



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE
MARKETING**

PROYECTO
TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Plan de marketing para el posicionamiento de la marca
Momentu en México para el año
2023.

AUTOR: NATHALIE ORTEGA VALENCIA

TUTOR: CECILIA MALOSETTI

Tabla de Contenido

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Introducción.....	5
3. Objetivos	6
3.1 Objetivo general.....	6
3.2 Objetivos Específicos	6
4. Análisis.....	7
4.1 Análisis del macroentorno.....	7
4.2 Análisis del mercado	11
4.3 Análisis del consumidor	14
4.4 Análisis de Porter.....	16
5. Diagnóstico	18
5.1 Análisis DOFA	20
6. Marco referencial.....	23
7. Metodología de investigación.....	25
8. Objetivos de Negocio	30
8.1 Conclusiones.....	30
8.2 Bases Estratégicas	31
8.3 Definición de Objetivos Estratégicos Cuantificables	32
9. Estrategia Plan de Posicionamiento Momentu	34
9.1 Posicionamiento de Marca.....	34
10. Producto.....	39
10.1 Políticas de producto.....	39
10.2. Proceso comercial.....	44
10.3. Proceso operativo y de producto.....	47
11. Precio	48
12. Canales de distribución	54
13. Estrategia de comunicación.....	77
14. Estrategia de promoción	84
15. Presupuesto.....	88
15.1 Presupuesto de marketing	91
15.2 Punto de equilibrio.....	92
15.2 Tablero de control	93
16. Conclusiones	98
17. Ficha bibliográfica.....	99

1. Resumen Ejecutivo

La siguiente corresponde a una propuesta de plan de marketing para la empresa Momentu. Momentu es una startup de salud para empleados, comenzó como una plataforma de bienestar emocional y salud mental para Latinoamérica, sin embargo, evolucionó su servicio e incursionó en el sector de insurtech, convirtiéndose en un bróker digital de salud integral para empleados en México, donde por medio de la gestión de seguros y una plataforma de bienestar logra impactar tanto en la salud física como mental. Este plan de marketing tiene como objetivo aumentar el posicionamiento de la marca en México durante el año 2023, logrando un aumento del 80% de sus clientes.

El mercado de seguros para empleados en México es un mercado en crecimiento debido a diferentes factores como: competencia por talento, salud pública de poca cobertura y baja calidad, el crecimiento de la economía y otros factores más. Sin embargo, la mayoría de las empresas que ofrecen este tipo de servicios se han quedado rezagadas en la incorporación de nuevas tecnologías que les permitan adaptar y hacer más eficientes sus procesos, lo que ocasiona por un lado insatisfacción a los clientes y por otro lado, da cabida a que nuevas empresas como Momentu puedan incursionar en el mercado.

Ante este panorama y una vez analizado tanto el macroentorno como la empresa, su competencia y sus clientes, se precisa que es posible aumentar el posicionamiento de esta nueva marca en el mercado mexicano de seguros, pues como se mencionó anteriormente, la empresa antes se orientaba con otro tipo de producto al mercado latinoamericano y nunca había concentrado todos sus esfuerzos en este país.

La estrategia para apalancar dicho posicionamiento deseado será en primer lugar definir correctamente la ventaja competitiva y diferenciales de la marca, posicionándose como una empresa innovadora para el cuidado completo de la salud de los empleados, logrando mediante procesos tecnológicos optimizar la gestión de los seguros y cuidar la salud mental mediante una plataforma de bienestar. A partir de esto, se duplicarán sus estrategias de marketing y ventas, tal como se detalla más adelante.

Los medios para lograr esto será añadir nuevos canales de distribución y optimizar los actuales, así como la optimización de sus contenidos y en general de su estrategia de

comunicación y promoción, para que pueda llegar correctamente a nuevos clientes y lograr un reconocimiento de la marca en el mercado.

Finalmente, como resultado de esta estrategia se espera alcanzar al menos 16 clientes al finalizar el año, un posicionamiento de la marca en el sector de seguros en México y utilidades por cerca de \$2.000.000 MXN.

2. Introducción

Momentu es una empresa B2B que empezó como una solución para incrementar el bienestar de los colaboradores de empresas en toda Latinoamérica, y que tras unos 18 meses de operación decidió cambiar su modelo de negocio y su producto por uno con mayor rentabilidad, pasando a ser una empresa para el cuidado integral del colaborador en México, donde no solamente gestiona pólizas de salud, sino que añade una plataforma para la gestión de estas y para el cuidado de la salud del colaborador, ofreciendo sesiones de terapia, nutrición, coaching y médicos.

Este cambio en el modelo de negocio obedeció a factores de rentabilidad y también a la oportunidad que representa dicho mercado en México, pues la fuerza laboral de México es de casi 58 millones de personas y es uno de los países más estables en términos políticos y económicos de la región; además la tasa de desempleo es de menos del 3% por lo que las empresas tratan de competir por la oferta laboral mediante beneficios como estos.

