundancia de la información requerida.

1. Cuéntame un poco de ti y tu experiencia profesional
2. ¿Qué hizo que decidieras formar parte de la familia CFP International?
3. ¿qué atributos destaca de la empresa?

4. ¿De qué forma transmiten los valores que rigen a la empresa, a su equipo?
5. De acuerdo a tu experiencia, ¿cuáles son los atributos que busca identificar un cliente en un agente de ventas para sentir seguridad?
6. ¿Cómo establecías contacto con tus clientes, meses previos al desarrollo de la pandemia y cómo se ha visto modificado en el transcurso de los últimos meses?
7. ¿Consideras que el material proporcionado por CFP International es un apoyo para que tus clientes sientan seguridad en su decisión de compra?
8. Si se presentara la oportunidad de modificar o adicionar algo a los recursos proporcionados por empresa ¿qué sería?
9. ¿Qué se espera de la empresa al cerrar un proceso de venta?
10. ¿Cuán importante es que la empresa mantenga contacto, como servicio post venta?
11. ¿Cómo describiría la experiencia de compra brindada por la organización?
12. Durante los últimos meses, ¿Cómo se vincula y refleja el material comunicativo generado por CFP International en relación a tus necesidades cómo cliente?

## **MARCA**

1. ¿Cómo concibes la imagen proyectada por la empresa?
2. Según tu trayectoria en la empresa ¿Cómo describirías la evolución de marca? ¿Por qué?
3. ¿Consideras un factor indispensable gestionar la imagen de marca?
4. Según tu opinión, la identidad de marca gestionada actualmente, ¿responde a los objetivos, valores y personalidad de CFP International?
5. ¿Crees que el diseño es un soporte indispensable para estabilizar procesos, generar contenido y resaltar el valor de la marca en tiempos de cambio?
6. Debido a tu experiencia directa con un cliente, ¿consideras que la imagen de marca proyectada por la empresa, es hoy en día un factor indispensable para establecer una decisión de compra?

## **D. Guía de entrevista para evaluación emocional**

Guía de formato de percepción emocional en torno a material comunicativo generado por la empresa como instrumento para transmitir sus propósitos al público.

### **Objetivo**

Identificar y medir las emociones, es un hecho subjetivo, por ello se ha generado un formato que permitirá rescatar los insights percibidos en torno al mensaje comunicacional que la empresa CFP International genera para con sus clientes. Por ello como unidad de análisis participarán los agentes/clientes.

### **Instructivo de desarrollo**

---

A continuación, se presentarán 3 clips corporativos difundidos como material de redes sociales, después de observar el material, el participante deberá seleccionar uno de los mencionados.

1. ¿Consideras que el mensaje transmitido es positivo o negativo?
2. ¿Qué influyó en ti para elegir este clip?
3. ¿Cuáles son los beneficios funcionales que transmite el video?
4. ¿Consideras que el explorar dichos beneficios funcionales genera una reacción emocional en ti?
5. ¿Qué elementos se quedaron grabados en tu mente?
6. Si tuvieras que atribuirle una puntuación a la relevancia del mensaje transmitido, donde 0 es muy bajo y 10 muy alto. ¿Cuál sería tu puntuación?

7. ¿Consideras que el mensaje está relacionado con la realidad actual? ¿Por qué?

## E. Guías de entrevista para expertos

### Experto en branding

#### Objetivo

Formato de entrevista semiestructurada, con la finalidad de conocer el punto de vista de expertos en diseño, y gestión de marcas, en relación al escenario que generó los eventos presentados por el desarrollo de la pandemia, ayudará a obtener una mejor perspectiva y un conocimiento más amplio de las acciones y respuestas que las entidades como marcas debieron generar para mantener una postura sólida frente a esta crisis. A su vez ayudará a remarcar, la importancia que sugiere la gestión del diseño frente a situaciones drásticas de cambio.

#### Datos

Nombre:

Años de experiencia:

Empresa donde labora:

Cargo:

Fecha:

Hora:

#### Cuestionario

---

1. ¿Qué es éxito para usted?
2. ¿Qué considera usted que deben tomar en cuenta las empresas para empezar a construir un camino de éxito?

3. ¿Cómo impacta <sup>13</sup> la gestión del diseño en este proceso?
4. ¿Cómo afecta a las marcas el cambio del consumidor?
5. ¿Una marca que no cuenta con procesos establecidos de gestión de diseño, considera que pudo responder a la crisis generada por el escenario presentado debido a la pandemia?
6. Debido al aislamiento, y todos los sucesos que han generado cambios <sup>21</sup> en el comportamiento del consumidor, ¿qué acciones debieron tomar las marcas para no perder presencia?
7. ¿Considera que aquellas empresas que no contaban, ni otorgaban un énfasis relevante a su presencia como marca en espacios digitales, representó un impacto negativo?
8. ¿Qué opina de los procesos de branding? ¿Es importante su desarrollo en las empresas?
9. ¿Qué elementos deben ser considerados para elaborar una estrategia de branding que pueda ayudar a que la marca conecte con el público durante este periodo tan complejo?
10. ¿Qué consideraciones tienen las empresas sobre el mundo digital?
11. ¿Qué canales son los más importantes a desarrollar en espacios digitales?
12. <sup>14</sup> ¿Qué papel juegan las emociones en el ámbito corporativo? ¿Debería verse reflejado en las marcas?

## Experto en comunicaciones

### Objetivo

Formato de entrevista semiestructurada, <sup>24</sup> con la finalidad de conocer el punto de vista de expertos en comunicaciones, y gestión de marcas, en relación al escenario que generó los eventos presentados por el desarrollo de la pandemia, ayudará a obtener una mejor perspectiva y un conocimiento más amplio de las acciones y respuestas que las entidades como marcas debieron generar para mantener una postura sólida frente a esta crisis. A su vez ayudará a remarcar la importancia de transmitir un mensaje idóneo y correctamente

estructurado, una acción que ayudará a realzar sus valores y propósitos corporativos frente al público.

## Datos

Nombre:

Años de experiencia:

Empresa donde labora:

Cargo:

Fecha:

Hora:

## Cuestionario

---

1. ¿Qué es éxito para usted?
2. ¿Qué considera usted que deben tomar en cuenta las empresas para empezar a construir un camino de éxito?
3. ¿Cómo impacta la gestión comunicativa en este proceso?
4. ¿Qué mensajes o atributos deben transmitir las marcas?
5. ¿De qué manera deben direccionar sus mensajes frente al cambio del consumidor debido a la pandemia?
6. ¿Qué fue necesario realizar en las empresas para que afronten la crisis?
7. ¿Qué impacto tiene la gestión comunicativa para situaciones de crisis?
8. Debido al aislamiento, y todos los sucesos que han generado cambios en el comportamiento del consumidor, ¿qué acciones debieron tomar las marcas para no perder presencia?
9. ¿Considera que aquellas empresas que no contaban, ni otorgaban un énfasis relevante a su presencia como marca en espacios digitales, representó un impacto negativo?
10. ¿Qué consideraciones tienen las empresas sobre el mundo digital?



11. ¿Qué canales son los más importantes a desarrollar?
12. <sup>14</sup> ¿Qué papel juegan las emociones en el ámbito corporativo? ¿Deben ser tomadas en cuenta en el ámbito comunicacional?
13. En el aspecto comunicativo ¿Cómo deben reinventarse las marcas para continuar existiendo en el mercado peruano?

- **2 Instrumentos de recolección de datos desarrollados**

## **A. Guía de entrevista a Verónica Córdova, Gerente de Marketing**

### **Objetivo**

Formato generado para una mayor comprensión del escenario en el que se desarrolla la empresa CFP International, y el manejo de marca de sus inicios a los cambios generados a la actualidad, contando con la entrevista a Verónica Córdova, Gerente de Marketing.

### **Datos**

Nombre: Verónica Córdova

Cargo: Gerente de marketing

Tiempo laborando en la empresa: 11 años

Fecha: 27/12/20

Hora: 07:00 p.m.

### **Cuestionario**

---

#### **ORGANIZACIÓN**

1. Cuéntame un poco de ti y tu experiencia laborando en CFP International

En CFP, comencé en julio de 2009, cuando la compañía estaba muy pequeñita aún aquí en Perú porque nosotros vinimos de Ecuador, entonces, yo era la todóloga de la oficina, pagaba las cosas, limpiaba los pisos, la oficina, ordenaba todo, pero, la oficina cuando yo llegué no tenía departamento de marketing. Empecé a hacer herramientas comerciales, presentaciones, resúmenes comerciales, cosas que les podían servir a los chicos y comencé a empaparme un poco más en los seguros porque antes yo no tenía nada de experiencia en seguros, y comencé básicamente a generar herramientas para vender, así comenzó todo. Después poco a poco fuimos creciendo, en ese

momento teníamos otra marca, y tomó unos cuatro años en los que fuimos evolucionando un montón en herramientas comerciales para los chicos, y también como comunicaciones internas que tampoco se hacía nada, no había un orden en las comunicaciones, en cartas, en el tipo de comunicación que se tenía que usar con clientes o con agentes, entonces, como que se fue armando un poquito más el tema de comunicaciones y atención comercial.

A los tres años la compañía cambió de nombre porque nos independizamos de este bróker que antes teníamos una alianza con un bróker internacional, nos separamos de ellos y nosotros nos convertimos en nuestra propia marca, en la agencia general de las compañías. Antes nos llamábamos SupraInvest, y a partir del 2012 nos cambiamos a Capital Financial Partners y ahí estuve a cargo de toda la imagen de marca y todo lo que correspondía a la migración a esta nueva imagen corporativa, comenzamos desde el 2012 a tratar de incorporar más cosas, se hicieron programas de fidelización de los asesores, también me encargaba de manejar con todos los chicos la mejor manera los procesos, el trabajo que ahora hace Chío, en esa época también me encargaba y a parte me encarga de hacer lo que eran reportes de gestión, y los reportes de carrera del año, que son los que hasta ahora me hacen corregir, eso era porque yo era buena con el Excel y comenzamos a desarrollar reportes para los chicos, pero era también como un tipo de herramienta comercial porque ellos no tenían manera de contabilizar su gestión. Comenzamos a hacer como que todas las reseñas porque antes eran como resúmenes mucho más largos, y empezamos a hacerlo mucho más simple, y ya.

Después, más o menos en el 2017, comenzamos a tener problemas con la marca, porque del 2012 al 2017 crecimos mucho como compañía y en la imagen de el mercado del seguro internacional, entonces, todos los brókeres empezaron a copiar nuestro nombre, nosotros éramos Capital Financial Partners y empezaron a ponerse, Capital Diamond, Capital One, Capital Investments y Capital de todo, y comenzamos a tener muchos problemas en el mercado porque decían, “sí, me vendieron algo de Capital” y no era nada de Capital, era uno copiado, y llegaron al extremo de que hasta se robaron nuestra

imagen corporativa, se mandaron a hacer los mismo folders, se copiaron las reseñas, el material comercial y en este punto no podíamos hacer nada, tratamos de ver la forma de patentar la imagen de marca pero al ser una palabra tan general no se podía. Tomamos la decisión de migrar a una nueva imagen de marca, y así nació CFP, en ese punto tampoco teníamos nada de Custodia, porque Custodia siempre estuvo a la par de CFP, pero no se le explotaba para nada la marca, como que todo era Capital Financial Partners y Custodia era como se llamaba la oficina en Ecuador para que no tuviera problemas legales, más o menos en esa época empezamos a explotar mucho más lo que es Custodia y el tema nacional, local. Haz visto que cuando fue la imagen de marca de redes sociales que decíamos por favor que no los mezclen porque se puso la normativa aquí en Ecuador, y también en Perú se pusieron un poco más estrictos, ahí le comenzamos a explotar un poco más a Custodia, que todavía estaba en los primeros pasos, siempre Capital fue más fuerte, porque incluso los chicos manejan su imagen comercial como CFP y después de eso seguimos viendo las cosas que tú has visto, también el tema de las convenciones y ver incentivos para los chicos; ahora con todo de la pandemia explotó todas las redes sociales y ahí has visto los resultados que hemos tenido, y la verdad hemos tenido excelentes comentarios de todos, de las compañías, los asociados a nivel regional, así que todos están súper contentos y lo que más me emociona es que los chicos me dicen que les está sirviendo muchísimo para generar nuevos negocios, entonces, sí es algo súper útil comercialmente también, no solamente nos ha ayudado a fortalecer el tema de marca sino que también les ayuda comercialmente a los chicos. Básicamente ha sido eso.

## 2. ¿A raíz de qué propósito nace CFP International?

El propósito de CFP es asesorar a los clientes en soluciones de planificación financiera, dentro de la región en América Latina el tema de previsión y protección todavía no tan cimentado, por es importantísimo comenzar a educar a la gente, a la población, a nuestro grupo objetivo para que sea consciente de la necesidad de estar debidamente resguardado y de generar tranquilidad para su familia ante cualquier emergencia, tanto médica o de un deceso prematuro,

y también la tranquilidad de una previsión financiera que puede ser de mediana a largo plazo, de que no siempre vamos a tener la misma cantidad de ingresos, así como también el tema de herencias o asesorías para mejorar la eficiencia tributaria de las compañías. Básicamente es generar consciencia de la importancia de la planificación financiera, lo valores que nosotros tenemos son mucha ética, porque al ser un área que no está reglamentada localmente por un gobierno y que está basada en Estados Unidos se puede generar muchos reveses que muchos asesores de otras compañías la pueden usar para su propio beneficio y no al de los clientes o el de las personas que están asesorando.

Uno de los valores más importante de la compañía es la ética, otro valor súper importante es la responsabilidad hacia el cliente de saber que le estas dando la mejor opción posible. Todas las compañías que nosotros representamos están reglamentadas, evaluadas y calificadas para saber que no van a más adelante tener ningún tipo de problema. Otro tema también muy importante es la familia y la unión de las personas que trabajamos adentro, nos gusta ver que estamos creciendo y que <sup>81</sup> es una relación ganar – ganar para todas las partes, tanto para la compañía, los asociados y los clientes que compran los productos que nosotros representamos.

3. ¿Cuál es su competencia? Y <sup>111</sup> ¿Cuál es la propuesta de valor que los diferencia de la competencia?

Creo que <sup>132</sup> la propuesta de valor de la compañía es la excelencia en todos los niveles, excelencia en los productos que manejamos, excelencia en los asesores que tenemos, excelencia en los ejecutivos que nos brindan servicio, excelencia en la asesoría que brindamos y en cada uno de los procesos que hacemos, es eso a lo que apuntamos, y parte de eso son nuestros valores y de cómo nos comportamos con nuestro cliente interno, externo y con el cliente final. Creo que eso es la principal diferencia que tenemos con el resto de la competencia, somos una compañía muy organizada que da mucho más valor a la estructura de servicio que a generar únicamente una rentabilidad, que no

pasa otras agencias. La compañía invierte muchísimo en su personal administrativo, invierte muchísimo en regresar toda la gestión que hace también la gente comercial, la mayoría de las agencias no porque obviamente el hacer una convención, una capacitación, un evento inclusive sencillo, una invitación, lo que sea, es menos rentabilidad pero eso también significa que tienen menos cercanía con las personas y no se puede llegar a un nivel de excelencia si no tienes a todas las personas con el nivel de compromiso, y un nivel de satisfacción dentro de la compañía. Esas son algunas de las principales diferencias mi Yukita.

4. ¿De qué forma se encuentra organizada la empresa y qué aporta cada área para un óptimo desempeño?

De cómo yo lo veo sintetizando, tenemos cuatro áreas principales, una es la de emisiones y renovaciones de la compañía que es importantísimo para el funcionamiento y generar todos los negocios que se genera, el otro pilar es el comercial que se encarga de todos los nuevos negocios y a los que nos debemos, de hecho, es nuestro principal cliente, los asesores y las personas a las que damos servicio. Otra está, el área financiera y el área de marketing que es como que damos un soporte paralelo al área comercial y al área operativa, y de ahí está el liderazgo que representarían Ricky y César, como la punta de lanza que muestra la dirección de a dónde tenemos que ir.

5. ¿Cómo describirías a tu público objetivo?

Nuestro público objetivo es un segmento de nivel socio económico A o B, que tienen una buena capacidad adquisitiva porque no son productos baratos, pero que sobre todo entienden la importancia de estar protegidos y la previsión. Me parece que son en su mayoría personas de familia porque la gente soltera no le ve tanta necesidad el tener este tipo de productos, pero si son personas que tienen una familia o una responsabilidad.

En el tema corporativo, son empresas pequeñas, medianas o grandes que puedan beneficiarse de los productos que manejamos, no solamente para una

eficiencia tributaria sino para protección de sus empleados, ejecutivos y adicionalmente como una forma de fidelización de su staff.

6. ¿Qué acciones se realizan a favor de sus colaboradores?

A ver, ahí abría que dividir en dos, una es la parte de los colaboradores comerciales que mantenemos una estrategia de incentivos continua, sobre todo capacitaciones locales e internacionales, son continuamente quincenales y estamos súper pendientes de mantenerlos súper motivados, y actualizados sobre todo en la información, la compañía siempre está pendiente de nuevas formas de brindarles información y herramientas, y eso es súper importante, el tema de las herramientas comerciales que ninguna otra agencia hace y eso es algo que nosotros hacemos. También está el tema de los viajes que les incentiva muchísimo, otra cosa que hacemos también por los asesores es mantener niveles justos de comisiones, y que son comisiones importantes que les permiten a la vez tener un negocio muy próspero y mantener también un equilibrio profesional y personal, que es algo que para que en otras actividades tú tengas ese nivel de ingreso, y tengas que trabajar muchísimas más horas y sacrificar tu tiempo.

En la parte de colaboradores administrativos creo que, también tenemos una política de mucha cercanía con todos, de puertas abiertas, de crecimiento, en la compañía, hay personas que empezaron de mensajeros y ahorita están ocupando cargos gerenciales, de apoyo en el tema de estudios, de tiempo. Somos una compañía que valora muchísimo el compromiso de las personas, pero también los apoyamos mucho como seres humanos, como personas que necesitan un espacio personal y familiar. Valoramos muchísimo a las personas con las que trabajamos, de hecho, las consideramos familia y por eso es que se genera un ambiente tan bonito y tan cercano dentro de la compañía.

7. ¿Cuál ha sido el principal reto durante estos últimos meses, debido al escenario presentado por la pandemia?

Creo que ha habido muchos retos, pero, el principal fue hacer un cambio de mente, de saber que aún a la distancia podemos estar cerca y que hay muchos retos pero que cuando tienes un equipo que te respalda, que tiene un compromiso importante o que está comprometido con lo que hacemos, podemos salir delante de cualquier cosa. Nunca me imaginé que viviendo lo que hemos vivido, íbamos a tener un impacto tan pequeño en la cantidad de ventas o en la producción de la compañía, que hemos podido optimizar increíblemente el tiempo de todos; antes para poder hacer una capacitación, ejecutivos tenían que viajar a Colombia, Bolivia, Chile, en cambio ahora hacemos una sola capacitación y están todas las personas de la región y creo que la pandemia, así cómo trajo cosas muy duras, nos trajo cosas súper valiosas como lo es la optimización del tiempo, como es lo es el utilizar la tecnología a nuestro favor para poder acercarnos, para hacer más eficiente toda nuestra gestión y para abrir oportunidades en nuevos mercados.

Ahorita no hay que, yo vivo aquí y tal vez tengo un cliente en Chile, o en Colombia, o en Bolivia, o en Brasil, y le puedes averiguar, entonces, nos ha abierto a un mundo de posibilidades que antes no teníamos, a otro nivel y ha ayudado mucho el tener nuestra tecnología a nuestro favor, inclusive a las personas que no les gustaba usar la tecnología, porque ahora no podías continuar, a la fuerza nos toco y nos hizo crecer a todos.

8. ¿Qué logros y factores en contra se pudieron percibir de esta etapa?

En contra, principalmente creo que es de la motivación, porque siempre cuando tú estás cerca de tus compañeros, a las personas que trabajas con ellos, te compartes de esa energía, vives de ese ambiente de otra manera. Ahora tal vez somos más eficientes en el trabajo, en hacer muchas cosas, pero, nos hace falta ese espacio de compañerismo y de colaboración mutua, entonces, creo que esa ha sido una de las cosas más difíciles que hemos tenido que lograr, así como podemos extrañar el poder abrazar a nuestros familiares, podemos extrañar también el pasar el tiempo juntos en la oficina, el trato personal porque antes éramos muy cercanos, estábamos ahí riéndonos,



creando nuevas ideas, nuevas cosas, pero ahora estás recluido en tu propio mundo y ese intercambio de ideas se complica.

## MARCA

1. <sup>34</sup> ¿Cuál es la misión y la visión que transmiten en la marca?

La visión es ser la principal de planificación financiera internacional en la región y la misión es educar a nuestro público objetivo, a <sup>127</sup> las personas, de la importancia de la planificación financiera, de manera ética, eficiente y oportuna porque es muy importante en nuestro trabajo el hacerlo a tiempo. Si comienzas a hacer una protección demasiado tarde, va a ser demasiado costosa y tal vez no llega en el momento oportuna, entonces, es súper importante hacerlo a tiempo, y hacerlo bien, entonces, no puedes hacer esto sin educar primero y generar consciencia en nuestro público objetivo.

2. Si tuvieras que describir a CFP International como una persona ¿Cómo sería?

Sería una persona muy meticulosa, muy elegante, perfeccionista pero también empática y encantadora, de esas personas que te caen bien apenas las ves, de muy buen gusto y que también es muy cercana a las personas.

3. ¿Qué necesidades fueron identificadas cuando se presenta el escenario de la cuarentena debido a la pandemia?

La principal fue el tema de abrir nuestra marca a redes sociales, antes al ser una compañía que promocionaba o que representaba firmas que no estaban domiciliadas en el país, siempre mantuvimos un perfil de comunicaciones y de publicidad muy limitado, es decir, era boca a boca, y la información comercial que manteníamos con nuestros asesores directos. Al estar con toda la pandemia, y limitar todo ese boca a boca, tuvimos que abrir nuestra mente y nuestra marca a una vitrina que es las redes sociales, y con muy buenos resultados, por suerte.

4. ¿De qué forma la marca llegaba al cliente previo al desarrollo de la pandemia?

Boca a boca únicamente, no había otra forma. Al ser productos de mucha confianza, porque a la larga somos intangibles, no usas un seguro de vida hasta que te mueres, no usas un seguro de salud hasta que te enfermas, no usas un fondo de retiros hasta que llegas a edad mayor, entonces, al ser productos intangibles siempre se necesita de un traductor de muchas confianza, siempre tuvimos desde el inicio de la compañía la forma de comercializar y la forma de dar a conocer nuestra empresa fue boca a boca, y por eso era tan importante el tipo de asesor que se involucraba dentro de la compañía, que tenían que ser asesores que tengan un muy buen entorno social y que tengan acceso a nuestro público objetivo, porque sino se complicaba muchísimo el ingreso y comercialización de los productos.

## **IDENTIDAD DE MARCA**

1. ¿Cómo definirías la identidad de CFP International?

Creo que es una identidad práctica, pero a la vez sofisticada, sin usar palabras rimbombantes y creo que son productos que están por encima de la media del mercado.

3. ¿Cuán importante es para la empresa transmitir visualmente una identidad acorde a la reputación de la empresa? ¿Conecta con sus objetivos?

Es realmente, creo que básico porque al nosotros estar enfocados en un nivel socioeconómico alto, con las características que tiene, que siempre es aspiracional y necesita una alternativa de un nivel, al ser productos internacionales de un costo un poco más elevado a la media de lo que podemos ver en los mercados locales, se necesita proyectar una imagen muy pulcra, muy limpia y muy elegante, para que pueda ser admitida o aceptada por nuestro público objetivo.

4. ¿Cómo repercuten los elementos gráficos empleados por la marca para comprender un producto tan complejo como lo son los seguros personales y corporativos?

Creo que es básico y uno de los grandes éxitos que hemos tenido, el tratar de sintetizar y poner en “castellano” un lenguaje de seguros que puede llegar a ser muy complicado. Hay un dicho que dice que si no lo puedes explicar de manera sencilla, es porque no lo conoces tan bien, entonces, hemos tratado de manejar el lenguaje más sencillo que nuestro público objetivo pueda entender, siempre explicando los beneficios que va a tener el producto o la solución que estamos recomendando, por eso ha sido muy importante la labor del departamento de marketing para generar estas herramientas para que permitan simplificar las características, y las funciones de productos, que si uno los tomara de manera literal o técnica, tal vez no se podrían entender de manera correcta.

## **MEDIOS DE COMUNICACIÓN DIGITAL**

1. Previo al escenario desarrollado por la pandemia ¿Qué canales empleaban para comunicarse con sus clientes?

Básicamente era correo electrónico directo, era la forma más común de comunicarnos de manera general con los clientes, y a través de línea directa, de conversaciones telefónicas directas. Los asesores son los principales encargados de atender a sus clientes, y la compañía es una plataforma que les brinda servicio a los asesores, para que les puedan brindar el mejor servicio a todos sus clientes, entonces, básicamente todas las comunicaciones que manejaba la compañía eran correos o llamadas telefónicas.

3. ¿Cuentan con una estructura determinada, para el material que comparten por estos canales de comunicación?

Ahí no tenemos una estructura muy clara porque la hemos ido haciendo de acuerdo a lo que hemos ido necesitando, y creo que ese es uno de los principales puntos que tenemos que ir retomando en este 2021, porque obviamente tenemos que seguir creciendo en esta área. Hemos ido aprendiendo en el camino, algo que no lo teníamos muy claro y que nos ha ido

muy bien, pero si creo que es un objetivo el llegar al siguiente nivel con una estructura más organizada y con objetivos más claros.

5. ¿Cuál es la principal huella comunicativa que desean transmitir?

La huella comunicativa básicamente es la educación en planificación financiera, a través de este canal no queremos vender, queremos educar y concientizar a la población y a nuestro público objetivo.

7. ¿Qué reacciones buscan en el público al observar el material difundido?

Concientización y acción, saber que al protegerte o provisionar para tu futuro, vas a tener tranquilidad y paz para tu familia.

8. ¿Qué valor diferencial refleja la estrategia empleada en los medios de comunicación digital con respecto a la competencia? ¿Responde a los objetivos de la empresa?

Creo que, si hay una marcada diferencia, primero tenemos una comunicación como imagen muchísimo más limpia, más profunda, que usa imágenes y herramientas mucho más sencillas. Nosotros al usar este tipo de clips educativos o de concientización, realmente hay una marcada diferencia, si te ponemos a ver lo que hace la competencia, es muchísimo más simple y creo que se da cuando aquellos contratan nada más una persona que haga algo por cumplir, mientras que nosotros lo hacemos con más convicción, sabemos lo importante que es, entonces, se ve reflejado en nuestra comunicación en redes sociales.

## **B. Guía de entrevista a Rocío Villafuerte, Gerente de Operaciones**

### **Objetivo**

Formato generado para una mayor comprensión de la participación que generaba la empresa CFP International, y de forma más específica el panorama de transición en los meses previos al inicio de cuarentena, a la actualidad, contando con la entrevista a Rocío Villafuerte, Gerente de Operaciones.

### **Datos**

Nombre: Rocío Villafuerte

Cargo: Gerente de operaciones

Tiempo laborando en la empresa: 7 años

Fecha: 20/10/20

Hora: 10:00 a.m.

### **Cuestionario**

---

#### **ORGANIZACIÓN**

1. Cuéntame un poco de ti y tu experiencia laborando en CFP International

Yo estudié administración de empresas en IPAE, he tenido bastante experiencia con el tema de atención al cliente, que ha sido mi fuerte con todo el tema de trabajo en estos 19 o 20 años. Ingresé a Capital, como agente, fue algo completamente diferente a lo que yo había hecho anteriormente, porque siempre he sido administrativo a una persona ligada al tema de administración, pero yo conozco a Milagros Barreto hace mil años, entonces, Mili me contacto y me comentó un poco lo que estaba haciendo, porque yo quería cambiar de aires, trabajaba en Panderoy y me explico lo que era Capital en ese momento, y me invitó a trabajar con ella, me animé y ahí ingresé a trabajar. El tema de perfiles es muy gracioso y hoy lo corroboro, normalmente un perfil comercial

tiende a ser una persona que no es o nada administrativa, los comerciales son mucho más de momento, un poco dispersas con documentación, menos estructuradas en ese aspecto, en cambio una persona administrativa es mucho más parametrada pero menos comercial, entonces, comercialmente no me fue muy bien, tú ya conoces el negocio, y solo vendí 6 pólizas en ese año y hasta ahorita Christian Hernani me molesta. Sin embargo, hubo la oportunidad porque en ese momento solo estaba Rossemry, entonces yo hable con César y le dije que me probara administrativamente, y le explique un poco la experiencia que había tenido en todos mis trabajos, que había sido asistente en la mayoría de mis trabajos, y había ya un tema de liderazgo en trabajos previos teniendo gente a cargo, me probó y obviamente le resulte; siempre he sido bien estructurada, parametrada con mis cosas, mis seguimientos, soy muy ordenada con mis cosas y eso complementa lo que es César. Empecé emitiendo, que es lo que hace Carito y Jenny, luego César con todo el tema de new business, me invitó a coordinar con Rossmery en ese entonces, y después me puso a cargo de Key Account que es lo que ve Ana Claudia con todo el tema de brókeres, y obviamente también supervisar a Jennifer y a Mery, y ya en 2019, más o menos en julio, donde ya veía la operación también con Ecuador. Digamos que todo eso ha sido el expertise que he tenido, ha sido un tema progresivo, esa ha sido mi experiencia.

## 2. ¿Cuáles son las tareas asignadas a un gerente de operaciones?

En particular, obviamente organizar la operación, ver que se cumpla en tiempos o lo más eficiente posible, basarse más que en resultados, en sentimientos, o sea, si bien resultado va en base al director que en este caso es César o Ricardo, que ellos impulsan mucho el tema comercial, está de nuestro lado el tema administrativo, que es transmitir todo lo que ellos hacen, y va abarcando muchas cosas, y los agentes empiezan ya a generar negocios y lo que nosotros tenemos que hacer es emitirlos rápido. Digamos, las responsabilidades que tiene mi área es que todo esté a tiempo, organizado, que se pueda medir, que todo se solucione rápido, que no haya conflictos internos, ni con las compañías, y obviamente trabajemos en conjunto, no solo con el tema de emisiones, sino también de servicio y bueno, y otras áreas,

34 porque yo trabajo de la mano con el área de planning, recursos humanos, ahora trabajo de la mano con salud en Ecuador, y así también trabajo directamente con todas las compañías.

3. ¿Qué aporta la organización a tu desempeño laboral?

Definitivamente la confianza, de la confianza parte todo, de la confianza de César puede tener con mi gestión. También, particularmente en Capital, no somos un número como pasa en la mayoría de compañías, en Capital, cada quien es una persona individual que tiene opiniones propias y ellas como líderes la validan y te hacen sentir importante con sus propias opiniones, y eso suma bastante, te fidelizas con la organización y la haces tuya. Lo que me ha dado Capital a mi, es eso, me ha fidelizado de tal forma que yo siento que la oficina es mía, y que soy importante para la compañía.

4. ¿De qué forma gestionan y promueven el crecimiento del equipo?

Siempre dan pautas para que una persona pueda dar sus opiniones, no te limitan con eso, si tienes opiniones para mejoras, mejor aún, valga la redundancia, te capacitan constantemente, nunca nos han negado una capacitación, ya sea comercial o administrativa, mucho menos, te dan chance de conocer compañías, en esta oficina o en este trabajo, he tenido la oportunidad de viajar, a conocer la oficina en Ecuador, ir a Miami a conocer las compañías. Digamos, no hay limitantes para todo eso, y siempre hay capacitación constante, nunca limitarte con tus conocimientos.

5. ¿Cuentan con objetivos mensuales para mantener un orden operacional?

Más que mensuales, son semanales y hasta diarios, diría yo, nosotros llevamos un control, o el área en general lleva un control diario de las operaciones, pero este control, por ejemplo, los agente emiten 30 pólizas y yo como administrativo necesito tener esas 30 ingresadas, no funciona así, porque cada póliza se maneja muy individualmente, pero si yo tengo unos 6 meses y quiero ver mi tiempo promedio, obviamente se puede medir. Lo más próximo para nosotros, es tener siempre todo bien organizado para que en

cualquier momento poder medir, el propósito de la semana es, tener el cuadro actualizado y al día, tener las pólizas activas, obviamente, los negocios que estén atrasados, comunicarlos para poder escalar.

Siempre el propósito es evitar que haya problemas, esa es la meta, que la gente esté contenta y que la compañía emita rápido. Eso es más o menos.

6. ¿Cómo se ha manejado la gestión del equipo remotamente en estos últimos meses?

Bueno, definitivamente tenemos una muy buena comunicación, igual implementamos un grupo de WhatsApp, tanto en Perú, como en Ecuador, con lo cual siempre estamos comunicándonos constantemente, salvo que algo sea muy personalizado, se comunica directamente con esa persona, pero sino el grupo en general, porque la comunicación la tenemos todas. Entonces, se ha hecho este grupo de WhatsApp, está la conversación que es constante durante el día, y que a veces abusamos con las chicas para hacer una consulta a las chicas, que se que me van a responder, pero al siguiente, estamos con llamadas abiertas igual, estamos con el VPN en las laptops para las llamadas de los clientes y para agentes, para que puedan comunicarse directamente a los teléfonos de la oficina, tenemos igual los cuadros de gestión compartidos, entonces, en cualquier momento cualquiera de nosotros lo puede ver, y las reuniones remotas que nos juntamos entre 10 o 15 minutos, y ahí ya tratamos de liberar todo lo que se nos pudo haber acumulado de algo en particular. No estamos en la oficina, pero siempre estamos con el WhatsApp activo, siempre nos hablamos, por eso la comunicación ha sido siempre fluida y constante.

## **MARCA**

1. ¿Cómo concibes la imagen proyectada por la empresa?

Bueno, de un target diferente, exclusivo y no masivo, eso es lo que yo puedo ver.



2. Según tu trayectoria en la empresa ¿Cómo describirías la evolución de marca? ¿Por qué?

Tomando importancia al mercado, no puedo decir local porque no somos locales, pero el mercado en general, y eso ha sido a través de la constante mejora de cómo se ve la marca y obviamente de la constante mejora con César, él es el factor determinante de todas las mejoras, el gran conocimiento que él maneja, la solución de problemas que puede tener con las compañías, ha logrado que, él sea la persona quien haya evolucionado también, digamos, la marca adicional al tema de imagen. Igual es súper sofisticada, no se ve algo, no se si sea la palabra, pero algo pobre, hay marcas que las ves y de repente se vea corriente, pero en el caso de nosotros va muy de la mano con marca que César ha creado. La proyección o el crecimiento, creo yo, ha sido la unión de esas cosas, de César y obviamente lo que transmiten sus agentes, y la implementación sofisticada de la marca.

3. ¿Consideras un factor indispensable gestionar la imagen de marca?

Claro, porque eso permite que venga el cliente correcto a la compañía, entonces obviamente todo entra por los ojos, como dicen, y obviamente si un cliente ve algo bastante estructurado, específico, va a saber que es una compañía que no entra o no es una compañía más. Entonces, la gestión de marca es indispensable si quieres orientar la marca a un buen target, y dirigirte a un nivel de clientela.

4. Según tu opinión, la identidad de marca gestionada actualmente, ¿responde a los objetivos, valores y personalidad de CFP International?

Definitivamente, la imagen es delicada, sofisticada, y obviamente si representa lo que somos. Ahora con todos los cambios que se han hecho, se ve mucho más profesional.

## **TARGET**

1. ¿Cómo describirías al público objetivo?

Son altos ejecutivos, con conocimientos financieros o noción del tema internacional, ese es el target, personas asegurables.

2. ¿De qué forman fidelizan al cliente?

Bueno visualmente, definitivamente en este último año, se ha fidelizado un montón, el tema de feeds, de información, videos cortos, eso ha servido bastante porque le demuestra al cliente el hecho de que estamos aquí, adicionalmente, nosotros siempre mandamos los mails de renovaciones, estamos pendiente de ello. Ahora, el último año en el área de operaciones, mandamos correos con sus planes y los detalles, quién es su agente, tal vez cuánto tiene en el tema de inversiones, que es algo que no manejamos con compañías en particular, pero les mandamos las cifras que tiene a la fecha, entonces, siempre de una forma u otra, estamos siempre bombardeando al cliente para mantenerlo informado y estar siempre presentes, y eso es bueno porque les crea la idea de que siempre estarán con nosotros a pesar de que somos el intermediador, está como parte de la operación aquí.

3. ¿Qué producto o servicio es el más valorado por parte de los clientes?

Antes de la pandemia creo que mucho era vida, y después en ese orden iba inversión, y salud, era más o menos lo que se manejaba.

4. ¿Esta valoración ha cambiado con el desarrollo de la pandemia?

Sí, ahora salud por el tema corporativo, luego viene inversión y vida, que están más o menos igual, pero en tema de importancia se la dan mucho más a inversión, el tema de primas.

5. ¿Cómo se genera la dinámica para obtener nuevos clientes?

En el tema de agencia se trabaja mucho con el tema boca a boca, no se utiliza mucho el tema de llamada en frío, siempre es un tema de recomendación por el target de cliente que se desea lograr.

6. Debido al escenario desarrollado por la pandemia ¿La dinámica para obtener nuevos clientes ha variado de algún modo?

Si también se ha mantenido, recomendación o boca a boca, siempre se ha manejado así.

7. ¿Cuál es el objetivo comunicacional y ético que desean transmitir por medio de los canales que emplean hacia sus clientes?

Sí, igual como se ha cambiado el hecho de la reunión presencial, por la reunión virtual, antes era más, digamos, más extraña, sobre todo en los primeros meses de la pandemia, pero hoy por hoy, ya es una herramienta muy valiosa, porque no hay excusas de el no puedo, estoy en el tráfico; pero si el tema audiovisual, es mucho más importante ahora y ha cambiado para bien, porque ahora uno se siente más familiarizado con estas herramientas virtuales y eso permite que los mismo asesores, tengan respuestas más rápidas por parte de sus asesores. El tema del Zoom, el GoToMeeting, o sea, ya se ha diversificado bastante el tema de la comunicación, primero de manera lenta pero se han visto resultados muy buenos, ya se ha demostrado que el tema de la distancia no es un limitante, con las reuniones virtuales se han cerrado negocios muy buenos, y el tema de que los sepas usar te da de cierto modo una sofisticación, porque hay clientes desentendidos con el tema, pero al tú, manejar la herramienta y hacerle entender a tu cliente, le da mayor seguridad al tipo de servicio que das. Ha sido un buen arranque, desde hace unos tres meses ya en subida, al inicio u poco tímidos todos con el tema de zoom, el tema de las cámaras o que sé yo, pero ahora ya prácticamente las reuniones son así, y hasta tienes mayor atención con el tema de la cámara encendida, así es muy difícil distraerse con la cámara encendida. Así que sí, ha sido muy beneficioso.

## C. Guía de entrevista para Agentes de Venta

### Objetivo

En este formato se busca explorar las prácticas adoptadas por los Agentes de Venta, pertenecientes a la empresa CFP International, quienes generan el principal contacto de conexión con los clientes.

### Datos

Nombre: Milagros Barreto

Cargo: Senior relationship manager

Tiempo laborando en la empresa: 11 años

Fecha: 19/10/2020

Hora: 9:00 p.m.

### Cuestionario

---

#### ORGANIZACIÓN

En el presente cuestionario, existe una combinación de preguntas en torno a la organización, enfocadas desde la perspectiva de trabajador y cliente, lo que permitirá balancear la información y evitar caer en la redundancia de la información requerida.

##### 1. Cuéntame un poco de ti y tu experiencia profesional

Trabajo en la industria hace 13 años y medio, por así decirlo, empecé con otra empresa, Capital aún no existía, la empresa donde estoy ahorita, pero la empresa anterior se llamaba Futura, era con otra persona, con una agencia master igual, pero no era una empresa solida, ni seria, ni confiable, no me resultaba así, es más no le daban al trabajador interno todas las herramientas y accesos para que nosotros podamos manejar todas las cosas de forma directa, siempre se tenía que manejar por medio de las cabezas, no te

permitían hacer mucho. Todas esas cosas, te limitaban mucho como agente y a mi no me gustaba, porque siempre he sido una persona muy metida en lo que hace y siempre con ganas de aprender y seguir creciendo, entonces, eso era algo que no veía en la otra empresa, ni llegar a crecer de forma individual y menos en conjunto, porque no te permitían hacer muchas cosas, no te daban códigos directos, te limitaban mucho. Tuve algunos choques importantes, no por el lado de ellos, porque ellos estaban felices con mi desempeño, porque siempre ocupaba dentro de los tres primeros puestos, siempre estaba yo, pero yo no me sentía muy cómoda, ni con el trabajo, ni con la forma de trabajar allá; sentía en todo momento que me ponían mil trabas en lo que hacía, para yo mirar las cuentas o manejar las cuentas directamente de mis clientes. Hay muchas empresas que hacen eso, es por eso que yo tuve la decisión, cuando me hicieron la oferta de entrar a Capital, la evalué e hice el cambio enseguida, renuncié a la otra empresa e ingrese a Capital; la historia fue otra, el director de la compañía regional es César Valencia, y César es una persona muy transparente y tú lo ves como tal, y así mismo se refleja siempre y te acompaña, es una persona que te da toda la información, todos los accesos, no te limita para nada, es más, el te acompaña en el proceso de crecimiento que nosotros tenemos como agentes, y eso a mí me gusto mucho, la confianza que te da, la información, es más, te da más información siempre para que nosotros podamos seguir creciendo como compañía, porque somos un todo, parte un equipo.

Fui creciendo con Capital, fui creciendo en esta industria, Capital pasó por años muy complicados con sus otros socios que tenía, que no le jugaron tan derecho, y Capital tuvo algunos problemas financieros, pero nunca eso afecto para con nosotros, con nuestras remuneraciones, ni comisiones, y por más que pasaron por muchas cosas, bueno, todos pasamos porque formábamos parte del proceso, fue muy difícil para todos pero pues, eso hizo que la confianza que yo deposite desde un inicio en Capital, se afianzara muchísimo más. Imagínate, a pesar de tener muchos problemas financieros y podrían quedarse con las comisiones de todas las personas, y ellos muy bien podían decir, “bueno, esto está pasando y hasta que no se solucione no podemos hacer

más”, pero no fue así, la respuesta de Capital fue inmediata, Capital nos dijo a nosotros, “ustedes, no tienen nada que ver con esto, nosotros vamos a liquidar lo que corresponde liquidar”, y todo se manejó de esa manera, todo fue súper ordenado, muy organizado, con mucho profesionalismo, mucha ética; eso en parte hizo que la relación que yo tenía con Capital, se afianzara mucho más. Luego de ese episodio que no fue tan agradable, realmente como Capital, ahí se cambió de nombre, y hoy por hoy, somos CFP International. Lo bueno se hace copiar, eso es lo que yo siento y, bueno, nosotros somos una de las principales agencias master de América Latina, y la número uno en Perú, como agencia master; yo pienso que capaz por eso, tuvimos algunos problemas, pero bueno, en todo este proceso, realmente ha sido muy gratificante, enriquecedor, he aprendido muchísimo, he crecido muchísimo, tanto como persona y profesional, y yo siento que en la compañía no hay un techo, puedes llegar a más y por último si hay un techo, el techo te lo pones tú.

Eso es lo que yo siento dentro de Capital, en Capital tengo once años brindando asesoría en cuanto a la planificación financiera internacional a todos los clientes, y me gusta mucho, y realmente me siento muy comprometida con la empresa, y con la filosofía de la empresa, porque nosotros realmente ayudamos a que los clientes puedan solucionar sus necesidades, tanto de riesgo, como de protección, como de ahorro, cubiertas en un todo. Todo lo que hace que una persona pueda estar tranquila, tenga paz mental y pueda custodiar correctamente sus activos, y pueda alcanzar sus ideales financieros como personas. Yo siento, en mi trabajo, día a día, que yo ayudo a personas a que puedan lograr todas estas cositas, que con una planificación lo pueden hacer de forma más ordenada y que esto le demande menor inversión, para poder todos los objetivos cubiertos y planificados de una mejor manera. Yo siento que les hago un beneficio, por eso cuando tengo una reunión o cualquier servicio de POS, siempre me siento muy bien de poder a mis clientes, darles, o a alguna persona nueva, este tipo de opciones, que estoy completamente segura le van a beneficiar a ellos, como para las familias.

2. ¿Qué atributos destaca de la empresa?

Todos los valores que tiene Capital como compañía, es muy organizada, tiene estándares muy altos, muy metódica en lo que hace, es muy ordenada, profesional, tiene mucha ética como compañía y organización. Se siente que trabajamos en equipo, tu te sientes parte de un equipo en Capital, no sientes que cada uno está por su lado, sino que realmente te sientes comprometido con Capital, por las personas las cuales representa Capital como tal, y todo lo que hacen para con nosotros; es una compañía que invierte mucho en su cliente interno, que somos nosotros, los trabajadores, invierten mucho en nuestro crecimiento y desarrollo, siempre vas a tener un tema de soporte increíble, tanto con el área comercial, que es con la cual yo me represento, y con el área administrativa. Todo eso es algo muy aplaudible de la compañía, y realmente es algo que siempre debe tener en cuenta, la confianza de devolver todo lo que Capital hace con resultados, es un costo beneficio, es como yo te agradezco con todo lo que siempre nos das y nos provees; yo siento que me quedo en deuda con Capital, y la única forma de responder para con ellos es con mis números, para mi es una bendición ser parte de una empresa tan humana como lo es Capital.

3. De acuerdo a tu experiencia, ¿cuáles son los atributos que busca identificar un cliente en un agente de ventas para sentir seguridad?

Que le transmitas confianza, buen manejo de información, que le transmitas que realmente va a haber un costo beneficio real sobre el producto que está contratando, y que tu no estés buscando con que producto ganas más o que estás buscando desesperado que cierre algo. El cliente siempre busca, confianza, seguridad al tú hablarle y mucho manejo de información, que tú puedas conocer realmente el producto de arriba y por abajo, y tener un buen manejo de objeciones también, y un buen manejo de servicio también, porque es muy importante; los clientes realmente compran mucho por las personas, no tanto por los productos, mucho por la confianza que tú le transmitas como personas, y si esa confianza no va respaldado con hechos de tu parte, luego de que el cliente adquiere estos productos, realmente la confianza se va a ver dañada y el cliente fácilmente cuando una persona nueva le hable, el cliente va a tomar la opción de ver la póliza con alguien más.