Además, los principales brókeres de seguros del mercado mexicano no tienen procesos digitales y hacen que muchos trámites sean pocos ágiles y difíciles de entender tanto para el usuario final como para el decisor de la compra. En el caso de los empleados, estos finalmente no entienden sus seguros y no saben cómo acceder a ellos y hacer un buen uso de los mismos; mientras que, en el caso del decisor de compra, estos tienen que hacer procesos manuales o poco efectivos para la gestión de las pólizas, además deben lidiar con todas las preguntas y dudas que tengan sus empleados respecto al uso de este tipo de beneficios.

En este sentido, Momentu tiene un gran potencial de poder resolver mediante un servicio digital y automatizado estas oportunidades de mejora y hacer más fácil la experiencia en este tipo de beneficios tanto para el usuario final como para el decisor de compra. Muestra del potencial de esta solución es que durante los aproximadamente 4 meses de operación que lleva bajo este modelo de negocio ha logrado cerrar aproximadamente 10 clientes.

El presente plan de marketing tiene como objetivo darle a la empresa herramientas que permitan una consolidación de su posicionamiento en el mercado para así aumentar las ventas y rentabilidad de la empresa.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Desarrollar conceptualmente una estrategia de marketing para el posicionamiento de la marca Momentu en México en el año 2023.

3.2 Objetivos Específicos

Evaluar la percepción de la marca Momentu en México.

Determinar atributos y variables que permitan posicionar a Momentu en México.

Identificar y definir la ventaja competitiva de Momentu.

Identificar y analizar la estrategia de posicionamiento de marca de los principales competidores de Momentu.

Establecer las diferentes estrategias para el posicionamiento de la marca Momentu.

4. Análisis

4.1 Análisis del macroentorno.

Entorno económico.

La economía mexicana ha tenido un crecimiento constante desde la pandemia, el Producto Interno Bruto (en adelante PIB) en el año 2021 fue de 1.272.839 millones de US, en el 2022 tuvo una variación del 3,1%, resultando en 1.414.101 millones de US de PIB. Para el presente año se prevé que el crecimiento del PIB sea de un 2,6%, sin embargo, el crecimiento podría ser menor por la alta probabilidad de recesión en Estados Unidos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, 2023).

Las actividades terciarias como el sector de servicios y comercio son las que han tenido un mayor crecimiento en los últimos años y son el principal impulso económico de México, seguido por las actividades secundarias como el sector industrial y de manufactura (INEGI, 2023).

En cuanto al indicador de inflación anual, durante el 2021 fue de 5.81% y creció hasta un 8.15% para el año 2022; sin embargo, el panorama para el presente año es positivo y se espera que la inflación anual se ubique por debajo del 5%, lo que se acerca a la meta de inflación del Banco Central, quien considera una inflación del 3% como sana (INEGI, 2023).

Por otra parte, los índices de desocupación en el país han registrado sus mínimos históricos, debido a factores como la expansión de la economía, desaceleración de la inflación y una oferta laboral que crece; tanto durante el primer trimestre como el segundo trimestre del año, la tasa de desocupación fue del 2.7%, siendo uno de los más bajos de la región e impactando positivamente en indicadores como el consumo (OCDE, 2023).

Según la OCDE (2023), destaca que la inversión en el país podría crecer, debido por una parte a un funcionamiento más fluido de las cadenas de valor mundiales, que habían tenido un estancamiento y ralentización durante la pandemia, y por otra parte al traslado de actividad manufacturera a México principalmente proveniente de Estados Unidos, dada su cercanía y los menores costos de producción en este país (pp.1).

Los indicadores mencionados anteriormente muestran un panorama positivo para una empresa como Momentu, pues, por un lado, los sectores que más crecimiento han tenido son el terciario principalmente las industrias target como lo son las de servicios y comercio dentro de las que se incluyen servicios de tecnología, el sector financiero, marketing y publicidad, y otros afines.

Adicionalmente a esto, una menor tasa de desempleo también implica una oferta laboral más competitiva no sólo en términos de salario real sino también en términos de beneficios, pues las empresas buscarán atraer al mejor talento con este tipo de estrategias.

Por último, una mayor inversión extranjera en el país puede ser una oportunidad para la creación de nuevas plazas de trabajo que también impactan en la tasa de desempleo y en la competencia por la oferta laboral que se mencionó en el párrafo anterior.

Entorno político.

México ha sido uno de los países de Latinoamérica con menores beneficios por ley para los empleados, lo que ha ocasionado altos índices de agotamiento en las personas y numerosas demandas tanto para empleadores como para el Estado por abusos laborales. Sin embargo, desde el 2019 el gobierno federal promulgó una reforma histórica a la Ley Federal del Trabajo, que transformó no solo el sistema de justicia laboral sino también las normas sindicales; todo esto para velar por el trabajo digno de los mexicanos (El Economista, 2023).

Desde entonces, han cambiado varias leyes en relación con el trabajo dentro de las que se destacan el reconocimiento del teletrabajo como figura laboral y se establecieron reglas para los empleadores en este tipo de contratos, como respetar la desconexión digital de los empleados. También se destaca la ley que blindó el salario mínimo para que el ajuste anual mínimamente sea la tasa de inflación, en este sentido durante los últimos años los mexicanos han tenido ajustes históricos en su salario mínimo.