El servicio y el profesionalismo, que tu le demuestres al cliente y la confianza, va a ser súper indispensable para fidelizar al cliente como tal, y tú volverte un referenciable para el cliente, que el cliente te busque y te refiera con otras personas por tu excelente trabajo y profesionalismo, y servicio 24/7 que tú puedes ofrecer siempre. El cliente no sienta que lo ves como un número más, que es el arte de vender sin vender, que se note que realmente le estás otorgando un beneficio, según el objetivo que él esté buscando, eso, sobre todo, que él sienta que lo que busca es una prioridad para ti, y así mismo tú se lo hagas ver y notar, en todo el proceso de venta y post venta.

4. ¿Cómo establecías contacto con tus clientes, meses previos al desarrollo de la pandemia?

Básicamente, con reuniones presenciales, captas a los clientes por llamadas telefónicas, que es lo que hacemos hoy por hoy, pero, mucho también es las reuniones presenciales, lo que era la vida normal y regular; en la reunión presencial, tu podías, capaz, tener muchísima más química, y rompes muchísimo más el hielo en una reunión presencial, es mucho más simple la reunión, fluye de forma más rápida con el cliente, y si tú estás ahí con el cliente, le muestras toda la información, se la dejas de forma física, entonces, el cliente no solo te escucha, sino que ve toda la información y la tiene, y se queda con ella, son cosas que si ayudaban, estas herramientas de todas maneras ayudaban a que uno pueda concretar la venta de una manera más sencilla. Luego, cuando empezó la pandemia, fue full video llamadas, tener ya sesiones por video llamadas, y fueron complicadas en un inicio pero ahora no, ahora la gente sabe y entiende que la nueva normativa es así, que la nueva forma de trabajar es así, por video llamadas, no tanto sesiones en físico y que todo el mundo se ha tenido que acoplar en un segundo en eso, ya la gente como ya cayó en cuenta que así mismo es, tienes más chance de que se pueda dar la reunión de forma más sencilla, y que no te cancelen las reuniones, y que se pueda manejar de la misma manera.



Una de las cosas que yo he aprendido en la pandemia, es que puedes, nosotros como Capital, ofrecer estos productos a todos los que están dentro de Latinoamérica, entonces, una de las opciones que nos abrió la pandemia, fue poder concretar negocios no solo en Perú, sino en todo el mundo, yo he tenido negocios en Chile, Uruguay, justo hoy día tuve una reunión en Arequipa. Entonces, es no estar pensando, “mejor que tenga una persona que le haga el servicio local”, no, porque tu puedes llegar a todas las personas. Si han habido aspectos buenos, como no tan buenos en la vida, pero yo creo que hoy por hoy, más allá de la diferencia entre una reunión física, que tu podías llevar el material y explicar de forma muy detallada, ahora hemos pasado al tema online, todo digital y sí, se hace todo un poquito más difícil, pero no es imposible, hoy por hoy, ya con tanto tiempo de estar en este proceso, ya 7 u 8 meses, ya la gente está más que acostumbrada a llevar las cosas así; capaz nos demoremos un poquito más con algunos cierres, cosa que antes era más sencillito, por el alcance que teníamos con las personas, pero no es imposible, porque igual se están dando y estamos igual creciendo mucho como compañía, a pesar de las circunstancias difíciles que todos estamos enfrentando.

5. ¿Consideras que el material proporcionado por CFP International es un apoyo para que tus clientes sientan seguridad en su decisión de compra?

Claro que sí, todo suma y todo ayuda, definitivamente al no tener una reunión física y no dejarle el material en físico, mucho nos está ayudando el material audiovisual, tanto como lo que nosotros le decimos al cliente, como lo que proyectamos, al cliente le es mucho más amigable la información y puede terminar de entenderla de mejor forma, y volver a ella cuando ellos lo crean necesario. Uno después de una reunión, le comparte la información que hemos revisado con el cliente, para que ellos tengan en cuenta el material que hemos revisado con el cliente, inclusive yo luego, después de cada reunión les mando un clip o un correo de resumen al cliente con los puntos que hemos visto para que sea una ayuda memoria al cliente y trabajar sobre lo que se hablo en esa reunión, y sobre el objetivo de cada cliente en particular, y poder ir avanzando con forma y que todo alude a tener más chance de un cierre de venta.

Definitivamente, todo el material de Capital nos ayuda muchísimo, tanto a nosotros, como al cliente.

6. Si se presentara la oportunidad de modificar o adicionar algo a los recursos proporcionados por empresa ¿qué sería?

Creería que plantillas comerciales más enfocadas a cada producto en sí, eso creo que está faltando, no solo las reseñas que utilizamos de las compañías, que sean como plantillas comerciales que sean como presentación. Yo tengo alguna de ellas, yo hago mis plantillas, si tenemos muchas más de ellas, nos podría ayudar muchísimo más para que sea muchísimo más sencillo y tener presentaciones más cortitas dirigidas a lo que se va a tratar con el cliente, para que el cliente no se confunda con tanta información que se le presenta, sino que sea más objetivo e ir al punto de lo que el cliente necesita.

7. ¿De qué forma fidelizas al cliente una vez generado un cierre?

El soporte post venta, es súper importante, el soporte y el servicio post venta, definitivamente el cliente espera que tú estés siempre con él para cuando lo necesites, el hecho de tener estas reuniones con el cliente cada seis meses, o por ahí las llamadas de cumpleaños, o mensajes enviándoles cualquier tipo de información nueva que nos provee las compañías, es de mucha ayuda porque eso hace que el cliente se fidelice muchísimo más, no solo con la marca y la compañía que ha contratado, sino con Capital, y con el agente de Capital. El servicio a POS es fundamental, el hecho de cuando cierras la venta, inmediatamente que nos llegue la póliza, te comuniques con él para hacerle entrega de la póliza en digital, porque ahora todo es digital, pero crearles sus accesos directos en las compañías, en los portales, para que los clientes puedan ver y materializar el producto que han comprado; al ser una compra intangible pues no lo materializa como tal, no lo puedes palpar, el hecho de habilitarles sus credenciales a los clientes es una forma de materializar el producto que está contratando y darle confianza de que efectivamente hay producto contratado y que vaya viendo, con ese acceso al portal, ir revisando toda su información 24/7, y el sepa que está ahí cuando el la necesite, entonces

todo el soporte y el servicio que le demos es fundamental a que el se quede a medio y largo plazo con nosotros.

8. ¿Qué hace especial a la experiencia que brindas como asesor de ventas?

Lo que pasa es que la experiencia de compra va a depender de cada compañía, y del agente, entonces, realmente es muy sencillita, como todo ahorita es digital, es una corta reunión con el agente donde llena la información, bueno yo lo hago así, llenamos la información que es súper rápida y es súper sencilla, y al cliente inmediatamente le llega un mensaje con el caso nuevo que se ha enviado. Si ponemos un ejemplo, BMI, Investors Trust, las compañías que tu subes la aplicación, inmediatamente te llega un mensaje a ti, que el proceso está en camino y eso se lo debes enviar al cliente, para que el cliente sepa que hay un proceso abierto de una solicitud o una evaluación del caso, entonces realmente es una experiencia muy cortita y tú le tienes que hacer saber al cliente esa información y poder hacerla con él. Yo la hago así, y nunca he tenido problema con eso, pero realmente la experiencia que los clientes me dejan saber es que efectivamente el proceso es rápido, siempre cuando todo este correcto y no se tenga que completar nada extra, pero si es un cliente que es sano, que no tiene ningún problema adicional y que son primas que se manejan, todo lo tiene en orden, el proceso fluye muy rápido.

9. Durante los últimos meses, ¿Cómo se vincula y refleja el material comunicativo generado por CFP International en relación a las necesidades de los clientes?

Claro que sí, eso es algo muy bueno, porque definitivamente, nuestra industria es una industria muy noble, y tocamos muchos temas sensibles para los clientes, porque topamos familias, personas, necesidad de riesgo, que pueden ser muy delicados cuando el cliente no lo tiene. Poner posts tan simples, como el día de la madre, o como el día de hoy del cáncer de mama, son temas que ves día a día, entonces, eso es algo que no podemos dejar de tener, estos videos con temas del día a día y con cosas que el cliente necesita día a día; tipo si tienen hijos pequeños, sobre educación, planes de previsión, temas de

ahorro, inversión, el tema de cómo tú estás protegido con seguro de salud, son todos los productos que nosotros ofrecemos y que ellos ven en la oferta local, y ayudan al cliente a concientizarlo de una mejor manera y que pueda él tomar decisiones más rápidas, y vivir ese tipo de productos para gozar de los beneficios de una manera más rápida, y no dejarlo pasar y no sentirse desprotegido. Siempre puede haber complicaciones, que se pueden presentar y es bueno prever estos infortunios, para poder planificarse de una mejor manera y estar cubierto para todo tipo de riesgos, tanto tú, como la familia.

## **MARCA**

1. ¿Cómo concibes la imagen proyectada por la empresa?

Me gusta mucho, siento que los colores precisos para lo que es inversión son los azules y CFP los tiene, el logo, este triangulito realmente te da la impresión de que realmente es una compañía internacional y que es una compañía que hace una diferencia entre una compañía local versus una internacional, te proyecta a que es una empresa internacional, una empresa offshore. Como tal a la gente, cuando algo es de afuera, les causa más curiosidad o le da más importancia, o lo ven más boutique, chic, que se yo, o te empodera, y eso es lo que refleja la marca, un posicionamiento importante que justo es el posicionamiento que nosotros necesitamos para el tipo de cliente que queremos llegar.

2. Según tu trayectoria en la empresa ¿Cómo describirías la evolución de marca? ¿Por qué?

No siento que ha sido un cambio drástico, siento que han evolucionado par bien. No se podía tener ese nombre, porque claro, ya muchos lo estaban copiando, localmente hablando y teníamos que hacer una diferenciación de marca, y pues el Capital lo tiene todo el mundo, entonces, yo creo que no ha habido una diferencia como tal de una empresa extranjera, de una plataforma de servicios internacional, que es lo que nosotros hacemos. Este logo, siento yo, que demuestra más el posicionamiento de marca y la oferta global que tiene Capital como tal en Latinoamérica, y con nuestras representaciones, que son

empresas internacionales americanas y europeas, entonces, este logo refleja más eso que el logo anterior, el cual lo asociaba más a una empresa local, en cambio este logo, se posiciona más como una empresa internacional, y eso es lo que quiere Capital lograr, y definitivamente lo hace con esta imagen, este logo y como está plasmando toda la información digital que están empleando en distintas plataformas.

3. ¿Es un factor indispensable gestionar la imagen de marca?

Por supuesto, tu marca es la percepción que vas a dejar en el cliente, si tu marca está bien posicionada, esta percepción va a ser mucho mejor, y ya muchas veces los clientes no te van a buscar por la marca sino porque ya te has posicionado en su cabeza del cliente, del consumidor. Una marca es tu imagen, es todo, entonces es súper importante que esta marca este bien consolidada y bien posicionada, definitivamente.

4. ¿Qué opinión te merece el diseño para generar contenido y resaltar el valor de la marca en tiempos de cambio?

Todo suma, y todo acompaña, el diseño, la marca, todo tiene que seguir una misma línea, un mismo orden, un mismo diseño para que no te signifique algo una cosa y otro, otra cosa. Todo tiene que dar un mensaje único, global y eso es lo que hace Capital, brinda un mensaje único y eso es lo que hace y proyecta en todo momento, no te da algo por un lado y otra cosa por otro.

## **GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN EMOCIONAL**

Guía de formato de percepción emocional en torno a material comunicativo generado por la empresa como instrumento para transmitir sus propósitos al público.

### **Objetivo**

Identificar y medir las emociones, es un hecho subjetivo, por ello se ha generado un formato que permitirá rescatar los insights percibidos en torno al mensaje comunicacional que la empresa CFP International genera para con sus clientes. Por ello como unidad de análisis participarán los agentes, quienes transmiten este mensaje a sus clientes.

### **Instructivo de desarrollo**

---

A continuación, se presentarán 3 clips corporativos difundidos como material de redes sociales, después de observar el material, el participante deberá seleccionar uno de los mencionados.

Clip seleccionado N° 2, clip sobre el tiempo.

1. ¿Consideras que el mensaje transmitido es positivo o negativo?

Positivo.

2. ¿Qué influyó en ti para elegir este clip?

La prevención, todos los productos que brindamos van a ligados a la prevenir, entonces, el tiempo es determinante, para que tu puedas planificar todos los eventos en tu vida. Cuanto más antes nosotros empezamos a planificar, muchísimo va a ser en el tiempo para nosotros, porque ese más antes, va a significar menores costos, menores contribuciones y mayores beneficios para nosotros en el tiempo.

3. ¿Cuáles son los beneficios funcionales que transmite el video?

El impacto en el tiempo es súper determinante, y afecta muchísimo en todo.

4. ¿Consideras que el explorar dichos beneficios funcionales genera una reacción emocional en ti?

Sí claro, tu ves mensajes como estos y todo te va a concientizar, te va a decir, “guau, ¿qué estoy haciendo?, ¿qué me falta por hacer?”, definitivamente son mensajes subliminales que van a llegar a tu cabeza y tú vas a analizar opciones que se te han podido presentar en el camino y que todavía no has decidido, entonces, si te puede marcar un antes y un después, y sensibilizar para poder tomar una decisión más pronto.

5. ¿Qué elementos se quedaron grabados en tu mente?

El reloj y la manecilla rodando a toda velocidad, porque eso es lo que vemos hoy por hoy, realmente yo siento que este año ha pasado más que volando, nunca he sentido que un año ha pasado tan rápido, y es lo que está pasando.

<sup>122</sup> En un abrir y cerrar de ojos, una cosa puede terminar siendo completamente otra, entonces, es real, esto no es mentira, no es fake, por eso es importante el tema de prevención y hacerlo en el tiempo correcto y no dejar pasar más tiempo, porque en ese pasar del tiempo ocurren muchas cosas que puedes lamentar; es prevenir antes que lamentar, que es lo que te va a impactar en estos tipos de escenario.

6. Si tuvieras que atribuirle una puntuación a la relevancia del mensaje transmitido, donde 0 es muy bajo y 10 muy alto. ¿Cuál sería tu puntuación?

9, capaz debería terminar con otra expresión, cambiar algunas otras palabras del mensaje

7. ¿Consideras que el mensaje está relacionado con la realidad actual? ¿Por qué?

## **D. Guía de entrevista para Agentes de Venta**

### **Objetivo**

En este formato se busca explorar las prácticas adoptadas por los Agentes de Venta, pertenecientes a la empresa CFP International, quienes generan el principal contacto de conexión con los clientes.

### **Datos**

Nombre: Nelly Cucho

Cargo: Relationship manager

Tiempo laborando en la empresa: 12 años

Fecha: 22/10/2020

Hora: 9:00 p.m.

### **Cuestionario**

---

#### **ORGANIZACIÓN**

En el presente cuestionario, existe una combinación de preguntas en torno a la organización, enfocadas desde la perspectiva de trabajador y cliente, lo que permitirá balancear la información y evitar caer en la redundancia de la información requerida.

##### **1. Cuéntame un poco de ti y tu experiencia profesional**

Yo, de carrera, de profesión, soy ingeniera de sistemas, pero toda mi vida he estado siempre en el área comercial, siempre me ha llamado mucho la atención el trato directo con el cliente. Empecé trabajando en un banco, y de banco pasé a Capital, entonces, siempre mi línea de experiencia laboral ha sido cara al cliente, asesoramiento al cliente y siempre con temas financieros; si bien, mi carrera es ingeniero de sistemas, no la desarrollé típicamente como programadora, pero si vista desde el punto de gestión.



2. ¿Qué hizo que decidieras formar parte de la familia CFP International?

Cuando estaba en el banco, llegué a ser gerente de tienda, o gerente de agencia, y llega un momento en el ya había llegado a un techo dentro de esa estructura en el banco, y como siempre me había gustado mucho el tema de inversiones, banca privada; por el tema de la universidad, la base de datos, se había dado la oportunidad, Capital había puesto ahí publicaciones buscando asesores para banca privada, porque inicialmente CFP estaba muy dirigida hacia banca privada. Las primeras reuniones que tuve con César, siempre iban más dirigidas al tema de inversiones y fue lo que inicialmente me gusto, los dos primeros años que estuve en Capital, trabajaba solamente temas de inversiones y ya con el tiempo fui desarrollando todo el tema de seguros, de planes médicos y ya luego con el tiempo eso fue lo que se volvieron los pilares de Capital, más que el tema de inversiones.

3. ¿Qué atributos destacas de la empresa?

Lo que destaco de la empresa, más que nada, es el tema de la solidaridad. Capital es una empresa que ha crecido, pero no ha crecido solo, sino que junto con el equipo que lo conforma, es una empresa que va creciendo, y se va volviendo una marca más fuerte, pero a la vez la gente que trabaja en la empresa, crezca junto con la empresa. En toda mi experiencia que tengo en Capital, ha sido así, desde que empezamos con una oficina más chica y con menos personal, ya hemos crecido hasta el día de hoy y siempre de la mano, mientras crecía la empresa, también nos capacitaban a nosotros, nos retribuían también económicamente, nos ascendían; yo nunca he tenido que negociar un tema económico, venían automáticos, si a la empresa le iba bien a nosotros también, si la empresa tenía un buen año, entonces, iba a ser retribuido a todo el equipo de la misma forma, con algún premio, algún incentivo. Para mi es eso, el concepto de solidaridad y familia.

4. ¿De qué forma transmiten los valores que rigen a la empresa, a su equipo?

Por ejemplo, ahora que ha habido la pandemia, <sup>74</sup> en los meses de abril y mayo, que han sido los meses más débiles en cuanto a ventas en la compañía, han sido los dos meses en que más nos han reforzado a nosotros, es decir, no dejaron en ningún momento que nos desanimemos ni que nos bajemos anímicamente, por lo contrario, eso dos meses nos han tenido todos los días con capacitaciones, con temas de aprender a hacer entrevistas virtuales, como mejorar nuestro manejo de redes sociales, como manejarnos a través de temas virtuales. En los dos meses en los que tal vez la compañía no ha tenido grandes ingresos, ellos lo han utilizado para capacitarnos y nunca abandonarnos, en ningún momento sentimos que estábamos abandonados, o que ya no había futuro, ni que se acababa el fin del mundo, por lo contrario, fueron los dos meses que más nos mantuvieron a mil, todos los días teníamos cursos de diferentes cosas, que nos hacían ver que sí se podía y que esto era simplemente un cambio y que sí podíamos enfrentarlo.

5. De acuerdo a tu experiencia, ¿cuáles son los atributos que busca identificar un cliente en un agente de ventas para sentir seguridad?

Más que nada, el ser sentir que el agente le está ayudando, siempre en Capital se ha visto el concepto de asesoramiento integral, inclusive en cada una de las líneas que manejamos, representamos a diferentes empresas, eso hace que, al momento de estar con el cliente, no es que vamos con un producto pre definido que ofrecerle al cliente, sino que vamos al cliente a escucharlo, a ver que es lo que necesita y en base a lo que necesita, buscar soluciones para él. La sensación del cliente es, “ok, yo te cuento que necesito y tu me orientas y me explicas”, no es de que, “a ver, que tienes tú para ofrecerme o que me quieres vender tú”, eso creo que es lo que más valora el cliente; no vamos con una marca ya establecida y le vamos a vender esta marca, porque solamente vendemos esta marca, te vamos a asesorar realmente y en base a lo que tú necesitas vamos a buscar que es el producto que se adecua a sus necesidades.

6. ¿Cómo establecías contacto con tus clientes, meses previos al desarrollo de la pandemia y cómo se ha visto modificado en el transcurso de los últimos meses?

Siempre con los clientes siempre ha sido un tema de llamadas, de visitarlos en el trabajo, o a veces visitarlos en su casa por ahí que, terminando el día, y básicamente el tema de llamadas. Con la pandemia, todo es virtual, especialmente llamadas por WhatsApp, video llamadas y mucha fuerza al tema mails y al tema WhatsApp, porque ahora con todo esto de la pandemia, ya no hay un tema establecido de trabajo, entonces, prácticamente uno trabaja 24/7 y a veces el cliente le es mucho más fácil leer un WhatsApp o responder un mail, que tener una llamada contigo, porque a veces está respondiendo, y puede estar en una capacitación o en una reunión, o en algo. Mucha más fuerza al tema mail y WhatsApp, creo.

7. ¿Consideras que el material proporcionado por CFP International es un apoyo para que tus clientes sientan seguridad en su decisión de compra?

Bastante, justamente como todo ahora es visual, antes tú hablabas al cliente y era como que, mucha más fuerza a tus gestos, a lo que tú le transmitías con tu voz, pero ahora todo es más visual, entonces, le impacta mucho el flyer que tú le puedas mandar, que sea lo más entendible para el cliente. Ahorita toda la base es visual, por más de que tengas una llamada con el cliente, no es lo mismo que tenerlo cerca, entonces, realmente lo que le va a dar confianza al cliente es toda la parte visual y lo que tú le puedas mandar o publicar en tus redes sociales.

8. Si se presentara la oportunidad de modificar o adicionar algo a los recursos proporcionados por empresa ¿qué sería?

Tal vez, que hagan conferencia de un tema en particular o por ejemplo, la nueva forma de educación en los hijos, porque vemos planes de educación y que sea una charla virtual para todos los clientes que quieran escuchar; que no vaya directamente al producto que tenemos sino que vaya a una necesidad, o, por ejemplo, la nueva forma de bachillerato de estudios en el exterior, y que

todos los interesados que tengan hijos o que van a postular en el exterior, puedan obtener esa información y que va ligado a los planes universitarios que tenemos.

9. ¿De qué forma fidelizas al cliente una vez generado un cierre?

Espera que tu atención hacia él, sea el mismo que has tenido previo al cierre, porque en todo el proceso de que tú lo asesoras, que le explicas el producto, en la que lo llamas para ver cuál fue su decisión y todo, realmente lo llamas una o dos veces por semana, y una vez que cierras, que lo dejes de llamar, el impacto es más fuerte, es un... “oye, me estuviste llamando seguido y ahora no tengo mayor comunicación contigo”. Es hacerle entender de que el proceso finalizó correctamente, de que su póliza está emitida correctamente, entregarle o mandarle toda la documentación, siempre dejarle saber que tú estás disponible para cualquier consulta, que el cliente no sienta que cuando ya se cerró la venta la comunicación se hace más difícil o más distante.

10. ¿Cuán importante es que la empresa mantenga contacto, como servicio post venta?

En nuestro caso es vital, porque nosotros manejamos un segmento de clientes altos, y por lo mismo que manejamos un segmento de clientes altos, nosotros no trabajamos base de datos de clientes, ni bases de datos masivos sino nuestro input de clientes son los referidos; la única forma de que un cliente te pueda sugerir es que tú le des un excelente servicio post venta al cliente, es por eso que para nosotros es vital el servicio post venta porque de ahí nace futuros clientes.

11. ¿Qué hace especial a la experiencia que brindas como asesor de ventas?

Justamente el tema de la asesoría integral, el saber <sup>97</sup> escuchar al cliente para entender que es lo que realmente necesita y también tener la suficiente habilidad para orientarlo, porque a veces el cliente siente que necesita algo, pero cuando lo escuchas te das cuenta que puedes ayudarlo de otra forma y no necesariamente de la forma en la que él la está planteando, entonces, es

también tener la habilidad de brindarle otra alternativa de la que tenía en mente; básicamente es eso, es escuchar al cliente y en base a eso orientarlo hacia soluciones que el necesite.

12. Durante los últimos meses, ¿Cómo se vincula y refleja el material comunicativo generado por CFP International en relación a las necesidades de los clientes?

Lo que pasa es que, por ejemplo, en todos los videos que se ponen en las redes sociales, son temas que cuando el cliente lo ve, o tus contactos lo ven, se ven reflejados ellos, es como un mensaje muy indirecto porque a la gente no le gusta hablar de temas de seguros y especialmente cuando les dices seguros de vida, son un poco reacios al tema de seguros. El cliente al ver un video sin decirle que necesita un seguro de vida, se van a ver reflejados, porque se ven reflejados en la familia que aparece en el video, en el mensaje que tú le dices que asegure lo más importante, es como que medio indirecto, lo que le hace entender que esa familia podría ser la suya, que esa familia que está necesitando ser atendida en una clínica internacional, podría ser su familia, sus hijos; es un mensaje directo pero a la vez indirecto, porque el directamente se ve reflejado ahí pero no es que directamente le digas que te compre un seguro de vida.

## **MARCA**

1. ¿Cómo concibes la imagen proyectada por la empresa?

La imagen yo la percibo como tranquilidad, para mi CFP es igual a paz mental, hasta el color, los azules, celestes, los videos que está proyectando con música que te da tranquilidad; yo creo que la imagen de CFP es tranquilidad, para mi futuro, para mi familia, para mi.

2. Según tu trayectoria en la empresa ¿Cómo describirías la evolución de marca? ¿Por qué?

Justo cuando se da está transición, nos diferenciamos un poco, la palabra capital había surgido mucho en el mercado, de todo, había mucho nombre capital en el mercado, entonces, la transición llegó en un buen momento. El cambiar Capital Financial Partners, por las siglas CFP, siempre da un refresh de algo más moderno, como que el nombre largo es más tradicional y cambiarlo a CFP, le da un toque de algo moderno, de algo nuevo. Yo creo que sí, fue una buena decisión.

3. ¿Es un factor indispensable gestionar la imagen de marca?

Si, porque tienes que saber si realmente estás proyectando lo que quieres proyectar, y eso solamente lo vas a lograr a través de una gestión de marca.

4. Según tu opinión, la identidad de marca gestionada actualmente, ¿responde a los objetivos, valores y personalidad de CFP International?

Como te dije, desde el tema desde el color, el logo que es bastante sobrio, se ve como que elegante, los colores también son sobrios y tranquilos porque te reflejan tranquilidad, paz, y eso va orientado a lo que hacemos, que es dar paz a nuestros clientes orientados a un segmento alto. A parte, todas las presentaciones que maneja la compañía, la información, el texto que utiliza en cada video que se pone, el hecho de poner, “atiéndete en las mejores clínicas”, y aparece la clínica Mayo o la clínica John Hopkins, entonces, ahí están cierto nivel al segmento de clientes al que estamos dirigidos.

5. ¿Qué opinión te merece el diseño para generar contenido y resaltar el valor de la marca en tiempos de cambio?

Como te dije, ahorita todo es más visual que antes, te tienes que destacar de alguna forma, ya sea por la forma en que presentas la información, los videos, el texto que pones, por eso ahorita más que nada es súper importante el tema del diseño.

6. Debido a tu experiencia directa con un cliente, ¿es <sup>9</sup> la imagen de marca proyectada por la empresa, hoy en día un factor indispensable para establecer una decisión de compra?

Si, porque nosotros somos intermediarios y nuestros clientes, muchas veces tienen varios productos con nosotros y cada producto lo tiene con diferente empresa, pero para nosotros el manejo todo con CFP, el cliente no se acuerda mucho con quien tiene su seguro de vida, o el plan de salud, para el cliente el lo maneja todo con CFP y su aseguradora es CFP, por eso es que para nosotros es básico. Para el cliente, CFP es el que le ve todo, el plan educación de sus hijos, el plan de salud, el plan de vida, y claramente cada plan tiene una aseguradora y una empresa diferente, pero para el cliente es CFP, y cuando el cliente te recomiende o te refiera, siempre será como CFP.

## **GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN EMOCIONAL**

Guía de formato de percepción emocional en torno a material comunicativo generado por la empresa como instrumento para transmitir sus propósitos al público.

### **Objetivo**

Identificar y medir las emociones, es un hecho subjetivo, por ello se ha generado un formato que permitirá rescatar los insights percibidos en torno al mensaje comunicacional que la empresa CFP International genera para con sus clientes. Por ello como unidad de análisis participarán los agentes, quienes transmiten este mensaje a sus clientes.

### **Instructivo de desarrollo**

---

A continuación, se presentarán 3 clips corporativos difundidos como material de redes sociales, después de observar el material, el participante deberá seleccionar uno de los mencionados.

Clip seleccionado N° 1, clip sobre la pandemia.

1. ¿Consideras que el mensaje transmitido es positivo o negativo?

Positivo.

2. ¿Qué influyó en ti para elegir este clip?

Por el momento que estamos viviendo, es súper importante la empatía con el cliente, decirle, “oye, entendemos lo que está pasando, ahora es importante que te cuides, cumplimos con las normas”, es dar la imagen de una empresa responsable, empática y de una empresa que está contigo viviendo este momento, diciéndote, “estamos aquí, esto va a pasar, cuídate, es importante porque todavía no ha terminado esto”. No se trata tanto del producto que ofrecemos, sino que es la responsabilidad de la empresa hacia lo que está pasando ahorita.

3. ¿Cuáles son los beneficios funcionales que transmite el video?

86 La responsabilidad de la empresa, y la empatía de la empresa, al momento que estamos viviendo.

4. ¿Consideras que el explorar dichos beneficios funcionales genera una reacción emocional en ti?

Claro, ese tipo de videos no solamente generan al cliente una empatía, sino que a nosotros también, es como que tú te sientes orgullosa de tu empresa, es dar la imagen de una empresa seria, empática; el sentirme orgullosa de pertenecer a la empresa.



5. ¿Qué elementos se quedaron grabados en tu mente?

La imagen de la chica, digamos, en este momento en la pandemia, puede haber mil cosas a tu alrededor, pero depende de ti el cuidarte, es como que, la chica sola ahí, hay movimientos, pero ella está sola, quieta.

6. Si tuvieras que atribuirle una puntuación a la relevancia del mensaje transmitido, donde 0 es muy bajo y 10 muy alto. ¿Cuál sería tu puntuación?

9.

7. ¿Consideras que el mensaje está relacionado con la realidad actual? ¿Por qué?

Sí.

## E. Guía de entrevista para Agentes de Venta

### Objetivo

En este formato se busca explorar las prácticas adoptadas por los Agentes de Venta, pertenecientes a la empresa CFP International, quienes generan el principal contacto de conexión con los clientes.

### Datos

Nombre: Luis Antonio Berckemeyer

Cargo: Business partner

Tiempo laborando en la empresa: 6 años

Fecha: 24/10/2020

Hora: 10:00 a.m.

### Cuestionario

---

#### ORGANIZACIÓN

En el presente cuestionario, existe una combinación de preguntas en torno a la organización, enfocadas desde la perspectiva de trabajador y cliente, lo que permitirá balancear la información y evitar caer en la redundancia de la información requerida.

##### 1. Cuéntame un poco de ti y tu experiencia profesional

Puntualmente, en la industria llevo 25 años, en la industria de seguros. Empecé como agente de seguros en Pacífico Seguros, en vida, a los 21 años hasta los 24, me desempeñé como agente de vida, específicamente en seguros de vida y a los 24 renuncié, pasé por la experiencia de trabajar en un bróker de seguros, de la compañía de seguros, pase al lado del bróker de seguros, y continué básicamente en riesgos humanos, vendiendo también seguros de vida, pero ahí ya amplíé en venta de planes de gastos médicos locales, ahí

estuve 6 meses y después de 6 meses, conocí el mercado internacional y todas sus bondades, y emprendí la aventura de básicamente representar y hacer de la profesión de ventas una carrera profesional, ya no como vendedor sino como consultor. Estuve en este bróker como año y medio, y en el 2001, decidí ya abrir, formar mi propio bróker internacional y formar mis propias representaciones, y así estuve más o menos como 10 años con mi propio bróker personal, tuve fuerza de ventas, manejé personas, hasta que en el 2010 vendí todo mi bróker, mi cartera y pasé dos años en la industria de redes mercadeo como country manager de una compañía, estuve ahí como año y medio, y después decidí renunciar. Hice un emprendimiento personal de formar una cafetería y a los 6 meses, la misma quebró y pasé 8 meses nuevamente buscando trabajo, hasta que me reencontré con los seguros, y es ahí cuando empecé con Capital toda la relación laboral, y eso fue en el 2014.

2. ¿Qué hizo que decidieras formar parte de la familia CFP International?

Porque me daba la oportunidad de regresar a las raíces de mi profesión, porque se asemejaba mucho al primer emprendimiento, al primer bróker de seguros que yo primero forme, pero con más respaldo, con mejor infraestructura, mayores espaldas financieras, para que de alguna manera poder desarrollar el negocio; ya no tener que ocuparme yo de lo que vendría a ser la carga operativa, sino volcarme 100 % en el área comercial. Lo que se me vendió inicialmente fue... “regresa a ser en lo que siempre fuiste mejor”, que era conocer a los clientes, hacerles los análisis, de riesgo, protección, fue un, “dedícate a esto puntualmente, y el resto déjaselo a nosotros”, para poder yo, de alguna manera, aprovechar todas mis potencialidades y hacer de alguna manera lo que siempre me gustaba.

3. ¿Qué atributos destacas de la empresa?

Factor humano, el trato hacia su personal, el respeto entre los pares, las ganas que tienen, o que tenemos las cabezas de que todo el mundo siga superándose y que nadie se quede atrás, la preocupación básicamente del personal humana.

4. ¿De qué forma transmiten los valores que rigen a la empresa, a su equipo?

Bueno, las maneras, las actitudes, las formas de comunicar las cosas, de buscar el bienestar entre todos, por ejemplo, en el momento de la pandemia, el cómo acondicionar a todo el mundo en sus casas para poder seguir trabajando y que nadie pierda su posición. El resto, por el trabajo y el desarrollo de los demás, <sup>28</sup> la libertad de poder tomar decisiones en el puesto de trabajo de cada uno, los eventos de confraternidad donde todos, de alguna manera, el trato es totalmente horizontal, es con rigurosidad, firmeza, pero horizontal.

5. De acuerdo a tu experiencia, ¿cuáles son los atributos que busca identificar un cliente en un agente de ventas para sentir seguridad?

El cliente busca ser escuchado, busca siempre tener empatía, que puedas entender sus problemas y que tengas la capacidad de acuerdo, y acorde a sus necesidades y no las tuyas.

6. ¿Cómo establecías contacto con tus clientes, meses previos al desarrollo de la pandemia y cómo <sup>3</sup> se ha visto modificado en el transcurso de los últimos meses?

Igual, de la misma manera, el modus operandi de buscar a mis clientes, antes y después de la pandemia, a sido, exactamente igual. Trabajar en base a referidos, te permite básicamente, tratarlos igual, o sea, definitivamente al inicio de la pandemia, por un tema de empatía, los primeros dos y medio o dos, no llamé a nadie a ofrecer ningún tipo de servicio, de asesoría para una futura venta, sino que de alguna manera, sentir empatía con ellos, y que estaba tan igual de preocupado como ellos lo estaban por la situación que nos había tocado vivir, y de alguna manera, también conocer como ellos estaban enfrentando su situación actual, y que acciones y medidas estaban tomando ellos y sus familias, en el trabajo y en la vida personal, como para que de alguna manera, se sintieran identificados que de alguna manera, uno también estaba pasando por lo mismo; sin perder el foco que de luego de consolidada esa relación, podías pedirles referidos un mes después. Cada vez llamaba a

saludarlos, preguntarles como estaba, como seguían, y eso lo hice por tres meses seguidos, una vez al mes, ya no, porque esto básicamente es una nueva realidad, ya está cada uno en su día a día.

7. ¿El material proporcionado por CFP International es un apoyo para que tus clientes sientan seguridad en su decisión de compra?

Sí, definitivamente, todo forma parte de la indumentaria, del armamento, no utilizo mucho los videos de social media, básicamente, hay veces que uno que otro, muy esporádico, lo mando a uno que otro cliente, pero no suelo trabajar con esa herramienta, pero si suelo trabajar con las herramientas que se desarrollan, como cuadros de perfil corporativo de la compañía, la diferencia de productos, o sea, todo lo que desarrollan en los pdf, eso me gusta más, me grafica más lo que intento transmitir a veces con las explicaciones que quiero darles a mis clientes; los pdf que desarrollan, ayudan muchísimo por ese lado.

8. Si se presentara la oportunidad de modificar o adicionar algo a los recursos proporcionados por empresa ¿qué sería?

En realidad, me siento muy a gusto con todo lo que hay, me parece re top todos los trabajos, o sea, por más que yo no utilice todos los videos, me parecen recontra profesionales y definitivamente a muchos, a bastantes que les ayuda y a otros que no, que simplemente no lo digan, pero igualmente son herramientas y definitivamente, no hay que dejar de hacerlas. Los pdf también todos son buenísimos, lo que, si no dejaría, que las personas que forman parte del in-house que forman parte de CFP, o sea, si van a desarrollar videos de a título personal, pero que de alguna manera son vinculantes a la compañía, al menos que sean videos, que, en el marco, no en tema de la legalidad, sino, que de no pasar a la huachafada.

- ¡Oh! Entiendo, cuándo generan material propio los agentes.

Exacto, cuando generan material propio los agentes. Yo en plena pandemia hice un video, pero, a ver, intente hacerlo lo más sobrio posible de alguna manera lo que intenta proyectar CFP, que sea corporativo. Cada uno tiene sus individualidades, y cada uno con sus individualidades aporta a un tema comunitario para formar lo que es la cultura organizacional de la empresa, sin embargo, si te vas a mandar a hacer videos, por ejemplo, lo digo abiertamente, el primer video que hizo Rosy tipo corporativo para RC en un parque, me pareció muy bueno, pero que obviamente pudo ser mucho más profesionalizado, como el mío también, porque yo también hice un video en plena pandemia, no corporativo sino a nivel personal como consultor, y pudo haber sido más ajustado, más profesionalizado, pero no se salió de los parámetros de lo profesional, ni de lo huachafo; exactamente como pasó con el primer video de Rosy, en el segundo video de Rosy, desdibuja el esfuerzo y el trabajo que la compañía hace para mantener de alguna manera la marca en alto, tratas de transmitir al público con todo lo que estás desarrollando, una imagen de una empresa o de un bróker de seguros boutique.

9. ¿Cuán importante es que la empresa mantenga contacto, como servicio post venta?

Recontra importante, eso hace que el cliente reaccione y a veces te manden correos, y mantengas contacto con ellos y todo lo demás, o sea, es bueno. A veces se asustan, porque dicen, “me ha mandado CFP, ¿quién es CFP?”, entonces les digo, “CFP, es Capital Financial Partners, el bróker donde yo trabajo y donde se hace toda la intermediación”, me ha pasado unas dos o tres veces, ahí se podría trabajar, por ejemplo, un correo de bienvenida, así como hay correos de post venta, yo creo que podría ser eso, enviarle al cliente un correo de bienvenida con todo su kit. ¡Eso podría ser chévere! Así como mandas un correo cada 6 meses, uno como agente, bacán que lo mande, mandas el contrato y las credenciales, pero si te estás dando cuenta, el cliente está ya, prácticamente a ti, el programa de salud, y no es la compañía, no es nada, es Luis Antonio, es Yuki, es Romi, es Omar, ellos son el seguro, el bróker, entonces, “¿qué pasa cuando tú no vas a estar?” Una buena idea sería que en el momento que se realiza la venta, que se aprueba, se emite el kit del

asegurado y como ya no hay cosas físicas y todos se están acostumbrando a recibir todo virtual, sería bonito armar un kit para el cliente, y automáticamente la póliza emitida, sale el kit para el cliente.

- Me parece súper buena la idea.

Por ejemplo, “Señor Zumar, espero se encuentre protegido y a buen recaudo usted y su familia, agradecemos la confianza depositada en nuestra firma, en Capital Financial Partners, y nuestro director Luis Antonio Berckemeyer...”, diciéndole, puede apoyarse en nosotros o en él, o cada semestre recibe un correo y sabe ya quién es CFP.

10. ¿Qué hace especial a la experiencia que brindas como asesor de ventas?

Porque escucho al cliente, porque cuando le hago un programa me proyecto a donde está el sentado y trabajo la propuesta como si fuera para mi, o sea, si yo fueses en ese momento el cliente, teniendo el patrimonio que tiene, teniendo las necesidades que tiene, haciendo lo que el hace... “¿cómo haría yo para proteger todo eso?”, entonces, en base a eso hago la propuesta, los asesoro como a un amigo mío de toda la vida, como si fuera un familiar, y cuando tú asesoras a un familiar o a un amigo, tú quieres siempre darles lo mejor, es cómo cuando vas y pides un consejo a un familiar o un amigo, siempre vas a aconsejar de la mejor manera, entonces, eso busco; escuchar, la emoción y la energía que le pongo a la reunión, vivo la entrevista.

11. Durante los últimos meses, ¿Cómo se vincula y refleja el material comunicativo generado por CFP International en relación a las necesidades de los clientes?

Todo lo que se está viviendo, todo está recontra bien enfocado, las imágenes, el mensaje, definitivamente. Está recontra vinculado, los títulos, el texto, las imágenes, todo, o sea, es un trabajo extraordinario; pasa que yo soy de transmitirle más, a la persona en vivo.

## MARCA

1. ¿Cómo concibes la imagen proyectada por la empresa?

Sobria, seria, segura, elegante, exclusiva, hasta a veces muy inclusiva, como que, podría ser más boutique aún con el nivel de profesionales que representas la marca, podrían enfocarlo más, pero, sin embargo, si, una empresa como tú bien dices, boutique, especializada en el segmento de protección financiera, y cada vez más, viendo un contexto de protección patrimonial. Creo que el mensaje si está llegando porque los clientes están percibiendo, con las últimas entrevistas que he tenido en este tiempo, y me refiero a tiempo pandemia, específicamente, que el cliente pueda encontrar contigo absolutamente todo, o sea, nos ha pasado ya, y específicamente, en las últimas tres reuniones, con Romi, que el cliente dice... “lo que estoy viendo es que yo puedo conseguir todo con ustedes, entonces, para que voy a tener el seguro de salud con un bróker, el seguro de vida con otro, mi banca privada con otro”, y si bien es cierto, nosotros, al ser boutique, tenemos un área, por ejemplo, especializada en banca privada, lo cual no nos hace menos fuerte que un banco. Dentro de la tienda, entra a la tienda virtual, a su boutique comercial, financiera, y en su boutique financiera, encuentra los seguros de salud, los de socios, encuentra banca privada, pero nosotros no hacemos banca privado, la introducimos y le dejamos al especialista que está asociada dentro de esta boutique; es como entrar a una oficina y tienes una oficina especializada en vida, en salud, pero todas forman bajo el paraguas de Capital. El cliente va a empezar a transmitir ese mensaje, pero eso va a pasar siempre y cuándo también, de los propios asesores, o los que intermedian el servicio y la asesoría, o sea, si de alguna manera, en tu presentación, tú estás, y eso va a depender también que exija de alguna manera, a cada uno de los asesores, una presentación corporativa para ver toda la gama, como se están presentando la estructura de servicios financieros que brindamos al cliente final; yo haría eso, un test y una reunión con cada agente In-house, y decirle... “Hazme una presentación, yo soy tu primer cliente y quiero que me muestres, cómo muestras la plataforma, cómo te muestras, y como muestras la marca. No me importa la rotura de hielo que hagas, eso ya depende de ti, pero quiero saber, que desde el momento que tú



mencionas que trabajas en Capital, que representas la marca, ¿cómo me vendes?”, yo creo que eso sería importantísimo, y así tienes 300 soldados, que desayunan, almuerzan y comen lo mismo, y no tienes a uno que te friega la presentación, porque no está a la altura, ¿me entiendes?, y al nivel de CFP. Yo creo que tienen que hacer eso, una entrevista, y hacer pasar por ese test, eso es uno, y luego, eso es el 70% del primer impacto de lo que va a definir tu venta.

2. ¿Es un factor indispensable gestionar la imagen de marca?

Es importantísimo, hoy por hoy, yo creo que las marcas desde el inicio deben tratar de demostrar, de proyectar, un tema de no solamente eficiencia, efectividad, sino de, transparencia y de integridad.

3. ¿Qué opinión te merece el diseño para generar contenido y resaltar el valor de la marca en tiempos de cambio?

Muchísimo, porque de acuerdo al diseño, le vas a dar movimiento al mensaje que quieras proyectar, por ejemplo, si yo veo las letras de CFP, las veo un poco rígidas, les daría un poco más de alargamiento, de movimiento, si tú ves las letras de Bupa, ves una sensación de suavidad, no ves tanta rigidez. Si bien es cierto, bajo los servicios que brindamos, tienen que ser rectos, correctos y todo lo demás, es importante demostrar que dentro de esa rectitud hay una facilidad de amoldarse.

## **GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN EMOCIONAL**

Guía de formato de percepción emocional en torno a material comunicativo generado por la empresa como instrumento para transmitir sus propósitos al público.

### **Objetivo**

Identificar y medir las emociones, es un hecho subjetivo, por ello se ha generado un formato que permitirá rescatar los insights percibidos en torno al mensaje comunicacional que la empresa CFP International genera para con sus clientes. Por ello como unidad de análisis participarán los agentes, quienes transmiten este mensaje a sus clientes.

### **Instructivo de desarrollo**

---

A continuación, se presentarán 3 clips corporativos difundidos como material de redes sociales, después de observar el material, el participante deberá seleccionar uno de los mencionados.

Clip seleccionado N° 3, clip sobre la familia.

- Creo que me quedaría con la tercera, pero en lugar de ponerle, “si tú llegaras a faltar”, creo que es como si a ti te llegara a pasar algo, yo creo que en una sola puedes agarrar las tres necesidades, vida, salud, inversión, porque cuando estás en la última, cuando el bienestar de la familia depende de ti, es el bienestar total, de llevar una vida plena y garantizar su estabilidad económica debería ser una prioridad; entras a tu vejes y también depende de ti, tu mujer, tus hijos. Sería, si te llegase a pasar algo, si te llegases a enfermar a faltar, una cobertura, o gastos médicos adecuada puede marcar una diferencia en la tranquilidad futura de tu familia.

1. ¿Consideras que el mensaje transmitido es positivo o negativo?

Positivo.

2. ¿Consideras que el explorar dichos beneficios funcionales genera una reacción emocional en ti?

Si, el que me deja una reacción emocional es este, el tercero, la segunda, reflexiva y la primera, no me gusta porque como que insta al miedo. Particularmente, si me preguntas a mi, como lo tomo yo a título personal, yo no me quedo en casa, yo salgo, hago mi vida normal, no uso mascarilla, no creo en esta pandemia y hay muchos como eso, es incitar al miedo y a parte como que a la chica la ves ahí al medio, al centro y está como paralizada. El segundo si me encanta, porque es un tema del ahorro, de que definitivamente las acciones que tomas en el hoy son un reflejo, o sea, como estoy hoy día, sábado 24 son reflejo de todo lo que construí el día de ayer.