En el año 2021, se prohíbe la subcontratación de personal y se establecen nuevos reglamentos para la tercerización de servicios. Además, uno de los cambios que mayor impacto tuvo a nivel político fue la ampliación del periodo de vacaciones legales, pues era el más bajo de la región y no había sido modificado en más de 50 años, el tiempo mínimo de vacaciones pasó de 6 a 12 días.

En camino se encuentran otras reformas, como la reducción de la jornada laboral, la creación del sistema nacional de cuidados, el salario igualitario y más, que buscan dignificar al trabajador y garantizar también condiciones mínimas para las relaciones patronales.

Lo mencionado anteriormente, puede tener un impacto positivo para una empresa como Momentu, que busca el cuidado integral del empleado y tener un impacto positivo en la salud de este, pues las leyes y reformas, son una muestra de la importancia que empieza a cobrar el trabajador en el ámbito laboral mexicano y el empoderamiento del mismo.

Dentro del entorno político también es importante destacar que en el país existen leyes como la Ley sobre el Contrato de Seguro en México, que regula los derechos y obligaciones de asegurado y asegurador, que impactan directamente en la actividad que presta la empresa y por ende debe ser una variable que se mantenga vigilada ante eventuales cambios.

Así mismo, a partir del 2015 se aprobó y entró en marcha la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, con un gran impacto para las empresas gestoras de seguros, pues en ella se regula la organización, funcionamiento, actividades y operaciones de dichas sociedades.

Por otra parte, México cuenta con un sistema de seguridad social que proporciona atención médica y otros beneficios de salud para los empleados, la afiliación a dicho sistema es obligatoria para las empresas, por lo que los cambios que se realicen en este podrían impactar la demanda de servicios como los que presta Momentu.

Entorno social

En el ámbito social, es importante destacar que México es el país mayor poblado de la región, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), en el primer trimestre del 2023 la población mexicana llegó a los 129 millones de personas, de la cual el 45% es fuerza laboral ocupada, dentro de esta se destaca un crecimiento de la fuerza laboral joven. Estas cifras representan una oportunidad de mercado para empresas del rubro de seguros, pues la población a cubrir es grande y en crecimiento constante.

Dentro de este ámbito es importante destacar la cultura de seguros en el país que ha ido evolucionando en los últimos años y que impacta en la capacidad de mercado de las empresas como Momentu, pues principalmente después del COVID muchas empresas se

dieron cuenta del valor que tenía para los empleados tener coberturas adicionales de salud como los seguros de gastos médicos. Durante el 2019 la penetración de mercado de este tipo de seguros era del 9% y para fines del 2021 era del 9.7%, avance más importante desde el 2010 (El Financiero, 2022), así mismo la penetración de mercado del seguro de vida alcanzó para fines del 2021 el 20%.

Adicionalmente, México es un país con altas cifras de enfermedades, aproximadamente 11.5 millones de mexicanos tienen diabetes, 48 millones sobrepeso y 30 millones sufren de hipertensión, así mismo es importante destacar que cerca del 50% del gasto médico y en salud de las personas sale directamente del bolsillo de ellos, que representa un problema social grande teniendo en cuenta las desigualdades económicas del país. Por lo tanto, ofrecer seguros para los empleados es una práctica empresarial que hace más competitivas a las empresas en su oferta y contribuye a mejorar el nivel de vida de las personas en la sociedad.

Entorno tecnológico

La tecnología desempeña un rol importante para una empresa como Momentu, pues esta le apunta a la digitalización y automatización de procesos en la gestión de seguros, como parte de su diferencial y valor agregado frente a otros competidores del mercado. Por consiguiente, es importante analizar algunas variables de dicho entorno para poder darle una buena experiencia al usuario y tener éxito en el mercado.

En este sentido, el entorno tecnológico en México es prometedor pues ha tenido un crecimiento y avance constante tanto en el uso como en el desarrollo de tecnologías digitales y móviles. Esto se evidencia en que casi un 75% de la población contaba con acceso a internet durante el 2022, un crecimiento del 15% respecto al año 2018 (Statista, 2022).

Otro indicador que destaca del entorno es la adopción de smartphones por parte de la población, si bien México no es el líder en la región, se ubica cuarto detrás de países como Brasil, Chile y Argentina, alcanzando un 67% de adopción durante el año 2020 (Consumotic, 2022). Sin embargo, el porcentaje de usuarios que utiliza teléfonos celulares en México que utiliza smartphone fue casi del 94% (INEGI, 2023)

También es prometedor el gran crecimiento en uso de aplicaciones móviles, pues durante el 2021 más del 95% de los usuarios de smartphone utilizaron alguna aplicación; el uso más común de aplicaciones por parte de dichos usuarios en el mismo año fueron las redes sociales (86%), aplicaciones de geolocalización (75%) y correo electrónico (71%) (Statista, 2023).

Si bien es prometedor el avance tecnológico, también se debe tener en cuenta una inversión en tecnología y ciberseguridad para proteger los datos de los clientes pues al tratarse de seguros se maneja información financiera y personal sensible. Al igual que las regulaciones que haya en materia tecnológica como las leyes de protección de datos personales y las regulaciones que realice para la venta digital de seguros por parte de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF).