3. ¿Qué elementos se quedaron grabados en tu mente?

Las imágenes del bebito, con la familia, si se rompe esa estructura familiar del papá a esa edad y se rompe todo.

4. Si tuvieras que atribuirle una puntuación a la relevancia del mensaje transmitido, donde 0 es muy bajo y 10 muy alto. ¿Cuál sería tu puntuación?

7

5. ¿Consideras que el mensaje está relacionado con la realidad actual? ¿Por qué?

Sí.

## **F. Guía de entrevista para Agentes de Venta**

### **Objetivo**

En este formato se busca explorar las prácticas adoptadas por los Agentes de Venta, pertenecientes a la empresa CFP International, quienes generan el principal contacto de conexión con los clientes.

### **Datos**

Nombre: César Valencia

Cargo: Gerente General

Tiempo laborando en la empresa: 20 años

Fecha: 25/10/2020

Hora: 06:00 p.m.

### **Cuestionario**

---

#### **ORGANIZACIÓN**

En el presente cuestionario, existe una combinación de preguntas en torno a la organización, enfocadas desde la perspectiva de trabajador y cliente, lo que permitirá balancear la información y evitar caer en la redundancia de la información requerida.

#### **7. Cuéntame un poco de ti y tu experiencia profesional**

Me preparé en administración de empresas y luego en finanzas, y empecé a trabajar en un área que se llama fiducia, la fiducia es una relación tripartida para el desarrollo de proyectos, en realidad fiducia o fideicomiso se llamaba los proyectos en los que trabajaba, se llamaban titularizaciones fiduciarias, es el desarrollo o la promotoría. En este caso hacíamos promotoría de proyectos inmobiliarios a través de titularización fiduciaria, por ejemplo, el levantamiento del hotel Sheraton en Quito, o el Sheraton en Guayaquil o centros de

entretenimiento parecido a un Mall pero con otro concepto, más de plazas, entonces, lo que hacíamos era sacar la titularización fiduciaria, desarrollar un título valor en el cual el cliente podía invertir y que se iba a apreciar conforme la demanda para financiar proyectos, y el cliente era como coparticipe del proyecto generando una rentabilidad y al final del proyecto, recomprándole su participación para que regrese el 100 % del capital social a la compañía originaria, la promotora. En otras palabras, trabajábamos con proyectos de inversión, trabajábamos con el dinero de inversionistas, hacíamos titularización fiduciaria. En eso trabajé 3 años, y luego trabajé 2 años más en seguros, ya conocí los seguros patrimoniales y luego conocí los seguros de personas o riesgos humanos, y a los 25 años empezamos con la empresa.

8. ¿Qué hizo que decidieras formar la familia CFP International?

El gusto que teníamos por lo que realizábamos, porque teníamos una muy buena relación o afinidad con los clientes, porque teníamos productos internacionales que suplían una brecha o un campo que normalmente con seguros locales no se conseguían, entonces, complementábamos o cubríamos riesgos inherentes a la vida, y creía que, más allá de la consecuencia lógica de un negocio bien manejado que podía generarte réditos, sentía que le hacías un bien a la gente con un producto diferenciado que tenía mejores condiciones contractuales, que tenía mejores beneficios e inclusive menores costos para el cliente, entonces, le traíamos una solución internacional al mercado local y nos sentíamos confiados y convencidos de que estábamos haciendo lo más conveniente para el cliente final; mientras que trabajé dos años en esa industria aprendí lo suficiente como para empezar con un socio, Ricardo, haciendo lo mismo en una pequeña agencia.

9. ¿Qué atributos destacas de la empresa?

Tendrían que ir como parte de los valores de la organización, es decir, también el compromiso primario o hacia la confianza del cliente, tratábamos de integrar un producto diferenciado y generarle un valor agregado de lo que en el mercado podía existir, o sea, lo veíamos con mucha empatía, pensábamos que

si tú te colocabas en la posición del cliente, las soluciones que tenían en el mercado local, no eran soluciones lo suficientemente sólida, eran un poco más costosas, quizás para efectos del cliente a nivel tenían un poco más de riesgos, entonces, vimos que habían valores complementarios en función de esa empatía, en función de una responsabilidad, para evolucionar el nivel de conciencia de la gente en relación al beneficio primario, pero también en relación de los costos orientadas a favor de ese cliente y su familia.

10. ¿De qué forma transmiten los valores que rigen a la empresa, a su equipo?

Primero nace de nuestro mismo comportamiento, de nuestro mismo ejemplo pudiera ser, y creo que esa es una forma de predicar con el ejemplo en base a lo que creemos que son pilares básicos de la organización. Posiblemente si podría ser complemento a lo que mencionas, la confianza que tenemos nosotros, la seguridad de trabajar de forma transparente, que ellos puedan entender desde un principio cuáles son las oportunidades, y viéndolo en cualquiera de los frentes, porque en el área de operaciones tienes un área financiera, un área de operaciones, un área comercial, independientemente del área, tratando o siendo lo más transparente posible para que en base a aquello generar seguridad. También, era necesario mantener el más alto nivel de comunicación posible y en base a ese estímulo de mantener ese lazo de comunicación bipartida, generábamos mayor credulidad, certidumbre, en cada una de las personas con las que trabajamos y al final eran propulsores de los proyectos paso a paso.

11. De acuerdo a tu experiencia, ¿cuáles son los atributos que busca identificar un cliente en un agente de ventas para sentir seguridad?

Creo que la seguridad tiene distintas aristas porque tienes por un lado dejarles saber y resaltar puntos objetivos del producto que les presentas, porque como nuestro producto está vinculado a un beneficio, y el beneficio a un servicio, todo tiene que ir de la mano con el tipo de compañías que les presentas, entonces, hablamos de fortalezas financiera, de capital y superávit, de ratings crediticios que tienen las compañías; por un lado tratas al cliente de trasladarse

esa seguridad o fortalezas que tienen las compañías, pero por el otro lado, también tienes que generarle un vínculo de confianza en base al compromiso que le ofreces, el compromiso de un servicio oportuno, de proactividad, es decir, sin esperar que el cliente tenga que buscarte por algún requerimiento, porque cuando lo hace, ya es tarde, estás faltando a la oferta, al valor agregado que un principio le planteaste, que vas a estar siempre pendiente de él, claro a excepción de aquellas situaciones que un cliente te contacta por una emergencia y obviamente no vas a poderlo anticipar, pero con la peyoricidad del caso, nosotros hemos tratado de estar vinculados a un cliente de forma proactiva, entonces, la seguridad no solamente la va a dar la fortaleza financiera de la compañía o nuestra relación, sino también la va a dar la confianza que siente en nosotros y el beneficio por ende, de seguir creciendo con nosotros. Si confió en nuestra estructura o compañía una vez por determinado servicio o beneficio, después nos valida esa seguridad de permitirnos administrar o validar la gestión de otros rubros o líneas que necesita el cliente, esa es la mejor forma de validar que el cliente se siente tranquilo, seguro, confiado en la operación y en el servicio.

12. ¿Cómo establecías contacto con tus clientes, meses previos al desarrollo de la pandemia y cómo <sup>3</sup> se ha visto modificado en el transcurso de los últimos meses?

Creo que es conveniente el contar con las plataformas tecnológicas que ahora ya se vuelven vitales para el trabajo, no creo haya empeorado, más bien al contrario, pienso que ha mejorado porque la interacción hoy está atrás de una pantalla, antes por una llamada por teléfono que podía ser más limitada y tal vez invasiva y ahora en cambio, con una corta llamada o mensaje, hablamos de tecnología, digamos, un WhatsApp, en donde coordinas una reunión con el cliente y te juntas en un zoom, o algunas de estas plataformas, haces más eficiente el tiempo del cliente, se resume la reunión a 20 o 30 minutos, no tienes que invertir tiempo adicional en traslados y creo que puede ser mucho más efectivo de lo que antes fue. Ya es una metodología de trabajo y servicio que está estandarizado, yo creo que difícilmente los clientes van a volver hacia el pasado y hacia las reuniones presenciales, cuando hablamos de servicio

principalmente, quizás cuando se trata de conocernos, pudiera ser necesario una visita presencial pero no creo que eso suceda hasta principios del siguiente año, segundo trimestre tal vez, y sin duda tercer trimestre; la relación con clientes que es distinta a la relación con propuestos clientes, se va a mantener siempre de forma virtual, ojalá.

13. ¿El material proporcionado por CFP International es un apoyo para que tus clientes sientan seguridad en su decisión de compra?

Trabajamos con algunas presentaciones propias de las compañías, pero no necesariamente de forma organizada, creo que ahí tenemos que ir evolucionando con algún tipo de presentación un poco más resumida y, quizás, adaptada a las múltiples necesidades que tiene un cliente porque lo bueno de una conversación virtual es que es un poco más objetivo, lo malo, es que al ser más objetiva, es más limitante en tiempo y en información, también debe ser más difícil tratar de mantener la concentración de un cliente. Igualmente, siempre hemos tenido las reseñas, pero creo que es importante tener más material más eficiente.

- Y César, ¿qué propósito crees que tiene todo el funcionamiento actual que hemos desarrollado en redes sociales?

Es muy importante porque vamos a hacer presencia de marca, vamos a promover el beneficio, o los servicios, o los valores de la gestión que realizamos, y creo que ese impacto es positivo porque al cliente por un lado, lo primero que visualiza alineado con la nueva tecnología la nueva forma de trabajo, segundo, potencializa el valor de marca y el top of mind que puede tener el cliente frente a un servicio beneficio, con relación a tu marca, y tercero, te da la oportunidad de generar, aunque no creo que sea necesariamente el canal principal, te puede generar leads o clientes que se sientan interesados por el referenciamiento de clientes o contactos que ya trabajamos. Creo que el principal enfoque es el mantener presencia dentro de la industria que ahora ya se ha volcado también con bastante notoriedad, al mundo virtual.



- Al momento que finalizas un servicio, y el cliente ya optó por uno, ¿qué crees que caracteriza el servicio brindado por la empresa?

Creo que todavía es bastante precaria la relación que tiene el asegurador, en termino general, con el cliente, y es muy pasiva, el asegurador, hablando de la compañía aseguradora, creo que el vínculo primario lo da la compañía o el bróker. La compañía de seguros, normalmente tiende a generar información que pueda ser de utilidad, pero el contacto en nombre de la compañía de seguros siempre la va a dar el bróker, entonces, pienso que este rol es preponderante con todo el avance de la tecnología, no este, sino muchas otras industrias van a tener que evolucionar y subirse a una vía de alta velocidad tecnológica a favor del cliente y, posiblemente sufran algunas bajas ya que probablemente en aquella evolución se vuelva imprescindible parte del rol del asegurador, pero creo que, más allá del producto y la compañía que hablábamos antes, creo que el rol primario es la vocación de servicio, y en realidad todo lo que uno haga tiene que ir en función de la vocación. No importa que es lo que hagas, siempre debe estar en servicio a la vocación, y normalmente va a aludir siempre a un cliente final, y un diferenciador siempre va a ser el servicio asociado a figurar en un momento determinado cuando el cliente necesita realmente hacer uso de los beneficios de su póliza, pero también a la cercanía, al interés innato del promotor o del asesor por la tranquilidad, seguridad, bienestar de un cliente; a eso ya no lo puedes reemplazar, hay un algoritmo que diga, “ahora mañana tengo que llamar a tal Yuki Watanabe para ver cómo está”, o sea, la tecnología hoy por hoy termina siendo siempre reactiva, y la propulsión o proactividad que pueda tener un agente genera un valor diferenciado, entonces, eso también se tiene que segmentar de acuerdo <sup>121</sup> al tipo de producto, al tipo de servicio, o de industria, porque una es la industria de ramas generales donde te pueden decir algo muy básico, como un seguro de vehículo en donde no necesitas mayor especificidad, ni mayor gestión en servicio, pero cuando hablas de la asegurabilidad de una persona y su familia, la salud, la vida, la previsión financiera futura, plan de estudios de sus hijos, un plan de previsión que

complete una AFP, creo que siempre va de la mano con el nivel de interacción y de coparticipación del asegurador que debe buscar ser un amigo finalmente.

## **MARCA**

6. ¿Cómo concibes la imagen proyectada por la empresa?

Me gusta mucho, es sofisticada, tiene un alto impacto porque se la ve profesional, limpia, es una imagen como de alto estándar.

7. Según tu trayectoria en la empresa ¿Cómo describirías la evolución de marca? ¿Por qué?

Lo que pasa es que el nombre Capital como tal, es un nombre genérico, o sea, en nuestra línea de servicios no había una compañía que se llame Capital, en la banca, en la industria financiera, capital es una palabra muy bien percibida, pero cuando empezamos a trabajar nosotros en asesoría, en lo que creemos que realmente es nuestro enfoque, la planificación financiera y no la venta de un seguro, entonces, creímos que era consecuente que se note aquello. Era Capital Financial Partners, pero se desvirtuó porque algunas personas les llamo la atención el nombre, creo que tiene un alto impacto como tal, Capital Financial Partners, y la gente empezó a utilizar el capital, antes y después, pero al ser una palabra genérica, nadie pudiera reclamar sobre aquello, no puedes generarte una patente de marca sobre un nombre genérico. Al cambiarnos al nombre, CFP International, que era el nombre que existía registrada por nosotros en los Estados Unidos o internacional, CFP eran básicamente las siglas, pero también resulta que cuando nos a CFP, antes de que evolucionáramos el logo y la planificación financiera internacional que es realmente nuestro enfoque, CFP también tuvo un buen impacto, menos amplio tal vez que el Capital Financial Partners, pero tuvo un buen impacto porque también son las siglas a parte del nombre que teníamos, son las siglas de un planificador financiero certificado, en ingles. Todo tuvo mucha alusión y colisión con esta etiqueta y, sin haberlo previsto algunas de personas que estaban más vinculadas al área financiera, es con un segmento menor, lo cual necesariamente no es tan bueno porque una persona, nuestro segmento no

son ejecutivos de la banca o del área financiera en general, nuestro segmento de clientes puede ser una ama de casa, una madre de familia, una persona dedicada a cualquier otro rol distinto, con o sin razón de dependencia, o personas o funcionarios en cualquier tipo de industria, entonces, no necesariamente iban a asociar el nombre.

El certified financial planner, son las siglas de CFP, hace alusión coincidentemente a nuestra gestión, porque es una designación que reciben profesionales, o que les confiere un standard distinto, certificado, de planificación, y la planificación tiene mucha similitud con lo que hacemos, viene muy ligado con los seguros. Un financial planner está ligado a gastos médicos mayores, a la vida, a la planificación, al retiro, a las herencias, al manejo de instrumentos financieros, entonces, para concluir esto tuvo un buen vínculo, no obstante el incorporar las palabras de nuestra gestión, es decir, el nombre de nuestra compañía es CFP, y CFP International en el extranjero y, CFP Perú en Perú, pero la incorporación de nuestra acción y de nuestro servicio en nuestro logo facilito mucho la gestión porque el incorporar el international financial planning le dio o incorporó, o le dio el enfoque, la razón de ser de nuestra firma.

8. Según tu opinión, la identidad de marca gestionada actualmente, ¿responde a los objetivos, valores y personalidad de CFP International?

Sin duda, porque es amplísimo el contenido que se puede generar, el valor de la marca sí, porque es totalmente diferenciado; no se me ocurre, no he visto algo que pueda ser similar, lo diferencia completamente en cualquier otra línea o, en la misma industria y también le da un valor agregado, mucha amplitud y, mucho profesionalismo, entonces, le da como un beneficio integral, digamos.

9. Debido a tu experiencia directa con un cliente, ¿es la imagen de marca proyectada por la empresa, hoy en día un factor indispensable para establecer una decisión de compra?

Sin duda, porque se ve mucho más profesional, además que cuando al cliente le conversamos de nuestra trayectoria, hay que hacer honor a la misma,

porque nos hemos sabido cuidar y diferenciar de lo que en el medio pude haber y, sin bien todo buen ejemplo, todo buen trabajo puede ser replicable, creo que es difícil cuando haces un consenso de todo a la vez; una buena marca, un buen servicio, un buen producto, buenos profesionales, compromiso, entonces, todo esto genera un impacto más conveniente o importante para la gestión y la confianza del cliente.

## **GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN EMOCIONAL**

Guía de formato de percepción emocional en torno a material comunicativo generado por la empresa como instrumento para transmitir sus propósitos al público.

### **Objetivo**

Identificar y medir las emociones, es un hecho subjetivo, por ello se ha generado un formato que permitirá rescatar los insights percibidos en torno al mensaje comunicacional que la empresa CFP International genera para con sus clientes. Por ello como unidad de análisis participarán los agentes, quienes transmiten este mensaje a sus clientes.

### **Instructivo de desarrollo**

---

A continuación, se presentarán 3 clips corporativos difundidos como material de redes sociales, después de observar el material, el participante deberá seleccionar uno de los mencionados.

Clip seleccionado N° 2, clip sobre el tiempo

8. ¿Consideras que el mensaje transmitido es positivo o negativo?

Positivo.

9. ¿Qué influyó en ti para elegir este clip?

Beneficio funcional los tres, muchísimo, pero si se trata de integrar emociones, creo que va a depender del perfil del cliente porque puede haber clientes que son más reptilianos y que pueden ver un poco más objetivos, pero en lo particular me gustan mucho los tres y son muy emotivos los tres, integran ambas aristas. Quizás me quedaría con el del tiempo, con el intermedio, porque no solamente busca satisfacer una necesidad o un objetivo de un ahorro a largo plazo, yo veo el del hijo, el tercero, me parece lógico con respecto a una necesidad u obligación, pero el del tiempo, me parece que también hace efecto en ese hecho, no solamente encontrar una necesidad, sino que hace referencia a lo rápido que puede pasar el tiempo y que es el recurso máspreciado.

10. ¿Cuáles son los beneficios funcionales que transmite el video?

Aprovechar bien el tiempo.

11. ¿Consideras que el explorar dichos beneficios funcionales genera una reacción emocional en ti?

Sin duda

12. ¿Qué elementos se quedaron grabados en tu mente?

El reloj

13. Si tuvieras que atribuirle una puntuación a la relevancia del mensaje transmitido, donde 0 es muy bajo y 10 muy alto. ¿Cuál sería tu puntuación?

9, pero algunas frases me parecen que son un 10 y otras un 8

14. ¿El mensaje está relacionado con la realidad actual? ¿Por qué?

Si, y me has puesto los tres más complicados porque me gustan mucho todos. Hablando de forma genérica, transmiten. Responsabilidad social y también son

directos con necesidades inherentes, la previsión no es una característica tan común de la gente, puede llegar a confundir de que siempre tienes tiempo para todo, entonces, la actualidad, tal vez ha puesto más a prueba aquello porque a cambiado todas nuestras prioridades y nuestros planes, y la administración que le dábamos al tiempo, porque hoy se puede justificar o se puede validar que no depende solo de nosotros aquello; a la medida que puedas trata de organizarte y has lo que corresponda a tiempo, creo que es el mensaje principal.

## **G. Guía de entrevista para Agentes de Venta**

### **Objetivo**

En este formato se busca explorar las prácticas adoptadas por los Agentes de Venta, pertenecientes a la empresa CFP International, quienes generan el principal contacto de conexión con los clientes. Además de ello para el desarrollo de la presente entrevista, la unidad empleada cumple con la característica que, además de ser trabajadores, también son considerados clientes al poseer productos de parte de la compañía, por lo que la entrevista se segmentará desde dos puntos de vista, trabajador y cliente. Por ello según sea requerido, previo a la pregunta se mencionará la perspectiva en que debe ser brindado el punto de vista.

### **Datos**

Nombre: Arianny Vela Esmeraldo

Cargo: Private client Advisor

Tiempo laborando en la empresa: 2 años 10 meses

Fecha: 26/10/2020

Hora: 01:35 p.m.

### **Cuestionario**

---

#### **ORGANIZACIÓN**

En el presente cuestionario, existe una combinación de preguntas en torno a la organización, enfocadas desde la perspectiva de trabajador y cliente, lo que permitirá balancear la información y evitar caer en la redundancia de la información requerida.

1. Cuéntame un poco de ti y tu experiencia profesional

Arianny Vela, soy abogada de profesión, con maestría en relaciones públicas, pero con experiencia en área comercial hace casi 10 años. Anteriormente laborando en compañías multinacionales como Prosegr S.A. y Kuresa S.A., en la primera como ejecutiva comercial encargada del área de vigilancia física y en la segunda empresa como ejecutiva comercial encargada de cuentas corporativas.

2. ¿Qué hizo que decidieras formar parte de la familia CFP International?  
Luego de renunciar a Kuresa S.A. por temas personales, estuve unos meses dedicada a mi familia, sin embargo, desde hace un tiempo había conocido a Milagros Barreto, la persona que me presentó CFP y de quién formo parte del equipo comercial. Decidí aceptar el reto en primer lugar por ser un trabajo en el cual podría manejar mis horarios, segundo porque me comentaron respecto a excelente clima laboral (lo que pude comprobar desde el inicio), y tercero porque se trata de una gran diversidad de productos y servicios A1, que te dan la tranquilidad y confianza de que estás ofreciendo lo mejor a tus clientes.
3. ¿Qué atributos destaca de la empresa?
  - El apoyo constante
  - Excelente clima laboral
  - Empresa sólida y de gran trayectoria.
  - La misión es brindar la mejor asesoría a los clientes y contar con productos de compañías A1.
4. ¿De qué forma transmiten los valores que rigen a la empresa, a su equipo?  
CFP transmite los valores desde el primer día que empiezas a laborar en la compañía. La acogida es fundamental y marca el camino para el futuro. También los hace mediante las capacitaciones y charlas motivacionales que se realizan a todo el equipo, pero sobretodo se transmite con el ejemplo, las cabezas de la compañía son personas que siempre están compartiendo sus experiencias con sus propios clientes y la mejor manera de asesorarlos,



siempre teniendo como meta fundamental buscar brindar el mejor servicio y ofrecer el producto que sea el más conveniente para el cliente.

Finalmente, siempre se hacen reconocimientos personales y grupales dentro de la compañía.

5. De acuerdo a tu experiencia, ¿cuáles son los atributos que busca identificar un cliente en un agente de ventas para sentir seguridad?

Lo más importante en esta industria es la confianza que les podemos transmitir, el conocimiento del producto y que el cliente siempre sienta que estamos buscando lo mejor para ellos.

6. ¿Cómo establecías contacto con tus clientes, meses previos al desarrollo de la pandemia y cómo se ha visto modificado en el transcurso de los últimos meses?

Llamadas para coordinación de citas y reuniones 100% presenciales. El primer paso, que es el de las llamadas para concretar citas, no ha cambiado, sin embargo, las citas ahora ya son casi 100% virtuales. Por lo tanto, se tuvo que empezar un proceso para adaptación y conocimiento de las herramientas para llevar a cabo las reuniones. Así como también, un proceso para que los mismos clientes se adapten a la nueva manera de llevar a cabo una reunión.

7. ¿Consideras que el material proporcionado por CFP International es un apoyo para que tus clientes sientan seguridad en su decisión de compra?

Definitivamente sí. CFP ha apostado desde un inicio en una rápida adaptación a nuestra nueva realidad y desde las primeras semanas nos ha brindado capacitaciones y talleres de motivación y herramientas para el cambio en la nueva manera de trabajo virtual.

8. Si se presentara la oportunidad de modificar o adicionar algo a los recursos proporcionados por empresa ¿qué sería?

Estoy conforme con lo proporcionado por la empresa.

9. ¿Qué se espera de la empresa al cerrar un proceso de venta?

El apoyo del área administrativa en el proceso de evaluación y emisión de las pólizas. Y apoyo caso surgieran algunas complicaciones en las emisiones de algunos casos. Y servicio post venta.

10. ¿Cuán importante es que la empresa mantenga contacto, como servicio post venta?

Al ofertar productos internacionales, el servicio post venta es sumamente importante, ya que es esencial para que los clientes sientan el respaldo, seguimiento y sientan el producto adquirido mucho más cercano.

11. ¿Qué hace especial a la experiencia que brindas como asesor de ventas?

A cada día se perfecciona más, los procesos tienden a agilizar y acortar el tiempo de evaluación y emisión de las pólizas.

12. Durante los últimos meses, ¿Cómo se vincula y refleja el material comunicativo generado por CFP International en relación a tus necesidades cómo cliente?

Son materiales indispensables, ya que actualmente la manera de acercarnos a los clientes o propuestos asegurados es mediante la vía digital. Por lo tanto, contar con materiales informativos actualizados y bien desarrollados es imprescindible.

Así como el material que podemos compartir en redes sociales. En este último caso, tener material para subir a las redes con un mismo estilo y formato adecuado nos ayuda a reflejar seriedad y confianza a los demás.

## **MARCA**

1. ¿Cómo concibes la imagen proyectada por la empresa?

Definitivamente una empresa seria, confiable, sólida y que representa a las mejores compañías americanas y europeas.

2. Según tu trayectoria en la empresa ¿Cómo describirías la evolución de marca? ¿Por qué?

Ha sido una evolución totalmente ascendente, de maduración y siempre reflejando compromiso y seriedad. Porque se nota en cómo las decisiones de cambios fueron bien recibidas por los clientes y reflejan mayor confianza.

3. ¿Consideras un factor indispensable gestionar la imagen de marca?

Para este negocio que sobretodo es de mucha confianza, es indudablemente indispensable y fundamental.

4. Según tu opinión, la identidad de marca gestionada actualmente, ¿responde a los objetivos, valores y personalidad de CFP International?

Totalmente sí.

5. ¿Crees que el diseño es un soporte indispensable para estabilizar procesos, generar contenido y resaltar el valor de la marca en tiempos de cambio?

Creo que el diseño cumple un rol muy importante en la generación del contenido, y genera un destaque particular en el valor de la marca. Así como, también influye muchísimo en la percepción de los clientes hacia la empresa.

6. Debido a tu experiencia directa con un cliente, ¿consideras que la imagen de marca proyectada por la empresa, es hoy en día un factor indispensable para establecer una decisión de compra?

Sí y sobretodo en nuestra industria que ofertamos productos internacionales con compañías que no están domiciliadas en el país. La confianza reflejada a los clientes debe ser de parte del asesor y también de la empresa, ya que ambos cumplen un rol sumamente importante para establecer la seguridad en el cliente.

## **GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN EMOCIONAL**

Guía de formato de percepción emocional en torno a material comunicativo generado por la empresa como instrumento para transmitir sus propósitos al público.

### **Objetivo**

Identificar y medir las emociones, es un hecho subjetivo, por ello se ha generado un formato que permitirá rescatar los insights percibidos en torno al mensaje comunicacional que la empresa CFP International genera para con sus clientes. Por ello como unidad de análisis participarán los agentes/clientes.

### **Instructivo de desarrollo**

---

A continuación, se presentarán 3 clips corporativos difundidos como material de redes sociales, después de observar el material, el participante deberá seleccionar uno de los mencionados.

1. ¿Consideras que el mensaje transmitido es positivo o negativo?

Positivo y sobretodo en la época que estamos viviendo.

2. ¿Qué influyó en ti para elegir este clip?

Definitivamente el mensaje que indica que el bienestar de quiénes amas depende de ti. La imagen de la familia con los hijos, para los que somos padres, es de mucho impacto. Y hoy en día, hemos aprendido con esa pandemia que cualquier cosa puede suceder y si bien es cierto hay sucesos que no podemos evitar, sí podemos prever y marcar la diferencia en la tranquilidad futura de nuestra familia.

3. ¿Cuáles son los beneficios funcionales que transmite el video?

- Te aterriza a la realidad y te deja la interrogante si estás preparado para brindar la tranquilidad de tu familia en cualquier circunstancia.
- Video de calidad que transmite seriedad y profesionalismo en las herramientas digitales manejadas por la empresa.
- Diferenciación con los competidores.

4. ¿Consideras que el explorar dichos beneficios funcionales genera una reacción emocional en ti?

Definitivamente sí.

5. ¿Qué elementos se quedaron grabados en tu mente?

La imagen de la familia feliz en el parque. Y la interrogante si tengo a mi familia efectivamente protegida para cualquier evento.

6. Si tuvieras que atribuirle una puntuación a la relevancia del mensaje transmitido, donde 0 es muy bajo y 10 muy alto. ¿Cuál sería tu puntuación?

10, Porque lo considero bien elaborado, se nota seriedad, profesionalismo y, por último, transmite un mensaje importante.

7. ¿Por qué le atribuiste esa puntuación?

Porque lo considero bien elaborado, se nota seriedad y profesionalismo, y por último, transmite un mensaje importante.

8. ¿Consideras que el mensaje está relacionado con la realidad actual? ¿Por qué?

Definitivamente sí. Nunca habíamos esperado pasar por lo que estamos viviendo desde hace 7 meses. Y definitivamente debemos planificar para cualquier evento futuro, que escapa de nuestras manos y que muchas veces no podemos evitarlo, como la pandemia que estamos viviendo.

## H. Guía de entrevista para Agentes de Venta

### Objetivo

En este formato se busca explorar las prácticas adoptadas por los Agentes de Venta, pertenecientes a la empresa CFP International, quienes generan el principal contacto de conexión con los clientes.

### Datos

Nombre: Christian Hernani

Cargo: Business partner

Tiempo laborando en la empresa: 8 años

Fecha: 26/10/2020

Hora: 8:00 p.m.

### Cuestionario

---

#### ORGANIZACIÓN

En el presente cuestionario, existe una combinación de preguntas en torno a la organización, enfocadas desde la perspectiva de trabajador y cliente, lo que permitirá balancear la información y evitar caer en la redundancia de la información requerida.

##### 1. Cuéntame un poco de ti y tu experiencia profesional

Soy ingeniero industrial de la Universidad de Lima, trabajo en seguros desde el año 2007, inicié mi aventura, por así decirle, en seguros Rimac, y a los pocos meses hice un cambio y me fui a otra compañía que en sus tiempos se llamaba Invita Seguros, que luego fue adquirida por Sura, y luego por InterSeguros. En lo que era Invita, hice una carrera dedicada a los seguros de vida, me pude formar básicamente en seguros de vida, luego volví a Rimac en el 2011, y en el 2012, sentía que había adquirido conocimientos un poco más amplios en

riesgos humanos, en otros riesgos adicionales también, había adquirido una cartera un poco más importante a través de los años, entonces decidí independizarse, y en el 2012 decido renunciar a Rimac y formar mi propio bróker, y también asociarme a CFP, para poder representarlos internacionalmente.

2. ¿Qué hizo que decidieras formar parte de la familia CFP International?

Bueno, conocí a César pocos meses antes de tomar esta decisión y sentí que era una empresa formal, seria, que me iba a permitir explorar un mercado por el cual tenía muchas referencias, pero que no había podido incursionar en compañías locales, entonces, por eso decidí aceptar la propuesta de CFP y asociarme a la firma.

3. ¿Qué atributos destacas de la empresa?

Su profesionalismo, su experiencia, su personalidad.

4. ¿De qué forma transmiten los valores que rigen a la empresa, a su equipo?

Existe mucha comunicación, y entre la línea gerencial, los dueños y los asociados, entonces, eso nos permite conocer como personas a los que lideran esta firma, esta marca de CFP. Creo que la cercanía que tenemos con ellos nos permite generar mucha más confianza.

5. De acuerdo a tu experiencia, ¿cuáles son los atributos que busca identificar un cliente en un agente de ventas para sentir seguridad?

Conocimiento y experiencia.

6. ¿Cómo establecías contacto con tus clientes, meses previos al desarrollo de la pandemia y cómo se ha visto modificado en el transcurso de los últimos meses?

Si, claro, nos hemos tenido que adecuar y obligar a aprender sobre la marcha de estos... ¿cómo llamarlos?, sistemas de comunicación virtual, de reuniones virtuales, y los clientes definitivamente, ya no se sienten muy a gusto de recibirte, entonces, creo que interactuar a través de estos sistemas, tener la cámara prendida y que te puedan visualizar crea una confianza adicional.

7. ¿El material proporcionado por CFP International es un apoyo para que tus clientes sientan seguridad en su decisión de compra?

Totalmente, la información, el contenido, los cuadros comparativos, todo lo que hace la compañía por detrás, ya sea para el cliente interno o para nuestros clientes potenciales, es valiosísimo, creo que sin esa información tan detallada y tan útil no podríamos haber llevado esta cuarentena y esta nueva normalidad, como lo estamos llevando.

8. Si se presentara la oportunidad de modificar o adicionar algo a los recursos proporcionados por empresa ¿qué sería?

La verdad que creo que todas las herramientas, no tengo en mente nada, no creo que nos falta nada, creo que todas las herramientas con las que contamos, adicionalmente, de las herramientas de las compañías con las que contamos, son suficientes para poder llegar de una manera seria y bien ilustrativa a los clientes.

9. ¿De qué forma fidelizas al cliente una vez generado un cierre?

Bueno, yo mantengo comunicación constante con todas las personas a las que puedo, digamos, asesorar y con las que finalmente logro algún tipo de negocio, es una relación a largo plazo y de servicio constante, y me ayuda bastante que a la mayoría de personas a las que finalmente asesoro y a las que yo administro o intermedie algunos de sus productos, son personas de mi entorno o de mi primer entorno, o de las que he podido desarrollar una amistad, entonces, mi comunicación es constante más que nada por el lado amical, llevado por una relación personal que genera mucha más empatía, y que pueda tener una cartera de clientes mucho más fuerte o mucho más sólida.



10. ¿Qué hace especial a la experiencia que brindas como asesor de ventas?  
Justamente lo que te digo, mi relación con la mayoría de mis clientes es amical o familiar, eso genera que pueda tener una mayor confianza con ellos.

## MARCA

1. ¿Cómo concibes la imagen proyectada por la empresa?

Bueno, yo siento que CFP, desde el día uno que yo pertenezco a la firma, principalmente busca mostrarse como una marca seria, como una marca que genere, que transmita, confianza a los clientes, seguridad, y sobre todo siempre vernos como una agencia de servicio y no un canal de ventas, creo que eso es el principal motivo, la principal razón de ser de la marca, ser una agencia de servicio y no, una agencia de ventas. Creo que se percibe esa idea, porque los clientes están a gusto, siempre se mantiene la comunicación fluida, hay muchos <sup>135</sup> canales de comunicación, la comunicación con los clientes es constante, se mantiene una comunicación periódica.

2. Según tu trayectoria en la empresa ¿Cómo describirías la evolución de marca? ¿Por qué?

Claro, yo la conocí, en el 2012 se llamaba Capital. Creo que la marca ha evolucionado, está alineada, no solo por la pandemia, sino <sup>99</sup> se ha ido adecuando a las exigencias de la competencia. Definitivamente, creo que lo que llevó a la marca, a hacer este cambio fue generar una imagen que nos diferencia de la competencia, se había mezclado, confundido mucho a la agencia con otras agencias en la región, o en Lima, particularmente; este cambio ha logrado <sup>42</sup> fortalecer la imagen de la marca, definitivamente.

3. ¿Es un factor indispensable gestionar la imagen de marca?

Es valiosísimo, sobre todo en este momento, estar presente en las redes, mostrarse interesado por la coyuntura y estar siempre pendiente de cómo mejorar, y la información que se transmite, creo que es importantísima. Si no

hubiera esa presencia constante, creo que no existiríamos, y nos permitiría crecer como habitualmente lo hacemos.

## **GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN EMOCIONAL**

Guía de formato de percepción emocional en torno a material comunicativo generado por la empresa como instrumento para transmitir sus propósitos al público.

### **Objetivo**

Identificar y medir las emociones, es un hecho subjetivo, por ello se ha generado un formato que permitirá rescatar los insights percibidos en torno al mensaje comunicacional que la empresa CFP International genera para con sus clientes. Por ello como unidad de análisis participarán los agentes, quienes transmiten este mensaje a sus clientes.

### **Instructivo de desarrollo**

---

A continuación, se presentarán 3 clips corporativos difundidos como material de redes sociales, después de observar el material, el participante deberá seleccionar uno de los mencionados.

Clip seleccionado N° 1, clip sobre la pandemia.

1. ¿Consideras que el mensaje transmitido es positivo o negativo?

Positivo.

2. ¿Qué influyó en ti para elegir este clip?

Todos me encantan, los dos siguientes me gustan también, pero siento que se enfocan mucho más a líneas más específicas de lo que hacemos, en cambio el primero me parece un mensaje general, mucho más global, mucho más empático con los clientes, que no apela a vender algo específico, sino a interesarse más por la seguridad, tranquilidad, salud, de las personas en general.

3. ¿Consideras que el explorar dichos beneficios funcionales genera una reacción emocional en ti?

Si, claro, y también veo que eso también demuestra o vende un interés mayor de parte de nosotros hacia los clientes, de información antes de venderle un producto específico.

4. ¿Qué elementos se quedaron grabados en tu mente?

Me quede pensando en la persona adelante y toda la gente que pasa por tu vida rápida, sin que tengas control de eso.

5. Si tuvieras que atribuirle una puntuación a la relevancia del mensaje transmitido, donde 0 es muy bajo y 10 muy alto. ¿Cuál sería tu puntuación?

8, porque me pareció muy opaca la imagen

6. ¿Consideras que el mensaje está relacionado con la realidad actual? ¿Por qué?

Sí.

## I. Guía de entrevista para Agentes de Venta

### Objetivo

En este formato se busca explorar las prácticas adoptadas por los Agentes de Venta, pertenecientes a la empresa CFP International, quienes generan el principal contacto de conexión con los clientes.

### Datos

Nombre: Ana Claudia Valiente

Cargo: Key account manager

Tiempo laborando en la empresa: 3 años

Fecha: 26/10/2020

Hora: 09:00 p.m.

### Cuestionario

---

#### ORGANIZACIÓN

En el presente cuestionario, existe una combinación de preguntas en torno a la organización, enfocadas desde la perspectiva de trabajador y cliente, lo que permitirá balancear la información y evitar caer en la redundancia de la información requerida.

##### 1. Cuéntame un poco de ti y tu experiencia profesional

Yo hace más de 9 años me dedico al rubro de seguros, empecé en una compañía local, ocupando el cargo de asistente comercial, yo estudié marketing, y mi idea era desempeñarme en esa línea, rubro, pero como se dieron las cosas me empezó a gustar el tema comercial y logre hacer una línea de carrera, empecé como asistente, luego asesora, luego gerente de un equipo de ventas y finalmente sentí que había cumplido ahí mis objetivos, renuncié y entre a esta empresa.

2. ¿Qué hizo que decidieras formar parte de la familia CFP International?

Me parece que es una empresa sólida, transparente, los directores de la empresa son personas con mucha experiencia, y con muchas ganas de ayudarte, en verdad el apoyo hacia el equipo me parece importante, también las conexiones al ser un MBA, tiene conexiones directas, eso me parece increíble porque a pesar de que yo he estado en una compañía local tantos años, no se ve ese acercamiento entre directivos y fuerzas de ventas.

3. ¿De qué forma transmiten los valores que rigen a la empresa, a su equipo?

En realidad, principalmente por la preocupación hacia el equipo, el lado humano, me parece que para ellos es el pilar más importante y eso lo he visto personalmente, también con la preocupación en cuanto a la coyuntura, realmente para todos ha sido bastante complicado lo que estamos viviendo pero finalmente la compañía y las personas, los directores en este caso, se han encargado por hacernos sentir apoyo, tanto en temas personales, como también a la adaptación, porque finalmente era una compañía que si bien se preocupaba mucho por las piezas gráficas, por los materiales, ya que no teníamos todo ese apoyo, porque el giro de negocio cambio completamente, se encargaron de hacer todo esto más fácil, con capacitaciones, cambiaron completamente el modelo y lo hicieron 100 % digital. Entonces, yo creo que todo eso ha sido clave para que nosotros continuemos trabajando en la organización de manera eficiente.

4. De acuerdo a tu experiencia, ¿cuáles son los atributos que busca identificar un cliente en un agente de ventas para sentir seguridad?

Primero la marca, yo creo que la transparencia con la que llegamos al cliente, explicándole quienes somos, qué es lo que hacemos, la experiencia que tenemos, la presencia geográfica, red de compañías a las que representamos, yo creo que es lo que principalmente valora el cliente. No solamente les damos compañías de primer nivel, sino que le damos una asesoría 360, porque en planificación financiera abarcamos la necesidad de los clientes.

5. ¿Cómo establecías contacto con tus clientes, meses previos al desarrollo de la pandemia y cómo se ha visto modificado en el transcurso de los últimos meses?

Ha dado un giro de 180, antes el modelo de negocio era llamar al cliente, agendar una reunión, visitarlo, en la reunión estar con la laptop, llevar brochures, básicamente todo era papeles y al día de hoy, costo un poco adaptarse, pero esto ha sido tanto para nosotros, como para los clientes. Ahora todo es por teleconferencias, video llamadas, tienes que tener presentaciones atractivas para lograr captar la atención del cliente, entonces, si ha sido un cambio radical.

A mi personalmente si me ha ayudado mucho porque como yo tengo contacto con brókeres en Latinoamérica, era muy difícil comunicarnos con ellos, entonces, ellos han tenido que adaptarse a esto, nosotros también y ahora la comunicación es súper fluida, porque en cualquier momento hacemos una video llamada, una reunión y en verdad, en lo que es mi trabajo, a mi realmente me ha facilitado la tecnología.

6. ¿El material proporcionado por CFP International es un apoyo para que tus clientes sientan seguridad en su decisión de compra?

Totalmente, yo creo que eso es clave porque finalmente hay que entender algo, todo entra por los ojos, no solamente es una pieza bonita, vistosa, yo creo también que el contenido que está dentro de esas presentaciones también está preparado con bastante esfuerzo y el cliente lo valora. No solamente las presentaciones que nosotros manejamos para los clientes, la página web, redes sociales, todo eso ha sido clave para tener una comunicación que sea con mucha más confianza, porque ahora solo nos vemos a través de una pantalla.

7. Si se presentara la oportunidad de modificar o adicionar algo a los recursos proporcionados por empresa ¿qué sería?

En realidad, yo creo como estamos manejando las cosas, está perfecto, hemos ido de menos a más y me parece que el contenido y todo lo que tenemos al día de hoy, en verdad es más que suficiente para continuar nuestro trabajo eficientemente.

8. ¿De qué forma fidelizas al cliente una vez generado un cierre?

Con servicio, el servicio también es vital para nosotros, tenemos un área <sup>95</sup> que se encarga de hacer contacto con los clientes, además de lo que nosotros tenemos que hacer gestión con ellos. En realidad, todo este modelo de negocio está muy bien estructurado, hay departamentos de renovaciones, hay departamento de marketing, nosotros mismos que tenemos el contacto con el cliente, y además también los correos clientes que enviamos a los clientes, es una información clara, los correos también creo que es una información que está bien preparada para el servicio de lo que es post venta.

9. ¿Qué hace especial a la experiencia que brindas como asesor de ventas?

En realidad, yo creo que tengo mucha empatía, ya este trabajo te vuelve un poco psicóloga, la escucha activa es bastante importante en este rol que cumplimos, entonces, yo creo que eso es algo que el cliente valora mucho, que tiene la confianza de poder llamarme en el momento que lo necesite, que sabe que soy una persona que va a estar dando la cara por él, que más que su agente o su bróker, soy su persona de confianza.

10. Durante los últimos meses, ¿Cómo se vincula y refleja el material comunicativo generado por CFP International <sup>6</sup> en relación a las necesidades de los clientes?

Es un material que no ha salido de un día para el otro, eso se viene estudiando hace muchísimo tiempo, el cliente de CFP está muy bien segmentado, conocemos a nuestro perfil de cliente, yo creo que todas las piezas se han elaborado especialmente para estas personas.

## **MARCA**

1. ¿Cómo concibes la imagen proyectada por la empresa?

Es una compañía que da confianza, que da seguridad, que brinda apoyo a sus clientes.

2. ¿Es un factor indispensable gestionar la imagen de marca?

Totalmente, sobre todo ahora, en realidad es clave porque es la identidad de una compañía, entonces, al día de hoy en realidad, si una compañía no tiene una identificación, una marca, sobre todo en redes, no existe, la gente no la ubica, por eso es importante ir desarrollando esa estrategia y creo que CFP lo ha llevado muy bien en el tiempo; llegamos claramente al cliente y el cliente nos identifica así, como una compañía que nos da confianza.

3. ¿Qué opinión te merece el diseño para generar contenido y resaltar el valor de la marca en tiempos de cambio?

Totalmente, yo creo que, si no hubiéramos tenido toda esta elaboración, no solo de diseño, de marca, de contenido, no hubiéramos podido cumplir los objetivos a los que hemos llegado al día de hoy, porque además del trabajo que hacemos nosotros, ha sido gran trabajo del departamento de marketing, ha sido fundamental tener esa ayuda.

## **GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN EMOCIONAL**

Guía de formato de percepción emocional en torno a material comunicativo generado por la empresa como instrumento para transmitir sus propósitos al público.

### **Objetivo**

Identificar y medir las emociones, es un hecho subjetivo, por ello se ha generado un formato que permitirá rescatar los insights percibidos en torno al



mensaje comunicacional que la empresa CFP International genera para con sus clientes. Por ello como unidad de análisis participarán los agentes, quienes transmiten este mensaje a sus clientes.

### **Instructivo de desarrollo**

---

A continuación, se presentarán 3 clips corporativos difundidos como material de redes sociales, después de observar el material, el participante deberá seleccionar uno de los mencionados.

Clip seleccionado N° 3, clip sobre la familia.

1. ¿Consideras que el mensaje transmitido es positivo o negativo?

Positivo.

2. ¿Qué influyó en ti para elegir este clip?

Primero, que en realidad hay dos cosas súper importantes que son la salud y la vida, y yo creo que en estas dos no se cuál priorizar, pero ya que yo tengo mucha más experiencia en vida, por eso es que yo lo elegí.

3. ¿Cuáles son los beneficios funcionales que transmite el video?

Lo que veo en esto y lo que me transmite es la protección familiar, finalmente, uno no sabe lo que va a pasar mañana y es importante estar resguardado con un seguro de vida; la pieza es clara, es directa, te lleva a imaginar a tu propia familia.

4. ¿Consideras que el explorar dichos beneficios funcionales genera una reacción emocional en ti?

Totalmente, es parte de la sensibilización y yo creo que nosotros estamos o nos dedicamos a una línea de negocio que termina siendo bastante humana, entonces, parte de este trabajo se hace a través de la sensibilización, poner al cliente en distintos escenarios de que pasaría si. Yo creo que las piezas van acordes de lo que queremos transmitir, que es sensibilizar al cliente, que tome conciencia, básicamente eso, concientizar<sup>138</sup> la importancia de la planificación financiera en general, tanto de lo que es un seguro de vida, de salud o la parte de inversiones.