4.2 Análisis del mercado

México es un mercado de más de 129 millones de personas, un mercado grande y en constante crecimiento tanto de su población como de la fuerza laboral. De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) para el mes de mayo del año 2022, habían más de 5.528.698 unidades de negocio legalmente constituidas en el país, donde predominan el sector terciario, con actividades de comercio y servicio.

Es relevante destacar que la alta competencia en el mercado laboral también ha impulsado a que las empresas, especialmente las medianas y grandes en México busquen atraer y retener al talento ofreciendo beneficios como seguros como ventaja competitiva de marca empleadora.

Así mismo, un estudio realizado por Endeavor en el 2017 destaca que más del 50% del gasto nacional en el sector salud proviene directamente del bolsillo de los mexicanos, y está destinado a cubrir gastos médicos; por lo tanto reafirma que las empresas que ofrezcan este tipo de beneficios pueden ser más competitivas en el mercado laboral pues quitarían una carga económica del empleado.

El mercado de seguros para empleados en México es un mercado en crecimiento como se ha mencionado anteriormente, pues a raíz de la pandemia se han incrementado el porcentaje de pólizas de gastos médicos y de vidas emitidas para empleados.

Por otra parte, el mercado mexicano de salud se ha caracterizado por tener una atención reactiva ante una enfermedad y no una atención orientada a prevenir que las personas desarrollen enfermedades (Endeavor, 2017). Lo anterior también representa una oportunidad para una empresa como Momentu, pues busca que las personas puedan tener una atención primaria en salud mediante la plataforma de bienestar y además tengan cobertura privada mediante su seguro.

Si bien no hay datos actualizados del número de empresas que ofrecen beneficios como seguros a sus empleados; para el año 2018 solo el 0.3% de las 3.7 millones de pequeñas y medianas en México ofrecía seguro de vida para sus empleados (López, 2018).

Como parte de este análisis del mercado, es importante resaltar que el mayor número de asegurados se concentra en ciudades como Ciudad de México, Nuevo León, Jalisco y Estado de México (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros AMIS, 2022).

También se destaca que es un mercado con gran dinamismo durante los últimos 12 años y ha alcanzado un valor de más de 120 millones de pesos mexicanos al año en pólizas de gastos médicos (AMIS, 2022). La industria de seguros en México se caracteriza por ser sólida y solvente, y sus capitales superan con creces el mínimo requerido por ley para operar (AMIS, 2022). Esto indica de una madurez y un buen desempeño de las empresas que actualmente conforman este mercado.

En cuanto a la competencia, es importante resaltar que hay varios tipos de competidores, por un lado están las empresas aseguradoras, que ofrecen directamente estos servicios a las empresas, como lo son Mapfre, AXA Seguros, Allianz, MetLife y otras, estas se caracterizan por ser empresas globales, con mucha tradición en el mercado, múltiples categorías de productos, que van desde seguros individuales para personas hasta seguros para hogares, autos y empleados; a nivel B2B estas empresas se centran en grandes empresas multinacionales y/o globales con quienes hacen acuerdos desde las casas matrices de cada una y venden los seguros para todos los empleados en los diferentes países donde tengan cobertura ofreciendo precios mucho más competitivos.

De acuerdo con la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas a julio del presente año había aproximadamente 60 empresas aseguradoras en México. Estas empresas aseguradoras no suelen tener como target a las empresas medianas y pequeñas, pues éstas suelen ser cuentas pequeñas con menor retorno a la inversión y que suelen pedir soluciones y servicios más personalizadas y menos estándar como los que ofrecen las aseguradoras

debido a su complejidad y estructura. Por otra parte, los competidores también pueden ser otras empresas corredoras de seguros

Por otra parte, dentro de los competidores se encuentran otros agentes externos intermediarios de seguros en México; de acuerdo con la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas a junio del 2023 eran aproximadamente 350, estos agentes externos contemplan tanto las empresas legalmente constituidas y que prestan este tipo de servicios como las personas físicas autorizadas para prestar este tipo de servicios.

Las empresas legalmente constituidas suelen concentrarse en empresas pequeñas y medianas del lugar donde están ubicadas, si bien la mayoría son empresas con trayectoria en el mercado, suelen tener poca diferenciación y ser ineficientes en la prestación del servicio pues tienen procesos muy manuales y no realizan inversiones en mejorar los mismos. Estas empresas llegan a los clientes mediante estrategias tradicionales como visitar empresas para ofrecer sus servicios, recomendación de colegas y comunicación tradicional como publicidad en banners, revistas y folletos.

Sin embargo, es importante destacar algunos competidores nuevos del mercado, que también han encontrado oportunidades de mejora y diferenciación en los servicios de intermediación de seguros, como es el caso de la empresa Surexs, que busca no ser un bróker tradicional sino apalancarse de la innovación tecnológica para ofrecer servicios más personalizados y con mayor calidad para que las empresas y empleados puedan sacar el máximo provecho de sus seguros; este tipo de empresas entran en la categoría de “*insurtech*” y buscan revolucionar con innovación y tecnología los servicios de seguros en el país tanto con aplicaciones como herramientas digitales que automaticen procesos que los brókeres tradicionales realizan manualmente.