5. ¿Qué elementos se quedaron grabados en tu mente?

La familia feliz.

6. Si tuvieras que atribuirle una puntuación a la relevancia del mensaje transmitido, donde 0 es muy bajo y 10 muy alto. ¿Cuál sería tu puntuación?

10.

7. ¿Consideras que el mensaje está relacionado con la realidad actual? ¿Por qué?

Si.

## **J. Guía de entrevista para Agentes de Venta**

### **Objetivo**

En este formato se busca explorar las prácticas adoptadas por los Agentes de Venta, pertenecientes a la empresa CFP International, quienes generan el principal contacto de conexión con los clientes.

### **Datos**

Nombre: Aimée Marcenaro

Cargo: Relationship manager

Tiempo laborando en la empresa: 7 años

Fecha: 28/10/2020

Hora: 10:30 a.m.

### **Cuestionario**

---

#### **ORGANIZACIÓN**

En el presente cuestionario, existe una combinación de preguntas en torno a la organización, enfocadas desde la perspectiva de trabajador y cliente, lo que permitirá balancear la información y evitar caer en la redundancia de la información requerida.

##### **1. Cuéntame un poco de ti y tu experiencia profesional**

Mi carrera es administración hotelera, he trabajado en ventas corporativas, no desde que salí de la universidad, pero más o menos en el año 2008, estuve trabajando en hoteles, hasta en que 2013 incursioné en Pacífico en el área de seguros y de ahí ya me enganché con Capital en diciembre del 2013. Entonces, mi carrera si bien es administración hotelera, pero ya incursioné en el área de seguros en el año 2013, pero en el tema de ventas, también comercial.

2. ¿Qué hizo que decidieras formar parte de la familia CFP International?

Lo que pasa es que un amigo, Christian Hernani, el trabajaba ya y era socio de CFP, con César Valencia y como él es muy amigo mío y sabía que yo estaba en Pacífico, me comento que sería una mejor opción para mi CFP por el tipo de productos que colocaban, el sistema de trabajo me llamó la atención, me entrevistó César y me encantó más que nada la parte humana y lo productos. Me encantó y me quede.

3. ¿Qué atributos destacas de la empresa?

Súper colaboradores con su gente, súper motivadores, comprensivos, súper profesionales a la hora de las capacitaciones constantemente, en la parte de la motivación hacen viajes constantemente, te mantienen motivado que es importante en una empresa y la parte humana, todos son un equipo y eso es bien notorio, y eso parte de las cabezas. Es mucho de equipos, de coordinación, de apoyo, esos son los principales atributos para mi.

4. ¿De qué forma transmiten los valores que rigen a la empresa, a su equipo?

En su forma de trabajar, porque es un trabajo limpio, no es como otras personas o empresas que he conocido, que de repente no te pagan lo que prometen, o te dicen una cosa y después no te la cumplen, conformen se van presentando las cosas, aquí lo que te dicen lo cumplen. Es una empresa consecuente con lo que dicen, si te ofrecen algo, lo van a cumplir, de esa manera transmiten la coherencia entre lo que dicen y lo que hacen.

5. De acuerdo a tu experiencia, ¿cuáles son los atributos que busca identificar un cliente en un agente de ventas para sentir seguridad?

Le tienes que transmitir, primero que nada, humanidad, humildad, empatía, primero tienes que romper el hielo, o sea, que la persona sienta que está en confianza contigo, pero una de las cosas principales es el profesionalismo y el conocimiento de tu producto, porque si no conoces, no generas confianza, por muy amiga que seas o por muy bien que le hayas caído a la persona, o que

crea en ti, pero si tu no sabes el producto igual no te va a comprar. Es importante que conozcas tu producto, que domines tu producto y también la parte de la confianza, con eso de la mano va a hacer que se de la venta.

6. ¿Cómo establecías contacto con tus clientes, meses previos al desarrollo de la pandemia y cómo se ha visto modificado en el transcurso de los últimos meses?

Antes lo hacia por referidores, yo trabajaba con referidores que son personas, amistades, familiares, o mismos clientes, que son los que te refieren a otros clientes que son de su entorno, y yo trabajaba con referidores básicamente, y por épocas ha habido más o menos ventas. Ahora en realidad, me he basado un poco más en la cartera existente, en mi cartera de clientes existente, llamándolos, para hacer un cross selling y poder venderle otros productos que quizás no tenían o hacerles un upgrade de los planes que ya tenían, un poco de mayor cobertura, básicamente de la misma cartera.

7. ¿El material proporcionado por CFP International es un apoyo para que tus clientes sientan seguridad en su decisión de compra?

Si, totalmente. CFP es una compañía súper profesional en el material, por ejemplo, de marketing que hacen, súper claro, súper didáctico, fácil de entender y leer, entonces, cuando le mandas eso al cliente, el cliente no te compra lo que no entiende, si tú llegas al cliente con algo fácil, como te digo, te compra lo que te entiende, definitivamente el material audiovisual, el material impreso, de todo.

8. Si se presentara la oportunidad de modificar o adicionar algo a los recursos proporcionados por empresa ¿qué sería?

Es que la verdad que lo veo tan completo, es más, no te mencione ahorita sobre las capacitaciones que te dan, porque eso es parte del material que te dan, claro, no es físico, son capacitaciones, pero hasta eso nos dan constantemente. Quizás, pero eso ya no depende de la empresa, que las personas que están arriba, porque tu sabes que nosotros tenemos equipos, o

sea, que las cabezas digamos, estén un poco más dispuestas a ayudar a la gente que está debajo en cualquier momento, pero es un tema bien relativo porque ellos tienen que ver sus propias ventas; quizás podría ir por ahí, un poco más en la absolución de preguntas, consultas o solicitudes que tenga su gente en los diferentes equipos, pero eso ya no depende mucho de Capital, es de las propias cabezas.

9. ¿De qué forma fidelizas al cliente una vez generado un cierre?

El cliente espera haber entendido a la perfección el plan, y espera un constante reforzamiento del plan que tiene, no sé, cada seis meses, mínimo que cada seis meses te comuniques con él para que hagas acto de presencia, o sea, “acá estoy, cualquier cosa que necesites, acá estoy”. En el mercado de seguros, tiene la tendencia a que tiene mucha rotación de personal, entonces, tu vendes un producto y al mes siguiente, quizás la persona que te lo vendió ya no está trabajando, y tu como cliente se siente un poco en el aire, entonces, el cliente esperaría que se comuniquen con él cada cierto tiempo, que le expliquen después de cada seis meses el plan que tomó, porque la memoria falla también.

10. ¿Qué hace especial a la experiencia que brindas como asesor de ventas?

Yo personalmente me hago amiga de mis clientes, tenemos súper confianza, son mi principal base de referidos, claro, son mis principales referidos. Algunos me dicen, “Aimée, mi cuñado quiere el mismo plan que yo tengo, llámalo”, o sea, son tus principales referidores, para mí, mis clientes, somos súper amigos y bueno, yo siento que de hecho uno nunca termina de aprender, pero siento que, si conozco muchísimo de los planes que tenemos, de las compañías y los productos.

11. Durante los últimos meses, ¿Cómo se vincula y refleja el material comunicativo generado por CFP International <sup>6</sup> en relación a las necesidades de los clientes?

Totalmente, porque es un tema emocional, yo los veo y de hecho, si yo fuera un cliente, llegaría a mi y es súper necesario.

## **MARCA**

1. ¿Cómo concibes la imagen proyectada por la empresa?

Lo ven como la mejor empresa de bróker en Sudamérica, yo siempre cuando hago las presentaciones al cliente le digo, somos una de las principales empresas de bróker en Perú y en Latinoamérica, claro el cliente no tiene como saber si lo que le digo es cierto o no, definitivamente cuando ven el producto, ven los seguimientos, ven los correos, el trabajo administrativo, es coherente con lo que se le dijo inicialmente, si es Capital una compañía súper profesional en todo el ciclo, desde que al cliente se le cierre el plan; lo ven como una compañía profesional.

2. Según tu trayectoria en la empresa ¿Cómo describirías la evolución de marca? ¿Por qué?

En realidad, para mi, en mis clientes, ni siquiera lo hemos mencionado, no hubo ningún problema, solo que ahora el material que han elaborado en marketing es CFP y antes era Capital, en realidad no le he notado gran diferencia, yo cuando me presento, digo a veces CFP o Capital Financial Partners, porque hay personas que me preguntan, ¿qué es CFP?, y les digo, Capital Financial Partners, o sea, es lo mismo en realidad, no noto que haya habido un gran cambio.

3. ¿Es un factor indispensable gestionar la imagen de marca?

Importantísimo, es importante como te digo, todo el ciclo, cada área de la empresa es importantísimo, porque un área falla y falla todo el resto. Por ejemplo, nosotros los asesores fallamos en algo y la marca completa sufre, porque ya no les va a importar que tan profesionales sean en la empresa o no, a mi me fallo fulanita de tal que era la asesora, ¿me entiendes? Es todo completo, realmente si es importante.

4. ¿Qué opinión te merece el diseño para generar contenido y resaltar el valor de la marca en tiempos de cambio?

Si, la verdad que yo estoy sorprendida de todo el trabajo que han hecho ustedes en marketing, en publicidad, por eso justo te preguntaba el otro día, porque me parece un trabajo tan profesional de verdad que estoy sorprendidísima, ha ayudado de verdad a todo, se nota como una empresa profesional de alta gama, no cualquier cosa. Se le ve como una compañía boutique, súper profesional, súper bien elaborada, seguridad, confianza, se nota que hay gente trabajando detrás.

## **GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN EMOCIONAL**

Guía de formato de percepción emocional en torno a material comunicativo generado por la empresa como instrumento para transmitir sus propósitos al público.

### **Objetivo**

Identificar y medir las emociones, es un hecho subjetivo, por ello se ha generado un formato que permitirá rescatar los insights percibidos en torno al mensaje comunicacional que la empresa CFP International genera para con sus clientes. Por ello como unidad de análisis participarán los agentes, quienes transmiten este mensaje a sus clientes.

### **Instructivo de desarrollo**

---

A continuación, se presentarán 3 clips corporativos difundidos como material de redes sociales, después de observar el material, el participante deberá seleccionar uno de los mencionados.



Clip seleccionado N° 1, clip sobre la pandemia.

1. ¿Consideras que el mensaje transmitido es positivo o negativo?

Positivo.

2. ¿Qué influyó en ti para elegir este clip?

Lo que pasa es que yo soy una persona súper emocional, y tu sabes que las personas tienen características distintas, yo al ser súper emocional, me llega al corazón que este una familia, y si el padre llegara a faltar, ¿qué le deja a la familia?, es pensar en ellos, es transmitirles preocupación porque los quieres, y ese es el mensaje que transmite, amor por los suyos, preocupación, cuidado por los suyos. Entonces, ese es un mensaje súper fuerte y potente para cuando tu quieres ir con un cliente y venderles seguros de vida o de salud, o sea es, si tú amas a tu familia, los cuidas y los proteges, no es un seguro de vida porque si, ¡no!, porque si tu llegaras a faltar, y quieres a tu familia, prevés cualquier evento desafortunado que pueda suceder.

Los otros dos también están excelentes, pero el tema de la familia, la protección, el amor, el cuidado, todo eso a mi me llega porque yo soy emocional.

3. ¿Cuáles son los beneficios funcionales que transmite el video?

Prever un evento desafortunado

4. ¿Consideras que el explorar dichos beneficios funcionales genera una reacción emocional en ti?

Sí

5. ¿Qué elementos se quedaron grabados en tu mente?

La ropa, por ejemplo, la chica tenía un pantalón o falda coral, los colores, me encantó, están como que en el campo y los hijitos en un picnic con la mantita abajo, totalmente me encanta, esa soy yo, creo.

6. Si tuvieras que atribuirle una puntuación a la relevancia del mensaje transmitido, donde 0 es muy bajo y 10 muy alto. ¿Cuál sería tu puntuación?

10

7. ¿Consideras que el mensaje está relacionado con la realidad actual? ¿Por qué?

Totalmente, porque esto es con pandemia, sin pandemia, con la peste bubónica o con cualquier cosa, antes, después, el seguro de vida es protección para los que tú amas, a no ser que tu seas Rico McPato, porque también hemos tenido clientes que dicen que no necesitan, y en realidad los que más compran seguros vida, bueno no sé si los que más, pero un gran porcentaje son los millonarios, porque cuidan su patrimonio, y a la hora de la hora no van a vender el inmueble que se yo, necesitan cash, ¿me entiendes?

## K. Guía de entrevista para Agentes de Venta

### Objetivo

En este formato se busca explorar las prácticas adoptadas por los Agentes de Venta, pertenecientes a la empresa CFP International, quienes generan el principal contacto de conexión con los clientes.

### Datos

Nombre: Omar Morzán

Cargo: Business partner

Tiempo laborando en la empresa: 6 años

Fecha: 29/10/2020

Hora: 07:00 p.m.

### Cuestionario

---

#### ORGANIZACIÓN

En el presente cuestionario, existe una combinación de preguntas en torno a la organización, enfocadas desde la perspectiva de trabajador y cliente, lo que permitirá balancear la información y evitar caer en la redundancia de la información requerida.

##### 1. Cuéntame un poco de ti y tu experiencia profesional

Yo seguí estudios de comunicación audiovisual, primero economía, pero no termine economía, estude <sup>100</sup> comunicación audiovisual en el instituto peruano de publicidad hace muchos años y de ahí trabaje mucho tiempo en lo que es televisión, en la parte de post producción, siempre detrás de cámaras, realización, lo que pasa es que mi padre trabajó mucho tiempo en canal 9, fue la imagen representativa del noticiero, el leía noticias, fue un periodista muy conocido, y cuando yo estaba en la universidad, me jalaba mucho ese mundo,

como trabajo me parecía genial, no era un trabajo, realmente ibas y te divertías, era un trabajo súper relajado, sin horarios porque ahí tenías un horario pero uno siempre se quedaba hasta más tarde o habían horarios de madrugada o más noche, y como era muy joven, tenía 19, 20 años, me encantaba. Luego, empecé a mirar más la parte comercial porque me llamaba mucho la atención de los ejecutivos comerciales del canal, que siempre andaban en buenos autos y todo eso, ganaban súper bien y siempre tuve ese bicho comercial, después ya trabajé en la televisión desde el año 82 hasta el 96, y ya entre al mundo comercial en el 98 o 97, y mi experiencia en seguros está desde el año 99, y siempre que yo miraba a un amigo que me llevó a vender un seguro de vida, un amigo de mi colegio, yo ya estaba en un área comercial, que también era bonito, trabajé en el Comercio unos dos años, entonces este amigo me fue a vender un seguro de vida y yo decía que difícil, se veía complicado, es más le compre un seguro porque era mi amigo y no tanto porque me convenció, era mi compañero de colegio y dije, lo voy a ayudar, pero empecé a preguntarle, cuanto seguros tenía que vender al mes, cuanto ganaba y, era tanto y tanto.

A los dos años, se me presentó una oportunidad de una compañía americana, no había venido definitivamente la compañía domiciliaria a Perú, simplemente era una operación externa, entonces, postulé, me dieron el trabajo, la capacitación fue afuera, fue en Miami y cuando regresamos, empezamos a abrir mercado acá, entonces, me gustó, fue difícil al inicio, pero vi que, en Perú, en Lima, estaba con poca profundidad en temas de seguros de vida puntualmente, y ya nunca lo dejé. Bueno, y en Capital, desde el año 2014, que conocí a César por intermedio de un conocido en común, y empezamos la relación comercial ahí, bastante buena comercialmente.

2. ¿Qué hizo que decidieras formar parte de la familia CFP International?

Eso es una, para mi que conozco el negocio, he trabajado también en compañía local, en Rimac por 5 años, y después he conocido otras agencias, agencias manager, así, pero siempre ven al agente como un número, siempre hay problemas cuando te tienen que liquidar comisiones, no hay apoyo

constante, te dejan a la libertad, no hay capacitación constante. Lo que identifiqué en CFP, primero, es que te da soporte comercial, actualizaciones, a parte de capacitaciones, material, herramientas, preocupación por el agente, transparencia en temas de pago de comisiones, por ejemplo, cuando uno no tiene cuenta en el exterior, no es mi caso, pero si se preocupan de que la liquidación esté a tiempo, y la formalidad, esa preocupación constante por el agente, hicieron que yo me quede, bastante tiempo ya, 5 años, un poco más; lo que he corroborado, como agente solitario, o como agente de otra agencia, que no da el apoyo que te he descrito, yo he identificado que me he potenciado, los mejores resultados en 20 años, en la industria, han sido estos 6 últimos, y el motivo que yo siempre le menciono a César y lo comparto con los demás es que todo ese trabajo por detrás, marketing, área comercial, soporte administrativo, soporte post venta, han hecho de que mis resultados individuales sean mucho mejores y que los pueda replicar con mi equipo.

Yo ahora tengo un equipo no muy grande, pero años anteriores he llegado a tener a un equipo de hasta 40 personas, más o menos, entonces, yo he visto que esa cercanía ha hecho que los resultados potencien, me encantaría que todos lo aprovechemos pero lamentablemente no todos la aprovechamos, pero mira yo te digo, todas la herramientas que nos dan son de lujo, de nivel, lo productos, las presentaciones, todo con una calidad y una prolijidad impresionante, que no encuentras en el mercado, yo te aseguro que CFP debe ser, hoy por hoy, la mejor empresa de América Latina , fuera de falsas modestias, CFP es lo mejor que hay en el mercado hoy. Todo eso hizo la diferencia de quedarme, jalar o invitar a amigos cercanos para que puedan aprovechar toda esta oportunidad, algunos la han aprovechado súper bien, yo he visto como han crecido desde que los invité a CFP, como les ha cambiado la vida, han resuelto problemas, han salido de repente de un problema económico importante y ahora están bastante bien, mucho mejor de cuando llegaron, y eso me da mucha satisfacción, he invitado amigos de la vida, y me alegría que les vayan tan bien como yo. Eso podría resumir.

3. De acuerdo a tu experiencia, ¿cuáles son los atributos que busca identificar un cliente en un agente de ventas para sentir seguridad?

Me apoyo bastante, en eso, yo siempre, en mis presentaciones hago hincapié que tenemos oficinas propias en Lima, una es el frontis comercial, donde yo te voy a atender y estar acompañando, por ejemplo, hoy he estado acompañando a Verónica Nobl, y Verónica y yo somos el frontis comercial, hay 28 personas más en Perú, y adicionalmente tenemos una oficina exclusivamente de apoyo administrativo, soporte post venta, coordinación con los clientes, porque lo que nosotros hacemos es planificación financiera a través de empresas globales pero el servicio es local, entonces, ese vínculo, esa inmediatez, lo tenemos muy bien amoblado en oficina, porque en este negocio, le digo al prospecto, a veces hay mucha ave de paso, a veces hay personas que lo hacen mucho tiempo pero de manera individual, pero no hay nada atrás, y cuando realmente lo buscas y esa persona está de vacaciones o está en el Caribe, y tú necesitas una coordinación médica y no lo ubicaste, y se te puede hacer bastante complicado, y de acuerdo a la urgencia de tu necesidad de ese momento, se puede perder tiempo valioso, yo le hago ver eso, el tema médico no espera, siempre remarco esa parte. Eso es lo que realmente nos diferencia del mercado, puede haber agencias, pero no tienen esa estructura de servicio, de enlace inmediato con las compañías de seguros, siempre lo digo y genera confianza.

4. ¿Cómo establecías contacto con tus clientes, meses previos al desarrollo de la pandemia y cómo <sup>3</sup> se ha visto modificado en el transcurso de los últimos meses?

Definitivamente, he tenido que adaptarme, creo que todos al inicio no teníamos familiaridad con las plataformas, primero que pensábamos que no iba a ser de largo plazo, entonces, por ahí que uno al inicio no se interesó en aprender o familiarizarse con las plataformas, pero luego sí, lo que yo he identificado, bueno, no es nada del otro mundo, es que el mercado en sí, está más abierto y adecuado a aceptar reuniones, e está haciendo algo natural, hábito, costumbre y está formando parte del día a día, y te ayuda bastante porque no

inviertes o pierdes tiempo en traslado. No sé si sea tan efectivo, como un frente a frente, porque en una entrevista lees algunos gestos que quizás no puedas leer en una reunión virtual, a veces hay factores externos de distracción, como ruidos, que realmente te quitan esa capacidad de concentración y es una variable que ya no puedes manejar, pero en términos generales, ya me siento mucho más cómodo que al inicio de la pandemia, yo creo que el mercado también, ya mucha familiaridad de las plataformas, por parte de nosotros y de los prospectos. La comunicación es rápida, la gente ya está más presta, hay que estar solo con las carpetas comerciales y los cotizadores ordenados en el escritorio de tu computadora, y hay que estar mucho con el manejo de los cotizadores, que no haya tiempo muerte, que haya fluidez, y hay gente que, si se interesa y hay gente que no, me gustaría que todos tuviéramos esa pericia que demanda ahora ese tipo de reuniones, pero bueno, depende de cada uno.

5. ¿El material proporcionado por CFP International es un apoyo para que tus clientes sientan seguridad en su decisión de compra?

Por supuesto, para mi es fundamental, básico, por ejemplo, yo cuando hago las presentaciones siempre me apoyo con reseñas comerciales hechas por CFP, no por las compañías, comparativos de credenciales de las compañías internacionales de seguros, puntualmente viendo el ramo de salud; ese es un tremendo trabajo, valiosísimo, porque ahí hay horas de hacer los comparativos, de ponerlos bonito, con el logotipo, es de lujo, para mi, yo lo valoro mucho. Definitivamente todas mis presentaciones, todas son con presentaciones CFP, la reseña institucional, la larga, la corta, olvídate, es un material valiosísimo.

Yo me he cerrado un plan de seguro para socios con presentación de CFP, teníamos un genérico y hay una lamina al final con un ejemplo que decía, socio 1, socio 2, socio 3, le pedí a Verito que, si por favor me podía ayudar para que esa última lámina sea específica con los nombres de mis prospectos, con los montos, cantidades, etc., y me la cambio a medida y con esa cerré, entonces, estoy esperando a que transfieran y poder darle las gracias a Verito. Mira, para que veas como ayuda cuando usas el material, primero que saber usarlo, y

después interesarte, yo veo a veces que personas piden algo que César ya envió hace meses, pero no es crítica, no es nivel de interés para mejorar, que te vaya bien y usar lo que te ponen sobre la mesa, es como que te inviten a probar el mejor buffet, y hay gente que va a probar todo y otros que se quedaran simplemente con las ensaladas, gente que va más allá; si te lo ponen en la mesa, está en ti el usarlo, pero ya depende del apetito comercial que tenga cada uno.

6. Si se presentara la oportunidad de modificar o adicionar algo a los recursos proporcionados por empresa ¿qué sería?

No lo he pensado, no se me viene a la mente, porque ustedes actualizan, o sea, están siempre un paso adelante. Quizá podría ser, tener una plantilla para nosotros poder cambiar, aunque creo que eso también hay, sería una plantilla para poder cambiar datos, hecha en ppt. Podría ser, lo que le pedí a Verito, un ppt para socios donde yo pueda cambiar los datos. Yo entiendo que es información importante que podría usarse mal, de repente un ave de paso en la oficina, que llegue a sus manos y se la pueda pasar a otra agencia, eso sería un mal uso, pero de repente a los Business Partners se les podría brindar esa ventaja.

7. ¿De qué forma fidelizas al cliente una vez generado un cierre?

Me ayuda muchísimo el apoyo de CFP con los saludos de cumpleaños, llamo mucho antes de las renovaciones, periódicamente. Lo que pasa es que la mayoría son amigos, por eso siempre estoy en contacto con ellos, no necesariamente para venderles otra cosa, muchos de ellos viven cerca de mi casa, entonces los veo cuando iba al grifo al gimnasio, cuando se podía ir, y por eso ya me he vuelto referenciable, lo cual es muy valioso para mi, ya me envían sin pedir referidos, y eso ya es un termómetro para medir que se están haciendo las cosas bien.

8. ¿Qué hace especial a la experiencia que brindas como asesor de ventas?



Podría ser mi experiencia de tantos años en el negocio, lo que yo a veces leo es el temor de que hagamos negocio y que después no me vuelvan a ver, identifico este temor cuando el prospecto es completamente nuevo, entonces los dejo tranquilos diciéndoles que estoy en este negocio desde el 99 en la industria, que no me pienso ir porque lo disfruto, me permite cumplir mi expectativas financieras y pienso hacerlo hasta el final de mi etapa laboral, por lo tanto te voy a acompañar siempre, y si yo no estoy, detrás mía hay una oficina, hay un soporte importantísimo que ya se los he mencionado previamente, entonces, por ese lado les quito el temor de que sea una compañía que no está aquí. Los canales de comunicación son 3, estoy yo que soy el asesor financiero, está la empresa que es CFP, tiene las líneas abiertas 24/7 y, está la compañía a la que yo le genero el acceso al portal web para que tenga comunicación inmediata, entonces, no está solo, y si no me encuentra a mi, ahí está la oficina en Perú, y le van a contestar inmediatamente, eso hace ya mucho más tangible y le da ya mucha más seguridad, digamos que eso haría la diferencia, no por mi, sino por la oficina, pero a la vez estoy yo dentro de la oficina.

Todo eso, creo yo, hace la diferencia, y me lo dijo un cliente, el último que cerré de salud que es una persona metida en el mundo de las finanzas, tiene una sociedad de agentes de bolsa, tenía un plan de Best Doctors, y la bisagra para poder traerlo fue que me hizo una consulta después de una entrevista, busque la respuesta, y se la di a los 2 o 3 días, y me dijo que había hecho la misma consulta a 6 personas involucradas en el rubro, inclusive a su bróker anterior, y que nunca se la habían contestado, y que yo por habérsela contestado iba a tomar mi propuesta; por eso la tomó, y dos a pesar de qué conoce al bróker de Best Doctors, no tiene a nadie detrás, entonces, mira es una persona que escribe en gestión, es un economista reconocido y eso para mi fue de mucha satisfacción, y fueron dos argumentos que hicieron que decidiera venirse conmigo, y ya yo corroboro lo que identifico en los clientes, que detrás mío existe una empresa.

9. Durante los últimos meses, ¿Cómo se vincula y refleja el material comunicativo generado por CFP International en relación a las necesidades de los clientes?

Considero que sí, son muy bien hechos, precisos cortos, inmediatos, te mueven de hecho. No te podría asegurar de que por ese motivo me hayan contactado, me dan likes, pero no he podido medir si por ese mensaje, podría yo generar un interés, pero yo creo que es un mensaje de presencia de marca, refuerza muchísimo la presencia de CFP, yo creo que ese es el fin.

## **MARCA**

1. ¿Cómo concibes la imagen proyectada por la empresa?

Me parece profesional, pienso que genera confianza, tiene buena imagen, trayectoria, en el tema del logo se utilizan colores que dan tranquilidad, los azules, se ve serio y profesional.

2. Según tu trayectoria en la empresa ¿Cómo describirías la evolución de marca? ¿Por qué?

Definitivamente para mejor, porque qué pasa o sigue pasando, que empezaron a proliferar el Capital, y el mismo apellido lo usaban muchos, entonces había Best Capital, Capital One, varios apoyándose en el éxito de CFP. Yo cuando presento digo CFP, y describo que cosa es, Capital Financial Partners, a parte es una tendencia de que todo se concentre en siglas, entonces, coincide con eso también, pero yo siempre hago la descripción. A veces me preguntan que significa CFP, entonces aclaro qué es, pero si ha sido favorable.

3. ¿Es un factor indispensable gestionar la imagen de marca?

Por supuesto, es básico, por ejemplo, César siempre tenía la preocupación de mejorar los logos, te estoy hablando del 2014, la tarjeta es muy diferente a hoy, cambio, cambiaba el fondo, los colores, la presentación. Sí, definitivamente, porque sientes que, al cambiar colores, logo, tipo de letra, también sientes que la compañía avanza, que no se queda y siempre anda mejorando a la

vanguardia en ser moderna, va con el mundo, no es algo estático, es algo dinámico.

4. Según tu opinión, la identidad de marca gestionada actualmente, ¿responde a los objetivos, valores y personalidad de CFP International?

El logo que usan, es como una loma, una montaña, una flecha, lo puedes ver de diversas maneras, los colores también son bastante sobrios, elegantes, algo que va de la mano con lo que se ofrece, una boutique financiera, seguridad. Antes era un mundo y la palabra Capital, ahora tiene una personalidad de marca, se ve muy bien, se trabaja súper bien.

## **GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN EMOCIONAL**

Guía de formato de percepción emocional en torno a material comunicativo generado por la empresa como instrumento para transmitir sus propósitos al público.

### **Objetivo**

Identificar y medir las emociones, es un hecho subjetivo, por ello se ha generado un formato que permitirá rescatar los insights percibidos en torno al mensaje comunicacional que la empresa CFP International genera para con sus clientes. Por ello como unidad de análisis participarán los agentes, quienes transmiten este mensaje a sus clientes.

### **Instructivo de desarrollo**

---

A continuación, se presentarán 3 clips corporativos difundidos como material de redes sociales, después de observar el material, el participante deberá seleccionar uno de los mencionados.

Clip seleccionado N° 3, clip sobre la familia.

1. ¿Consideras que el mensaje transmitido es positivo o negativo?

Positivo.

2. ¿Qué influyó en ti para elegir este clip?

Influyó ver a la familia, leer el texto del mensaje, hace que proyecte a mi propia familia y mueve fibras.

3. ¿Cuáles son los beneficios funcionales que transmite el video?

Unión, bienestar.

4. ¿Consideras que el explorar dichos beneficios funcionales genera una reacción emocional en ti?

Sí, sin duda.

5. ¿Qué elementos se quedaron grabados en tu mente?

El final, la familia unida.

6. Si tuvieras que atribuirle una puntuación a la relevancia del mensaje transmitido, donde 0 es muy bajo y 10 muy alto. ¿Cuál sería tu puntuación?

10. Texto, musicalización, imágenes, edición, transiciones, una historia bien contada en 32 segundos.

7. ¿Consideras que el mensaje está relacionado con la realidad actual? ¿Por qué?

Sí, hoy la expectativa de vida ya no depende exclusivamente de la edad, sino de no contagiarte.

## L. Guía de entrevista para Agentes de Venta

### Objetivo

En este formato se busca explorar las prácticas adoptadas por los Agentes de Venta, pertenecientes a la empresa CFP International, quienes generan el principal contacto de conexión con los clientes.

### Datos

Nombre: Alberto Sangalli

Cargo: Planning adviser

Tiempo laborando en la empresa: 2 años

Fecha: 29/10/2020

Hora: 07:40 p.m.

### Cuestionario

---

#### ORGANIZACIÓN

En el presente cuestionario, existe una combinación de preguntas en torno a la organización, enfocadas desde la perspectiva de trabajador y cliente, lo que permitirá balancear la información y evitar caer en la redundancia de la información requerida.

##### 1. Cuéntame un poco de ti y tu experiencia profesional

Yo soy economista de profesión, estude fuera del país, en Estados Unidos, termine mis estudios allá y trabaje tres años por allá, siempre dentro de lo que es el rubro comercial, nunca digamos, que ejercí mi carrera, sino que siempre estuve asociado a los asuntos financieros de las empresas. He pasado desde la industria del alcohol, de los licores, por la industria farmacéutica, muchos años, la industria automotriz y ahora los servicios financieros.

2. ¿Qué hizo que decidieras formar parte de la familia CFP International?

La oportunidad que me dio un amigo, que se llama Luis Antonio Berckemeyer, me dio una oportunidad de poder hacer algo diferente, ayudando a las personas a enfocar, manejar mejor, sus finanzas, sus ahorros. Me gusto el tema del roce con la gente, me gusto el ambiente, me gusto el medio en general, el dinerito, obviamente.

3. ¿Qué atributos destacas de la empresa?

Bueno, que es una empresa joven, conformada con gente de espíritu joven, porque en realidad, la media ahí es joven, yo soy de los abuelitos. Yo siento ahí, un espíritu de compañerismo, de parte de la gente de back office o de apoyo, las chicas conmigo son súper lindas, me ayudan un montón, me ha obligado en cierto modo a tener que revisar, estudiar, volver a leer, cosas que uno ya no veía, que obviamente, no creas que me cuesta, retener números, y cosas que eran muy sencillas, me han costado un poquito más, pero ahí estoy. Digamos, es una empresa muy considerada para con sus colaboradores, como digo, conformada por gente de buen espíritu, correcta.

4. ¿De qué forma transmiten los valores que rigen a la empresa, a su equipo?

Bueno, a través de la preocupación constante que tiene de trasladar los mismos, de los buenos hábitos, de las capacitaciones, del orden que se ve cuando va, las cosas están en su sitio, la gente está trabajando, hay respeto del uno al otro, eso es, creo.

5. De acuerdo a tu experiencia, ¿cuáles son los atributos que busca identificar un cliente en un agente de ventas para sentir seguridad?

A través del conocimiento, que me imparte o que me brinda la empresa, la empresa a mi me da montones de conocimientos, la única forma de poderle transmitir a un cliente lo que me acabas de decir, seguridad y confianza, es a través del conocimiento que puedes tú tener del producto o de lo que estás tú presentando. Al momento que empiezas tú a titubear, a enredarte, en ese

instante, el cliente dice, “ah, no, este está en la calle”, hay dos formas, una es el tema conocimiento, obviamente, y la otra es la pulcritud con la cual tú te mueves, como la vestimenta.

6. ¿Cómo establecías contacto con tus clientes, meses previos al desarrollo de la pandemia y cómo se ha visto modificado en el transcurso de los últimos meses?

Definitivamente, mira yo te digo, si bien es cierto, yo soy una persona de la calle y que me gusta mucho el calor humano y estar entre la gente, esto al principio me golpeó terriblemente, yo recién he reaccionado tres meses después, hay gente que al mes, ya estaba metida en el asunto, pero cuando he descubierto estas herramientas que nos brindan, como el zoom y demás, capto la atención del cliente, y lo tengo mucho mejor manejado de cuando voy a hablar con él directamente, siento que ha sido más beneficioso. De hecho, ha habido un cambio brusco, del modo, que hoy no lo veo mal, siento que yo estoy en control, a través de la pantalla paso la información, eso, por un lado, pero también es complicado, el tema del encierro y no poder salir mucho.

7. ¿El material proporcionado por CFP International es un apoyo para que tus clientes sientan seguridad en su decisión de compra?

De todas maneras, por supuesto, son ayudas visuales, que te plasman pues números, te plasman todo, básicamente. Yo acabo de salir de una reunión zoom, me hubieras llamado unos 5 minutos antes y no te podía atender, y de hecho el hacerle al cliente una cotización en línea o mostrarle la información y los detalles del producto que le quieres hablar, a través de estas ayudas, de hecho, son súper útiles, claro que sí.

8. Si se presentara la oportunidad de modificar o adicionar algo a los recursos proporcionados por empresa ¿qué sería?

La verdad que no he puesto a pensar en eso, a mi me parece que hasta el momento toda la información reciente, he estado mirando folletos de Investors, que obviamente ustedes han armado, que datan de junio de este año, son

bastante más lucidas de las otras que eran muchísimo numerito y más cosa. Yo pienso que menos, es más, por un lado y por otro lado, al cliente no se le debe dar tanta información, mientras que no es tu cliente, al contrario, tú tienes que mostrarle los puntos principales, el A B C, y luego si la persona te compra, ya desarróllale todo, si te lo pide, pero eso de atiborrarlo de números en la primera, no es muy funcional, no es muy recomendable.

9. ¿De qué forma fidelizas al cliente una vez generado un cierre?

Bueno, evidentemente, dependiendo del producto, le paso un correo de agradecimiento, le llevo, por decirte, la póliza o el material que hay que entregárselo, lo llamo o le mando un mensaje cada cierto tiempo, trato de estar pendiente de sus cumpleaños para saludarlos, que sepa que estamos ahí. Ahora en algunas ocasiones, los he invitado a almorzar, una vez que salió el negocio, hay gente que dice, “hoy a invitarlo a almorzar, para venderle la idea”, no, una vez que ya te cerro el negocio, el gastarte, s/.100 o s/.200 de una comisión bastante mayor, vale la pena.

10. ¿Cuán importante es que la empresa mantenga contacto, como servicio post venta?

Por supuesto, increíble, esos correos que mandan a los seis meses, y le llega al cliente con una tarjeta de cumpleaños electrónica, es un detallazo, importantísimo.

11. ¿Qué hace especial a la experiencia que brindas como asesor de ventas?

Bueno, mi emotividad, mi vehemencia, mi llegada, contagiar, más que alegría y ser un payasin, que no es la idea, contagiar esa sensación de energía, de positivismo, de dar por sentado las cosas, hablarle al cliente de frente, como que, “dime una cosa y donde firmas o cuando firmas”, y cosas por el estilo, dar por sentado el hecho del negocio.



12. Durante los últimos meses, ¿Cómo se vincula y refleja el material comunicativo generado por CFP International en relación a las necesidades de los clientes?

Mira, yo no sé, si sea la necesidad, pero al menos te pone a pensar, los mensajitos subliminales que mandan, si claro. Yo por ejemplo lo leo, aunque cuando yo lo reposteo tengo creo que 10 personas que me ponen like y hasta el momento no he tenido a alguien que diga, “a ver”, pero si te pone a pensar, “es verdad no, recién acabo de ser papá, debería hacer algo al respecto, juntar mi dinerito para la educación de mi hijo”, no lo sé.

## **MARCA**

1. ¿Cómo concibes la imagen proyectada por la empresa?

Mi proyecta solidez, seriedad.

2. Según tu trayectoria en la empresa ¿Cómo describirías la evolución de marca? ¿Por qué?

Me parece que CFP suena mejor.

3. ¿Es un factor indispensable gestionar la imagen de marca?

Claro que si, que homogenicen su marca a través, de no se, a través de cierta tipografía, ciertos colores, es importante para que una persona que ve una cosa lo asocie con la otra, yo creo que si es importante.

4. Según tu opinión, la identidad de marca gestionada actualmente, ¿responde a los objetivos, valores y personalidad de CFP International?

Yo creo que si, la imagen se ve, el logotipo se ve dinámico, juvenil, serio, lo colores que utilizan me gustan.

5. ¿Qué opinión te merece el diseño para generar contenido y resaltar el valor de la marca en tiempos de cambio?

También, a pesar de todo ahí han estado las comunicaciones, manteniendo un orden, un formato, una idea, subliminalmente.

6. Debido a tu experiencia directa con un cliente, ¿es <sup>9</sup> la imagen de marca proyectada por la empresa, hoy en día un factor indispensable para establecer una decisión de compra?

Claro, porque ellos al ver que hay un detrás, eso denota cierto musculo, cierta fortaleza, el hecho de resaltar de donde venimos, quienes somos, cuántos somos, de que año, todos esos detallitos que uno muestra, es importante.

## **GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN EMOCIONAL**

Guía de formato de percepción emocional en torno a material comunicativo generado por la empresa como instrumento para transmitir sus propósitos al público.

### **Objetivo**

Identificar y medir las emociones, es un hecho subjetivo, por ello se ha generado un formato que permitirá rescatar los insights percibidos en torno al mensaje comunicacional que la empresa CFP International genera para con sus clientes. Por ello como unidad de análisis participarán los agentes, quienes transmiten este mensaje a sus clientes.

### **Instructivo de desarrollo**

---

A continuación, se presentarán 3 clips corporativos difundidos como material de redes sociales, después de observar el material, el participante deberá seleccionar uno de los mencionados.

Clip seleccionado N° 2, clip sobre el tiempo.

1. ¿Consideras que el mensaje transmitido es positivo o negativo?

Positivo.

2. ¿Qué influyó en ti para elegir este clip?

Básicamente el del tiempo, el de no perderlo, el de hacer las cosas cuando hay que hacerlas para no lamentarte después, me gusto por eso.

3. ¿Cuáles son los beneficios funcionales que transmite el video?

Aprovechar el tiempo al máximo.

4. ¿Consideras que el explorar dichos beneficios funcionales genera una reacción emocional en ti?

Yo creo que si, porque vi el reloj y me acordé el reloj de mi viejo, no se porque me hizo recordar a mi viejo.

5. ¿Qué elementos se quedaron grabados en tu mente?

Las manecillas, los números romanos.

6. Si tuvieras que atribuirle una puntuación a la relevancia del mensaje transmitido, donde 0 es muy bajo y 10 muy alto. ¿Cuál sería tu puntuación?

Es sencillo, simple, puntual y con ese reloj, literalmente estás queriendo decir mucho, le daría un 8.

7. ¿Por qué le atribuiste esa puntuación?

Es sencillo, simple, puntual y con ese reloj, literalmente estás queriendo decir mucho.

8. ¿Consideras que el mensaje está relacionado con la realidad actual? ¿Por qué?

Claro.

## **M. Guía de entrevista para Agentes de Venta**

### **Objetivo**

En este formato se busca explorar las prácticas adoptadas por los Agentes de Venta, pertenecientes a la empresa CFP International, quienes generan el principal contacto de conexión con los clientes.

### **Datos**

Nombre: Mónica Caller

Cargo: Bróker

Tiempo laborando en la empresa: 2 años y medio

Fecha: 29/10/2020

Hora: 08:00 p.m.

### **Cuestionario**

---

#### **ORGANIZACIÓN**

En el presente cuestionario, existe una combinación de preguntas en torno a la organización, enfocadas desde la perspectiva de trabajador y cliente, lo que permitirá balancear la información y evitar caer en la redundancia de la información requerida.

##### **1. Cuéntame un poco de ti y tu experiencia profesional**

Yo vengo de un mercado completamente diferente, he sido independiente al 100, he tenido mi empresa, pero manejada en otro rubro, he cambiado completamente y mi espacio en CFP ha sido todo un aprendizaje y si de alguna manera yo me he quedado en CFP, justamente es por el profesionalismo, la calidad de empresas que representamos, y definitivamente las operaciones y las opciones que son completamente a las que se tiene en el mercado nacional.

## 2. ¿Qué hizo que decidieras formar parte de la familia CFP International?

Primero nunca en mi vida había creído ser parte de, siempre he sido bastante independiente, pero, ¿cómo es que llego? Justamente, una amiga me dice que hay unas compañías internacionales <sup>146</sup> que ofrecen el oro y el moro, que eran completamente diferentes de las nacionales, haciéndome saber que ellas compraban un seguro de vida, ponían un dinero, e inmediatamente les devolvían, y me pareció como una estafa, entonces le dije, “no, yo voy a ir a tu reunión, no puede ser eso”. A razón de eso yo voy a esa reunión, conozco a otros brókeres de la región y me explican cómo es el sistema, y entiendo, y me interesó tener ese producto, porque yo toda mi vida había tenido asegurada mi empresa con un bróker nacional y viendo las diferencias me conecto con el producto, y así empiezo.

Casualmente, a la semana viene un bróker de Capital, queriendo de alguna manera colocarme un seguro, y le dije, “no, hace una semana conocí este producto y soy yo quien quiere comenzar a hacer negocio con esto, trabajar con esto”, pero él me dice, “pero tú eres tan así, deberías pertenecer a Capital”, y me habla de César, que es una persona tan exquisita y que han pasado muchas personas con un perfil muy alto y que no las ha aceptado. Y así empezamos, me entrevistó Marco, luego Omar, y después César, y bueno definitivamente, la valoración que yo tengo del profesionalismo y el don de gente de César, me encapsulo para pertenecer a una empresa. Yo no soy de pertenecer a una empresa en general.

## 3. ¿Qué atributos destacas de la empresa?

Las compañías que representamos, es una de las cosas que a mi me da la tranquilidad, porque he podido hacer la verificación de que, si cumplen, el profesionalismo de César, que definitivamente Capital, es una de las pocas compañías que yo puedo decir que trabaja todas las áreas en general, y que su espacio laboral es bastante positivo, sumado a su calidad como compañía me parece súper interesante, y me hace sentir especial, que me merezco pertenecer a una empresa de esa calidad. Aunque no precisamente haya

respondido con corresponde, ha sido completamente nuevo para mi, han sido unas caídas muy grandes, pero creo que ya estoy como que preparada para volar.

4. ¿De qué forma transmiten los valores que rigen a la empresa, a su equipo?

Bueno, yo considero que la empresa, no solo es el equipo, creo que si César, no fuera quien fuera, solo imagínate otra persona que tenga las mismas empresas representadas, pero que no cuenta con los mismos valores, y exigencias en parámetros de profesionalismo, no estaría en Capital, ni en ninguna empresa. Yo sé que muchas veces fallo, pero son puntos muy importantes, ética, valores y definitivamente, alto grado de exigencia y profesionalismo, eso es lo que me tiene a mi atrapada en Capital.

5. De acuerdo a tu experiencia, ¿cuáles son los atributos que busca identificar un cliente en un agente de ventas para sentir seguridad?

Creo que eso no es difícil en general, creo que mis debilidades han sido cierres. Si tú me preguntarás cómo es mi hija, yo te voy a transmitir con toda la tranquilidad de saber quién es, y del sentimiento que me emana, entonces, es lo mismo cuando trabajo. Yo cuando trabajo, no siento que este vendiendo algo por ganar algo, sino que realmente les estamos llevando un gran servicio, una gran oportunidad que necesitan, y que deben tomarlo. Transmito muy tranquilamente lo que siento, y ellos lo sienten y lo capturan, pero mi problema toda la vida ha sido cerrar y como no sé que decir después, a pesar de que, desde mi punto de vista, quedan muy atrapados con el producto.

6. ¿Cómo establecías contacto con tus clientes, meses previos al desarrollo de la pandemia y cómo se ha visto modificado en el transcurso de los últimos meses?

En general mi vida ha cambiado debido a la pandemia, y sí, el tema laboral ha cambiado mucho, creo que ha empoderado en aspectos que era muy frágil y muy débil en aspectos dentro de lo que significaba mi labor como bróker.

En general, creo que tengo unos parámetros que me limitan, no soy de quien busca a los amigos, ni a la familia, ni a los más cercanos, creo que los últimos quienes deben saber de mis temas laborales, es justamente mi entorno, porque a veces se siente que pueden tomarte la cita por compromiso. Tengo un orgullo tonto que favores no me gustan, aunque al final el favor lo hago yo, porque estoy llevando algo que en el futuro les puede servir demasiado, entonces, todos los clientes son fríos, no los conozco, y los llamo.

Yo considero que soy una persona bastante sociable, que puede hacer relación muy fácil, entonces, me es fácil conectarme con las personas y poder tener reuniones. He estado muy bien empezando el año con reuniones personales, pero luego se quebró este nuevo sistema de zoom, y que sí he tenido otros inconvenientes, como herramientas, mi computadora, mi teléfono, internet; siento que son debilidades que mantengo y todo por un tema económico.

7. ¿El material proporcionado por CFP International es un apoyo para que tus clientes sientan seguridad en su decisión de compra?

Yo creo que sí, porque primero a mi me sigue fortaleciendo en lo que estoy haciendo en Capital, el trabajo de Verito, que constantemente nos alcanza ese material, los brochures, a mi me están ayudando bastante, y también es una imagen que tú le das a los clientes, que les hace ver lo diferentes que somos. Considero que sí, somos bastante diferentes.

8. Si se presentara la oportunidad de modificar o adicionar algo a los recursos proporcionados por empresa ¿qué sería?

No lo he considerado, porque no considero que falte, siento que dan, como las capacitaciones permanentes, el trabajo que Verito y tú, están haciendo constantemente. De pronto, tendría que ser un poquito más sintetizado, porque a veces un cliente está cansado de recibir mil mensajes, entonces, un video nuestro, primero que le carga todo el sistema que ya tiene de base de datos, y por otro lado es, si se quiere dar el tiempo de abrirlo, podría ser un poco más



sintetizado, pero creo que los mensajes son bien elaborados. Tú sabes que la publicidad funciona así, bastante corto y más concreto, para mi, lo veo y me parece interesante, pero me pongo en la posición del cliente, que le llega tanta información que a veces ni lo abre, no sé si será o no, pero me pongo en la situación de, qué pasa si no lo abre o lo deja en medio, o si lo abre y lo ve completo.

9. ¿De qué forma fidelizas al cliente una vez generado un cierre?

Mi atención es absoluta, yo considero que además de ganar, que sí, a quien no le interesa ganar, y me interesa ganar muy bien, pero yo considero que mi servicio es importante, permanentemente llamo, estoy ahí para hacerles saber, mis renovaciones en general, todas han sido renovadas, entonces, como que son parámetros que les queda claro, porque está con el producto, con la empresa. Tampoco los dejo irse, ahorita estoy con un cliente que han pasado tres meses y hasta ahorita no hace su renovación, pero no lo voy a dejar ir, no porque me convenga, sino que no vale la pena que lo deje, por él.

10. ¿Cuán importante es que la empresa mantenga contacto, como servicio post venta?

Yo creo que sí, porque le hace saber lo que decimos. Más allá de Mónica Caller, hay un Capital o un soporte que tranquilamente puede atender sus necesidades o sus urgencias, y después de ellos también está la compañía que siempre va a tener la atención como corresponde. Entonces, yo creo que, más allá de Mónica, y más allá de mandarles simplemente un correo, porque tú sabes que, en el correo ahora te llega de todo y no sé cuando puedes abrirlo o lo lees, por eso yo creo que con una llamada, aunque tenemos tantos clientes, pero debe de haber un espacio para llamar y decir, “Que tal, somos de Capital, queremos saber como va este tema”, entonces, ya no solo es Mónica, sino también es CFP, y tenemos las compañías a las que representamos y podríamos empoderarnos mucho más.

11. ¿Qué hace especial a la experiencia que brindas como asesor de ventas?

Yo no sé si el resto sienta lo mismo que yo, no veo a Capital como un negocio, si se trata de dinero, creo que dinero se puede hacer hasta vendiendo pan, yo sé que lo que podemos marginar en Capital es interesante, pero yo estoy casada con los productos que tenemos, y a eso me deja también una buena calidad económica, me parece interesante. Me siento completa en Capital, pero es un sentimiento absoluto, una de las cosas que yo no quisiera es dejar Capital, sabiendo que en estos tiempos he estado medio distraída por unos problemas personales y familiares que están primando sobre cualquier cosa, están mermando mis tiempos en tema laboral, pero yo considero que una vez termine esto, ya me siento en la capacidad de volar, porque siento mis alas se han fortalecido y crecido.

Creo que soy bastante empática, y bastante simpática en el sentido de trato, creo que me conecto muy fácil con los clientes, no sé que pasa con los otros asesores, pero si, yo, más allá de cliente, le hago sentir como muy cercano sin conocerlos, y creo que los sentimientos de lo que tenemos, lo expreso y lo sienten. Creo que todo me hace diferente, los nuestros son súper profesionales, pero yo creo que tengo algo súper especial que no necesariamente el resto lo tiene.

12. Durante los últimos meses, ¿Cómo se vincula y refleja el material comunicativo generado por CFP International en relación a las necesidades de los clientes?

Definitivamente, pero también está bastante segmentado, entonces, no es una publicidad que llegue como que, a un público general, es bastante selectivo, porque tal vez ese es nuestro mercado, pero yo, la verdad no temo de hablar de lo que tenemos a todos, porque considero que con un orden económico podría todos ser capaces de, bueno, no todos en el todo, pero sí, creo que también es un tema de orden económico de las familias, de las personas.

## **MARCA**

1. ¿Cómo concibes la imagen proyectada por la empresa?

En mi caso, te decía elitista, porque te hace ver o sentir, aunque a mi me gusta porque creo que a todos nos gusta ser especiales, y estar en un segmento, pero si siento que lo hace elitista, que vamos a un segmento que se posiciona con una muy buena imagen, pero tal vez también, cierra puertas a algunos espacios.

2. Según tu trayectoria en la empresa ¿Cómo describirías la evolución de marca? ¿Por qué?

Definitivamente, me parece fundamental, pero podríamos mantener una marca que llegase a más segmentos.

3. Según tu opinión, la identidad de marca gestionada actualmente, ¿responde a los objetivos, valores y personalidad de CFP International?

Sí, por eso te decía, que cuando voy con un cliente, no voy como Mónica Caller, así como otros compañeros van como un yo, en mi caso, yo soy Mónica Caller de CFP. Hablo de que no solo está Mónica para atenderte, no solo está CFP para atenderte, también están las compañías que estás optando como opción para atenderte, entonces, tienes tres ramas fuertes, porque más allá de que yo esté mañana y CFP, igual siempre voy a tener la responsabilidad con las personas que he cerrado un negocio.

4. ¿Qué opinión te merece el diseño para generar contenido y resaltar el valor de la marca en tiempos de cambio?

La verdad, no creo que haya sido tan fuerte, ha tenido sus puntos, pero no que se haya sentido tanto.

5. Debido a tu experiencia directa con un cliente, ¿es la imagen de marca proyectada por la empresa, hoy en día un factor indispensable para establecer una decisión de compra?

No, creo que soy yo quien le da la seguridad al cliente, es como, si Yuki es buena, no creo que pertenezca a algo malo, pero yo sí, siempre vendo la

imagen de CFP. Yo sí soy Mónica Caller, creo que tengo un cariño por mi muy alto, pero estoy de la mano con CFP, no estoy sola en este rubro, juntos nos hacemos fuertes y damos lo mejor.

## **GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN EMOCIONAL**

Guía de formato de percepción emocional en torno a material comunicativo generado por la empresa como instrumento para transmitir sus propósitos al público.

### **Objetivo**

Identificar y medir las emociones, es un hecho subjetivo, por ello se ha generado un formato que permitirá rescatar los insights percibidos en torno al mensaje comunicacional que la empresa CFP International genera para con sus clientes. Por ello como unidad de análisis participarán los agentes, quienes transmiten este mensaje a sus clientes.

### **Instructivo de desarrollo**

---

A continuación, se presentarán 3 clips corporativos difundidos como material de redes sociales, después de observar el material, el participante deberá seleccionar uno de los mencionados.

Clip seleccionado N° 2, clip sobre el tiempo

1. ¿Consideras que el mensaje transmitido es positivo o negativo?

Positivo.

2. ¿Qué influyó en ti para elegir este clip?

El 1 no tanto, porque en realidad, yo con el tema de pandemia no he sido muy alarmista. El dos me gusta con el tiempo, porque el tiempo es importantísimo, pero escogería el tercero, primero porque yo he sido una madre y que definitivamente, el hecho de entender que ser padre y pensar que pasaría si yo no estoy, es una de las cosas que me hace entender la preocupación de todos los padres responsables.

3. ¿Cuáles son los beneficios funcionales que transmite el video?

Protección.

4. ¿Consideras que el explorar dichos beneficios funcionales genera una reacción emocional en ti?

Sí, porque una de las cosas que yo sentí el día que iba a defender a mi amiga, les dije, “¿dónde estaban cuando mi tenía dos años?”, hubiera dejado de viajar, pasear, caminar, comer pollo, lo que fuera, pero hubiera comprado mi seguro. Una de las cosas que tenía era, ¿qué pasa si me pasa algo?”, me hace revivir, pero yo no sé si otros padres sientan como yo, esa es la diferencia.

5. ¿Qué elementos se quedaron grabados en tu mente?

Me gusta la posición de los niños adelante y el padre atrás, es como que, siempre resguardando, eso me hace sentir el mensaje. Creo que está tan bien elaborado, no sé si es tu trabajo al 100, pero yo creo que es excepcional.

6. Si tuvieras que atribuirle una puntuación a la relevancia del mensaje transmitido, donde 0 es muy bajo y 10 muy alto. ¿Cuál sería tu puntuación?

Es armónica, todo calza, y soy así también, me gusta ese tipo de publicidad, suave, con un mensaje concreto, limpio, colores no contaminantes, míralo, emocionalmente, cognitivamente, es limpio. Le daría un 9.

7. ¿El mensaje está relacionado con la realidad actual? ¿Por qué?

Si, porque es seguro de vida.

## **N. Guía de entrevista para Agentes de Venta**

### **Objetivo**

En este formato se busca explorar las prácticas adoptadas por los Agentes de Venta, pertenecientes a la empresa CFP International, quienes generan el principal contacto de conexión con los clientes.

### **Datos**

Nombre: Lorena Bringas

Cargo: Private client advisor

Tiempo laborando en la empresa: 4 años

Fecha: 30/10/2020

Hora: 04:40 p.m.

### **Cuestionario**

---

#### **ORGANIZACIÓN**

En el presente cuestionario, existe una combinación de preguntas en torno a la organización, enfocadas desde la perspectiva de trabajador y cliente, lo que permitirá balancear la información y evitar caer en la redundancia de la información requerida.

##### **1. Cuéntame un poco de ti y tu experiencia profesional**

Yo soy publicista con especialidad en marketing, y he trabajado como analista y coordinadora de marketing en empresas del rubro financiero, del banco del trabajo, de CrediScotia, del banco de Trujillo, en las áreas de marketing de publicidad, y después cuando tuve mis hijitos, decidí dejar de trabajar y ya dedicarme más a mis hijos, y fue ahí cuando una amiga me invito a CFP, como era un tema más de mis horarios y no tenía que estar todo el día fuera de la

casa, decidí pasarme a CFP. Tengo un buen entorno, y ya con eso he podido avanzar con el tema de los seguros.

2. ¿Qué atributos destacas de la empresa?

Bueno, el ambiente laboral me parece muy bueno, el tema de valores me parece súper importante, es una empresa que se maneja desde arriba, con la cabeza que es César que para mí son lo más importante, de valores, de lealtad, de seriedad en el trabajo, de ser transparentes, y bueno, todos esos para poder trabajar en este rubro, que muchas veces no se trabaja así, sino, por lo que tengo entendido y sé que, en rubros de los seguros la gente muchas veces no trabaja de esta manera. Yo creo que el motivo principal que me ha enganchado a estar con CFP ha sido eso, y seguir ahí.

3. ¿De qué forma transmiten los valores que rigen a la empresa, a su equipo?

Bueno, a través de las charlas cuando hemos tenido reuniones, lo ves todo el tiempo en el tema de los procesos, cuando hay alguna duda o que no está bien dirigido inmediatamente, siempre César ha tratado de mediar en esas cosas y de regularizar en esos temas, o cuando ha entrado alguien a la compañía que no ha sido lo suficientemente correcto, él también ha visto eso, y separarlo del grupo, por todas esas cosas es que sé que así se trabaja aquí.

4. De acuerdo a tu experiencia, ¿cuáles son los atributos que busca identificar un cliente en un agente de ventas para sentir seguridad?

Yo hablando, mis clientes son conocidos míos, entonces de hecho de por sí, por lo que me conocen, de hecho, les cuento experiencia mía y eso les hace pensar en verlo más real, nunca los abordo como vendedora sino como dándoles un consejo, una recomendación, algo que yo ya he visto, muchos de mis clientes tiene hijos como yo, entonces les digo, “mira, nosotros que tenemos hijos tenemos que pensar en esto, en protegerlos”, cosas que de verdad yo pienso y que no digo por vender, sino que de verdad yo creo en eso, por eso se me hace fácil convencerlos.



5. ¿Cómo establecías contacto con tus clientes, meses previos al desarrollo de la pandemia y cómo se ha visto modificado en el transcurso de los últimos meses?

Claro, antes todo era de manera presencial y ahora todo lo hago virtual, pero en mi caso no ha limitado el tema del trabajo, seguramente tiene sus pro y sus contras, cuando es presencial hay un contacto más directo y de repente puedes medir un poquito más las reacciones o lo que pasa alrededor, pero, con el tema virtual, es más fácil cuadrar horarios, gente que así nomás se le hacia medio pesado recibirte, y que cuánto tiempo ibas a estar, o no sé que, ahora se les hace mucho más fácil darte un tiempo manera virtual, porque ellos no se van a mover, no te tienen que recibir, sino que es mucho más cómodo por ese lado, que en temas de resultados no tiene porque afectar en este caso.

6. ¿El material proporcionado por CFP International es un apoyo para que tus clientes sientan seguridad en su decisión de compra?

Normalmente me apoyaba de las reseñas, y las extraño, he escaneado un par cuando las he necesitado, por ejemplo, el tema de educación, de universidades, es súper importante cuando es algo por ese lado, y así nomás no es que yo vaya a tener los números en la cabeza, y hay mayor impacto cuando el cliente ve los números con el año, cuanto cuesta cada universidad, etc., ahí, por ejemplo, de todas maneras, utilizo el último de CFP que escanee, y de ahí les enseño, me parece valioso. Ahora, me parece que por ahí tengo un ppt de CFP, entonces, claro, si tuviera el material como en presentaciones, podría ser exactamente lo mismo y seguramente se ve mejor que una hoja escaneada, pero no tengo el de todos, por lo menos, yo no lo tengo.

7. Si se presentara la oportunidad de modificar o adicionar algo a los recursos proporcionados por empresa ¿qué sería?

Yo siento que falta el tema del material, y se lo he dicho a Verito alguna vez, que necesito ese material, que me siento muchas veces corta de información por ese lado.

8. ¿De qué forma fidelizas al cliente una vez generado un cierre?

Definitivamente estando pendiente, ayudarlo a resolver todas sus dudas posteriores y después haciéndole un seguimiento, siempre enviándoles, yo más que nada lo que más utilizo es el WhatsApp y por ahí le mando información, cuando alguna de las compañías en las que están tiene alguna premiación o es reconocida por algo, ese tipo de cosas, por ejemplo, cuando subieron los resultados del S&P, que se disparo en el mercado, ese tipo de información yo se las voy pasando para que sientan la seguridad de que están en un buen sitio, que han tomado una buena decisión y los felicito por estar asegurados.

9. ¿Cuán importante es que la empresa mantenga contacto, como servicio post venta?

Definitivamente, es importantísimo porque de hecho te hace fidelizar a los clientes, y que deseen comprar otros productos y mantenerlos en el tiempo, es súper importante, eso visto por el lado comercial, y por el lado del cliente es importantísimo, porque de hecho el cliente siente que no solo le vendieron, sino que hay una preocupación, se siente acompañado y que ante cualquier cosa puede recurrir a nosotros como alguien que está presente ahí constantemente.

10. ¿Qué hace especial a la experiencia que brindas como asesor de ventas?

Yo creo que eso, el tema post venta, eso es lo que marca en realidad tu relación con tu cliente. Al momento de la venta todos queremos vender y todos queremos estar ahí, lo que diferencia es el trato que le vas a dar después cuando ya no significa necesariamente una comisión o algo para ti, sino más para él, yo creo que es ahí cuando valoran mucho más, por ejemplo, para navidad o fechas especiales como el día del padre o la madre, normalmente les mando un detallito con mi tarjeta de CFP, y por ahí para hacerme presente, que sepan que estoy pensando en ellos algún regalito les hago llegar, a su casa o sus oficinas, es una forma de retribuirles la confianza que tienen en mi; toda esa relación hace que ellos después te puedan recomendar, que tengan

un buen concepto ahí y cuando sepan que alguien necesite un producto de los que nosotros tenemos, se acuerden de mi.

11. Durante los últimos meses, ¿Cómo se vincula y refleja el material comunicativo generado por CFP International en relación a las necesidades de los clientes?

Si, son buenísimos además, normalmente dan en el clavo porque son contenidos cortos y bien precisos, bien dirigidos, en pocas palabras llegan bastante a que alguien pueda reaccionar o pensar en algo que realmente no había pensado, y eso yo también lo uso, lo utilizo por Instagram o Facebook, cuelgo algunos posts, pongo algún comentario adicional como si fuera un tema personal, como hablando de algo que nos puede pasar a cualquiera, y sí, pienso que realmente funciona y cuando un cliente lo vea piense que necesita esa protección, o si es necesario piensen en mi.

## **MARCA**

1. ¿Cómo concibes la imagen proyectada por la empresa?

Me parece profesional, pienso que genera confianza, tiene buena imagen, trayectoria, en el tema del logo se utilizan colores que dan tranquilidad, los azules, se ve serio y profesional.

2. Según tu trayectoria en la empresa ¿Cómo describirías la evolución de marca? ¿Por qué?

Pienso que se modernizó, la imagen de la marca, lo modernizaron, lo hicieron como un degrade que antes no había y le pusieron las siglas, que ya no se leía el nombre completo. Yo creo que fue para mejor.

3. ¿Es un factor indispensable gestionar la imagen de marca?

Definitivamente tiene que ir alineado con todo lo que las empresas buscan transmitir, tiene que haber match entre lo que dices que eres, o que quieres proyectar y lo que la gente va a ver, va a sentir.

4. ¿Qué opinión te merece el diseño para generar contenido y resaltar el valor de la marca en tiempos de cambio?

El diseño es una parte súper importante de la imagen, y sobre todo ahora que se ha vendido tanto por temas de redes sociales, de temas virtuales, ahora es cuando más se siente porque no ha habido muchas formas de llegar al cliente, entonces, definitivamente creo que ahí se ha basado mucho en la imagen que se ha podido proyectar a través del diseño de los logos, de los posts que se podían hacer, todo lo que se podía transmitir a través de estos medio virtuales y todo eso de hecho, se hace a través del diseño.

## **GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN EMOCIONAL**

Guía de formato de percepción emocional en torno a material comunicativo generado por la empresa como instrumento para transmitir sus propósitos al público.

### **Objetivo**

Identificar y medir las emociones, es un hecho subjetivo, por ello se ha generado un formato que permitirá rescatar los insights percibidos en torno al mensaje comunicacional que la empresa CFP International genera para con sus clientes. Por ello como unidad de análisis participarán los agentes, quienes transmiten este mensaje a sus clientes.

### **Instructivo de desarrollo**

---

A continuación, se presentarán 3 clips corporativos difundidos como material de redes sociales, después de observar el material, el participante deberá seleccionar uno de los mencionados.

Clip seleccionado N° 3, clip sobre la familia.

1. ¿Consideras que el mensaje transmitido es positivo o negativo?

Positivo.

2. ¿Qué influyó en ti para elegir este clip?

La elegí porque siempre cuando hay gente, me parece mucho mejor, mucho más cercano un mensaje cuando se ven personas a cuando no, siempre en este tema de seguros. Además, empieza con un mensaje positivo, no me gustan los mensajes negativos, y el primero por ejemplo, si lo siento un poquito negativo, a pesar de que es real, pero es un poco serio, fuerte; la vez pasado por ejemplo, en el que hicieron que salía una chica con turbante, me estoy saliendo del tema pero, la chica tenía cáncer, no me gusto porque me dio cosas, yo sé que son realidades y son así de fuerte, pero creo que en general la gente prefiere ver cosas bonitas así sean medias ficticias, aunque sea medio engaño, pero es un poco de lo que todos buscamos, hay tanta información por todos lados que lo que buscas es lo más bonito que se pueda ver. Igual este tercer mensaje te habla al final de que si tu faltaras, pero lo mete mucho más, pienso, de taquito que el primero que te está hablando de frente del problema, la imagen en este es mucho más bonita, el niño haciendo sus burbujitas y la familia feliz, y después te dice que te preocupes y que los cuides, creo que es un equilibrio de preocúpate y no seas irresponsable, pero también es una mira, que feliz tu imagen, que feliz tu vida.

3. ¿Consideras que el explorar dichos beneficios funcionales genera una reacción emocional en ti?

Definitivamente.

4. ¿Qué elementos se quedaron grabados en tu mente?

De ese video, la familia unida como en un momento de relax, se les ve sanos, se les ve felices, como que es la familia ideal, la que todo quisiéramos tener, como un momento ideal y que después te dice, te alerta a que no las descuides, a que si quieres mantenerla así de feliz, entonces protégela, eso es lo que yo sentí con ese video. De repente a mi me mueve más porque yo tengo hijos, me llama más la atención, tal vez a alguien no tiene hijos no hace mucho match con ese clip, depende, me imagino de cada persona.

5. Si tuvieras que atribuirle una puntuación a la relevancia del mensaje transmitido, donde 0 es muy bajo y 10 muy alto. ¿Cuál sería tu puntuación?

10

6. ¿Consideras que el mensaje está relacionado con la realidad actual? ¿Por qué?

Si, no con realidad de todos, pero si con la de muchos y lo que te dice con el mensaje también, es totalmente cierto, yo lo veo con mis clientes o con gente que no es mi cliente, les ofrezco y me dicen que ahorita no por no se que, pero claro, están viviendo tranquilos entre comillas, y se dan muchos gustos porque no la piensan o no la tienen clara, yo también les digo cosas como esta, como lo que dice justamente este clip, “claro, nosotros también esperamos que no nos pase nada, pero puede pasar, entonces, más vale prevenir, mira los casos que hay, hoy día estas bien y tienes plata pero, mañana no se sabe”, y un montón de cosas así que parecen para asustar, pero es realidad son cosas que pasan y, que le pasa a un montón de gente, y de hecho lo saben y cuando se los dices es par hacerlos reaccionar como en este mensaje.

## O. Guía de entrevista para Agentes de Venta

### Objetivo

En este formato se busca explorar las prácticas adoptadas por los Agentes de Venta, pertenecientes a la empresa CFP International, quienes generan el principal contacto de conexión con los clientes.

### Datos

Nombre: Karina Cedeño

Cargo: Private client advisor

Tiempo laborando en la empresa: 7 años

Fecha: 01/11/2020

Hora: 09:00 a.m.

### Cuestionario

---

#### ORGANIZACIÓN

En el presente cuestionario, existe una combinación de preguntas en torno a la organización, enfocadas desde la perspectiva de trabajador y cliente, lo que permitirá balancear la información y evitar caer en la redundancia de la información requerida.

##### 1. Cuéntame un poco de ti y tu experiencia profesional

Yo estudié administración de empresas, después trabajé en un banco, después en una empresa de seguros, y después en una empresa familiar que yo era la gerente de compras, y también tuve un negocio propio de platería, y después ya trabajé en CFP.

##### 2. ¿Qué hizo que decidieras formar parte de la familia CFP International?

Siempre tuve, por ejemplo, seguro de salud internacional desde hace muchos años atrás, porque me parecía muy importante tenerlo y como lo tenía me llamó la atención ser parte de ofrecerlo, por eso tuve un amigo en común que era amigo de César, que es el director regional y, me contactó. Me gustó trabajar con ellos porque vi su profesionalismo, su apertura, entonces eso me gustó.

3. ¿Qué atributos destacas de la empresa?

Nos comparten la información de una manera bien estructurada para nosotros poder transmitir esa información correcta a los clientes.

4. ¿De qué forma transmiten los valores que rigen a la empresa, a su equipo? Cumpliendo con lo que dicen, teniendo coherencia con lo que hacen y lo que dicen, me gusta también su trato a las personas, eso es.

5. De acuerdo a tu experiencia, ¿cuáles son los atributos que busca identificar un cliente en un agente de ventas para sentir seguridad?

Primero lo que hago es explicarle al cliente que como nosotros representamos a compañías internacionales, informarle al cliente que tenemos oficina física acá en Lima, en donde el cliente puede contactarse en cualquier momento o ir cuando lo necesite.

6. ¿Cómo establecías contacto con tus clientes, meses previos al desarrollo de la pandemia y cómo se ha visto modificado en el transcurso de los últimos meses?

Si ha cambiado, porque ahora ya no es una reunión con el cliente, personal físicamente, ahora todo es o llamada, o video llamada, entonces, ha cambiado mucho. Para nuestro tipo de cliente me parece que ha sido una ventaja muy grande, justamente conversaba que yo una mañana tenía que tomar el tiempo para irme a visitar a un cliente a Lurín, de una hora de anticipación y distancia, una hora de regreso, esperarle al cliente que llegue a la sala de reuniones y así, en cambio ahora en este tipo de reuniones ha sido muy beneficioso, la



tecnología ya la teníamos como las video llamadas, pero nadie lo usaba, en cambio ahora fue un tema de, lo usas o lo usas, como ahora todo el mundo tuvo que aprender a usarlo, ahora todos le ven la facilidad de sí, reunirse a través de la video llamada y que tengamos acceso a ella.

7. ¿El material proporcionado por CFP International es un apoyo para que tus clientes sientan seguridad en su decisión de compra?

Si porque, por ejemplo, esas presentaciones de información están muy bien hechas, y es una guía buena para transmitirle al cliente seguridad.

8. Si se presentara la oportunidad de modificar o adicionar algo a los recursos proporcionados por empresa ¿qué sería?

Un poco más de repasar un poco más los brochures, establecer unos días para repasar esos brochures y tenerlos más en mente, tal vez eso, repasar con frecuencia, tener un día establecido a la semana para repasar esa información.

9. ¿De qué forma fidelizas al cliente una vez generado un cierre?

Cuando cierro, cuando el cliente apenas me dice sí, trato de enviarle lo más pronto posible la información de los pendientes y con un resumen de todo lo que hemos hablado, y así, después de dos días le vuelvo a enviar un correo y, después de que ya se pagó y se aprobó, le mando otro correo. Siempre estar en contacto con el cliente cuando es su renovación, hacerle siempre un seguimiento para que no crea que si ya tomó la cobertura pero que nadie nunca más lo contacto.

10. ¿Cuán importante es que la empresa mantenga contacto, como servicio post venta?

Es importante porque a veces nosotros como agentes nos podemos olvidar, y ahora que les llega a los clientes correos de información, me pare muy bueno también porque nos ayuda a mantener ese recordatorio.

11. ¿Qué hace especial a la experiencia que brindas como asesor de ventas?

Trato de ser lo más sincera desde el principio, tratarle de decir muchas opciones para que el cliente tome alguna opción que le va a convenir, yo siempre les doy varias opciones y trato de averiguar más de su vida, como las edades de sus hijos, su trabajo, a qué se dedica, para poder irle dando opciones que le pueden convenir, trato de ser lo más sincera posible en la información para que lo que tome el cliente sea lo mejor.

12. Durante los últimos meses, ¿Cómo se vincula y refleja el material comunicativo generado por CFP International en relación a las necesidades de los clientes?

Definitivamente, o sea, todas estas campañas que hemos compartido tienen mucho que ver con lo que hacemos.

## **MARCA**

1. ¿Cómo concibes la imagen proyectada por la empresa?

Bueno, como empresa me transmite que es una empresa seria, que son muy profesionales, que saben lo que están hablando, eso.

2. Según tu trayectoria en la empresa ¿Cómo describirías la evolución de marca? ¿Por qué?

Los clientes no se enfocan mucho en la marca de CFP, tal vez, más se enfocan en las marcas que representamos, no es como que los clientes se dieran cuenta mucho del cambio.

3. ¿Es un factor indispensable gestionar la imagen de marca?

Si, porque realmente hay clientes que a veces te piden la página web, porque quieren revisar que empresa es, entonces sí es importante que tenga una presencia en el mercado para que el cliente sepa más información.

4. Debido a tu experiencia directa con un cliente, ¿es <sup>9</sup> la imagen de marca proyectada por la empresa, hoy en día un factor indispensable para establecer una decisión de compra?

Si me parece.

## GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN EMOCIONAL

Guía de formato de percepción emocional en torno a material comunicativo generado por la empresa como instrumento para transmitir sus propósitos al público.

### Objetivo

Identificar y medir las emociones, es un hecho subjetivo, por ello se ha generado un formato que permitirá rescatar los insights percibidos en torno al mensaje comunicacional que la empresa CFP International genera para con sus clientes. Por ello como unidad de análisis participarán los agentes, quienes transmiten este mensaje a sus clientes.

### Instructivo de desarrollo

---

A continuación, se presentarán 3 clips corporativos difundidos como material de redes sociales, después de observar el material, el participante deberá seleccionar uno de los mencionados.

Clip seleccionado N° 2, clip sobre el tiempo.

1. ¿Consideras que el mensaje transmitido es positivo o negativo?

Positivo.

2. ¿Qué influyó en ti para elegir este clip?

Porque desde el principio, desde decir la palabra tiempo ya me llama la atención, en cambio las otras tengo que esperar ver para saber de que se trata, pero ya al leer la palabra tiempo, ya me da curiosidad

3. ¿Cuáles son los beneficios funcionales que transmite el video?

Te está diciendo que el tiempo realmente es un recurso que no se recupera, y que cuando tomes decisiones con mayor anticipación, más tranquilo vas a estar.

4. ¿Consideras que el explorar dichos beneficios funcionales genera una reacción emocional en ti?

Si, como que me hace ver y pensar si me abre organizado de cubrir todas las nociones importantes.

5. ¿Qué elementos se quedaron grabados en tu mente?

Sentarme a repensar si todo lo que estoy haciendo en el momento me está permitiendo anticiparme un poco al futuro.

6. Si tuvieras que atribuirle una puntuación a la relevancia del mensaje transmitido, donde 0 es muy bajo y 10 muy alto. ¿Cuál sería tu puntuación?

10

7. ¿Consideras que el mensaje está relacionado con la realidad actual? ¿Por qué?

Si porque todos vivimos con el tiempo tan justo que no nos damos tiempo para analizar este tipo de opciones, ¿estará ahorrando?, ¿tendré la mejor cobertura de salud?, te hace como que analizar.

## **P. Guía de entrevista para Agentes de Venta**

### **Objetivo**

En este formato se busca explorar las prácticas adoptadas por los Agentes de Venta, pertenecientes a la empresa CFP International, quienes generan el principal contacto de conexión con los clientes.

### **Datos**

Nombre: Patricia Cuadros

Cargo: Asesora en planificación financiera internacional

Tiempo laborando en la empresa: 2 años

Fecha: 02/11/2020

Hora: 08:23 a.m.

### **Cuestionario**

---

#### **ORGANIZACIÓN**

En el presente cuestionario, existe una combinación de preguntas en torno a la organización, enfocadas desde la perspectiva de trabajador y cliente, lo que permitirá balancear la información y evitar caer en la redundancia de la información requerida.

A mi, el material que haces me ha ayudado un montón, lo que pasa es que yo tengo médicos y ellos siempre lo pasan full, solo se comunican por WhatsApp, bien raro que abran el correo, no tienen ni tiempo, van a l WhatsApp de frente, entonces, yo mando la información, y varios clientes me han llamado. De ahí he tenido algunos cierres, y he tenido citas que todavía no he cerrado, pero, me han preguntado bastante por las historias, porque yo manejo esto, hago una lista de difusión de mis clientes, y mando la información, la que me parece, y hay días que mando temas de vida y, a veces, grabo algunos seminarios

interesantes y como son médicos lo ponen. Lo que me mandan están súper lindas, yo considere que eso jala muchísimo, mira, una amiga, es una prima de cariño que es dentista y ella recién, desde hace poco está publicando, ella tiene gente mayor, de mi edad, intermedia y adolescentes, gente joven como tú, entonces, no sabes lo que está haciendo, ella ha abierto una página de Instagram y hay una asistente que le está haciendo toda la publicidad por Instagram y veo que jala muchísimo; a mi hijita le gusta ir allí y le llama la atención a ella porque publica y llama la atención de los niños, porque si al niño no le gustó el médico, simplemente ya no quiere ir, bueno, mi hijita ya no es niña tiene 15 años, es adolescente, si ella no quiere ir donde la dentista simplemente no va.

A mi me parece que la publicidad por los medios de comunicación, es muy efectiva, personalmente es lo que yo veo, por la información la gente ve y, algunos tendrán miedo de preguntar, pero hay otros que, si preguntan, me parece que no solamente lo tuyo funciona, sino que la publicidad a raíz de la pandemia, particularmente ha mejorado. Si yo hubiera sabido que esto a mi, me iba a dar la oportunidad de generar más clientes, este tema de lista de difusión que yo hice, lo hubiera hecho desde hace mucho tiempo; de hecho que yo si manejaba el tema de escribir a mis clientes, pero uno por uno, pero lo que hago ahora es enviar la información a la lista de difusión y tengo listas de difusión para los interesados en vida, en jubilación, o que yo veo que tiene seguro de vida pero no jubilación los tengo en otra lista, entonces, para mi las listas de difusión son perfectas porque ellos no saben que mando a todos, simplemente mando información y es como darle un bichito al cliente, con la función de crearle una curiosidad al cliente. Yo la verdad no manejo Instagram, pero me gustaría que alguien me cree una página con el tema, eso es lo que estaba buscando, porque a esta chica, la dentista, justo la voy a asesorar el jueves que tengo reunión con ella, pero yo veo que su Instagram está hermoso.

1. Cuéntame un poco de ti y tu experiencia profesional

Tengo 16 años en seguros peruanos y si sabía que existían los seguros americanos, pero, no tenía conocimiento de los planes realmente porque había ido a una que otra capacitación, pero nunca había trabajado en una empresa internacional y, a decir verdad, son bastante diferentes, o sea, el enfoque de un seguro de vida es prácticamente lo mismo pero los beneficios son diferentes y donde se invierte también, el respaldo es más grande y en definitiva son empresas muy buenas. Lo que nunca había visto eran inversiones y seguros de salud, he aprendido a raíz que he estado en Capital, estoy leyendo, pero no me he enfocado en estudiar seguros de salud, recién este año a raíz de la pandemia que me estoy enfocando en eso; lo que sí me gusta son las inversiones y seguros de vida que es lo que manejo.

2. ¿Qué hizo que decidieras formar parte de la familia CFP International?

Entre a CFP porque me llamó una compañera de hace muchos años, Janeth, me presento esta alternativa cuando nos retiramos de Sura, cuando esta cerró tuvimos muchas alternativas de trabajo y me gustó esta empresa porque acá conocí a Christian y vi una empresa más seria. De todas las empresas vi que esta era la más seria de todas, por eso decidí trabajar no en empresas peruanas, porque lamentablemente las empresas peruanas no generan rentabilidades, mayormente no te devuelven tu plata y tienen menores beneficios, entonces, por eso decidí trabajar para CFP por el hecho de manejar alternativas internacionales, inversión, seguros de vida más atractivos. También por la confianza que me brindaron, conocí a Césitar, a la gente, me gusto y soy una persona que no le gusta estar migrando, soy una persona más estable, así que ya me quedé acá justamente por eso, cuando me comprometo con algo quiero hacerlo. Sin embargo, hubieron factores externos que hicieron que el 2019 yo prácticamente no trabajara, solamente trabaje 2018 y el 2019, prácticamente no trabajé y, recién cuando ya me puse a trabajar en el 2020, comencé a sembrar enero, febrero y marzo, llega la pandemia y los poquitos cierres que he hecho, lo he hecho en la pandemia, y como no había sembrado, porque en este trabajo tu siembras clientes que ya has estado trabajando, al menos yo nunca he sido de esas personas que cierran primero honestamente, porque mi cartera son médicos y son un poco conservadores,

al menos eso es lo que yo veo, lo piensan más. Tampoco es que ahora en la pandemia se han dado muchas oportunidades para vender, tampoco le he metido mucha fuerza porque no tenía empleada, se fue y todo un tema, pero, estoy intentando llegar a mi meta para fin de año y ya veo todo más tranquilo, ya todo más encaminado, así que nada, para adelante.

3. ¿Qué atributos destacas de la empresa?

La verdad, para mí lo más importante es el apoyo que nos brinda la empresa, capacitaciones, César lo veo una persona muy correcta, muy responsable, muy comprometido con el trabajo, siempre nos apoyan, eso es lo que veo. Nos dan todas las herramientas para que nosotros podamos cerrar, la verdad acá el que no cierra es porque no ha trabajado, eso es lo que pienso, honestamente, si yo no he cerrado es porque no le he metido tanto punche, he tenido mil cosas con el tema de la pandemia que ha sido difícil, yo vivo sola con mi hijita, pero tengo entendido que pocos son los que han cerrado, pero a lo que voy es que, si se puede, con la ayuda y el apoyo que nos da la empresa. A mí me gusta la empresa honestamente, como se maneja y sé que son bien exigentes, pero, lo bueno no te lo regalan, las cosas buenas cuestan, esa es la verdad.

4. ¿De qué forma transmiten los valores que rigen a la empresa, a su equipo?

En el sentido de que siempre hay momentos de motivación, momentos para recordar a la familia, para mejorar como persona, este chat que tenemos es bonito porque intercambiamos justamente lo que he dicho, valores, experiencias, pensamientos y siempre se enfocan en mejorar todo aspecto, no solamente en lo profesional; veo que la gente es muy transparente, a parte del trabajo ser muy bonito, veo la motivación de la gente de salir adelante, de motivarse los unos a los otros, el colocar los pensamientos siempre de motivaciones es como una terapia honestamente, una terapia motivacional de todos los días, obviamente no vas a estar viendo todos los días porque tienes que avanzar, pero igual en plena pandemia nosotros tuvimos un apoyo grande y era este grupo, yo lo siento así.



5. De acuerdo a tu experiencia, ¿cuáles son los atributos que busca identificar un cliente en un agente de ventas para sentir seguridad?

Bueno yo si hablo de las empresas, que tienen respaldo, pero ante todo le hago mención de la experiencia que tengo y sobre la empresa, que no soy yo sola, sino que tengo un equipo atrás, que trabaja en conjunto y que tengo los años de experiencia que me han dado la oportunidad de saber decidir y trabajar para empresas americanas, que no podemos tapar el sol con un dedo y que los beneficios son mucho mejores, y lo que pasa es que vivimos en un país sub desarrollado y a veces estamos nublados y no vemos la verdad. Lo que, si me enfoco mucho, es los años que vengo trabajando, el grupo con el que trabajo, de que no soy sola y del respaldo de las empresas que representamos.

6. ¿El material proporcionado por CFP International es un apoyo para que tus clientes sientan seguridad en su decisión de compra?

Siempre, claro, imagínate sino como presentarías a las empresas. Yo siempre, así tenga reuniones físicas o virtuales, porque yo tengo las dos te cuento, siempre tengo que sacar el material, imagínate sería imposible, tú no puedes ofrecer dar seguridad al cliente solamente hablándole, tienes que presentarle las alternativas, que le den una revisión y que lo corroboren, por último, porque todo está claro y todo está en la web, las empresas son claras, las que representamos son fuertes en el tiempo, con años. Entonces, si, a mi si me sirve muchísimo la información, no solamente los documentos físicos, ojalá que no dejen de, porque yo tengo todavía reuniones físicas, yo tengo médicos que quieren reunirse conmigo, yo me reúno virtual y físico. Te cuento que he tenido cierres virtuales, con clientes nuevos y referidos, eso sí, todos los cierres que he tenido han sido en la pandemia.

7. Si se presentara la oportunidad de modificar o adicionar algo a los recursos proporcionados por empresa ¿qué sería?

Que bueno que hayas tocado esto, por ejemplo, yo mejoraría la presentación de CFP, que sea en castellano porque no todos los clientes no saben ingles, eso es lo único, después eso está perfecto. Creo que tenemos toda la

información, ahorita, que por ejemplo que en los seguros de vida la información, yo creo que muchas veces esa información la podemos bajar por la web, tenemos la información, por último, nosotros podemos navegar y sacar la información de la web para presentarle al cliente, por ejemplo, esta información o estas figuras de índices de cómo están manejándose ahorita en el mercado las empresas, o noticias de prensa, de premios, ese tipo de información es importante tenerla. La información si la podemos bajar nosotros por la web también, pero, inclusive tengo entendido que las empresas tienen páginas en las que puedes ver esta información, como una especie de blog dentro de sus plataformas.

8. ¿Cuán importante es que la empresa mantenga contacto, como servicio post venta?

Definitivamente, a mi me parece genial eso, de verdad me parece lo máximo porque yo he estado en empresas peruanas. Aprovecho Yuki para comentarte, hay dos cositas que yo veo bien importante que yo recalco con los clientes antiguos, mis clientes antiguos me llamaban y me decían, porque el cliente médico no tiene tiempo para nada, “Patricia un favor, me puedes revisar quiénes son mis beneficiarios, y no me acuerdo los porcentajes puedes revisar”, entonces yo entraba a las empresas peruanas, y tenía que pedir la información y por la tarde me la mandaban, no sé, yo no podía ingresar en el sistema y revisar eso porque no me estaba, o, “mi estado de cuenta Patricia, ¿me lo puedes mandar?”, yo no podía tener la información en el momento. Mira, yo he trabajado en Sura hace tres años, y no podía ver esa información para dársela al cliente en el momento, entonces, para mí era un problema, pero ahora yo recalco bastante eso, es más, los portales eran muy limitados y esto hace tres años; hace un cliente me dio su clave para entrar a ver su póliza de Pacífico, y yo entre, pero igual veo un portal muy limitado, sí, hay un poco más de información que en el portal de Sura pero igual, sigo viendo un portal muy limitado, sin embargo, los portales de los clientes de BMI, PanAmerican, es más, el de PanAmerican lo veo un poco limitado también, el de BMI un poco más bonito y el de Investors Trust también, honestamente, en el de PanAmerican, mi mismo portal es un poco limitado, parece que la información

no estuviese actualizada, eso le he comentado a Christian, pero en el de BMI, hay hasta noticias que el cliente puede revisar, todas sus pólizas las puede ver el mismo cliente pero como el médico no tiene tiempo me llama. Yo feliz de sentirme útil y poder ayudar, para mi eso es un boom, yo parada con mi celular, donde sea desde mi iPhone le mando la información, por eso para mi es bien importante tener iPhone porque es un teléfono magnífico, es una computadora en chiquita, es de lo mejor porque los otros teléfonos tienen limitaciones, yo tengo un Huawei también, entonces, el tener esta información y dársela al cliente en el momento es un beneficio grande porque yo remarco mucho esto, y ese sistema en Sura no había, por ejemplo, cuando el cliente firma el seguro, la solicitud digitalizada le llega al correo y eso me parece excelente, que la póliza la pueda visualizar en su portal me parece excelente, que todos los documentos se queden grabado. Yo he tenido clientes que no tenían acceso a su póliza, eso no existía en Sura, ellos agarraban y creaban una carpeta en su computadora para que guarden sus recibidos, o que les tomaran foto, porque nadie quiere estar guardando papeles, para mi es bien importante el sistema, el tener esa información a la mano, que el cliente pueda tener un portal claro y preciso donde pueda ver toda su información en el momento, y que sobre todo yo la pueda visualizar para que si el cliente me la pida ahorita yo se la pueda dar en el momento, es la información rápida y efectiva.

9. ¿Qué hace especial a la experiencia que brindas como asesor de ventas?

Bueno, yo creo que en la empresa donde trabajo hay gente muchísimo más capaz que yo y con mucha más experiencia, porque siempre hay gente que está más preparada que tú y siempre hay tiempo y oportunidades para aprender, porque tú sabes Yuki que nunca se deja de aprender, jamás te diré que soy lo máximo, honestamente no lo soy, jamás dejare de aprender pero considero que lo más importante que tengo son las ganas de brindarle lo mejor a mi cliente, de ser transparente y de que mi cliente este convencido de que si necesita ayuda, yo se la voy a brindar donde sea y en el momento que sea, si el no tiene tiempo, voy a ir hasta el domingo a su casa, estoy expuesta al 100 % a mi cliente en todo sentido.

- ¿Cuándo interactúas con un cliente, la imagen que proyecta la empresa es un factor que influye en su decisión para hacer un cierre?

Yo creo que sí, porque yo cuando hablo de CFP, digo que es la primera a nivel de Latinoamérica en seguros y presento la presentación de la empresa, que es muy simple, pero yo creo que la gente se guía más por las empresas, o sea, cuando yo he mandado links de las empresas me han dicho, “Pati, esta empresa de dónde es”, se guían por los años, me han preguntado directamente por las empresas.

## **MARCA**

1. ¿Cómo concibes la imagen proyectada por la empresa?

Yo veo una empresa muy seria, y de un nivel un poco más alta, porque he visto otros brókeres y la comparamos con otros, sí, la veo una empresa un poquito de mejor nivel en todo sentido, así la veo y espero que los clientes la vean de esa manera, porque la idea es demostrar eso, el cliente no quiere estar en cualquier lugar, quiere estar en lo mejor. He tenido clientes que cuando los he asesorado, conversando por la confianza, entre ellos discutían, el esposo médico le decía a la doctora, “tomamos el seguro de vida, pero también me interesa jubilación, quiero tener un respaldo, tranquilidad futura”, así hablaban, ellos quieren estar en el mejor lugar, hablo del cliente que sabe que su esfuerzo merece el que tengan en todo sentido el mejor producto, o la mejor casa o la mejor forma de vida, porque trabajan bastante. Yo pienso que por ahí va.

2. Según tu trayectoria en la empresa ¿Cómo describirías la evolución de marca? ¿Por qué?

Bueno, yo siempre los he conocido así, recuerda que tengo poquito tiempo, pero a raíz de la pandemia me parece increíble como nos hemos adaptado, y como se movió Césitar me parece súper y como toda la gente sacó el corazón. Yo creo que hemos crecido, pero de adentro, hemos crecido más por ese lado, más hemos crecido en aprender, a valorar, hemos aprendido en un crecimiento más intenso, más a lo personal, espiritual, no solamente mentalizarlo a nuestra

vida sino también al lado laboral, yo creo que a raíz de esta pandemia hemos crecido en ese sentido.