Como parte de los competidores indirectos se encuentran las empresas de consultoría de beneficios para empleados, que si bien no ofrecen seguros, pueden ofrecer otro tipo de beneficios y algunas empresas podrían optar por estos en lugar de un servicio de seguro para los empleados. Dentro de esta categoría si hay más diferenciación en los servicios que pueden ir desde empresas especializadas en bienestar y salud mental, hasta empresas con tarjetas de descuento y bonos para empleados. También se destaca que son empresas con más tecnología, que buscan diferenciarse y se preocupan más por la innovación y la solución a los problemas de las empresas. Un ejemplo de esto son empresas como SíVale,

que cuenta con tarjetas de descuento y vales que se pueden personalizar de acuerdo con las necesidades de la empresa y los empleados.

4.3 Análisis del consumidor

El mercado al que le apunta Momentu son empresas mexicanas principalmente del sector terciario (comercio y servicios) de rubros como marketing, publicidad, tecnología, servicios financieros y afines; que buscan atraer el mejor talento y para ello cuentan con planes de beneficios.

En este sentido es importante destacar que el sector terciario en México ha tenido un crecimiento superior al PIB y es el sector que más ha crecido, es decir, que ha crecido más rápido que la economía general mexicana, se espera que para fines del presente año crezca cerca de 4.3% (INEGI, 2023).

Esta tendencia también podría mejorar debido a factores como el *nearshoring*, que consiste en mudar fábricas de un país cercano a otro con costos más baratos como es el caso de México, respecto a Estados Unidos y Canadá.

También se destaca que dicho sector aportó durante el 2021 cerca del 65% del PIB total en México y el 60% de la fuerza laboral, lo cual representa una gran oportunidad para empresas que le apuntan a este segmento.

Comportamiento de compra y hábitos de consumo

El comportamiento de compra de seguros de salud para empleados se ve influenciado por varios factores como pueden ser el costo tanto en las primas como los copagos y deducibles, así mismo el incremento anual de las primas puede influir en el comportamiento de compra y ser un motivo para cambiar de proveedor.

Otros factores que influyen en el comportamiento de compra pueden estar relacionadas con la salud de los empleados, pues como se ha mencionado anteriormente, México es un país con altas tasas de enfermedad y las empresas que tengan como parte de su cultura y valores promover la salud de estos podría decidir adquirir algún seguro de salud como parte de su estrategia.

Adicionalmente a lo anterior, las empresas también pueden comprar un seguro de salud para los empleados como parte de su estrategia de beneficios laborales para atraer y

retener talento clave en la organización y ser competitivos en un mercado tan demandado como es el caso de México.

Por otra parte, también influye en el comportamiento de compra la cobertura, red de proveedores y los beneficios adicionales que contenga el seguro de salud, como lo son servicios de bienestar, programas preventivos y atención primaria de alta calidad.

Por último, otro de los factores que va a influir en el comportamiento de compra será las experiencias previas con otros brókeres y seguros de salud, así como las opiniones y recomendaciones ya sean propias de otras empresas en las que hayan trabajado o de colegas, pues al tratarse de una compra con alto costo e impacto a nivel de la salud del empleado, las empresas pueden ser muy selectivas y objetivas al momento de escoger un proveedor.

Estimación de demanda

Se estima que la demanda de seguros de salud para empleados tenga un crecimiento más lento que el de los últimos años, debido principalmente a la desaceleración económica a nivel mundial que también afecta a México y a las empresas en dicho país. En vista de un decrecimiento en las ventas y/o utilidades de la operación de las empresas, estas pueden verse en la necesidad de priorizar gastos y costos obligatorios y dejar en último lugar los opcionales como seguros.

Sin embargo, las carencias en las principales áreas de cobertura de salud pública en México, como lo son la infraestructura hospitalaria, los medicamentos y tratamientos y la falta de recurso humano o recurso humano altamente capacitado, pueden incentivar la demanda de servicios privados como seguros (Endeavor, 2017).

En términos generales, la demanda de seguros de gastos médicos en México ha crecido un 60% durante la última década, impulsado por la pandemia principalmente, es una muestra de la importancia que ha cobrado el tener una cobertura adicional, que garantice mejores condiciones de servicio y que busque que la atención en salud sea preventiva (El Economista, 2022).

4.4 Análisis de Porter

Amenaza de servicios sustitutos

Algunas amenazas que tienen los brókeres de seguros de salud para empleados puede ser la venta de seguros por parte directa de las aseguradoras, si bien el mercado mexicano de seguros cuenta con muchas regulaciones y es difícil contratar este tipo de servicios de manera directa, las empresas que busquen reducir costos y evitar las comisiones de intermediarios podrían optar por esta contratación directa. De igual manera, las empresas con capitales extranjeros, multinacionales o que manejan directrices a nivel regional o global, pueden tener una mayor facilidad y en algunos casos están obligadas a adquirir este tipo de servicios de manera directa, sin la intermediación de un bróker.

Por otra parte, algunas empresas podrían optar por no contratar un seguro tradicional sino auto asegurarse, asumiendo una parte del riesgo y financiando parcial o totalmente los costos de atención médica de sus empleados, sin la necesidad de un intermediario o empresa de seguros, sino con un equipo interno que se dedique a estos temas.

También existe la posibilidad de tercerizar la administración de los beneficios para los empleados incluyendo seguros, y algunas empresas pueden optar por esta opción para optimizar el tiempo y poder enfocarse en otros aspectos más importantes dentro del negocio. En estos casos, los proveedores de administración de beneficios podrían ofrecer soluciones que no incluyan seguros, que no requieran de un bróker o podrían tener ya acuerdos preestablecidos con otros brókeres del mercado.

Otra alternativa que podría reemplazar a un bróker son los servicios de consultoría de beneficios para empleados, donde estos asesoran a las empresas para crear en conjunto planes de beneficios competitivos de acuerdo a sus características particulares.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que hay un número reducido de compañías proveedoras de seguros y son compañías con larga trayectoria, posicionamiento y poder en el mercado. Sin embargo, un punto a favor es que el mercado de seguros es homogéneo, en el sentido de que la oferta es muy similar y con poca diferenciación entre cada proveedor.

Poder de negociación de los compradores

Dependiendo del tamaño de la empresa y el posicionamiento de esta, los compradores pueden tener más o menos poder de negociación, pues al tratarse de un servicio cuyo costo es por persona, entre más empleados tenga la empresa mayor poder van a tener para negociar tarifas y poner términos y condiciones a una empresa que recién está comenzando su trayectoria en el mercado, pues a esta última le convendría cerrar un cliente grande y con gran posicionamiento para apalancar el propio.

Así mismo, las empresas que ya cuentan con un seguro y quieran cambiar de bróker, pueden negociar paralelamente con su proveedor actual para igualar la oferta y este podría reducir sus precios con tal de no perder el cliente. En estos casos, las empresas tienen un alto poder de negociación pues elegirán la alternativa más atractiva en costo/beneficio.

Amenaza de nuevos competidores

El mercado de seguros en México tiene muchas oportunidades de mejora por lo tanto pueden surgir nuevas empresas y/o emprendimientos que busquen solucionar las mismas, pues como se ha mencionado, es un sector con poca automatización y digitalización, muchos trámites que resultan complejos para el comprador y para el usuario que hacen que no se logren utilizar adecuadamente los seguros.

Además, es un sector que está en crecimiento y cuyos márgenes de ganancia pueden ser altos, por lo tanto, puede resultar atractivo para otras empresas como consultoras de Recursos Humanos, servicios empresariales y similares, incursionar en temas de intermediación de seguros.

5. Diagnóstico

A partir del análisis de la situación tanto externa como interna de la empresa se puede concluir:

Las condiciones económicas de México son favorables para la empresa, es una de las economías más estables de la región y está en constante crecimiento, sin embargo, hay una amenaza de probabilidad de recesión de Estados Unidos que afecta directamente al país por la dependencia en importaciones y exportaciones. Así mismo, las actividades terciarias son las que mayor crecimiento han tenido, esto favorece directamente a la operación del negocio pues las empresas del sector servicios y comercio son empresas target.

Otro aspecto relevante de la situación económica es la baja tasa de desocupación, lo que se refleja en una mayor competencia en el mercado laboral por el talento, y puede implicar un crecimiento en la demanda de este tipo de servicios como compensaciones no salariales y beneficios que hagan más competitiva la oferta laboral.

Por otra parte, en los últimos años se han venido desarrollando leyes y reformas que buscan dignificar el trabajo de los mexicanos, pues México era uno de los países con menores beneficios por ley para los empleados. Estos cambios a favor del empleado pueden generar una mayor demanda de servicios como el de Momentu, pues su propósito es cuidar de manera integral la salud del empleado.

La penetración del mercado de seguros en el país ha aumentado, principalmente por la pandemia del COVID, pues las empresas y empleados comenzaron a valorar más este tipo de beneficios y coberturas adicionales a las de ley. También se destaca que México es un país con altas tasas de enfermedades y el gasto médico de las personas proviene en un 50% de su bolsillo, por lo tanto, reafirma que las empresas que ofrecen este tipo de beneficios como seguros y bienestar a sus empleados pueden ser más competitivas y contribuyen a mejorar el nivel de vida y la salud de las personas en México, lo que las convierte en empresas con mayor compromiso social impactando tanto en su marca empleadora como en su reputación.

Es importante destacar que al tratarse de un servicio digital y de base tecnológica, las características de este entorno en el país generan un impacto directo en la operación y en el servicio de Momentu; en este sentido, el entorno es prometedor pues el país ha tenido un avance tecnológico y un crecimiento constante durante los últimos años, además el

target son empresas que por la raíz de su operación y actividad los empleados deben contar con un manejo mínimo de herramientas digitales y tecnologías móviles, por lo que no supondría una debilidad mayor para el servicio de Momentu.