3. ¿Es un factor indispensable gestionar la imagen de marca?

A mi me parece que sí es importante, el cliente quiere tener seguridad, en eso si me parece que CFP si no, o sea, simplemente tiene un folletito. Yo la verdad cuando he presentado a algunos clientes una presentación muy bonita que nos presentó Césitar de inversiones, me gustó por que estaba y definitivamente nosotros representamos a empresas internacionales, pero en esta presentación, de inicio estaba la marca, y de ahí estaba, por ejemplo, Investors Trust con su mejor producto, respaldo y todo, me gustó esa presentación.

4. Debido a tu experiencia directa con un cliente, ¿es la imagen de marca proyectada por la empresa, hoy en día un factor indispensable para establecer una decisión de compra?

Definitivamente, Capital Financial Partners, me parece que podría mejorar, de repente resaltar un poquito más porque yo veo que el cliente más se enfoca en las empresas internacionales, y me preguntan si las empresas están acá y yo les respondo, que esas empresas están acá gracias a CFP International y que nosotros somos representantes de las empresas internacionales. Si se quedan tranquilos Yuki, al saber que las oficinas están acá, les da seguridad, realmente espero que Césitar no cierre las oficinas a raíz de la pandemia, porque el cliente quiere que haya oficinas acá.

## **GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN EMOCIONAL**

Guía de formato de percepción emocional en torno a material comunicativo generado por la empresa como instrumento para transmitir sus propósitos al público.

### **Objetivo**

Identificar y medir las emociones, es un hecho subjetivo, por ello se ha generado un formato que permitirá rescatar los insights percibidos en torno al mensaje comunicacional que la empresa CFP International genera para con sus clientes. Por ello como unidad de análisis participarán los agentes, quienes transmiten este mensaje a sus clientes.

### **Instructivo de desarrollo**

---

A continuación, se presentarán 3 clips corporativos difundidos como material de redes sociales, después de observar el material, el participante deberá seleccionar uno de los mencionados.

Clip seleccionado N° 2, clip sobre el tiempo.

1. ¿Consideras que el mensaje transmitido es positivo o negativo?

Positivo.

2. ¿Qué influyó en ti para elegir este clip?

Lo que pasa es que cliente se preocupa mucho por su futuro y realmente hay oportunidades y estamos en un momento en que es importante invertir, hay gente que tiene el dinero como perdido en el banco sin moverlo, y eso hay que aprovechar ahorita para invertir y construir, y el tiempo es lo más preciado, se pasa volando como dicen, esa es la verdad. Mientras más dudes, más pierdes.

3. ¿Cuáles son los beneficios funcionales que transmite el video?

Aprovechar el tiempo.

4. ¿Consideras que el explorar dichos beneficios funcionales genera una reacción emocional en ti?

Bastante, definitivamente. Cuando CFP, los comenzó a enviar yo empecé a crear mi lista de difusión, me dije, cómo hago de tal manera que el cliente no sepa que estoy enviando, entonces ya creé esta lista de difusión y comencé a tener, y los clientes me respondían, hasta mando mensajitos motivadores, de reflexión, no solo de la empresa, de todo, trato que sea diversificado, por ejemplo, trato que sean mensajes para alentar tu día, ellos no tienen mucho tiempo, paran full, pero les gusto. Todo eso hace que me vean de una manera formal, responsable, con buen animo, con los mejores ánimos y como una persona estable, correcta y eso es lo único que uno debe transmitir.

También aquí en WhatsApp tengo que tener cuidado el tipo de fotos que pongo, me gustaría poner otro tipo de fotos pero no puedo, porque los clientes si fueran de otros rubros tal vez si sería más ligera pero el médico es más serio, y es muy familiar, al menos el perfil que yo veo; te soy honesta, a médicos de todo, pero ese médico que es un bandido no me a tomar el plan, ni siquiera me lo va a referir, mis referidos y mis clientes son gente muy correcta, muy seria, ese es el perfil de los clientes médicos que me toman estos planes, porque eso ya lo he analizado hace muchos años, así que tengo que tener cuidado con las fotos que pongo acá.

5. ¿Qué elementos se quedaron grabados en tu mente?

El tiempo, la primera parte me llamo bastante la atención, vivimos todos en contra del tiempo queriendo avanzar y a veces oímos que mucha gente dice que no le alcanzó el tiempo y debemos de quitarnos esa idea, planificar nuestro día para que todo alcance, todo lo que queramos.

6. Si tuvieras que atribuirle una puntuación a la relevancia del mensaje transmitido, donde 0 es muy bajo y 10 muy alto. ¿Cuál sería tu puntuación?  
10, porque me gusta y es más innovador.

7. ¿Consideras que el mensaje está relacionado con la realidad actual? ¿Por qué?

Por supuesto, es lo que se vive ahora.



## **Q. Guía de entrevista para Agentes de Venta**

### **Objetivo**

En este formato se busca explorar las prácticas adoptadas por los Agentes de Venta, pertenecientes a la empresa CFP International, quienes generan el principal contacto de conexión con los clientes.

### **Datos**

Nombre: Rosy Collado

Cargo: Relationship manager

Tiempo laborando en la empresa: 1 año

Fecha: 05/11/2020

Hora: 8:46 p.m.

### **Cuestionario**

---

#### **ORGANIZACIÓN**

En el presente cuestionario, existe una combinación de preguntas en torno a la organización, enfocadas desde la perspectiva de trabajador y cliente, lo que permitirá balancear la información y evitar caer en la redundancia de la información requerida.

Tú sabes que yo hice un video para los seguros internacionales, fue un golazo, a partir de eso yo empecé a vender un seguro de vida casi semanal, me ha ayudado mucho para conectarme con gente en redes porque yo era cero con el tema virtual, yo siempre he sido de hacer citas presenciales, ni siquiera hacer citas, yo llevo quince años en seguros y hace años que yo no hacia trabajo de campo, yo era solo directora y veía estrategias campañas, no veías ventas directas sino que los motivaba, esa era mi función. Para mi empezar en la

pandemia, y sobre todo con el trabajo de campo soy nueva, pero a mi con esto del video me ayudo mucho con las redes, con eso yo rompo el hielo.

#### 1. Cuéntame un poco de ti y tu experiencia profesional

Anteriormente yo trabajé en una compañía de seguros local que es Rimac Seguros, tuve 15 años de experiencia, comencé como asesora y fui creciendo, fui asesora, supervisora, gerente de agencia, me dieron un proyecto de programa de líderes y armé todo el equipo de fuerza de ventas de vida de Rimac Seguros. Luego, comencé a hacer muchos viajes internacionales y en los congresos siempre me hablaban de los seguros de gastos médicos y mucha gente que le iba muy bien en la industria me contaba de los gastos médicos mayores o los productos de inversión y, era algo que a mi me daba curiosidad, yo estaba muy encasillada en vida y como era lo único que yo había visto dentro de la compañía donde yo trabajaba, eso ya lo tenía como una curiosidad. Cuando salí de Rimac que fue en octubre del 2019, justo Ana Claudia que trabajó conmigo y ya trabajaba con ustedes, ella me fue a visitar y entonces le tengo mucha confianza porque ella fue mi asistente hace muchos años y la conozco desde muy jovencita, y ella me contó de ustedes y yo ya tenía esa curiosidad por los congresos que yo había ido de afuera; me interesaba conocer la otra parte de planificación financiera, entonces, fue por eso cuando hable con César me interesó mucho el tema y una de las cosas que me gustó fue de que ustedes estaban con RIMLA y es un congreso internacional al que yo pertenecía de forma voluntaria, no porque mi empresa lo pagara, porque ya no era miembro y ustedes eran miembros de RIMLA, y fueron una de las cosas que hicieron que me diera cuenta que se preocupaban también de la capacitación y eso para mi fue un indicador muy importante. Fue por eso, para ampliar el panorama de planificación financiera, porque yo veía una parte pequeña que era solamente vida y yo sabía que ingresando aquí iba a poder ver inversiones que era mi talón de Aquiles y gastos médicos que también me interesaba.

#### 2. ¿Qué atributos destacas de la empresa?

En primer lugar, el tema de las capacitaciones, es algo que me parece básico porque siempre se preocupan que las personas estén capacitándose, siempre están brindando, incluso ahora en la pandemia, muchos entrenamientos virtuales y lo otro que es muy importante es la imagen, me encanta como ven el tema de marketing, se nota que es algo muy elaborado que le da un cierto nivel a la compañía. Tú sin conocer mucho a CFP, ves la propaganda, ves los materiales que se entregan, son realmente de primera y sobre todas las publicaciones que hemos hecho, eso me consta porque se ve una empresa sólida, seria, por esas publicaciones.

3. De acuerdo a tu experiencia, ¿cuáles son los atributos que busca identificar un cliente en un agente de ventas para sentir seguridad?

Yo manejo mucho el tema de la imagen, mis redes para mi Rosy Collado ya es una marca, porque los clientes saben que yo no soy un ave de paso en la industria, sino que me gusta y me voy a dedicar a los seguros para toda mi vida; uno es mi trayectoria y que trabajo para una empresa que también tiene una trayectoria <sup>75</sup> de 20 años de experiencia, es una de las mejores empresas en la región, muy reconocida a nivel de la región, entonces, eso transmite y yo también se lo transmito a los clientes, que estoy en una de las agencias más importantes de Latinoamérica, que ha ganado muchos reconocimientos a diferencia de otras que están comenzado en los seguros internacionales.

4. ¿Consideras que el material proporcionado por CFP International es un apoyo para que tus clientes sientan seguridad en su decisión de compra?

Si porque yo aprovecho las publicaciones y por ejemplo, hago una cita, y luego el cliente me dice que ya tomará la decisión luego, pero yo constantemente le voy recordando con las publicaciones que ustedes nos envían y por ahí le voy recordando que estamos presente, se lo mando a su WhatsApp y a la vez también yo publico en mis redes para afianzar eso, y que la gente de mi entorno sepa que yo estoy en esta industria.

5. Si se presentara la oportunidad de modificar o adicionar algo a los recursos proporcionados por empresa ¿qué sería?

La verdad que no lo he pensado, pero sé que a César no le gusta mucho exponer su industria en Perú, pero si me parece importante hacer videos, así como el que yo te he mostrado, con el grupo que trabajamos para que se vea más personalizado el tema <sup>118</sup> de la página web, testimonios, cosas así en la página web, eso sería un golazo. Yo sé que el perfil de la empresa es un perfil bajo, que no quiere mostrarse mucho por el tema que hay una competencia muy fuerte con el tema local, pero, yo creo que con estas alturas que hay tantas personas y negocios también de internacionales, ya se puede hacer eso.

6. ¿De qué forma fidelizas al cliente una vez generado un cierre?

Bueno, la verdad que yo les digo mucho que estas compañías tienen una plataforma que da un respaldo en post venta, si el cliente necesita un cambio de vía de cobro, cambiar beneficiarios o cualquier cosa tiene que verlo conmigo y sobre todo eso, el cliente sabe que me puede pedir a mi cualquier cambio y también le digo que hemos comenzado con un seguro de vida, pero que esto es planificación financiera y que más adelante vamos a ver un seguro de salud y luego un producto de inversiones, que no es tan solo vender un producto sino que toda la gama de la planificación financiera y de esa forma se va fidelizando al cliente.

7. ¿Cuán importante es que la empresa mantenga contacto, como servicio post venta?

Bueno, yo que he estado en una compañía local y el acompañamiento para la emisión de la póliza es muy bueno en la compañía porque ni bien ingresamos la venta, el soporte que tenemos nos ayuda a que la venta se pueda emitir y que figure en vigor, que eso no se ve tanto en un seguro local, allí es al revés, uno está detrás, aquí el soporte que tenemos está detrás de la emisión de la póliza. Los productos también, las aseguradoras, tengo un cliente que no ha pagado y tengo correos, hay mucha conexión, hay mucho soporte detrás, las

mismas compañías de seguros con las que trabajamos tienen muy buen soporte también.

8. ¿Qué hace especial a la experiencia que brindas como asesor de ventas?

En mi caso, yo tengo la experiencia del seguro de vida local, yo siempre recalco mucho que tenemos productos únicos en el mercado local, porque de repente otros colegas no lo ven tanto así, para ellos es normal vender un producto que tienen, por ejemplo, un seguro de vida que es indexado a índices bursátiles, para mí eso es algo nuevo en el mercado, es lo último que hay porque en Latinoamérica no se ven este tipo de productos, ni en el local. Yo veo mucho las diferencias, incluso en el pago de los gastos administrativos, aquí se hace un pago único, en el seguro local se paga un 3% en cada cuota del cliente durante los 20 años, estamos hablando si sacamos los cálculos que es mucho más alto de lo que se paga aquí cuando se ingresa un seguro de vida, y así varias diferencias, yo se las hago ver al cliente las diferencias de tomar un seguro con nosotros o tomar un seguro local, sobre todo porque domino el producto local.

9. Durante los últimos meses, ¿Cómo se vincula y refleja el material comunicativo generado por CFP International en relación a las necesidades de los clientes?

Si, porque toda la publicidad tiene una sola línea y yo veo que se transmiten emociones que es lo que se busca en el marketing actualmente.

## MARCA

1. ¿Es un factor indispensable gestionar la imagen de marca?

El trabajo de marketing que hay en cada compañía es una pieza fundamental y directamente ligada a las ventas, la imagen que tiene una empresa y la línea que sigue, es importantísimo.

2. ¿Qué opinión te merece el diseño para generar contenido y resaltar el valor de la marca en tiempos de cambio?

Definitivamente porque la transformación digital, a parte ha venido con todo lo visual, con toda la información que se le pueda brindar al cliente, todo por los medios. El otro día leía que WhatsApp es el medio de mayores ventas, más que otros medios y es así, por ejemplo, yo le envío lo que ustedes nos envían, las historias y todo lo que tenemos que publicar, yo las envío por WhatsApp y de verdad tiene mayor feedback.

3. Debido a tu experiencia directa con un cliente, ¿es <sup>9</sup> la imagen de marca proyectada por la empresa, hoy en día un factor indispensable para establecer una decisión de compra?

Definitivamente, y como yole he comentado también a César, ahora tantas personas que se asocian y están dedicándose a la venta de seguros internacionales que es momento en que tengamos mayor presencia en las redes, tener una página web más sólida, que se vea la importancia. CFP no tan solo es una compañía que vende seguros, sino que es una de las mejores compañías de la región y eso lo tienen que resaltar mucho porque es a nivel de Latinoamérica, tiene agencias en Ecuador y en otros países, y sobre todo los premios que han ganado en Latinoamérica es bien importante, yo creo que eso lo deberían publicitar más.

## **GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN EMOCIONAL**

Guía de formato de percepción emocional en torno a material comunicativo generado por la empresa como instrumento para transmitir sus propósitos al público.

### **Objetivo**

Identificar y medir las emociones, es un hecho subjetivo, por ello se ha generado un formato que permitirá rescatar los insights percibidos en torno al

mensaje comunicacional que la empresa CFP International genera para con sus clientes. Por ello como unidad de análisis participarán los agentes, quienes transmiten este mensaje a sus clientes.

### **Instructivo de desarrollo**

---

A continuación, se presentarán 3 clips corporativos difundidos como material de redes sociales, después de observar el material, el participante deberá seleccionar uno de los mencionados.

Clip seleccionado N° 1, clip sobre la pandemia.

Mira Yuki, yo vendo mucho el tema porque tú sabes que yo tengo un equipo, jalo gente, recluto para trabajar con nosotros y yo siempre les digo que, así como hemos trabajado en una de las compañías más grandes a nivel local, porque solo hay dos grandes, que son Rimac y Pacífico, tenemos que estar en una de las compañías internacionales más grandes de Latinoamérica y así es como vendo CFP, como una empresa importante en Latinoamérica y esa es la imagen que yo creo debemos transmitir en las redes. Yo sé que están trabajando en otros folletos en los que colocan que somos los N° 1, pero eso hay que moverlo más porque es una agencia master, porque me ha pasado que a veces he estado queriendo reclutar a una persona y a veces hay personas que trabajan de forma independiente en seguros internacionales y que se venden como grandes pero realmente no es así, no es una agencia sólida con un soporte, son personas que trabajan de manera independiente y que incluso no generan códigos para la gente que está debajo, en cambio aquí uno ingresa y tiene códigos, eso es una gran ventaja. Por ejemplo, en Ecuador resaltan mucho eso, N° 1 en Bupa, N° 1 en BMI, eso también deberían hacer aquí, eso es importante.

1. ¿Consideras que el mensaje transmitido es positivo o negativo?

Positivo.

2. ¿Qué influyó en ti para elegir este clip?

Lo que pasa aquí al ver esta persona con la mascarilla, y así termine la epidemia, ya todos nos hemos quedado con la idea de que antes para vender un seguro de vida había que sensibilizar en cambio ahora, tienes el riesgo latente que te puede pasar algo, así sea una persona joven o tenga un poder económico muy bueno, entonces, esa imagen de esta persona y decir que el peligro sigue ayuda a sensibilizar mucho el tema de la protección, que justamente lo que vendemos.

3. ¿Cuáles son los beneficios funcionales que transmite el video?

Protección.

4. ¿Consideras que el explorar dichos beneficios funcionales genera una reacción emocional en ti?

Sí, ese me gustó mucho, incluso cuando lo vi por primera vez.

5. ¿Qué elementos se quedaron grabados en tu mente?

Como que yo me identifico, porque el mundo, aunque siga avanzando, eres tú como observas al mundo, cambiante, con movimientos, no ha pardo y sobre todo el tema de la mascarilla, quizás vamos a continuar, pero ya vivimos de una manera con la sensibilidad de que nos puede pasar algo y eso es el tema de la mascarilla, el protegernos de algo.

6. Si tuvieras que atribuirle una puntuación a la relevancia del mensaje transmitido, donde 0 es muy bajo y 10 muy alto. ¿Cuál sería tu puntuación?



Yo le pondría 10, porque el peligro aún no ha pasado, me parece muy claro, síguete cuidando, protégete, mira lo que está pasando y nosotros vendemos protección de riesgos, entonces, como que va muy directo.

7. ¿Consideras que el mensaje está relacionado con la realidad actual? ¿Por qué?

Sí.

## R. Experto en comunicaciones

### Objetivo

Conocer <sup>12</sup> el punto de vista de expertos en comunicaciones, y gestión de marcas, en relación al escenario que generó los eventos presentados por el desarrollo de la pandemia, ayudará a obtener una mejor perspectiva y un conocimiento más amplio de las acciones y respuestas que las entidades como marcas debieron generar para mantener una postura sólida frente a esta crisis. A su vez ayudará a remarcar la importancia de transmitir un mensaje idóneo y correctamente estructurado, una acción que ayudará a realzar sus valores y propósitos corporativos frente al público.

### Datos

Nombre: Fernando Reyes Quincho

Años de experiencia: 17 años

Empresa donde labora: Credicorp

Cargo: Gerente adjunto de comunicación corporativa

Fecha: 12/10/20

Hora: 7:00 p.m.

### Cuestionario

---

1. ¿Qué considera usted que deben tomar en cuenta las empresas para empezar a construir un camino de éxito?

Bueno hay varios factores, primero, ¿qué cosa es éxito, que le vaya bien en ventas o que la gente la quiera o que la gente considere que es una lovemark y que la recomiende? El éxito es bien general. Que sean sostenibles, y si son sostenibles es que tienen recursos, les esta yendo bien en el negocio y además que el publico les es fiel. Y eso es la suma de varias cosas, primero tener un producto que sea valorado por el público, un buen producto, un buen servicio,

que el público realmente los quiera, los necesite y este satisfecho con ese producto; dos, que tenga una buena comunicación de todas maneras, que sepa conectar con este público, más allá del eufemismo, más allá del tarro de leche o esta botella de gaseosa, sino como voy a conectar con el interior de ese público. Entonces, trabajan diversas estrategias, tanto a través de la comunicación comercial, de la misma experiencia que deseas generar y eso va construyendo un lazo con el cliente y la empresa, para trabajar en una relación de largo plazo. ¿Qué más? Creo que ser una buena empresa, ya no te estoy hablando de simplemente una estrategia de comunicación, sino de ser una empresa que demuestra con hechos que esta comprometida con el bienestar de la comunidad y del cliente, eso es algo que se está valorando bastante, y que digamos, que es lo que puede llevar a una extinción de una marca entre otra. Por eso es que ahora vez que incluso las marcas lo mencionan, en la pandemia estaban hablando temas que no eran comerciales, sino que eran construcción de marca; lo que hizo Entel, lo que han dicho varias marcas diciéndole a la gente, “estoy contigo en estos momentos”, salen del formato típico de la publicidad donde es compra, compra, compra; sino que es, apostando por una campaña donde quiero trabajar una relación de largo plazo contigo. Creo que todo eso influye en el éxito de una empresa.

- ¿Qué opinión le merece el que muchas empresas trataran de generar un mensaje que conectara con la situación que se estaba viviendo, pero otras empresas no lo hicieron?

Y no lo generaron seguramente porque no tenían los recursos, o no se iba a ver bien que lo digan, por ejemplo, que mensaje les puedes pedir ahorita a una empresa que está en suspensión perfecta como Cineplanet, obviamente la empresa está en standby, o una empresa que está a las justas sobreviviendo, y eso es un decir, como una aerolínea como Latam. ¿Qué puede hacer? Han tenido que despedir a un montón de gente, a suspendido sus operaciones, recién ahora en el caso de Perú han abierto el aeropuerto para algunos países de la región, pero tan poco es que ya estén operando en su capacidad, entonces, han tenido que acomodarse a la situación, transformarse, para resistir el cambio. Las empresas que no lo han hecho es porque no han podido,

dentro de todas sus prioridades; a lo mejor esta tratando de buscar el coche para que todos sus trabajadores o equipos, puedan continuar, es importante tenerlo en cuenta.

También hay otras empresas que han puesto por delante los intereses económicos, antes que tratar de trabajar una relación con la sociedad. Esto es algo brutal, lo que está pasando, no ha pasado antes, la última pandemia fue hace 100 años, donde no había globalización, y la pandemia demoró en llegar al mundo unos 3 años, se transportaba a través de los barcos, era difícil, pero llegó a todo el mundo. Esto ha sido una pandemia que en dos meses cubrió a todo el planeta, porque el mundo está interconectado, entonces, esto es algo que nunca antes había sucedido con esta magnitud, con esta fuerza, en el mundo y, en el país. Realmente está convirtiéndose como en una especie de selección natural, dentro del mundo empresarial, hay empresas que ya simplemente están muriendo y no van a sobrevivir la prueba, pese a que el gobierno ha comenzado a dar estímulos, incentivos, lanzarles salvavidas, empresas que, pese a eso, no van a sobrevivir. Esto suena a como se está depurando un poco, y suena terrible, pero van a quedar las que son más fuertes y las que son más resilientes; también ha habido casos de empresas que se han tenido que transformar, no eran empresas grandes, ni emblemáticas, que han tenido que transformarse, porque no querían desaparecer, y no querían tampoco perjudicar a sus trabajadores, como está el caso de San Antonio, por ejemplo. Pero eso no es la regla, son algunos casos que están presentándose así, está como que, las empresas, grandes, formales, habían estado funcionando hasta antes de la pandemia, y ahora están enfrentando situaciones de las que ni siquiera se sabe como van a salir.

Hay empresas que también, han podido resistir al golpe, porque han tenido espaldas anchas <sup>46</sup> financieras, como es el caso de los bancos. Un banco no es tan fácil que quiebre, pero sí, han tenido que reducir un montón de cosas en el negocio bancario, pero, no están desatendido a sus trabajadores y también están tratando de ayudar a la sociedad para que de alguna forma puedan volver las cosas a su cause. Pero es complicado, si tu me preguntas, porqué

una empresa lo hace y otra no lo hace, creo que la respuesta más sencilla es, porque están viendo como sobreviven.

Aún así, hay empresas que, pese a que están teniendo problemas, deciden que el stakeholder, sociedad, es parte de su compromiso, lo tienen bien arraigado en su ADN, los obliga o los fuerza, a que tienen que dar un mensaje de tranquilidad, o, conectar con este público sin la necesidad de venderles algo ahorita, solamente decirles, “oye, estoy acá contigo”.

- Si, era justo lo que quería conocer, en realidad, yo solo conozco la parte externa, en mi caso, mi empresa se ha mantenido y es algo de lo que estoy súper agradecida, pero, allá afuera hay muchas empresas que no tienen o no están atravesando el mismo escenario. Es un momento muy difícil. Si, o sea, incluso empresas de todos los tamaños, grandes, medianas, pequeñas, empresas que están en suspensión perfecta, y esto es tan incierto que ni siquiera sabes cuando va a acabar. La suspensión perfecta inicialmente era hasta agosto, se amplió hasta setiembre, y ahora se ha ampliado hasta a enero.

Lo que está pasando es brutal, y no solamente las empresas más fuertes van a sobrevivir, sino incluso los trabajadores. Y la suspensión perfecta es prácticamente un, “deja de trabajar, no te voy a pagar todo este tiempo, y cuando vuelva a trabajar te voy a volver a llamar, y volvemos a tener esta relación laboral”. ¿Y en ese periodo qué hace el trabajador? Va a tener que buscarse otra chamba, sino como sobrevive, tiene que mantenerse, mantener a su familia, entonces, la cosa es complicada.

## 2. ¿Qué mensajes o atributos deben transmitir las marcas?

Lo que deben realzar, creo que es su compromiso real, o sea, lo que no va a funcionar nunca es que quieras promover un tema o reforzar algún atributo de tu marca, que no lo tienes, y que trates de alguna manera de realzar o visibilizarlo, pese a que no lo tiene. Eso es bien complicado, poco sostenible,

entonces, creo que eso es un primer quote que deben tener bien claro las empresas y que es como digamos, si lo quieres ver de otra manera, es que, tienes que ser transparente.

Creo que la transparencia, es súper importante en las organizaciones ahora, la empatía, incluso antes del covid, el que las empresas tengan empatía con la sociedad, con sus clientes, con sus trabajadores, también es súper importante. Bueno, hay un antes y un después, ahora me imagino que lo que se va a esperar de las empresas, es que, realmente sean actores sociales. Si antes ya lo querían, ahora lo van a necesitar más que nunca, que realmente quieran contribuir a la reconstrucción de la economía y de la realidad de todos los países, que realmente se comprometan y trabajen en beneficio de sus colaboradores y de los clientes, de la sociedad en general; son nuevos valores y atributos que van a tener que ser exigidos socialmente por lo diversos stakeholders.

No se que tan familiarizada estés con este tema, en el mundo empresarial, el concepto de ESG, que es ambiental, de medio ambiente, S, de social y la G de governance, de gobierno corporativo. Es un concepto que en los últimos años ha vendido mucho, está asociado a variables que no tienen nada que ver con lo financiero, son variables no financieras, que cuida al medio, tiene compromiso social. El tema de governance, de gobierno corporativo, es que sea una buena empresa, que cumpla las cosas que promete, que seas una empresa que sea transparente. Son conceptos que venían trabajándose, desde hace unos tres años con fuerza, que es digamos, lo nuevo que se les pide a las empresas modernas y que digamos, está convirtiendo la responsabilidad social en sostenibilidad. Esos atributos que deberían estar alineados con las empresas, con esta pandemia, lo único que han hecho es ratificar la importancia de que todas las empresas tengan su ESG.

Al inicio de la pandemia viste como todo el medio ambiente, todo este respiro que se le dio, sensibilizo un montón y les dijeron a las empresas, “oye, esto es

algo que tiene que verse, tenemos que ver realmente como ayudamos”. Es más, hasta se asocia ahora el cambio climático a que la pandemia, digamos, haya avanzado tan rápido, también. El tema social, ni que decir, toda la gente pendiente, ahora más que nunca se habla que la pobreza va a aumentar en todo el mundo, aquí en el Perú se habla de que va a aumentar al menos en unos 5 puntos de pobreza, lo cual es terrible, es un retroceso total. Está volviendo a llevar a un segmento de la población a una condición terrible, entonces le piden a las empresas, “oye, tu compromiso social, como contribuyes a la gente, como das apoyo a tus trabajadores, tus clientes... ¿cómo realmente quieres construir una sociedad mejor, buena, equitativa, inclusiva?” En esta pandemia se ha visto marchas multitudinarias en todo el mundo, a raíz de un incidente de racismo, sobre el caso de George Floyd y lo de Black Lives Matter, hace ver que, “oye, estamos en pleno siglo XXI y todavía están matando a la gente por temas racismo”, entonces, sí, “oye empresa privada, ¿cómo te compras este pleito?”; tienes que tocarlo, abordarlo. Entonces, es como que están remarcando cada una de las letras de estas iniciales, y en el tema de gobierno corporativo, si antes las empresas ya estaban con roche, estos controles anti corrupción, ahora más que nunca se necesita que haya empresas éticas, que realmente hagan bien su chamba.

3. ¿De qué manera deben direccionar sus mensajes frente al cambio del consumidor debido a la pandemia?

Eso tiene varias respuestas, ahora <sup>145</sup> la capacidad adquisitiva de los clientes ha disminuido, se ha caído. La gente ha tenido que priorizar gastos y por mas campaña publicitaria que me hagas, hay un tema real, las empresas no van a vender como han antes han estado vendiendo. Hay gente que ha perdido su empleo, hay gente que ahorita está viendo como sobrevive y, por último, ni siquiera puedes salir a hacer estas compras como antes, la única manera en la que podrías incentivar el consumo es a través de endeudamiento con tarjetas de crédito, lo cual tampoco es recomendable. Esto habla de este chip, este compromiso que deben tener las empresas, no he visto campañas televisivas en que le digan a la gente, “¡ven ahora, compra!” Las campañas como las de Ripley, ya no hay, y si la hay, son por plataformas digitales, pero

tampoco es que ahorita estén volando, la gente ahorita no está comprando cosas como loco. Cuando sí vimos, cuando liberaron esta plata de la AFP, la gente empezó a comprar cosas que quizá eran accesorias, pero igual, la gente es así, cuando tiene dinero quiere comprar; empezaron a comprar celulares, equipos tecnológicos.

Por ejemplo, si tú analizas ahorita el consumo en diversos sectores, no hay ventas de inmuebles, está casi paralizado. Este es el peor momento para endeudarte a largo plazo. <sup>105</sup> La compra de una vivienda, es una decisión súper importante e implica que incluso estés asegurado de acá en adelante, para poder asumir este compromiso, pero ahorita no sabes que va a pasar, no sabes si tu empresa va a llegar al próximo año, si hacen purgan y por eficiencia sabes que van a sacar un montón de gente, y puedes salir, creo que, estos factores influyen mucho en las decisiones que toman las personas. Cuando se habla que la demanda interna, el consumo de la gente está paralizado, justo se refiere a eso, la gente no está gastando porque no tiene o porque no sabe como va a estar más adelante.

- Justo lo que menciona, me ha hecho recordar un poco, yo vivo en un departamento alquilado y pagamos obviamente cierto monto, y, ahora que nos pusimos a comparar en distritos que las viviendas estaban súper caras, el precio a bajado bestialmente y en un montón de cosas te das cuenta del cambio.

Y es parte de la dinámica del mercado, y a mucha gente no le gusta, pero así funciona el mercado, <sup>48</sup> cuando hay mucha oferta y poca demanda, el precio baja, y cuando hay mucha demanda y poca oferta, el precio sube, pero no es el caso. Ahora, digamos como que no hay problema de demanda, la gente no está comprando y ya se acerca la campaña navideña bien triste, porque todo va a ser abierto a mitad del aforo y la gente que ha perdido su trabajo comenzando todo esto, está sobreviviendo; es una situación atípica. Entonces, tu me preguntas, ¿cómo una empresa puede hacer para que pueda tener éxito, para que pueda vender o sostenerse?



Pucha, es complicado, yo como empresa puedo trabajar una campaña como las de antes y hago que toda la gente se sobre endeude para que me compre, pero... ¿es eso responsable? ¿Cuál es el mensaje que estoy dándole a la gente?

Imagínate que salga ahorita una campaña de pavos, que seguro va a salir, me imagino, pero a ver cómo es que la lanzan, pero... ¿cuántas familias peruanas van a poder comprar un pavo? Seguro también las empresas van a reducir las canastas que les dan a sus trabajadores, y solamente algunas van a dar pavo. Entonces, ok, puedes sacar, compra tu pavo y de repente varias por una estrategia de precio, pues de s/. 90 a s/. 45, ahí sí, puede que la gente haga un esfuerzo y te compre. Si le das una campaña de pavos y haces que la gente se sienta mal, por una economía bastante deprimida, creo que sería un boomerang, porque sería insensible, eres una empresa insensible, saber que la gente no está consumiendo pavo y aún así le estás diciendo que, si no compras pavo, estás en nada. Es justo lo que estaba hablando en el inicio, ser empáticos, la empresa tiene que ser empática, realmente ponerse en los zapatos de la sociedad, más que de sus clientes, o, imagínate que salga una campaña de Rolex o BMW, con publicidad a todo dar... es una cachetada a la pobreza, y la gente que está viendo ahorita cómo sobrevive dirá, ¿en qué mundo vive esta empresa?, y ellos saben que el nicho que tienen es súper pequeño como que pueda invitar a la gente directamente a comprar un auto o renovar un auto, y eso en estos momentos <sup>126</sup> es inalcanzable para el grueso de la población y, habla de una falta total de empatía con la sociedad, con la opinión pública y con los consumidores en general

#### 4. ¿Qué impacto tiene la gestión comunicativa para situaciones de crisis?

Una crisis es una oportunidad siempre, el hecho de que una empresa o una marca viva una crisis, no quiere decir que sea el fin, <sup>88</sup> la gestión de la comunicación, que, en realidad, la gestión de la crisis en total, no solo de la comunicación, tiene que ser buena, rápida y tiene que dejar satisfechos a todos tu stakeholders, si no consigues eso, no puedes ser que has tenido éxito en la

gestión de la crisis. Pero, no es un tema solamente de la comunicación, es un tema integral de toda la organización, toda la organización debe participar al solucionar una crisis; debemos tenerlo bien claro, la comunicación puede ayudar, <sup>144</sup> cumple un rol muy importante dentro de la gestión de una crisis y justamente está alineado con todo el tema comercial, o sea, ¿cómo comunicas la solución de una crisis? Finalmente, que explicación le estás dando tú, al stakeholder, a la opinión pública, a los colaboradores, a los clientes, de tu comportamiento sobre esta denuncia que ha salido contra ti. La comunicación cumple un rol clave, importante, tienes que tener buenos reflejos y estar alineados, como parte de este mismo protocolo para gestionar esta crisis, pero tampoco es que hay empresas que son infalibles, lo único que tienes que hacer tú, como empresa, es mitigar, pero nada te libra de que en cualquier momento vivas una crisis. Ninguna empresa está a la excepción de vivir una crisis y justamente por eso es una oportunidad, por todo lo que pone a prueba y es la reputación de una empresa, y quieren ver como la empresa, asume, enfrenta y que solución le da. A lo largo de todo ese proceso la comunicación es clave, hay que saber comunicar, tener buenos reflejos, saber que decir y cómo comunicar la solución a una crisis, ¿para qué, que cosa es lo que se busca para la gestión de una crisis? Es muy importante mantener positiva la reputación.

5. Debido al aislamiento, y todos los sucesos que han generado cambios <sup>21</sup> en el comportamiento del consumidor, ¿qué acciones debieron tomar las marcas para no perder presencia?

Mira, primero, en realidad lo que pasó es que desde que empezó la pandemia, vivimos en una situación de crisis, crisis permanente en las empresas. Te voy a contar como en Credicorp lo estuvimos manejando y lo están manejando hasta ahora, y creo que me parece que es la manera correcta, primero, proteger a su equipo, a sus trabajadores, entonces, se tomaron diversas medidas, una de ellas fue el trabajo remoto, casi el 80 % de los trabajadores de todo el grupo están trabajando de manera remota, hay un grupo que tiene que ir a las agencias, oficinas de los bancos ya que son actividades esenciales, así las llaman, no pueden dejar de funcionar y necesitan a los trabajadores.

Aún así, se tuvo que trabajar o armar protocolos para atender en días, porque no te imaginabas esa presión, para que protejas primero, a tus trabajadores y fue con el trabajo remoto, segundo, a los trabajadores que estaban yendo a las oficinas, les habilite todos los protocolos necesarios para que disminuya el riesgo de contagiarse, y luego, idear protocolos, si se enfermaban los trabajadores, darles una atención rápida, pronta, para que puedan salir del cuadro, de la enfermedad, ese es el frente uno; dos, continuidad de negocios, tuviste que reinventar, finalmente... ¿cómo consigues que tus sistemas se hayan podido adaptar en tiempo veloz y que tus clientes no sientan que estás dejando de atenderlos? El frente de la unidad de negocios era clave, como todo funciona bien para que ok, el domingo decreten eso, y que el martes todo estuviera bien como si no hubiera pasado nada, y cada uno trabajando desde su casa, era un súper reto. El frente tres, en el caso del negocio financiero hubo una necesidad de darles facilidades a los clientes, porque muchos habían perdido sus trabajos, muchos estaban dejando de percibir ingresos, entonces tenían que encontrar una salida, y las empresas tenían que brindarles una alternativa para que puedan sobrellevar toda esta situación, eso impactaba en ingresos para la empresa, era una situación complicada, no solamente es darles ayuda o alternativas para que los clientes no se vean perjudicados sino que tenías que ser consciente que esto iba a impactar en tus ingresos, y se venían épocas duras, difíciles y lo fueron; el segundo trimestre ha sido el trimestre más terrible que pudo tener Credicorp en sus estados financieros, porque habían menos ingresos, había que gastar en cosas también y la ecuación fue terrible, muy mala. El último frente, las grandes empresas, al igual que Credicorp, tuvieron que cubrir el frente de sociedad... ¿cómo contribuyes con la sociedad? La sociedad ahorita espera mucho de ti, no solamente que sigas funcionando, sino que, por ejemplo, cuando el gobierno te toque la puerta y te diga que quiere brindar bonos a través de tus ventanillas, digas que ya, que lo vas a hacer, pese a que expongas a tus trabajadores a que atiendan a cantidades enormes de personas, exponiéndoles a que se contagien, y muchos se contagiaron. Otra manera de ayudar, se trabajo en una iniciativa que se llamó, *Yo me sumo*, para recaudar fondos para ayudar a las personas más necesitadas, y en el BCP dijeron, “yo doy 100 millones de soles como el aporte inicial de esta recaudación”, y se llegó a recaudar algo de 126 millones,

y esto fue a los quince días, tres semanas de iniciada la pandemia, y pese a todo lo que se venía, viste a una empresa que decía, “ok, yo dono esto y ahora lo que vamos a hacer con esto es distribuirlo con toda la gente que necesita este dinero”; se coordinó con el ministerio de producción y se les pudiera brindar a las personas que se les tenía que dar este dinero y se dio. Así se han dado más iniciativas similares, como, *No estás solo*, de Pacífico, que también empezó a generar algunas iniciativas a propósito del covid, y todas las empresas en general, del grupo, pero esos son los cuatro frentes que tuvieron que estar cubiertos, no podías dejar de atender a tus trabajadores, asegurar que el negocio continúe, pensar en tus clientes y en la sociedad.

- Justo lo que menciona, incluso a mí, me llegó directamente al corazón, fui una de las personas que donó, para lo que usted menciona, la campaña del BCP y no solo para esa, sino también para las que se estaban dando en ese momento como las colectas acerca del cáncer, y era la oportunidad de ayudarles así fuese con el mínimo aporte que tenías.

Sí, claro, todo suma, y ojo que eso no lo pudieron hacer todas las empresas porque están viendo como sobreviven, pero es ahí cuando demuestras realmente tu compromiso.

6. ¿Considera que aquellas empresas que no contaban, ni otorgaban un énfasis relevante a su presencia como marca en espacios digitales, representó un impacto negativo?

Mira, la cosa es sencilla, el banco de la nación, que, para mí, en estos momentos está cargando quizá la imagen de ser el banco del estado, y ser el banco que está en la época de la carreta todavía, y porque tienes todavía las colas enormes que se arman todavía para que la gente vaya a cobrar. En realidad, la atención que le brindan al cliente es buena, pero no tienen manejo de plataformas desarrolladas, es un problema, entonces si a tus clientes que son viejitos, nunca los has querido educar, digitalizar... ¿qué esperas ahora? Incluso, todos los negocios que han tenido un modelo tradicional, tuvieron que pensar súper bien, cómo es que tenían que transformarse, porque ahora o iban a tener el aforo reducido y tenían que ver como vendían en canales digitales,

entonces, la empresa que no lo ha hecho, simplemente está en riesgo de que desaparezca o muera, o, sino que tenga una experiencia sumamente negativa. Por ejemplo, otra empresa que está en las mismas, son las empresas de servicios básicos, cuando hubo todo el tema de la cuarentena, no llegaba el recibo de luz a casa, o llegaba uno que simplemente era el promedio porque no había manera de contar el consumo que había tenido cada medidor, es más no hay todavía una manera de hacerlo, una persona va con una pistola o sino a mano midiendo, entonces, es una cosa de locos, de una empresa que está en la época de la carreta, y cuando acabo la cuarentena y llegaron los recibos sincerados, eran unas cuentas exorbitantes, y hubo personas que dijeron, “yo no voy a pagar esto, voy a reclamar”, ¿qué hacía? Se iba a la oficina principal, a hacer una cola inmensa, cuando eso pudo haberse muy bien manejado, evitado, si hubieran estado preparados y hubieran tenido un súper portal informativo y tecnológico, donde recibían la queja, la atendían. ¿Por qué la gente va a hacer cola? Porque la gente hace un reclamo, y pasa un mes, dos meses, y no le dan respuesta, entonces la gente ya se desespera y quieren que les una respuesta en el momento, y por eso tiene que hacer cola todo un día, eso es terrible. En el banco también se vivió, la gente se desbordó, de repente un día se anuncio estas facilidades, y olvídase, tenías al día siguiente a 300 mil personas tratando de reprogramar sus deudas, y era imposible atenderlas, no se podía tener a 300 mil telefonistas que pudieran atenderlos, era imposible, por eso había colas largas, y la gente decía, “como no funciona el teléfono, me voy a hacer la cola en la agencia”, pero teníamos que transformarnos y en menos de un mes se trabajo una plataforma y todos los protocolos, para que bien todas las consultas, reclamos, se pudieran atender de manera digital.

- Con todo esto, me ha hecho recordar, que yo no confío en el ecommerce de Perú, siempre he comprado sí, pero del extranjero, pero durante la cuarentena necesitaba un instrumento electrónico y lo compre en Ripley, y lo que me paso es que había tanta demanda que lo programaron en un mes, y me llegó en un mes un producto que era tan sencillo de entregar, y lo peor es que enviaron el equivocado, y si yo quería cambiarlo tenía que

esperar a que abrieran la tienda. Siento que no estuvieron preparados, no tenían el manejo suficiente para afrontar ese hecho.

Esta crisis agarró a todo el mundo sin estar preparado, incluso las empresas de retail, tiendas por departamento que de decían, que compraras por comercio electrónico, y la verdad que para ellos es negocio, porque es mucho más barato vender por comercio electrónico que vender en una tienda física, pero nunca, incluso antes de pandemia, no habían arreglado sus procesos de atención o de experiencia al cliente, era el punto de dolor que siempre generaban en la experiencia. Puede ser que pago rápido, me cuesta menos, encuentro el catálogo en internet súper bien, pero para hacer la entrega era el último error que tenían, entonces, cuando vino la pandemia, lo dejo así y le coloque resaltador a esa parte, y por eso es que la gente dijo... “ok, necesito una computadora, y la que yo tengo en la casa la necesito para trabajar, entonces le compro una a mi hijo”, entonces iba a una tienda por departamento con la esperanza de que en una semana le llegue y no llegaba nunca, y hasta ahora tienes gente esperando que les reconozcan o que les devuelvan la plata, porque les enviaron el producto errado. Era una cosa imposible, y les dijeron que, si no atendían en un plazo que habían dicho, las iban a multar, y ninguna se salvo, y era un chiste, porque te enviaban un mensaje que decía, sí, ya se entrego tal día, pero... ¿cuándo, qué día?, porque nunca llegó ningún producto, y lo hacían para evitar que les pongan la multa Indecopi, fue bravo.

También si esto, agarró totalmente desprevenidas a las empresas grandes, las que si anotaron un golazo fueron los emprendimientos, las empresas chiquitas, iban con todos los protocolos de seguridad y te atendían, y lo único que tenían que hacer era ofrecer por internet sus productos y luego cumplir con lo que ofrecían, y la gente quedaba contenta.

10. ¿Qué consideraciones tienen las empresas sobre el mundo digital?

Creo que ahora es cuando han descubierto el poder que tienen, en el banco siempre estuvieron pensando que estábamos ya en la cresta de la ola, que

éramos ya los más innovadores del país, y la verdad es que llegó el covid y nos convirtió en digitales a la fuerza, no había de otra, y a la gente incluso nos decía, “yo no quiero trabajar en espacio remoto, yo la computadora la dejo en la chamba, no quiero llevar trabajo a mi casa”; el covid le dijo a la gente que tenía que estar trabajando en digital, desde tu casa como si estuvieras sentado en tu oficina, y fue un reto. Algunos equipos, pudieron hacerlo con mucha mayor facilidad que otros, pero a un buen equipo les costo, hasta que dijeron... “oye, esto tiene para largo y no es que se va a acabar mañana, ni pasado, ni en un mes, esto se va a acabar todavía el próximo año, entonces ya.... ¿qué hay que hacer?”

7. ¿Qué canales son los más importantes a desarrollar?

De todo, canales para comunicarse con los clientes de manera digital, canales para vender, canales para pagar, y, digamos que el banco ya tenía desarrollada esa parte, pero el resto de empresas y emprendedores que están acostumbradas a cobrar en efectivo, tuvieron que transformarse en tiempo record porque sabían que si no tenían una cuenta, o no tenían POS o no se bajaban yape, estaban en nada, iban a quebrar, iban a morir, así que es que tenían que hacerlo, por más que no confiaran en la tecnología, y por más que no confiaban en un banco, tenían que hacerlo, por un tema de supervivencia.

14 8. ¿Qué papel juegan las emociones en el ámbito corporativo? ¿Deben ser tomadas en cuenta en el ámbito comunicacional?

Es la manera que tu vas a conectar con el público, tienes que conocer y ser consciente de las emociones, cuando comunicas, tienes que comunicarle a la parte emocional del cliente o del público.