En cuanto al mercado, se destaca que el mercado de seguros está compuesto tanto por empresas aseguradoras como por intermediarios con gran madurez en el mercado lo cual también ha desencadenado en ineficiencias, conformismo y poca diferenciación en el servicio y a su vez en insatisfacción para algunos usuarios. Si bien es un mercado maduro, se puede considerar que el número de competidores es bajo teniendo en cuenta la cantidad de empresas constituidas en México y el total de población potencial a cubrir, sin embargo, en el caso de los intermediarios, es importante destacar que la mayoría de estos apuntan a un target similar.

Sin embargo, estas mismas características del mercado han impulsado el surgimiento de nuevos competidores que buscan cubrir esas ineficiencias y mejorar tanto la experiencia de compra como la experiencia de uso del servicio tanto de cara al comprador como de cara al usuario final.

Por otra parte, según los resultados arrojados en la investigación, la mayoría de las empresas en México cuenta con un plan de beneficios que incluye seguros, principalmente por la necesidad de ser competitivos en el mercado laboral y cuidar la salud de sus empleados; esto es un buen indicio para la estimación de demanda de un servicio como el de Momentu.

Adicional a lo mencionado en el párrafo anterior, la empresa soluciona alguna de las oportunidades de mejora comunes entre los líderes y decisores de compra de este tipo de servicios, como el servicio postventa, reducción de tiempos de respuesta y la automatización de altas y bajas del servicio, sin embargo, no logra comunicar y promocionar de manera efectiva sus diferenciales y valor agregado respecto de otros brókeres.

De acuerdo con lo revelado en la investigación también hay oportunidades de mejora a nivel de usuario final que Momentu está desarrollando para poder solucionarlas y poder darle valor agregado al usuario a fin de que el nivel de satisfacción del servicio aumente, tales como el desarrollo de una opción online donde los usuarios puedan ampliar sus coberturas y/o cambiarlas asumiendo el costo de este, o una guía digital sobre sus coberturas y cómo hacer un uso eficiente de sus seguros. Es importante destacar, que para

estos desarrollos a nivel del producto la empresa cuenta tanto con los recursos como con la tecnología y el personal para ejecutarlos.

A nivel del consumidor, es importante resaltar que el target al que le apunta la empresa pertenece a uno de los sectores que más ha tenido crecimiento en los últimos años, incluso por encima del crecimiento del PIB en el país, siendo el sector que más aporta a la economía mexicana y el que concentra más del 60% de la fuerza laboral.

Sumado a esto, la demanda de seguros ha tenido un alto crecimiento durante la última década, lo que representa una gran oportunidad para la empresa, pues es un indicador positivo de la demanda potencial del producto.

Existe entonces un panorama alentador para la empresa: una demanda creciente, un mercado maduro y que a su vez se encuentra en un estado de comodidad, consumidores insatisfechos y/o que esperan más del servicio, sin embargo, también puede ser un reto tanto a nivel operativo pues la solución a nivel de producto está en etapa de desarrollo, como a nivel comercial, pues la empresa no tiene trayectoria en el mercado de seguros, que se caracteriza por empresas con gran madurez y experiencia.

5.1 Análisis DOFA

Fortalezas

- Ofrece un producto con diferenciación y valor agregado tanto para el comprador como para el usuario final.
- Cuenta con el capital suficiente para poder desarrollar soluciones en un tiempo reducido.
- El personal se adapta constantemente al cambio y busca siempre nuevas estrategias para mejorar los procesos tanto a nivel comercial como a nivel operativo.
- Cuenta con acuerdos con las aseguradoras que le permite tener precios más bajos que otros brókeres.

Oportunidades

- La economía mexicana está en constante crecimiento.
- Baja tasa de desocupación que implica una mayor competencia en el mercado laboral.

- Cambios en el panorama legal que buscan dignificar al trabajador.
- La penetración del mercado de seguros aumentó después de la pandemia.
- Mercado sin mucha diferenciación, ni ventajas competitivas, la mayoría de las empresas del rubro se limitan a la venta de seguros sin ofrecer un valor agregado considerable al cliente.

Debilidades

- Poca experiencia en el mercado de seguros y poca trayectoria en el mercado.
- Bajo posicionamiento, por lo que tiene poco reconocimiento y consolidación en el mercado.
- Si bien ya está vendiendo el servicio y ya cuenta con clientes, hasta ahora se ha estado trabajando con el mínimo producto viable, pues la solución se encuentra en etapa de desarrollo.
- La empresa no logra comunicar y promocionar de manera efectiva sus diferenciales y valor agregado respecto de otros brókeres.

Amenazas

- Probabilidad de recesión económica en Estados Unidos que afecta directamente a México por su dependencia tanto en importaciones como exportaciones con dicho país.
- Mercado con mucha madurez, empresas con muchos años de experiencia y trayectoria.
- La mayoría de los competidores intermediarios de seguros le apuntan al mismo target de empresas.
- Al ser un mercado con varias oportunidades de mejora pueden surgir nuevos competidores, además el mercado es atractivo debido a sus altos márgenes de ganancia y su crecimiento durante los últimos años.