9. En el aspecto comunicativo ¿Cómo deben reinventarse las marcas para continuar existiendo en el mercado peruano?

Mira, por más de que ahora como que la gente quizá pueda tener esta falsa percepción como que las cosas ya están volviendo a la normalidad, creo que hay empresas que están esperando, como los restaurantes, en los que dicen,

“oye, el aforo, porqué los has reducido, dame el 100 % del aforo, para que pueda cubrir mis gastos”, esa vaina va a ser bien difícil que lo consigan, no se va a poder. Es más, si el segundo rebrote viene, van a tener que cerrar otra vez, así que, si es que tienes un poco más de criterio, es que tienes que colocar todas tus balas, en cómo insistes con el delivery o tratas de generar más ingresos, en que el delivery sea tu fuente de ingresos principal, y después lo complementas con la parte presencial o física. Tienes que manejar estas dos realidades, no es que ya te olvidas y quiere abrir al 100 %, y eso es lo que está pasando en todos los negocios, no puedes dejar de ver el componente digital, lo digital llegó para quedarse y hay gente que ya se habrá acostumbrado a lo digital, ya su vida cambió y se siente bien viviendo su vida en lo digital, así que es algo que creo que tienen que tener bien claro las empresas.

- Justo lo que usted menciona, extrañaba mucho el ir a un restaurant, pero pedí lo que es un delivery, pero cuando mi hermana fue a recoger el bendito delivery, vio que muchas personas estaban comiendo en el restaurant, como si no tuvieran consciencia de lo que está pasando, ni las personas que estaban dentro, ni el restaurant, permitiendo eso. Creo que las personas que son realmente conscientes, son las personas que ahorita están simplemente brindando por ahora el servicio delivery, porque no están en una situación para exponernos.

Tal cual, eso es un súper desafío, es cambiarle el chip a la gente, sobre tu modelo de negocio cambiado, ya estamos a seis meses y nos vamos por siete de la pandemia y aún así hay gente que está esperando que las cosas vuelvan a ser como antes. En el tema de educación, incluso hay varios cursos que se van a tener que dictar de manera digital o virtual, y hay cursos con los que se va a poder trabajar de esta manera y hay otros que sí, se necesitan laboratorios, que, si necesitan tener cosas más face to face, igual en diseño o arquitectura, tienen que ir y mostrar las maquetas y estar con el profesor, y está bien, pero no en todos los cursos, así como habrá otros que se pueden quedar en el ámbito digital. Y ok, de alguna manera reduces costos, mejoras la calidad de vida, porque en el caso de UCAL que está en



la Molina, y había gente que se venía desde Miraflores, San Isidro y era un viajesazo. En fin, hay cosas que necesitan ser presenciales.

Bueno eso sería todo profesor, muchas gracias por su tiempo, me ayudado un montón.

## S. EXPERTO EN BRANDING

### Objetivo

Conocer el punto de vista de expertos en diseño, y gestión de marca, en relación al escenario que generó los eventos presentados por el desarrollo de la pandemia, ayudará a obtener una mejor perspectiva y un conocimiento más amplio de las acciones y respuestas que las entidades como marcas debieron generar para mantener una postura sólida frente a esta crisis. A su vez ayudará a remarcar, la importancia que sugiere la gestión del diseño frente a situaciones drásticas de cambio.

### Datos

Nombre: Oscar Mas

Años de experiencia: 29 años

Empresa donde labora: UCAL

Cargo: vicerrector de innovación y director de las carreras de diseño

Fecha: 17/10/20

Hora: 6:00 p.m.

### Cuestionario

---

Lo primero que tienes que tener claro cuando haces un desarrollo de empresa, es que la marca es el vehículo por el cual la empresa se relaciona con sus grupos de intereses, dentro de los grupos de interés hay clientes, socios, colaboradores que trabajan dentro de la compañía, entonces hay todos estos puntos de interés con los que la marca se relaciona, y tienes que identificar cual es el valor que tú le das a ellos, y como también saber que cosa estás entregando y como lo estás entregando. Además, tienes que mapear los diferentes puntos de contacto que tienes con esos grupos, pueden ser múltiples, están los website, está el Instagram, Facebook, teléfono, WhatsApp,

el correo electrónico, etc., diferentes medios por los que puedes tener contacto con estos puntos de interés, y tienes que tenerlo bien mapeado para poder relacionarse en una relación de ida y vuelta con esos grupos de interés, eso me parece fundamental y va más allá de lo bonito, agradable, no es simplemente visualmente agradable, que es lo fundamental en la construcción de la marca

### 1. ¿Qué es éxito para usted?

Yo creo que el éxito, es independiente de cada persona, cada uno mide el éxito como quiere en realidad, creo que las personas tienen un parámetro diferenciado del otro, y eso es lo adecuado. Yo creo que se tiene que ser uno mismo, y cuando más autentico eres, es mejor, y no estar escuchando lo que te dice uno u otro; siempre he hecho lo que me ha dado la gana, lo que he querido, y siempre he estado en los lugares donde yo he querido estar, nunca he estado en lugares por obligación, entonces esa ha sido mi decisión, pero para tener esa decisión uno tiene que tener el coraje de tomar esas decisiones, porque tienen equipos. Es un poco lo que les digo a los estudiantes, que hagan lo que les guste y que crean un ellos, así que, hago lo que me gusta, con quien quiera y donde quiera.

### 2. ¿Qué considera usted que deben tomar en cuenta las empresas para empezar a construir un camino de éxito?

Creo que ese camino al éxito, tiene tres variables principales, primero, es el bienestar de la empresa y de sus trabajadores, segundo, obviamente tiene que ser sostenible, que pueda durar en el tiempo y tiene que mantenerse relevante, también hay un tema vital con el planeta, hay que ser responsables con lo que hacemos, y tercero, con la sociedad con la cual contamos. Se habla de la gente, planeta, trabajo, creo que ahí está ese balance en estas tres variables, no siempre todo es plata o dinero, hay gente detrás, que son personas, y si no se cuenta con todo eso, estoy en el lugar equivocado. Tiene que haber un propósito compartido con la empresa, que este perfectamente alineado, porque, a ver, una compañía que esta orientada al servicio, a la cercanía o ser

transparente, no puede tener a una persona que sea introvertida, que no sea comunicativa, que sea muy parca, que no tenga una sonrisa, que no mire a los ojos cuando te habla... ¿me explico? No puedes tener entonces a personas así en una empresa que dice lo que es, porque finalmente son las empresas las que entregan el valor dentro de la organización, entonces, esa es mi visión con respecto al éxito, en las empresas.

Hay un libro muy interesante de Frederick Laloux, que se llama, *Reinventando las organizaciones*, son dos libros, y él habla de cinco paradigmas; las organizaciones rojas, que son estas organizaciones en la que el jefe es recontra malo, te tiene al susto y al miedo, y así te gobierna, las organizaciones muy jerárquicas, por ejemplo, como la iglesia católica, que son muy orientadas a los procesos, a las jerarquías y no son pues, organizaciones horizontales sino verticales. Después está, el paradigma naranja que son las organizaciones como fábricas, entra una cosa y sale otra, las personas están en turnos y reciben instrucciones, en la que uno hace una parte y otro hace otra parte, y así están separados en áreas, y en cada área se encadena con la otra para poder producir algo; después está el paradigma verde, que son las organizaciones como comunidades, que buscan la satisfacción del individuo, y luego está un paradigmas totalmente diferente, que es el paradigma TEAL, que son todas las organizaciones que funcionan como células, porque el cuerpo humano cuando yo me hago un corte, por ejemplo, aquí en la palma, las células que están alrededor de mi palma empiezan trabajar y suturar, no le preguntan al cerebro... “oye cerebro, me das permiso para poder cerrar la herida que se ha hecho Oscar en la mano”, entonces, tienen suficiente poder, decisión y conocimiento para poder cerrar esa herida; ese es el tipo de organizaciones que van a poder florecer.

3. ¿Cómo impacta <sup>117</sup> la gestión del diseño en este proceso?

Que pasa, el diseño, es proceso y resultado, es una serie de soluciones que yo hago, pero <sup>4</sup> el proceso de diseño, puede resultar así, en el que puedes tener un inicio y un final, puede ser un poco complicado y ese es un proceso, pero...

¿por qué? Partes de una realidad y utilizas diferentes métodos, técnicas de investigación, para enterarte de esa realidad, y tienes una idea de más o menos saber que cosa es lo que quieres hacer, pero en el camino, cuando vas encontrando cosas que te da esa realidad, y tienes que ir a esa realidad para empaparte y conocer esa realidad para la conceptualización, comienzas a conectar cosas que haz encontrado, y ahí otra vez la tienes que bajar esa realidad, para ver si es que funciona, entonces, es un proceso donde vas a armando y desarmando cosas para ver si es que van a funcionar. Lo importante de un proceso de diseño, es que lo hagas rápido, corto y barato, para que no le cueste tanto a la organización, porque si te demoras demasiado y hace un proceso lineal, pasando por las fases de diseño y te puede tomar quizá, dos meses, y cuando llegas mes dos o tres, no funciona, entonces, la idea es que repitas este ciclo, en una dos o semanas, y se alimenta otra vez; el lugar donde llegaste, del inicio al final, y está información que obtienes del resultado, alimenta una fase de ese proceso, por ello hay ser rápido, en cuanto más rápido entre la organización en este proceso de diseño, creo que va a ser mucho más ágil. Creo yo, que la mentalidad del diseñador es recontra ágil, siempre piensa y hace, como tramar una cerámica, y al principio medio que se desploma, pero vas probando.

#### 4. ¿Cómo afecta a las marcas el cambio del consumidor?

De hecho, que la economía se ha visto golpeada, no sé si hay en el país 10 millones de desempleados, muchos negocios y empresas han tenido que reinventar a si mismas. Esta pandemia lo que ha hecho es evidenciar las deficiencias que tenían las empresas y moverlos de la zona de confort donde se encontraban, porque de repente llegas en un estado o estadía, en la que estás bien tranquilo y lograste algo, pero el mundo no es así, sigue cambiando y tienes que siempre estar mirando hacia delante y cuestionándote las cosas de cómo las vienes haciendo, es algo que me parece positivo de esta pandemia. Ahora, como marcas o empresas, uno tiene que revisarse a sí mismo, ver en cosa uno es bueno y enfocarse en ello, y si hiciste bien la tarea, es porque tienes clientes y son ellos los que te van a buscar si hiciste bien tus trabajos pasados, y creo que eso es un activo bien importante, el ser granjero

y no cazador, el granjero a diferencia de un cazador, es aquel que cultiva campo y crecen cosas, lo mismo hay que hacer con los clientes, hay que cultivarlos, porque si te pasas la vida cazando y cazando, no vas a cultivar nada; un activo importante dentro de una organización son los clientes, hay que cuidarlos, escucharlos, hay que ver que cosas se pueden hacer con ellos, que necesidades tienen, entenderlos un poco más y a partir de eso puedes generar otros nuevos negocios, pero tienes que estar cerca de ellos. En Dropbox, por ejemplo, hay veinte diseñadores trabajando con clientes todos los días, nuevos y usuarios, para detectar esas oportunidades que le hacen falta al usuario e implementarlo en su plataforma, pero tienes a veinte personas dedicadas a escuchar, a prospectar, a proyectar que nuevas oportunidades o configuraciones se pueden hacer en el negocio, y eso me parece una parte importantísima que una empresa debe tener, pero como que están en el paradigma rojo que es el paradigma jerárquico, o en el paradigma como máquinas, naranja, en la que consideran que no necesitan estar cerca de sus clientes, pero yo considero que debes estar cerca de tus clientes y evaluar nuevas oportunidades, además de que los clientes crecen en el tiempo, yo no soy el mismo de hace 10 o 20 años, si alguien está acompañándome en este momento o mi desempeño en el desarrollo, podría identificar las oportunidades en mí, y no disparar cosas como metralleta, esperando cualquier cosa a ver si cae.

5. Debido al aislamiento, y todos los sucesos que han generado cambios en el comportamiento del consumidor, ¿qué acciones debieron tomar las marcas para no perder presencia?

Ahí va un poquito lo que te dije hace un rato, si ya estoy cerca de un cliente, por ejemplo, que va continuamente al cine, y me tomado el tiempo de saber específicamente que le gusta, no sé, tal vez de acción, como temas de la segunda guerra mundial y viene la pandemia y se cierran los cines 12 meses, ¿qué hago con un cliente como Oscar, lo voy a perder?, pero que pasaría si mantengo contacto por Facebook con Oscar o Instagram, y le digo, “sabes qué, vamos a sacar unos episodios de la invasión alemana en la segunda guerra mundial”, entonces diría que interesante, y si cuesta s/. 20, son micro pastillas

de 8 minutos cada video; a mi me hubiese gustado, pero como Cineplanet no me conoce, y no sabe que me gusta, no tiene idea de que ofrecerme, ¿te das cuenta? Por eso es que hay que estar cerca de los clientes, si uno está cerca de sus clientes y sabe lo que a ellos les gusta, tienes las posibilidades de ofrecerles cosas nuevas, y mantenerlos contigo en el tiempo, entonces, el valor del cliente en el tiempo es importante, porque va a estar más tiempo contigo y no va a ser pasajero, no sé si me entiendes. Si fuese yo Cineplanet, como ejemplo, tendría que conocer muy bien a mis clientes y me reinventaría de esa manera, porque sé que voy a tener el cine cerrado, de repente lo que puedo hacer es mandar, por decirte, a producir muñecos de colección o tanques de guerra de colección para que aquellos que les gusta la guerra o la segunda guerra mundial y yo poder comprar tanques en miniatura, que estén relacionados con mis gustos y preferencias, y en tu caso, si a ti te gusta el manga, entonces, imagínate que te saquen algunos animes o algo relacionado al manga, y te de la posibilidad de comprar algún coleccionable de algún manga histórico, ¿eso a ti no te gustaría, si te conociera Cineplanet?

6. ¿Considera que aquellas empresas que no contaban, ni otorgaban un énfasis relevante a su presencia como marca en espacios digitales, representó un impacto negativo?

De hecho, que aquellas empresas que no tenían presencia en medios digitales, de hecho, que ha estado complicado, porque los medios digitales hoy en día, es como me relaciono con los clientes. Si tengo un Instagram, Facebook, y me conecto con mi comunidad, la cual comparte conmigo los mismos gustos, preferencias, ideales, creencias, etc., me voy a mantener vigente y relevante para ellos; WhatsApp no es una red social, pero es un medio de contacto bastante cercano porque puedes hablar con tus clientes, y te permite hasta 120 o 140 personas por grupo, de hecho, que aquellas empresas que no están en el mundo digital, les ha pegado bastante la pandemia.

- Justo lo que menciona, fue algo que le paso a la empresa en la que laboro, cuando ingreso me contrataron con ese propósito, querían darle un giro y

dar el primer paso, pero, siempre pasaba algo o un evento, y me decían, “no, déjalo para después”, entonces llega la pandemia y nos enteramos que no íbamos a ir a la oficina, no teníamos como comunicarnos, incluso con los clientes, el único canal de contacto que tenían era el mailing, y para ordenarnos fue todo un reto.

Claro, ese postergar pasa porque las personas están tan acostumbradas a la manera de cómo venían trabajando, sabían que era importante, pero dijeron, “bueno, no, todavía no”, y siguieron trabajando sobre la misma vía. Recuerda, siempre es importante mirar 4 o 3 pasos adelante, y adelantarse porque sino te van a pasar por encima, para eso se necesitan diseñadores, para orientarlos hacia el futuro.

7. ¿Qué opina de los procesos de branding? ¿Es importante su desarrollo en las empresas?

El desarrollo de una marca, la gestión y construcción, es importante, porque la marca es aquella cosa con la cual yo me relaciono como cliente, claro que está la empresa, pero la marca es con la que yo me relaciono como persona, entonces, esa persona tiene un perfil, y ese perfil más o menos va conmigo, mis creencias, paradigmas; el trabajo de branding trata de hacer un poco esa gestión, con esos grupos de interés que estábamos hablando al inicio.

8. ¿Qué elementos deben ser considerados para elaborar una estrategia de branding que pueda ayudar a que la marca conecte con el público durante este periodo tan complejo?

A ver, tú partes de un brand identity, o como lo llamamos, una identidad de marca, hay diferentes modelos de construcción, como el modelo de Kapferer, hay ese y también el de David Aaker. Yo uso un modelo que tiene la promesa de marca, lo que sustenta la promesa, la personalidad, los beneficios emocionales, funcionales y al centro está la esencia, después de que construyes lo que es tu identidad, desarrollas unos lineamientos de comunicación que están en función de entablar estas relaciones con otros



clientes, y las estrategias que utilizas, las haces a través de tus canales oficiales, ya sea en un website, WhatsApp, Instagram, Facebook, en LinkedIn inclusive, y la relación que puedes tener si tienes una fuerza de ventas, una cartera de clientes, correos electrónicos, entonces, mapeas todos estos puntos de contacto y con la identidad de marca, trabajas estrategias de relacionamiento con ello, y son coherentes, y nacen de aquí, de la identidad de marca.

9. <sup>14</sup> ¿Qué papel juegan las emociones en el ámbito corporativo? ¿Debería verse reflejado en las marcas?

De hecho, toda compra, hasta una herramienta manual o eléctrica, como un desarmador o un alicate, tiene un componente emocional y a la vez racional siempre, no hay 100 % una compra racional o 100 % una compra emocional, porque los objetos, los artefactos, tienen un significado y eso tiene que ver con la semiótica. Para que me entiendas, un anime, Caballeros del Zodiaco, por ejemplo, tiene una carga emocional, cognitiva, de conocimiento bastante fuerte, cuando tú recuerdas el nombre, el significante y todo lo que evoca en tu cabeza, cuando escuchas Caballeros del Zodiaco, ¿Qué cosa es? No lo sé, de repente es momentos de tu infancia, juventud o que sé yo, y eso son emociones, que están inscritas dentro de Caballeros del Zodiaco y así funcionan las marcas, y el trabajo de relacionamiento que hablábamos hace un momento, que nacen del mapa conceptual de identidad de marca, tienen que ser tan congruentes, que vayan congruentes esos significantes con la marca. Entonces, le das lo mismo siempre, porque la repetición se vuelve algo cotidiano, y luego un hábito, pero si un día dices que quieres algo y al día siguiente dices que quieres otra cosa, al final no eres nada, porque eres tantas cosas y no eres nada; lo importante de una marca es aterrizar bien ese marco conceptual y a partir de eso desarrollar las estrategias que sean consistentes y coherentes en el tiempo, y en la medida que seas así, vas a construir un valor para tus clientes.

- Además de que las marcas forman parte de nuestro día a día, entonces cada uno va formándose un concepto de cómo es esta marca, para qué sirve y cómo conecta con nosotros.

Claro, por ejemplo, BMW no vende automóviles, vende <sup>150</sup> el placer de conducir, y el placer de conducir te lo da a través de un automóvil, y a través de, el volante, el asiento, el aroma, y con esencias que son colocados en los autos nuevos porque sino sería un olor a plástico, estas cosas se construyen, se fabrican los aromas e igual todas las presentaciones que tienen, el velocímetro y todo esto forma parte de darte placer al conducir. De eso se trata, el concepto es placer al conducir, y... ¿cómo te doy placer al conducir a través del vehículo? Cuando te atienden bien, cuando vas a la tienda, al servicio técnico, con gente amable que te dice y te llama, "ahí está su carro señor, puede pasar a recogerlo, le mandamos un taxi", todo eso es placentero, no es doloroso, no tengo que estar detrás del jefe del taller, reclamando donde está mi carro, y eso suma a la experiencia, todo esto.

Bueno profesor, muchas gracias, eso ha sido toda la entrevista, gracias una vez más por su tiempo.

## T. EXPERTO EN BRANDING

### Objetivo

Conocer el punto de vista de expertos en diseño, y gestión de marca, en relación al escenario que generó los eventos presentados por el desarrollo de la pandemia, ayudará a obtener una mejor perspectiva y un conocimiento más amplio de las acciones y respuestas que las entidades como marcas debieron generar para mantener una postura sólida frente a esta crisis. A su vez ayudará a remarcar, la importancia que sugiere la gestión del diseño frente a situaciones drásticas de cambio.

### Datos

Nombre: Ricardo Aguinaga

Años de experiencia: 12 años

Empresa donde labora: Overbrand

Cargo: Director creativo

Fecha: 25/10/20

Hora: 5:00 p.m.

### Cuestionario

---

1. ¿Qué es éxito para usted?

Para mi éxito, de forma personal, es la capacidad de poder decidir lo que tú haces, eso para mí es éxito.

2. ¿Qué considera usted que deben tomar en cuenta las empresas para empezar a construir un camino de éxito?

De forma general, yo considero que las empresas para conseguir el éxito, lo primero que tienen que hacer es tener éxito con su público interno, tener éxito con su equipo humano. Cuando tú tienes un equipo humano comprometido y

que se siente bien en la empresa en la que tú estás, finalmente, todo ese compromiso lo puede volcar hacia fuera y así buscar el éxito en cualquiera de los indicadores que pueda tener la empresa, porque algunas empresas pueden tener indicadores económicos, otras de posicionamiento, pero finalmente, creo que el éxito en sí de una compañía, se va a ver sustentada por el éxito que tenga internamente.

Cuando digamos internamente, es que el equipo humano sea fuerte, creo que esa es <sup>149</sup> la clave para el éxito de cualquier empresa, de acuerdo al indicador que tenga, como te dije, puede tener indicadores económicos, por decir ganar más, pero el éxito no está ahí, el éxito lo veo a cómo logras eso. El éxito real es la manera a como puedes llegar a ese objetivo y por eso mi respuesta es que, para llegar de manera fácil, creo yo, a lograr tus indicadores de éxito, sean cual sean, necesitas un equipo que lo respalde.

3. <sup>15</sup> ¿Cómo impacta la gestión del diseño en este proceso?

La gestión del diseño en general es muy importante, no solo hablando de diseño gráfico, sino a todo nivel. El diseño impacta, por ejemplo, en la mejora de procesos, si tu eres una empresa industrial y necesitas mejorar procesos, economizar tiempos, tienes que recurrir al diseño para “diseñar” esos procesos; para ponerte de manifiesto frente al mundo, comunidad o frente a tu país, a través de una plataforma digital, que puede ser una página web, o redes sociales, necesitas recurrir al diseño para tener un público interno con un entorno saludable, necesitas recurrir a diseñar estrategias de comunicación interna, de atracción al talento para que el talento no se te vaya a otras empresas. Yo creo que el diseño es totalmente transversal al éxito de una empresa, digamos, la utilización del diseño es totalmente transversal, está en todos los niveles, porque en todos los niveles productivos, internos y de comunicación, tiene un protagonismo.

4. ¿Cómo afecta a las marcas el cambio del consumidor?

Lo primero que ha pasado es que lo que la gente iba a evolucionar digitalmente en tres años, lo ha hecho en tres meses. Es totalmente comprobable que ahora personas de 40 o 50 años, ajenas a la tecnología, son tecnológicas, ahora compran por internet por una necesidad. Si la pregunta es, ¿cómo les ha afectado a las marcas? Yo creo que, en Perú, en el contexto actual, hay dos factores claves, el posicionamiento de marca y el entorno digital, en Perú tenemos todavía muchas marcas a las que no les importa mucho su posicionamiento, es decir, lo que piensa la gente de ellas y hay muchas marcas que no están digitalmente preparadas, entonces aquellas que no lo estaban, les ha afectado muchísimo porque, obviamente si es una empresa que depende de ventas, si son empresas que hacen ventas de cosas y artículos, si no tenían una plataforma de venta antes, ahora han tenido que hacer de manera rápida y han tenido que mejorar todos sus procesos, y reinventarse, como se dice; hay empresas a las que les ha costado muchísimo. Por otro lado, tu como empresa frente a un cambio, al presentarte a tu público consumidor, si no tienes bien fidelizado a tu consumidor, por ahí, esos cambios no van a ser entendidos, ni bien recibidos y creo que un punto más importante es el tema del personal, eso también sugiere un cambio interno en las personas, de repente si tienes una oficina de 100 personas trabajando y que ahora que todos están en casa, es más difícil la supervisión y si tu grupo humano no está comprometido ante esa brecha que hay de no poder estar en un solo espacio, puede bajar la productividad; en algunas empresas se ha visto eso, una cadena de productividad debido a que había un mal clima laboral y eso generaba que la gente ahora estando en su casa, le perdía el ritmo al trabajo, también he visto empresas que han funcionado muy bien y que no han tenido ningún tipo de problemas.

5. ¿Qué opina de los procesos de branding? ¿Es importante su desarrollo en las empresas?

Lo primero es importante entender que es branding, y es algo que siempre estoy hablando con personas, branding es el desarrollo de una marca de manera integral, se suele entender mucho el branding como el desarrollo gráfico de la marca, pero es mucho más. Teóricamente, si hablamos de

branding, lo que dicen los libros y los expertos, es que es el desarrollo de una marca en cuatro vectores, producto, comunicación, entornos y comportamiento, o sea sí, las empresas de hecho hacen branding a su manera, creo que todas, pero muchas se olvidan de alguno de estos vectores, y es importantísimo que las empresas empiecen a desarrollar marca a todo nivel, pero para eso tiene que tener claro, cual es esa verdadera esencia, es como un círculo que está en el medio e irradia a todo lo que tiene que ver con la compañía. Si dices que la esencia de tu marca es ser natural, pues tus productos tienen que ser naturales, su empaque también, la comunicación que hagas en redes sociales, en web, en todos los canales tiene que tener esa misma esencia natural, tu local comercial tiene que tener la misma esencia y tu comportamiento interno y de atención al cliente tiene que adaptarse de alguna manera a esa naturalidad, entonces desarrollar una marca en branding, debería ser algo inherente a cualquier empresa. Lamentablemente las empresas lo primero que hacen por desconocimiento es preocuparse por mejorar el producto, y hacer siempre un mejor producto y vender más, y se olvidan de los otros tres vectores que te he hablado y que son súper importantes también, <sup>92</sup> el tema de comunicación, el tema del espacio y el tema de atención al cliente, son bien importantes. El branding tiene que ver en generar una experiencia integral de una marca frente a un consumidor.

6. ¿Qué canales son los más importantes a desarrollar en espacios digitales?

Siempre he considerado, independientemente de la pandemia, que los canales digitales eran y son ahora, más que nada, súper importantes, siempre he pensado que todo migra hacia allá. Creo el canal más importante, y esto ya teóricamente hablando, el punto central de un ecosistema digital, siempre lo es la web, no hay herramienta digital mejor que la web, hay un error muy común que comete el emprendedor, por ejemplo, trata de repente, por temas económicos, de desarrollar primero canales digitales y después de mucho tiempo la web, cuando los canales digitales como Facebook, Instagram, twitter o LinkedIn, son vehículos para llevar tráfico a la web, no necesariamente son sitios, teóricamente hablando, en donde te tienes que enterar de la empresa o conocer la empresa, no, son vehículos para generar enganche, una constante

comunicación. El primer eslabón de esa estrategia digital que pueden hacer las empresas, es la web, y las redes sociales, cumplen una labor de vehículos, de traer a esa gente a tu web a través de diferentes estrategias.

7. <sup>14</sup> ¿Qué papel juegan las emociones en el ámbito corporativo? ¿Debería verse reflejado en las marcas?

Totalmente, de hecho, estoy trabajando en un proyecto de identidad de marca en el cual hemos identificado, que, siendo una empresa muy grande, existe una presencia emocional interna súper importante fuera de lo teórico, eso me hizo comprobar en lo práctico que mientras más humanizada sea una marca, más emocional sea una marca, dentro de los parámetros normales obviamente, se puede lograr muchas cosas. En esta época de pandemia, muchas empresas no tienen emocionalmente, es decir, no comunican emociones fuertes que vengan desde adentro y que vayan hacia fuera, están teniendo problemas, porque esas emociones de las que hablas y todo en una marca, primero va de adentro hacia fuera, entonces, emocionalmente primero hay que estar bien para transmitir eso hacia fuera. Si hablamos de emociones, a mi siempre me viene a la mente Coca Cola, que siempre habla de felicidad, es que yo no me imagino que la gente que trabaje en Coca Cola, internamente no sea feliz, yo me imagino que todo va de adentro hacia fuera, que internamente debe haber un clima que contribuye con la felicidad de los colaboradores, entonces sí, es súper importante que una empresa no sea tan corporativa, que sea un mix entre lo corporativo, lo humanizado, y lo emocional.

Bueno profesor, eso sería todo, en realidad eran doce preguntas, pero con sus respuestas ya me respondió varios puntos, gracias por su tiempo.

- **Consentimiento de los informantes**

**Documento de Consentimiento Informado para el proyecto de investigación  
El diseño como gestor de cambio en las empresas frente al nuevo comportamiento de  
consumo en Lima, 2020**

Buenas tardes, mi nombre es Karolina Yuki Watanabe Velásquez, Diseñadora Gráfica en CFP International, egresada de la universidad UCAL. Actualmente, me encuentro realizando un proyecto de investigación titulado *El diseño como gestor de cambio en las empresas frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima, 2020* por lo que solicito su apoyo para la resolución de esta entrevista. Su aporte será muy valioso ya que permitirá conocer el punto de vista en relación al escenario que generó los eventos presentados por el desarrollo de la pandemia, ayudará a obtener una mejor perspectiva y un conocimiento más amplio de las acciones y respuestas que las entidades como marcas debieron generar para mantener una postura sólida frente a la crisis. A su vez ayudará a remarcar la importancia de transmitir un mensaje idóneo y correctamente estructurado, una acción que ayudará a realzar sus valores y propósitos corporativos frente al público.

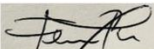
Agradeceré que se sienta en la libertad de brindar sus ideas y/o comentarios, recuerde que en este caso no existen las respuestas correctas o incorrectas. Lo más importante es conocer su opinión sincera al respecto.

Para una mejor y rápida entrevista usaré una grabadora de voz, que me permitirá seguir una conversación más rápida y sencilla. Quisiera saber si ¿tiene algún inconveniente con que grabemos esta conversación?

Muchas gracias por tu tiempo.

**Formulario de Consentimiento**

Yo, Fernando Miguel Reyes Quincho, con el cargo de Docente en Comunicación Corporativa de la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina (UCAL), he leído el texto anterior sobre la investigación “El diseño como gestor de cambio en las empresas frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima, 2020”. He sido informado de que esta entrevista será utilizada sólo para fines educativos y de investigación. Y, estoy de acuerdo en que sea utilizada con estos fines.

Firma: 

Fecha: 12 / 12 / 2020



**Documento de Consentimiento Informado para el proyecto de investigación**  
**El diseño como gestor de cambio en las empresas frente al nuevo comportamiento de**  
**consumo en Lima, 2020**

Buenas tardes, mi nombre es Karolina Yuki Watanabe Velásquez, Diseñadora Gráfica en CFP Internacional, egresada de la universidad UCAL. Actualmente, me encuentro realizando un proyecto de investigación titulado *El diseño como gestor de cambio en las empresas frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima, 2020* por lo que solicito su apoyo para la resolución de esta entrevista. Su aporte será muy valioso ya que permitirá conocer el punto de vista de expertos en diseño, y gestión de marca, en relación al escenario que generó los eventos presentados por el desarrollo de la pandemia, ayudará a obtener una mejor perspectiva y conocimiento más amplio de las acciones y respuestas que las entidades como marca debieron generar para mantener una postura sólida frente a esta crisis. A su vez ayudará a remarcar, la importancia que sugiere la gestión del diseño frente a situaciones drásticas de cambio.

Agradeceré que se sienta en la libertad de brindar sus ideas y/o comentarios, recuerde que en este caso no existen las respuestas correctas o incorrectas. Lo más importante es conocer su opinión sincera al respecto.

Para una mejor y rápida entrevista usaré una grabadora de voz, que me permitirá seguir una conversación más rápida y sencilla. Quisiera saber si ¿tiene algún inconveniente con que grabemos esta conversación?

Muchas gracias por tu tiempo.

**Formulario de Consentimiento**

Yo OSCAR MAS con el cargo de Vicerrector de Innovación y Director de las Carreras de Diseño en la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina, UCAL, he leído el texto anterior sobre la investigación "El diseño como gestor de cambio en las empresas frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima, 2020". He sido informado de que esta entrevista será utilizada sólo para fines educativos y de investigación. Y, estoy de acuerdo en que sea utilizada con estos fines.

Firma:



Fecha: 15/10/ 2020

**Documento de Consentimiento Informado para el proyecto de investigación**  
**El diseño como gestor de cambio en las empresas frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima, 2020**

Buenas tardes, mi nombre es Karolina Yuki Watanabe Velásquez, Diseñadora Gráfica en CFP International, egresada de la universidad UCAL. Actualmente, me encuentro realizando un proyecto de investigación titulado *El diseño como gestor de cambio en las empresas frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima, 2020* por lo que solicito su apoyo para la resolución de esta entrevista. Su aporte será muy valioso ya que permitirá conocer el punto de vista de expertos en diseño, y gestión de marca, en relación al escenario que generó los eventos presentados por el desarrollo de la pandemia, ayudará a obtener una mejor perspectiva y conocimiento más amplio de las acciones y respuestas que las entidades como marca debieron generar para mantener una postura sólida frente a esta crisis. A su vez ayudará a remarcar, la importancia que sugiere la gestión del diseño frente a situaciones drásticas de cambio.

Agradeceré que se sienta en la libertad de brindar sus ideas y/o comentarios, recuerde que en este caso no existen las respuestas correctas o incorrectas. Lo más importante es conocer su opinión sincera al respecto.

Para una mejor y rápida entrevista usaré una grabadora de voz, que me permitirá seguir una conversación más rápida y sencilla. Quisiera saber si ¿tiene algún inconveniente con que grabemos esta conversación?

Muchas gracias por tu tiempo.

**Formulario de Consentimiento**

Yo Ricardo Javier Aguinaga Urteaga ,con el cargo de Director Creativo en Overbrand, he leído el texto anterior sobre la investigación "El diseño como gestor de cambio en las empresas frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima, 2020". He sido informado de que esta entrevista será utilizada sólo para fines educativos y de investigación. Y, estoy de acuerdo en que sea utilizada con estos fines.

Firma: 

Fecha: 23 / 10 / 2020

- Validación de instrumentos por expertos

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

2

#### DATOS GENERALES

1. Apellidos y Nombres: Eduardo Velarde
2. Cargo e institución donde labora: Coordinador de facultad de diseño - UCAL
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Entrevistas, Formato de análisis
- 1.4. Autor(a) de instrumento: Yuki Watanabe

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN (Colocar el puntaje 1 o 2 según su opinión.)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2
		Por mejorar	Acceptable
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje comprensible.		X
2. OBJETIVIDAD	Está adecuado a las leyes y principios científicos.		X
3. ACTUALIDAD	Es un tema de interés y adecuado a las necesidades reales de la investigación.		X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems.		X
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales		X
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la hipótesis (cuantitativo). O es adecuado a los objetivos de investigación (cualitativo)		X
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos relacionados con el tema de investigación y/o líneas de investigación de UCAL		X
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores. Estos últimos aplicables a la investigación cuantitativa.		X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde a una metodología y diseños aplicados para lograr probar las hipótesis o un diseño apropiado al objetivo de una investigación cualitativa.		X
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al método científico y permitirá recoger los datos suficientes para concluir la investigación.		X

1. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

- El instrumento cumple con los requisitos para su aplicación
- El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación

X
18

IV. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

Observaciones y sugerencias de modificación:

**Supuesto general**

26 El hacer uso del diseño, por medio de una correcta gestión de marca en las empresas, ayuda a generar valor, diferenciarse de la competencia y sobre todo les brinda la oportunidad de adaptarse de una forma más sencilla a los procesos de cambio a los que se pueden ver sometidos frente a situaciones inesperadas.

¿Que es correcta gestión de marca? se debe especificar que puntos comprenden esto para que se entienda que se debe medir.

En el supuesto específico lo indicas (identidad que conecte visualmente con los objetivos y propósitos de la empresa).

La Molina, 19 de setiembre... de 2020



Eduardo Velarde

## 2 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### V. DATOS GENERALES

V.1. Apellidos y Nombres: Garibay Mondoñedo, Pablo César

2 V.2. Cargo e institución donde labora: Coordinador de Línea de Diseño UCAL

V.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Entrevistas, Formato de análisis

V.4. Autor(a) de instrumento: Karolina Yuki Watanabe Velásquez

### VI. 2 ASPECTOS DE VALIDACIÓN (Colocar el puntaje 1 o 2 según su opinión.)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2
		Por mejorar	Aceptable
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje comprensible.		X
2. OBJETIVIDAD	Está adecuado a las leyes y principios científicos.		X
3. ACTUALIDAD	Es un tema de interés y adecuado a las necesidades reales de la investigación.		X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems.	X	
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales	X	
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la hipótesis (cuantitativo). O es adecuado a los objetivos de investigación (cualitativo)		X
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos relacionados con el tema de investigación y/o líneas de investigación de UCAL		X
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores. Estos últimos aplicables a la investigación cuantitativa.		X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde a una metodología y diseños aplicados para lograr probar las hipótesis o un diseño apropiado al objetivo de una investigación cualitativa.	X	
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al método científico y permitirá recoger los datos suficientes para concluir la investigación.		X

VII. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

- El instrumento cumple con los requisitos para su aplicación
- El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación

X

VIII. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

17
----

**Observaciones y sugerencias de modificación:**

Las observaciones se las indico en un video.

La Molina, 20 de Septiembre del 2020



Pablo Garibay  
DNI: 43041930

## 2 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### IX. DATOS GENERALES

- IX.1. Apellidos y Nombres: Lazarte Aguirre Luz Andrea
- IX.2. Cargo e institución donde labora: Docente de UCAL
- IX.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Guía de entrevista
- IX.4. Autor(a) de instrumento: Karolina Yuki Watanabe Velásquez

### X. 2 ASPECTOS DE VALIDACIÓN (Colocar el puntaje 1 o 2 según su opinión.)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2
		Por mejorar	Aceptable
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje comprensible.		X
2. OBJETIVIDAD	Está adecuado a las leyes y principios científicos.		X
3. ACTUALIDAD	Es un tema de interés y adecuado a las necesidades reales de la investigación.		X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems.	X	
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales	X	
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la hipótesis (cuantitativo). O es adecuado a los objetivos de investigación (cualitativo)		X
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos relacionados con el tema de investigación y/o líneas de investigación de UCAL		X
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores. Estos últimos aplicables a la investigación cuantitativa.		X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde a una metodología y diseños aplicados para lograr probar las hipótesis o un diseño apropiado al objetivo de una investigación cualitativa.		X
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al método científico y permitirá recoger los datos suficientes para concluir la investigación.	X	

XI. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

- El instrumento cumple con los requisitos para su aplicación
- El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación

X

XII. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

15
----

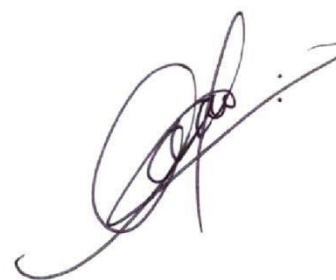
**Observaciones y sugerencias de modificación:**

Algunas preguntas son subjetivas, es decir, la respuesta condiciona al experto a responder Sí o No, y no dar un punto de vista. Por otro lado, hay más de un instrumento por validar (guías de entrevista y guía de formato de percepción emocional).

Sobre los puntos por mejorar, no han sido evaluados adecuadamente, toda vez que no se adjuntó la matriz de operacionalización de variables. Esto también se relaciona con los instrumentos, ya que cada uno debe contar con su validación independiente y el validador debe identificarlos claramente.

Sugiero que para posteriores validaciones, se envíe la matriz de operacionalización de variables y se indique a cada validador qué instrumento deberían validar, de acuerdo a su expertise y experiencia de investigación.

La Molina, 29 de Septiembre del 2020



Luz Andrea Lazarte Aguirre



- **Desarrollo de Guía Pro.seso 3.0**

## BRIEF

### ¿QUÉ SUCEDE?

CFP International, es una empresa que se encarga de brindar asesoría financiera especializada, y que gestionaba todo de forma bastante tradicional, no contaban con puntos de contactos digitales, siendo la principal forma de darse a conocer, el boca a boca. Con la llegada de la pandemia y sobre todo en los primeros meses de cuarentena tuvo que adaptarse para poder continuar existiendo y, sobre todo poder darle el soporte que sus colaboradores y clientes necesitaban. Siendo este un caso que puede apreciarse en muchas empresas que se negaban a dar el primer paso, viéndose obligados a experimentar cambios bruscos con la finalidad de reinventarse en el año 2020.

### ¿QUIÉN?

CFP International, y los miembros que forman parte de la organización, pues es gracias a ellos que la empresa es lo que es, hoy por hoy.

### ¿QUÉ SUGIERE EL CLIENTE O USUARIO COMO SOLUCIÓN?

Sugiere un mayor énfasis y desarrollo de herramientas que permitan a la compañía seguir creciendo, marcar su presencia en el mercado, y sobre todo el facilitar el desempeño de sus colaboradores. En este caso en particular en el área comercial, los agentes de ventas son considerados como clientes, pues son ellos quienes aseguran que se generen ingresos en la compañía.

### ¿CUÁNDO Y CUÁNTO DURANTE TIEMPO DEBE DARSE LA SOLUCIÓN?

Debe ser constante, de tal forma que se reconozca como estas acciones pueden ayudar a resaltar la empresa como marca frente a su público.

### ¿POR QUÉ SE NECESITA UNA SOLUCIÓN?

Porque hoy en día es de suma importancia construir un camino de éxito por parte de las organizaciones, en una realidad a la que estamos sometidos a adaptarnos tecnológicamente para continuar subsistiendo, por ello, aquellas compañías que no comprendan el significado de construir y atribuirle valor a su marca, tendrán que atravesar momentos muy complicados, que incluso pueda llevarlos a su extinción.

### ¿CUÁL ES EL PROBLEMA ACTUAL?

CFP International es una de muchas empresas del sector peruano que tuvo que atravesar un proceso de cambio con la finalidad de continuar en el mercado, desarrollando estrategias y herramientas que facilitaran el desempeño de sus colaboradores frente al trabajo remoto, debido al desarrollo de la pandemia con la finalidad de resaltar el valor de marca y generar presencia a pesar de las circunstancias en el año 2020

### NOTAS

Es una empresa que conoce realmente a su público objetivo, sin embargo siempre se mostró renuente al desarrollo de estrategias que la gestión del diseño le habría permitido desarrollar para sumarle valor a su marca, generar presencia en canales y digitales, y educar a sus colaboradores a construir una marca que sumara confianza al cliente y que fuese un sinónimo de lo que se muestra y hace por parte de la compañía.

## INVESTIGACIÓN DE ESCRITORIO

### Fuente

Valcárcel, N. (2017, 27 de abril). ASGRAP da a conocer las cifras del panorama actual del diseño gráfico publicitario en el Perú. Mercado Negro. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/branding/diseño/agrap-da-conocer-las-cifras-del-panorama-actual-del-diseño-gráfico-publicitario-peru/>

### Dato / Hallazgo

El "... 60 % de las empresas en el Perú hace uso de los servicios de diseño, aunque tan solo el 10 % lo hace de manera habitual y 15 %, según necesidades específicas" (Valcárcel, 2017). Mediante su publicación en la revista digital Mercado Negro pone en manifiesto el panorama que el diseño gráfico publicitario pinta en nuestro país al hacer un análisis de la información brindada por la Asociación Peruana de Diseño Gráfico Publicitario (ASGRAP).

### Fuente

Mas, O. (2012). Importancia del diseño en la imagen corporativa. ClassisNews, 44, 14-17. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12637/150>

### Dato / Hallazgo

A su vez Mas (2012) contribuye a un concepto muy fuerte y que plantea un verdadero significado a que las organizaciones tomen una verdadera posición de interés por construir una imagen corporativa a través de una correcta gestión del diseño; el diseño ayuda a construir una imagen sólida con un objetivo específico y racional, por ello el verdadero cambio en una entidad se genera cuando gracias a una correcta gestión de esta se identifican adecuadamente las necesidades del público.

### Fuente

Fernández, S. (2011, 3 de marzo). La Brandempatía o la necesidad de humanizar la marca. PuroMarketing. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/3/9175/brandempatia-necesidad-humanizar-marca.html>

### Dato / Hallazgo

Al respecto, es correcto interpretar que hoy en día una marca debe generar un diálogo con el público, y empatizar directamente con este, explorando su lado humano, demostrándole cuán necesario es para su día a día. (Fernández, 2011) De este modo podría establecerse que, para una generación que exige cada vez más conciencia, credibilidad y sobre todo transparencia por parte de las marcas en su actuar, es correcto afirmar que el branding apelando desde el lado emocional es la mayor expresión de aquellas que buscan labrarse un lugar estable en la mente y corazón del público.

## NOTAS

Bajo estos parámetros nace la interrogante, como se construye una empresa exitosa, o bien pues, cuando está se siente así. Sin embargo, hay algo que queda claro, y es que, toda empresa necesita del diseño para construir una empresa sólida, trazando objetivos acordes a sus necesidades para con el fin de conectar con su público objetivo, y de estar forma poder trazar un camino notorio que permite ser reconocido por su gestión y adaptabilidad frente a situaciones que así lo requieran.

-----

## ENTREVISTA EXPERTOS

### Tema o temas:

El diseño como gestor de cambio en la empresa CFP International frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima en el año 2020

### Preguntas:

1. ¿Qué es éxito para usted?
2. ¿Qué considera usted que deben tomar en cuenta las empresas para empezar a construir un camino de éxito?
3. ¿Cómo impacta la gestión del diseño en este proceso?
4. ¿Cómo afecta a las marcas el cambio del consumidor?
5. ¿Una marca que no cuenta con procesos establecidos de gestión de diseño, considera que pudo responder a la crisis generada por el escenario presentado debido a la pandemia?
6. Debido al aislamiento, y todos los sucesos que han generado cambios en el comportamiento del consumidor, ¿qué acciones debieron tomar las marcas para no perder presencia?
7. ¿Considera que aquellas empresas que no contaban, ni otorgaban un énfasis relevante a su presencia como marca en espacios digitales, representó un impacto negativo?
8. ¿Qué opina de los procesos de branding? ¿Es importante su desarrollo en las empresas?
9. ¿Qué elementos deben ser considerados para elaborar una estrategia de branding que pueda ayudar a que la marca conecte con el público durante este periodo tan complejo?
10. ¿Qué consideraciones tienen las empresas sobre el mundo digital?
11. ¿Qué canales son los más importantes a desarrollar en espacios digitales?
12. ¿Qué papel juegan las emociones en el ámbito corporativo? ¿Debería verse reflejado en las marcas?

### Nombre del entrevistado:

Ricardo Aguinaga

### Relación con el tema:

Diseñador Gráfico

### Dato / Hallazgo

Bajo esta entrevista, han sido reconocidos dos puntos muy importantes:

- Una empresa necesita de puntos de contacto, tanto físicos como digitales. Pues bien, hoy en día es un requisito que las masas consideran indispensable para sentir seguridad por una empresa u marca, además de ello, el desarrollo de redes sociales por parte de las mismas, alienta una relación más cercana con su público objetivo, el cual sin lugar a dudas debe apelar al establecimiento de un vínculo emocional que conecte con el cliente y le permite a la marca posicionarse en la mente del mismo. Es por esto que aquellas marcas en el mercado peruano, que estaban muy distantes al interés de la construcción de una reputación digital, tuvieron que atravesar sin lugar a dudas, un segundo trimestre bastante complicado que podría significar una carrera por tratar de empezar a hacerse un espacio en una realidad que cada vez más sugiere que está muy lejos de volver a ser lo que fue antes del desarrollo de la pandemia en el año 2020.

- El éxito de una empresa reside mucho en el hecho de contar con un equipo que viva al 100 % la filosofía bajo la que está construida una entidad, muchas veces este factor marca la diferencia pues significa una motivación intrínseca por parte de los colaboradores de poner en práctica todos sus conocimientos con la finalidad de realzar las bondades que como marca puede ofrecer a sus clientes.



## ENTREVISTA EXPERTOS

### Tema o temas:

El diseño como gestor de cambio en la empresa CFP International frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima en el año 2020

### Preguntas:

1. ¿Qué es éxito para usted?
2. ¿Qué considera usted que deben tomar en cuenta las empresas para empezar a construir un camino de éxito?
3. ¿Cómo impacta la gestión del diseño en este proceso?
4. ¿Cómo afecta a las marcas el cambio del consumidor?
5. ¿Una marca que no cuenta con procesos establecidos de gestión de diseño, considera que pudo responder a la crisis generada por el escenario presentado debido a la pandemia?
6. Debido al aislamiento, y todos los sucesos que han generado cambios en el comportamiento del consumidor, ¿qué acciones debieron tomar las marcas para no perder presencia?
7. ¿Considera que aquellas empresas que no contaban, ni otorgaban un énfasis relevante a su presencia como marca en espacios digitales, representó un impacto negativo?
8. ¿Qué opina de los procesos de branding? ¿Es importante su desarrollo en las empresas?
9. ¿Qué elementos deben ser considerados para elaborar una estrategia de branding que pueda ayudar a que la marca conecte con el público durante este periodo tan complejo?
10. ¿Qué consideraciones tienen las empresas sobre el mundo digital?
11. ¿Qué canales son los más importantes a desarrollar en espacios digitales?
12. ¿Qué papel juegan las emociones en el ámbito corporativo? ¿Debería verse reflejado en las marcas?

### Nombre del entrevistado:

Oscar Mas

### Relación con el tema:

Diseñador Gráfico

### Dato / Hallazgo

- Una empresa debe tener siempre presente que la marca siempre será el reflejo de los propósitos que desea alcanzar, por ello la participación y gestión del diseño no culmina una vez desarrollada su identidad, sino que se convierte en un trabajo compartido y constante que le permitirá llegar a su target, generar contenido de valor y sobre poder potenciar todas las áreas que conformen a dicha entidad.

- Hay algo muy importante, aquellas empresas que están construidas bajo un trato horizontal, son aquellas que comprenden que su éxito no reside simplemente en números, sino que es la sumatoria de su acción, implementación y sobre todo conexión que pueda desarrollar para con sus clientes. Es así como se construyen relaciones duraderas y que permiten que el público las posicione en sus cabezas como loemarks.

- Bajo el panorama de la pandemia, ha sido un escenario nunca antes vivido, lo cual llamaba a la acción de desarrollar estrategias que pudiesen responder a las debilidades que toda empresa fue identificando conforme a como las restricciones se iban implementando debido al escenario que la cuarentena llevaba consigo. Pues bien el diseño es una serie de soluciones que nacen en base a una necesidad, lo cual significó en definitiva una acción inmediata por parte de los equipos creativos de distintas compañías pero... ¿Qué sucede con aquellas que no le daban importancia a gestionar su marca bajo procesos de diseño estratégicamente generados?

## ENTREVISTA EXPERTOS

### Tema o temas:

El diseño como gestor de cambio en la empresa CFP International frente al nuevo comportamiento de consumo en Lima en el año 2020

### Preguntas:

1. ¿Qué es éxito para usted?
2. ¿Qué considera usted que deben tomar en cuenta las empresas para empezar a construir un camino de éxito?
3. ¿Cómo impacta la gestión comunicativa en este proceso?
4. ¿Qué mensajes o atributos deben transmitir las marcas?
5. ¿De qué manera deben direccionar sus mensajes frente al cambio del consumidor debido a la pandemia?
6. ¿Qué fue necesario realizar en las empresas para que afronten la crisis?
7. ¿Qué impacto tiene la gestión comunicativa para situaciones de crisis?
8. Debido al aislamiento, y todos los sucesos que han generado cambios en el comportamiento del consumidor, ¿qué acciones debieron tomar las marcas para no perder presencia?
9. ¿Considera que aquellas empresas que no contaban, ni otorgaban un énfasis relevante a su presencia como marca en espacios digitales, representó un impacto negativo?
10. ¿Qué consideraciones tienen las empresas sobre el mundo digital?
11. ¿Qué canales son los más importantes a desarrollar?
12. ¿Qué papel juegan las emociones en el ámbito corporativo? ¿Deben ser tomadas en cuenta en el ámbito comunicacional?
13. En el aspecto comunicativo ¿Cómo deben reinventarse las marcas para continuar existiendo en el mercado peruano?

### Nombre del entrevistado:

Fernando Reyes Quincho

### Relación con el tema:

Comunicación Corporativa

### Dato / Hallazgo

- Si bien una situación de crisis puede ayudar a reconocer debilidades que las empresas desconocían de sí mismas y poderles hacerles frente desarrollando una solución que suma y les permite aprender de sus errores o carencias... ¿qué sucede cuando no pueden hacerles frente? ¿de qué forma se reinventa un sector del mercado peruano que depende de un aforo para poder generar ingresos? ¿sobrevivirán el periodo que les está haciendo vivir el desarrollo de la pandemia en territorio peruano?

Dichas interrogantes llaman a la reflexión, pues bien por más de que las empresas tengan la intención de continuar haciendo presencia de lo que ofrecen, en una situación tan brusca como la vivida en el año 2020, es necesario realzar el compromiso real que tienen con sus clientes, su razón de ser y transmitirla comunicacionalmente por medio de la publicidad o interacción que puedan gestionar digitalmente, para que su público objetivo tenga conocimiento de lo que su relación con él significa.

# OBSERVACIÓN EN CONTEXTO

## Perfil de la persona

Es una persona dedicada al rubro financiero o con conocimientos del mismo, le gusta el tratar con los clientes y tiene muy establecida una ética que le rige a orientar a los mismos, a las opciones que sean del beneficio de su público objetivo. Sabe que lo más importante es la confianza que le transfieren sus clientes, por eso trata de brindar siempre el mejor servicio.

## ¿Dónde ocurre?

En la ciudad de Lima. Sin embargo ha experimentado cambios a los que no estaba acostumbrado debido a la nueva normalidad, lo cual afecta la dinámica que aplicaba para contactar con sus clientes e interactuar con ellos.

## ¿Qué palabras o frases te han llamado la atención?

- Adaptación a la nueva normalidad.
- Trabajar la red de contactos.
- Generar presencia digitalmente.
- Realzar las características que hacen única la empresa en la que laboran CFP International.
- Tener material corporativo que ellos mismos puedan editar de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Confianza en CFP, por la preocupación constante hacia ellos, capacitaciones y ayudarlos a adaptarse en esta etapa de cambios.
- Considera que el material desarrollado por el área de marketing ha significado un papel importantísimo he indispensable para las necesidades que fueron identificando debido al planteamiento de la cuarentena por el desarrollo de la pandemia

## ¿Qué acciones o usos incomodan a las personas?

- Les incomoda el no poder interactuar como lo venían haciendo hasta antes de los cambios desarrollados por la pandemia en el año 2020.
- Les ha sido complicado adaptarse a la nueva realidad y al manejo de la compañía para continuar siendo productivos laboralmente.
- Les ha sido mucho más complicado captar la atención del cliente en un inicio pues no contaban con herramientas para ese entonces para transmitir el valor de la marca y generar de este modo cierres. Por ello considera que hoy en día es un requisito el como se ve y lo que transmite la marca CFP, hacia sus potenciales clientes.

## ¿Qué hacen para intentar solucionar su problema o incomodidad?

- Han comprendido la importancia de gestionar y realzar mucho más la marca de la compañía, saben que esta puede generar confianza pues al ofrecer un producto intangible, saben que el cliente se sentirá más seguro al saber que cuentan con oficinas locales.
- Ahora saben que el material corporativo que la empresa ha ido desarrollando de acuerdo a las necesidades identificadas debido a la pandemia en el año 2020, ayudan a plasmar la complejidad del producto que ofrecen y hace que el cliente tome mayor interés.
- Valoran mucho más el tiempo y saben que el estar conectados por una pantalla no es un limitante, sino que han aprendido a expandir sus alas y aprecian mucho la preocupación por parte de la empresa de brindar conferencias, capacitaciones que les han ayudado a construir una marca personal para que puedan crecer como agentes de venta de CFP International.

## Dibuja: espacios, objetos, actores, momentos, que sean obstáculos para las personas

Las dificultades vividas con el deseo de poder optimizar el tiempo en casa y dedicarle el espacio que se merece a nuestra vida laboral, separando tiempo para nuestra vida personal



No haber reconocido rápidamente el poder que reside en la marca, y cómo conecta con los clientes bajo una correcta difusión y comunicación corporativa



Adaptarse al constante uso de la tecnología

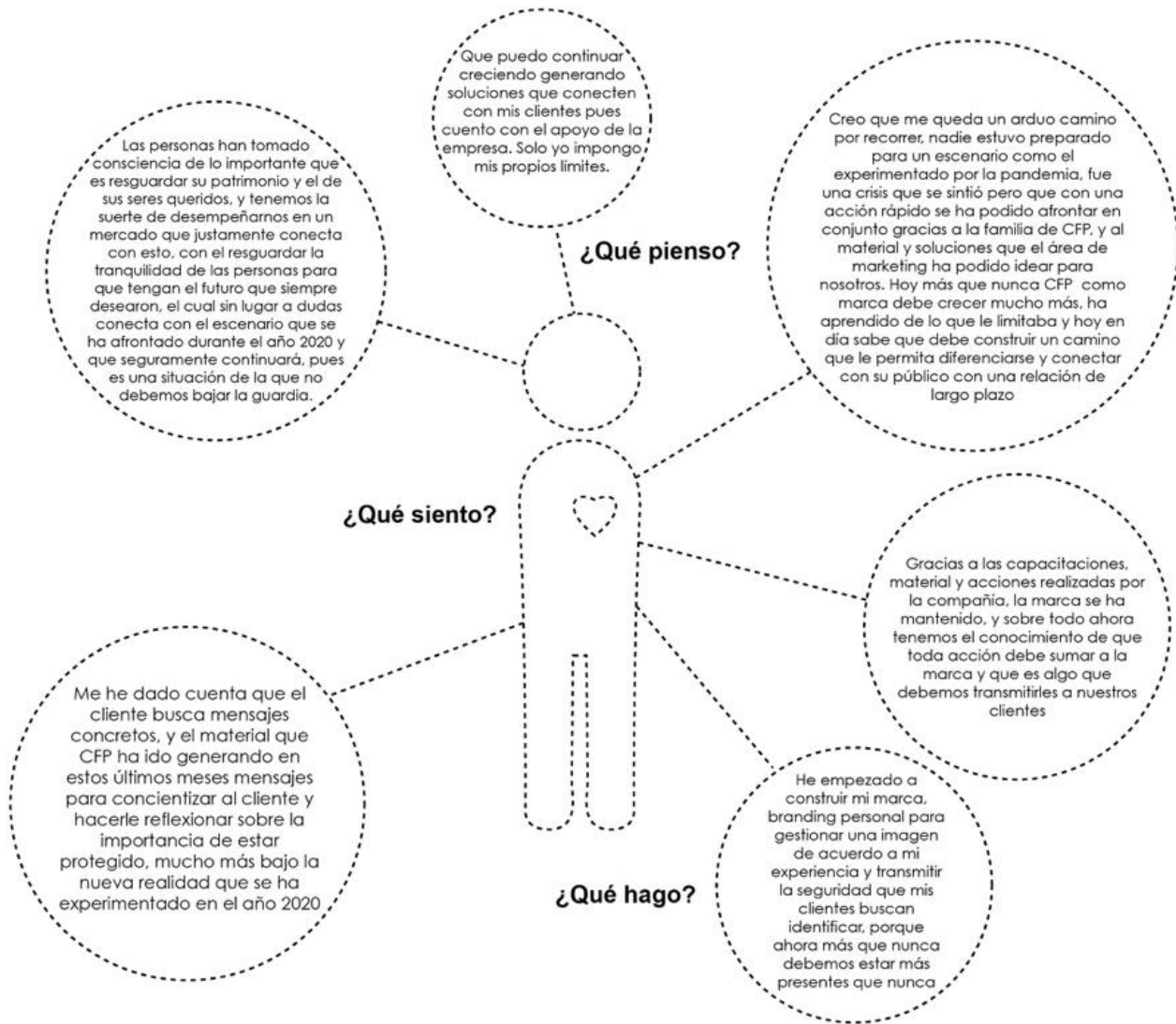


## NOTAS

A pesar de los limitantes, la compañía CFP International logró desarrollar acciones que pudiesen sumar y ayudar a sus colaboradores a continuar creciendo, y a no sentirse limitados por los cambios, sino a encontrar soluciones para afrontar los nuevos retos que el desarrollo de la pandemia trajo consigo en el año 2020



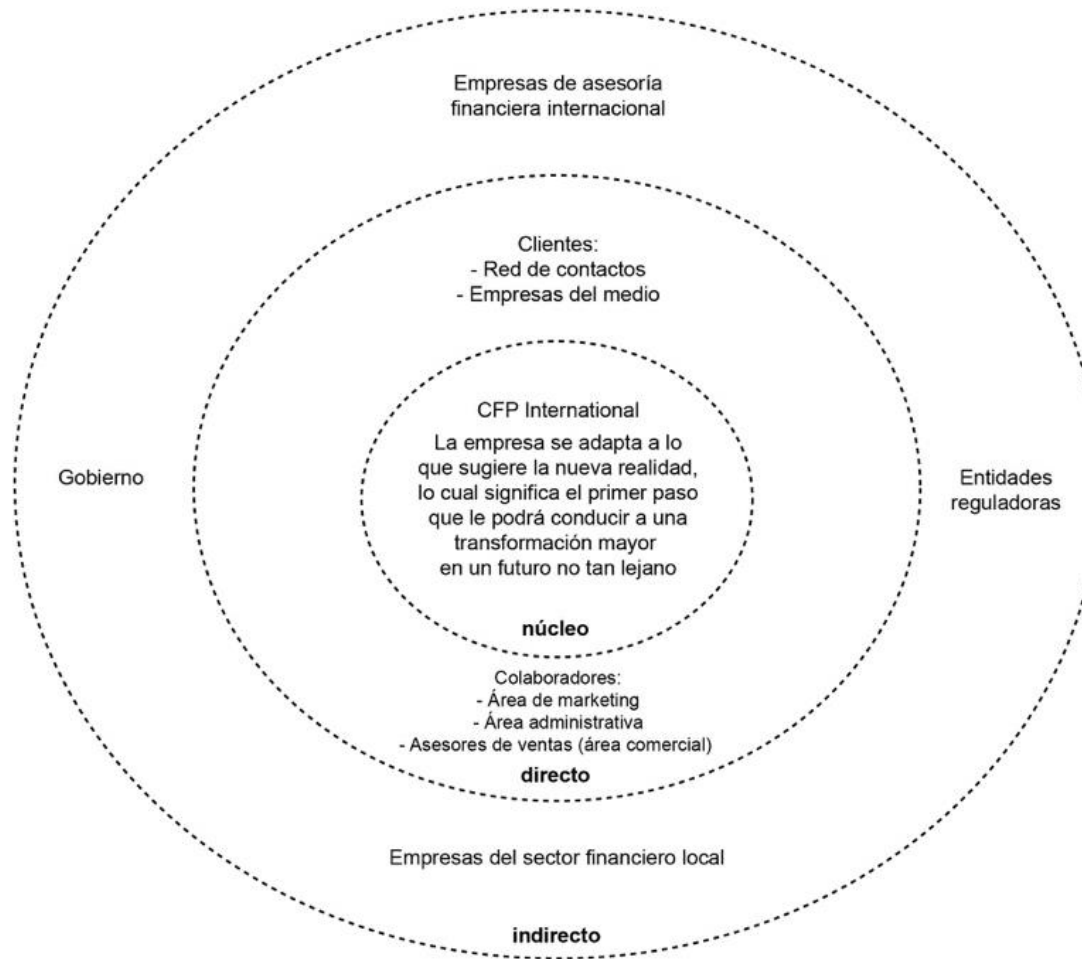
# PARTICIPACIÓN EMPÁTICA



## NOTAS

El asesor financiero reconoce la evolución generada en CFP como marca en estos últimos meses, valora la labor del departamento de marketing pues ha reconocido y aprendido que el éxito de una empresa depende de la comunidad que la conforma, la capacidad de innovar o adaptarse fácilmente y reconoce la estrategia aplicada en cada elemento planteado para superar la etapa que significó afrontar la nueva realidad en el año 2020

## MAPA DE ACTORES



## NOTAS

Una compañía con una estructura comercial sólida, permite construir de forma más sencilla estrategias en favor de su desarrollo y adaptación, por medio del presente mapa es correcto e importante mencionar el compromiso que cada uno de los agentes de venta recalca en sus entrevistas, pues consideran que el valor humano es lo que ha permitido que continúen esforzándose a pesar de que en un inicio experimentaron cifras desalentadoras, pero como equipo lograron vencer dichos obstáculos y gracias a las acciones generadas lograron levantarse.



## ANÁLISIS

### Necesidades

- Organizar su información digitalmente.
- Conectar con sus clientes a través de una pantalla.
- Material digital que le permita llegar al cliente fácilmente

### Espacios relevantes

- Espacios digitales como redes sociales.
- Uso de mailing.
- Llamadas y video llamadas.

### Restricciones

- No saber como conectar con el cliente, pues le es más difícil llamar su atención o estar seguro de que le está escuchando atentamente.
- El mercado está muy afectado debido a las bajas económicas que la pandemia ha traído consigo, por ello sabe que tal vez no pueda generar un cierre fácilmente

### Acciones

- Ha empezado a construir su propia marca como agente para así generar un soporte adicional pues ha comprendido el poder que esta guarda.
- Trata de resaltar la presencia que tiene la compañía en el mercado, sus años de experiencia y el respaldo de las entidades internacionales, cosas que antes consideraba irrelevantes pero hoy en día ha comprendido que CFP a pesar de ser la compañía intermediadora, es quien da todo el soporte y quien le ha acompañado en estos momentos tan difíciles, sin fallarle en ningún momento.

### Sentimientos

- Considera que su trabajo le ha brindado el ingreso económico que siempre anhelo, por ello cuida mucho a sus clientes pues sabe que deben construir una relación a largo plazo y conectar con la marca matriz, CFP.
- Le apasiona lo que hace.



### ¿Quién es?

- Roberto, tiene 50 años. Se dedica al rubro financiero por más de 20 años, sin embargo nada lo preparó para afrontar una realidad que le obligaba a digitalizarse, su compañía de igual modo fue sorprendida. A ambos les costo trabajo salir adelante pero sabían que trabajando en equipo y comprendiendo lo indispensable que es desarrollar acciones estrategicas en relación a realzar el valor de su podían continuar y sobresalir en el mercado

### Momentos relevantes

- La satisfacción de saber que alguien más valora su trabajo.
- El saber que hace algo que le hace feliz.
- Saber que el producto que ofrece la compañía en la que trabaja, tiene un bienestar mayor que resguardará a sus clientes en el tiempo, lo cual es súper resaltante bajo los riesgos tan latentes debido a la pandemia en el año 2020.

### Pensamientos

- CFP me da todo el material que necesito para continuar trabajando bajo la nueva normalidad.
- Me brinda su apoyo constante para continuar creciendo a pesar de la distancia, y me ha enseñado que juntos golpeamos más fuerte.

### Motivos

- Demostrar que sin lugar a dudas ha sido un año complicado el 2020, pero el contar con el trabajo adecuado y de calidad, me ha ayudado a salir adelante y quiero retribuirle a CFP por toda la preocupación, cuidado y estrategias implementadas para hacer frente los retos que la nueva realidad nos impuso.

### Conflictos

- Miedo a fracasar.
- Miedo a no lograr continuar siendo algo rentable.
- Miedo a no lograr las metas que previo a la pandemia no le era complicado alcanzar.

### Objetos relevantes

- Presentaciones corporativas digitales.
- Conferencias regionales al alcance de todos.
- Cumplir con las metas comerciales.
- Resaltar el valor de CFP como marca y la presencia que ha ido construyendo digitalmente en estos últimos meses.

## INSIGHT DEL USUARIO

### Insight #1

Desarrollar canales y puntos de contacto digitales que permitan continuar haciendo presencia de la marca y dejar una huella comunicativa que pueda afianzar una relación estable, y que realce todos los premios, contenido que hacen que CFP sea una empresa segura y confiable.

Necesidad

Porque  
En tanto que  
Aunque

Muchas personas antes del desarrollo de la pandemia me preguntaban que era CFP, si tenía página web o cómo podía encontrarlo en redes, pero es algo con lo que no contábamos y que yo no le daba importancia. Ahora comprendo que es necesario para una empresa para hacer presencia de la marca con sus clientes, y construir una comunicación más amena.

Creencia

### Insight #2

La marca es el todo de lo que buscamos hacer llegar al cliente, por ello el contar con material digital que llegue continuamente a nuestros clientes es una necesidad que debe primar en CFP. El servicio post venta debe ser constante y se debe contar con canales que hagan posible esta acción.

Necesidad

Porque  
En tanto que  
Aunque

Nos limitamos a creer que la marca era simplemente el logo, nadie nos mostró que debíamos educar al cliente y a nosotros mismo para demostrarles que era CFP quien gestionaba magistralmente todos sus procesos.

Creencia

### Insight #3

He encontrado en todo este cambio la oportunidad de llegar a más personas, ahora durante la pandemia, pude cerrar negocios con personas de otros países. Creo que sería interesante el generar una plataforma o un aplicativo que ayude a gestionar nuestra labor como agentes, con una cartera de clientes que cada vez más va creciendo.

Necesidad

Porque  
En tanto que  
Aunque

Creímos que para cerrar un negocio era necesario que sean clientes residentes de nuestro país, pero podemos crecer y lo hemos demostrado. Tal vez es algo a lo que no nos abríamos atrevido si este escenario no se hubiera presentado, creo que nos ayudo a identificar muchas de nuestras habilidades y nos impulso a continuar caminando.

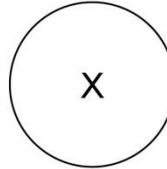
Creencia

## SELECCIÓN DEL INSIGHT

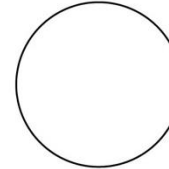
### Insight #1

Desarrollar canales y puntos de contacto digitales que permitan continuar haciendo presencia de la marca y dejar una huella comunicativa que pueda afianzar una relación estable, y que realce todos los premios, contenido que hacen que CFP sea una empresa segura y confiable.

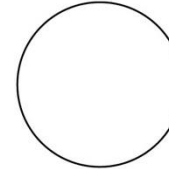
Es muy viable de ejecutar



Es potente para conceptos originales

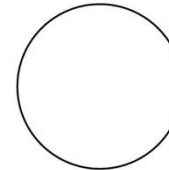
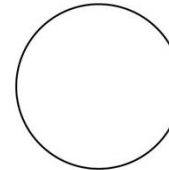
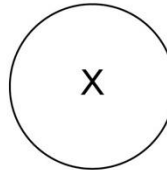


Gatilla mayor divergencia



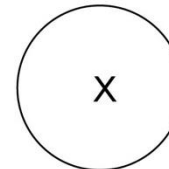
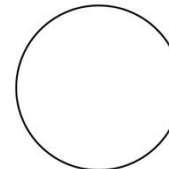
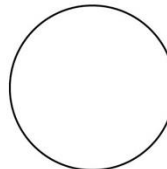
### Insight #2

La marca es el todo de lo que buscamos hacer llegar al cliente, por ello el contar con material digital que llegue continuamente a nuestros clientes es una necesidad que debe primar en CFP. El servicio post venta debe ser constante y se debe contar con canales que hagan posible esta acción



### Insight #3

He encontrado en todo este cambio la oportunidad de llegar a más personas, ahora durante la pandemia, pude cerrar negocios con personas de otros países. Creo que sería interesante el generar una plataforma o un aplicativo que ayude a gestionar nuestra labor como agentes, con una cartera de clientes que cada vez más va creciendo.



### NOTAS

Cada insight está enfocado en tres necesidades específicas depuradas de la investigación generada.

## EL NUEVO PROBLEMA

A partir del insight elegido formula el nuevo problema

Los asesores financieros de  
CFP International

Usuario

desean contar con material  
estratégicamente generado que  
les permitan continuar generando  
ventas

Necesidad

aunque  
Conector

aunque continúa aprendiendo día  
a día de las bondades de realzar  
la marca de su compañía

Creencia

debido a la nueva realidad  
planteada por el escenario  
desarrollado por la pandemia en  
Lima 2020

Contexto

-----

## EL DESAFÍO

Entonces el desafío a resolver es...

¿De qué manera podríamos hacer que...

los asesores financieros de CFP International

puedan contar con material estratégicamente generado que les permita continuar generando ventas

para

Usuario

Creencia modificada

afrontar los retos que la nueva realidad les ha impuesto debido al escenario desarrollado por la pandemia en Lima, 2020?

Logro de necesidad

¿De qué manera podríamos hacer que los asesores financieros de CFP International puedan contar con material estratégicamente generado que les permita continuar generando ventas para afrontar los retos que la nueva realidad les ha impuesto debido al escenario desarrollado por la pandemia en Lima, 2020?

-----

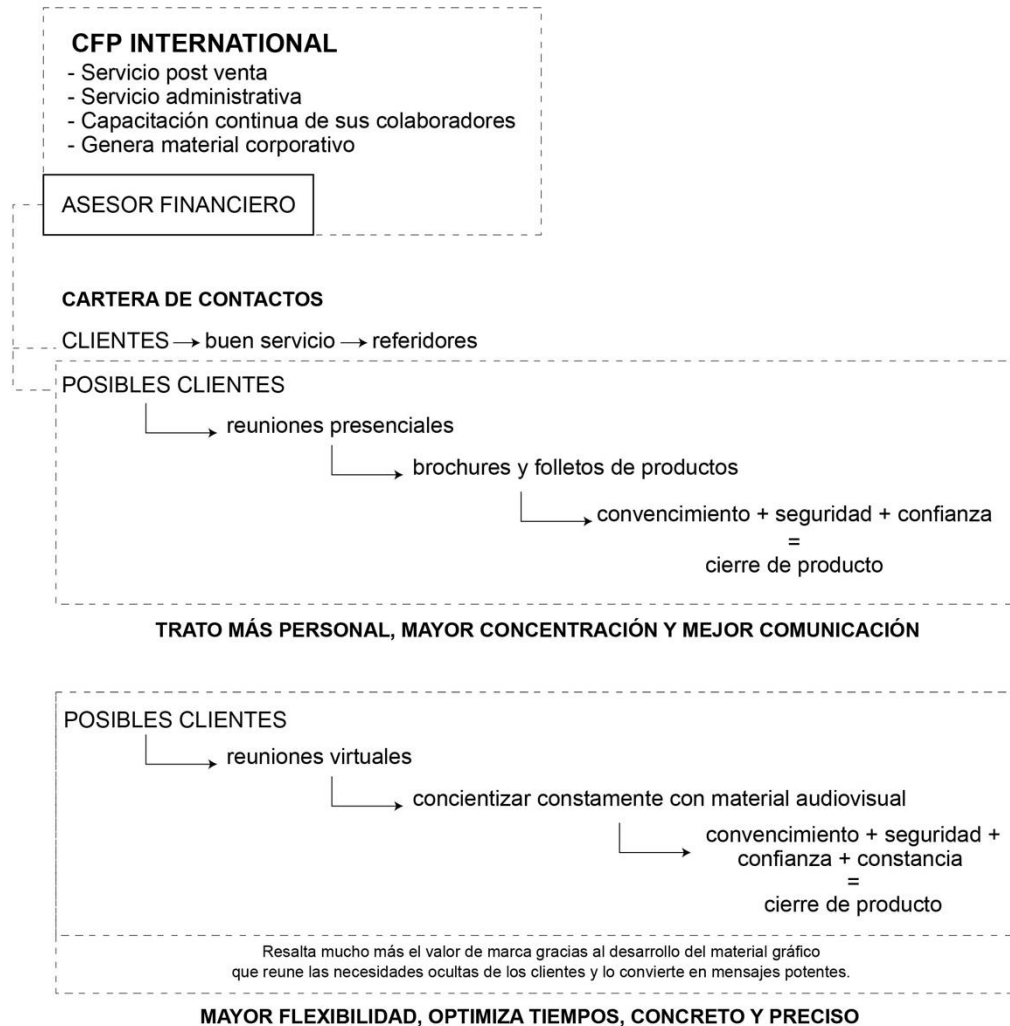
- **Five Human Factors**



Ha ayudado a trazar y comprender el público al que CFP International está dirigido. Dicha información ha sido obtenida por parte de las entrevistas recopiladas hacia los agentes de ventas, que son quienes generan la principal interacción con un cliente. Interpretando que su target idóneo, pertenece un nivel socio económico alto, son en su mayoría padres de familia que buscan proteger bajo lo mejor a los suyos y por ello consideran que la compañía le ha mostrado hasta el momento, una imagen que bajo sus criterios, transmiten excelencia y confianza.



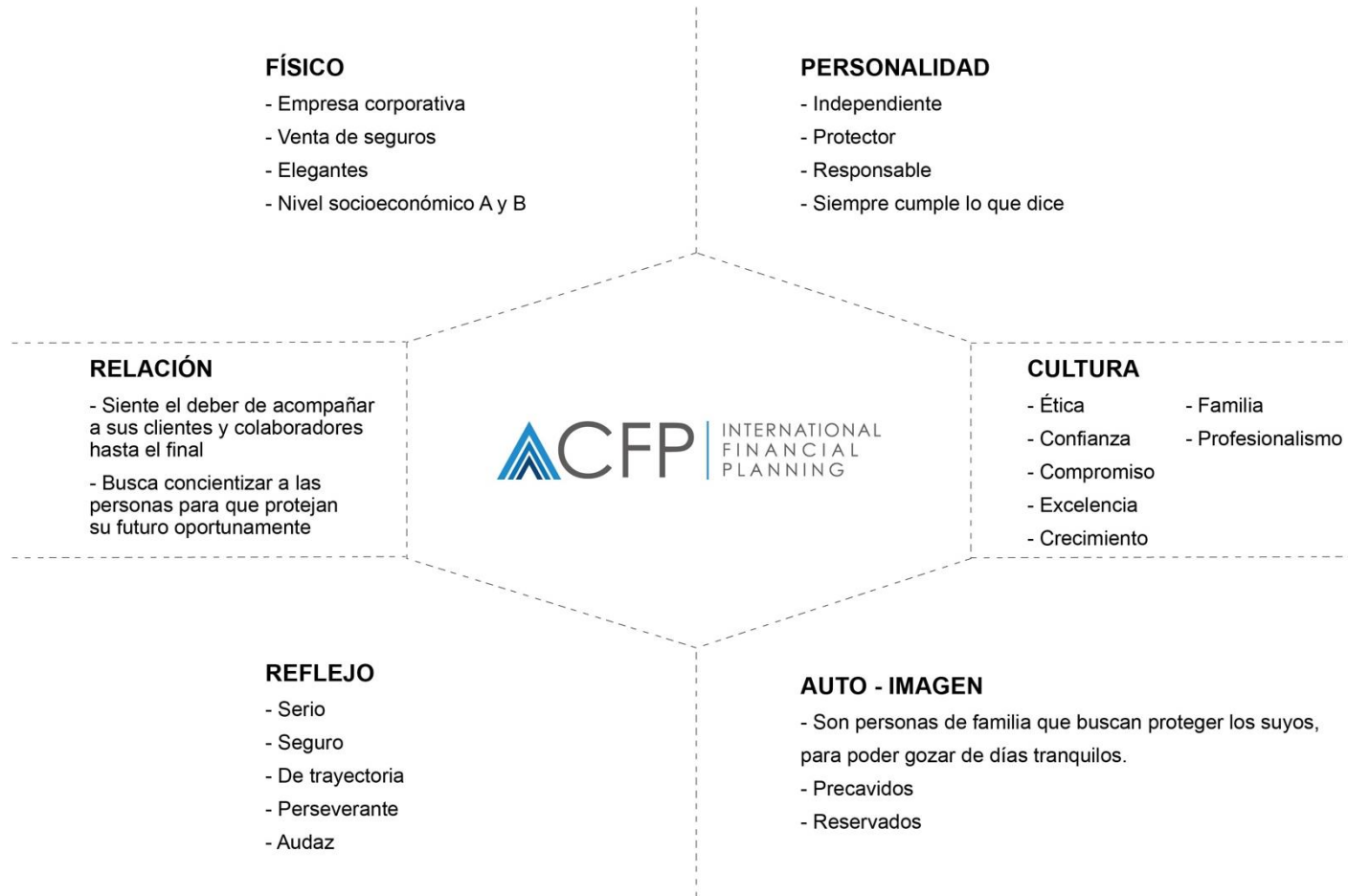
- **User Journey Map**



En el presente gráfico se puede visualizar el antes y el después de la interacción de un agente de ventas o asesor financiero, frente a un cliente o posible cliente. Pues bien, parece un cambio básico y sencillo, pero no es así, el haber pasado de reuniones físicas a virtuales, ha significado el volver a aprender el uso de herramientas tecnológicas con la finalidad de brindar una experiencia profesional.

Significó también el volver a plantear y desarrollar material corporativo que se ajustara a los requerimientos de la realidad planteadas debido al distanciamiento social, convirtiéndolo en lo más conciso y certero posible. Adicionalmente, la constancia transmitida por CFP International, es un claro reflejo de óptimo desarrollo de identidad de marca, lo cual confiere una imagen de marca correctamente interpretada.

- **Brand Identity Prism de Kapferer**







## ● 5% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 4% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 3% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

### FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	<b>repositorio.ucal.edu.pe</b> Internet	1%
2	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Internet	<1%
3	<b>voltairenet.org</b> Internet	<1%
4	<b>hdl.handle.net</b> Internet	<1%
5	<b>fido.palermo.edu</b> Internet	<1%
6	<b>Albany State University on 2016-11-06</b> Submitted works	<1%
7	<b>1library.co</b> Internet	<1%
8	<b>repositorio.uss.edu.pe</b> Internet	<1%

9	Universidad Rey Juan Carlos on 2022-11-14	<1%
	Submitted works	
10	tesis.pucp.edu.pe	<1%
	Internet	
11	repositorio.lamolina.edu.pe	<1%
	Internet	
12	researchgate.net	<1%
	Internet	
13	ROSSANA BASTÍAS CASTILLO. "Incorporación del diseño en la gestión...	<1%
	Crossref posted content	
14	lamenteesmaravillosa.com	<1%
	Internet	
15	ninive.uaslp.mx	<1%
	Internet	
16	dspace.esPOCH.edu.ec	<1%
	Internet	
17	Universidad de Ciencias y Artes de Latinoamerica on 2020-10-20	<1%
	Submitted works	
18	gestion.pe	<1%
	Internet	
19	coursehero.com	<1%
	Internet	
20	Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2017-10-26	<1%
	Submitted works	

21	<b>repository.javeriana.edu.co</b>	Internet	<1%
22	<b>Luz Andrea Lazarte Aguirre. "En busca del factor D ¿Cómo innovan las ...</b>	Crossref	<1%
23	<b>repositorio.unjfsc.edu.pe</b>	Internet	<1%
24	<b>yumpu.com</b>	Internet	<1%
25	<b>palermo.edu</b>	Internet	<1%
26	<b>Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2021-05-24</b>	Submitted works	<1%
27	<b>Universidad Autónoma de Nuevo León on 2016-07-11</b>	Submitted works	<1%
28	<b>issuu.com</b>	Internet	<1%
29	<b>repositorio.unp.edu.pe</b>	Internet	<1%
30	<b>slideshare.net</b>	Internet	<1%
31	<b>dspace.palermo.edu</b>	Internet	<1%
32	<b>repositorio.untumbes.edu.pe</b>	Internet	<1%

33	<b>UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ. "VI CONGRESO INTERN...</b>	<1%
	Crossref	
34	<b>repositorio.ute.edu.ec</b>	<1%
	Internet	
35	<b>Butler University on 2015-04-30</b>	<1%
	Submitted works	
36	<b>somoshalcones.com</b>	<1%
	Internet	
37	<b>uvadoc.uva.es</b>	<1%
	Internet	
38	<b>Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2021-03-16</b>	<1%
	Submitted works	
39	<b>Universidad Femenina del Sagrado Corazón on 2020-08-09</b>	<1%
	Submitted works	
40	<b>cienciadigital.org</b>	<1%
	Internet	
41	<b>documentop.com</b>	<1%
	Internet	
42	<b>es.scribd.com</b>	<1%
	Internet	
43	<b>repositorio.unan.edu.ni</b>	<1%
	Internet	
44	<b>repositorioacademico.upc.edu.pe</b>	<1%
	Internet	

45	<b>riunet.upv.es</b>	Internet	<1%
46	<b>clubensayos.com</b>	Internet	<1%
47	<b>dspace.uce.edu.ec:8080</b>	Internet	<1%
48	<b>eurobanco.com</b>	Internet	<1%
49	<b>ts.ucr.ac.cr</b>	Internet	<1%
50	<b>Ilia State University on 2021-11-09</b>	Submitted works	<1%
51	<b>repositorio.uct.edu.pe</b>	Internet	<1%
52	<b>repositorio.ulima.edu.pe</b>	Internet	<1%
53	<b>Cardiff University on 2020-12-11</b>	Submitted works	<1%
54	<b>Universidad de las Islas Baleares on 2018-05-04</b>	Submitted works	<1%
55	<b>Garces, Marcela Theresa. "(Re)membering the Madrid Movida: Life, de...</b>	Publication	<1%
56	<b>proyecriego.blogspot.com</b>	Internet	<1%

57	<b>so03.tci-thaijo.org</b> Internet	<1%
58	<b>CONACYT on 2018-06-10</b> Submitted works	<1%
59	<b>doaj.org</b> Internet	<1%
60	<b>ojs.correspondenciasy analisis.com</b> Internet	<1%
61	<b>red.uao.edu.co</b> Internet	<1%
62	<b>ucal on 2022-12-01</b> Submitted works	<1%
63	<b>seeci.net</b> Internet	<1%
64	<b>Fundación Universitaria Católica del Norte on 2021-06-21</b> Submitted works	<1%
65	<b>Universidad Nacional del Centro del Peru on 2022-09-05</b> Submitted works	<1%
66	<b>adrianaihcn.wordpress.com</b> Internet	<1%
67	<b>repositorio.uees.edu.ec</b> Internet	<1%
68	<b>repository.unad.edu.co</b> Internet	<1%

69	<b>testimonials.ws</b>	Internet	<1%
70	<b>webpages2learnenglish.blogspot.com</b>	Internet	<1%
71	<b>worldwidescience.org</b>	Internet	<1%
72	<b>buenastareas.com</b>	Internet	<1%
73	<b>elortiba.galeon.com</b>	Internet	<1%
74	<b>etabasco.gob.mx</b>	Internet	<1%
75	<b>prnewswire.com</b>	Internet	<1%
76	<b>yura.website</b>	Internet	<1%
77	<b>Universidad Cesar Vallejo on 2016-07-27</b>	Submitted works	<1%
78	<b>Universidad Loyola Andalucia on 2020-01-20</b>	Submitted works	<1%
79	<b>Universidad San Ignacio de Loyola on 2022-06-20</b>	Submitted works	<1%
80	<b>biblioteca.usac.edu.gt</b>	Internet	<1%



81	<b>diariodeguerra.terra.com.ar</b>	Internet	<1%
82	<b>diposit.ub.edu</b>	Internet	<1%
83	<b>es.unionpedia.org</b>	Internet	<1%
84	<b>gbossis.blogspot.com</b>	Internet	<1%
85	<b>laplumaabominable.com</b>	Internet	<1%
86	<b>recai.uaemex.mx</b>	Internet	<1%
87	<b>repositorio.cepal.org</b>	Internet	<1%
88	<b>repositorio.ucam.edu</b>	Internet	<1%
89	<b>repositorio.uncp.edu.pe</b>	Internet	<1%
90	<b>repositorio.upla.edu.pe</b>	Internet	<1%
91	<b>repositorio.usil.edu.pe</b>	Internet	<1%
92	<b>repositorio.usmp.edu.pe</b>	Internet	<1%

93	<b>repositorio.utn.edu.ec</b>	Internet	<1%
94	<b>repository.unipiloto.edu.co</b>	Internet	<1%
95	<b>repository.usta.edu.co</b>	Internet	<1%
96	<b>static2.upao.edu.pe</b>	Internet	<1%
97	<b>avastrat.com</b>	Internet	<1%
98	<b>bayer.cl</b>	Internet	<1%
99	<b>ciz.org.ve</b>	Internet	<1%
100	<b>editoraperu.com.pe</b>	Internet	<1%
101	<b>esan.edu.pe</b>	Internet	<1%
102	<b>foei.org</b>	Internet	<1%
103	<b>library.caltech.edu</b>	Internet	<1%
104	<b>openeducationeuropa.eu</b>	Internet	<1%

105	<b>paginaswebamarillas.com</b> Internet	<1%
106	<b>umh.es</b> Internet	<1%
107	<b>Berrosapi, Carolina Stefanie Mucha Casas, Carla Lorena Leon Coronado,...</b> Publication	<1%
108	<b>ESIC Business &amp; Marketing School on 2018-04-05</b> Submitted works	<1%
109	<b>Infile on 2021-06-15</b> Submitted works	<1%
110	<b>Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2021-03-04</b> Submitted works	<1%
111	<b>TecnoCampus on 2018-06-13</b> Submitted works	<1%
112	<b>UNIV DE LAS AMERICAS on 2019-06-10</b> Submitted works	<1%
113	<b>Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco on 2020-02-10</b> Submitted works	<1%
114	<b>Universidad Católica San Pablo on 2017-09-25</b> Submitted works	<1%
115	<b>Universidad Cesar Vallejo on 2016-06-20</b> Submitted works	<1%
116	<b>Universidad Europea de Madrid on 2022-06-18</b> Submitted works	<1%

117	<b>Universidad Internacional de la Rioja on 2022-05-29</b> Submitted works	<1%
118	<b>Universidad Rey Juan Carlos on 2022-11-14</b> Submitted works	<1%
119	<b>Universidad Tecnologica del Peru on 2021-07-24</b> Submitted works	<1%
120	<b>Universiteit van Amsterdam on 2022-10-19</b> Submitted works	<1%
121	<b>University of Portsmouth on 2018-09-14</b> Submitted works	<1%
122	<b>archiveofourown.org</b> Internet	<1%
123	<b>baixardoc.com</b> Internet	<1%
124	<b>docencia-css.org.pa</b> Internet	<1%
125	<b>dspace.unach.edu.ec</b> Internet	<1%
126	<b>falklands-malvinas.com</b> Internet	<1%
127	<b>repositorio.autonoma.edu.pe</b> Internet	<1%
128	<b>repositorio.esan.edu.pe</b> Internet	<1%

129	<b>repositorio.ucaldas.edu.co</b>	Internet	<1%
130	<b>repositorio.udaff.edu.pe</b>	Internet	<1%
131	<b>repositorio.udh.edu.pe</b>	Internet	<1%
132	<b>repositorio.ug.edu.ec</b>	Internet	<1%
133	<b>repositorio.uladech.edu.pe</b>	Internet	<1%
134	<b>repositorio.ulasamericas.edu.pe</b>	Internet	<1%
135	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b>	Internet	<1%
136	<b>repositorio.utp.edu.pe</b>	Internet	<1%
137	<b>repositorio.uwiener.edu.pe</b>	Internet	<1%
138	<b>revistas.pucp.edu.pe</b>	Internet	<1%
139	<b>sectoreducativoblog.wordpress.com</b>	Internet	<1%
140	<b>tesis.usat.edu.pe</b>	Internet	<1%

141	<b>ucal on 2022-12-28</b> Submitted works	<1%
142	<b>upc.aws.openrepository.com</b> Internet	<1%
143	<b>vip.ucaldas.edu.co</b> Internet	<1%
144	<b>dspace.uce.edu.ec</b> Internet	<1%
145	<b>elheraldo.com.ec</b> Internet	<1%
146	<b>grupoformula.com</b> Internet	<1%
147	<b>info-magazine.net</b> Internet	<1%
148	<b>reporteinmobiliario.com.ar</b> Internet	<1%
149	<b>scribd.com</b> Internet	<1%
150	<b>sotta.peugeot.cl</b> Internet	<1%
151	<b>udgvirtual.udg.mx</b> Internet	<1%
152	<b>unniun.com</b> Internet	<1%

153

Universidad Técnica de Machala on 2022-01-25

<1%

Submitted works

---

154

Arteaga Ramirez, Paola|Brigneti Echandia, Maite|Manrique Cardenas, ...

<1%

Publication

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Fuentes excluidas manualmente

## FUENTES EXCLUIDAS

---

<b>Universidad de Ciencias y Artes de Latinoamerica on 2020-10-21</b>	<b>33%</b>
Submitted works	

---

<b>Universidad de Ciencias y Artes de Latinoamerica on 2020-10-20</b>	<b>33%</b>
Submitted works	

---

<b>Universidad de Ciencias y Artes de Latinoamerica on 2020-10-20</b>	<b>33%</b>
Submitted works	