Tabla 1. Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Ofrece un producto con diferenciación y valor agregado tanto para el comprador como para el usuario final. ● Cuenta con el capital suficiente para poder desarrollar soluciones en un tiempo reducido. ● El personal se adapta constantemente al cambio y busca siempre nuevas estrategias para mejorar los procesos tanto a nivel comercial como a nivel operativo. ● Cuenta con acuerdos con las aseguradoras que le permite tener precios más bajos que otros brókeres. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Poca experiencia en el mercado de seguros y poca trayectoria en el mercado. ● Bajo posicionamiento, por lo que tiene poco reconocimiento y consolidación en el mercado. ● Si bien ya está vendiendo el servicio y ya cuenta con clientes, hasta ahora se ha estado trabajando con el mínimo producto viable, pues la solución se encuentra en etapa de desarrollo. ● La empresa no logra comunicar y promocionar de manera efectiva sus diferenciales y valor agregado respecto de otros brókeres.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● La economía mexicana está en constante crecimiento. ● Baja tasa de desocupación que implica una mayor competencia en el mercado laboral. ● Cambios en el panorama legal que buscan dignificar al trabajador. ● La penetración del mercado de seguros aumentó después de la pandemia. ● Mercado sin mucha diferenciación, ni ventajas competitivas, la mayoría de las empresas del rubro se limitan a la venta de seguros sin ofrecer un valor agregado considerable al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Probabilidad de recesión económica en Estados Unidos que afecta directamente a México por su dependencia tanto en importaciones como exportaciones con dicho país. ● Mercado con mucha madurez, empresas con muchos años de experiencia y trayectoria. ● La mayoría de los competidores intermediarios de seguros le apuntan al mismo target de empresas. ● Al ser un mercado con varias oportunidades de mejora pueden surgir nuevos competidores, además el mercado es atractivo debido a sus altos márgenes de ganancia y su crecimiento durante los últimos años.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

6. Marco referencial

El posicionamiento de marca, es una de las áreas del marketing que más se estudian, tanto en casos prácticos y aplicados a empresas o marcas específicas, donde a partir de un análisis se logran establecer estrategias para el posicionamiento de marca, tal es el caso realizado por Simanca et al. (2020) para el posicionamiento de la marca Proteja en el mercado colombiano, donde desarrollan un análisis de las cinco fuerzas de Porter y un mapa de posicionamiento comparando algunos atributos con los de sus principales competidores.

Por otra parte, el posicionamiento de marca también se estudia desde un punto de vista teórico, donde se analiza la evolución del concepto y las nuevas variables que se deben tener en cuenta para su análisis tales como la globalización y las redes sociales. Tal es el caso de un estudio realizado por Urrutia-Ramírez y Napán-Yactayo (2021), donde después de un análisis logran afirmar que existe una correlación alta y significativa entre el posicionamiento de marca y el nivel de compra por redes sociales.

Otros autores han estudiado el proceso del posicionamiento en el marketing; Olivar (2021), propone que dicho proceso consta de cuatro etapas claves: un análisis situacional, el establecimiento del posicionamiento deseado, la planificación de actividades y por último la evaluación y control de estrategias.

Para este plan de marketing se acudirán a los siguientes conceptos:

Posicionamiento de marca.

El posicionamiento de marca es una de las bases de la estrategia de marketing de cualquier empresa. Kotler y Keller (2012), definen el posicionamiento como “la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta” (p. 300). Otros autores como Ries y Trout (1981), definen el posicionamiento como “la forma de diferenciarse en la mente de su cliente prospecto” (p. 3).

Ventaja competitiva.

La ventaja competitiva es definida por Kotler y Keller (2012) como “la habilidad de una empresa para desempeñarse de una o más maneras que sus competidores no pueden o no

desean igualar” (p. 289). Así mismo, la clave de la ventaja competitiva según Kotler y Keller (2012) es:

La diferenciación relevante de la marca: los consumidores deben encontrar algo único y significativo en cualquier oferta de mercado. Las diferencias pueden basarse directamente en el producto o servicio, o en otras consideraciones relacionadas con factores como los empleados, los canales, la imagen o los servicios. (p. 294).

Comunicación de marca.

La comunicación de marca hace referencia al medio con el que las empresas logran conectarse y relacionarse con sus diferentes grupos de interés. Para Cardozo (2007), la comunicación es “un medio para motivar, persuadir, convencer, comprometer ideas, facilitar procesos, armonizar puntos de vista” (p. 198). De este modo, la comunicación de la marca resulta de vital importancia en el posicionamiento de esta, pues es un medio para lograr la imagen deseada en los diferentes grupos de interés.

Lambin (como se citó en Briceño, Mejías y Gody (2018) plantea que la organización de la comunicación, como función del marketing tiene por objetivo, producir el conocimiento para los productores, distribuidores y compradores, a través de los diferentes flujos de comunicación.

Conciencia de marca.

La conciencia de marca es definida por Kotler y Keller (2012), como la “capacidad del consumidor para reconocer o recordar la marca dentro de la categoría con el suficiente detalle para llevar a cabo la compra” p. 482. Para Santana et al (2021), esta capacidad de recordar una marca en particular se puede lograr estimulando a las personas y/o otros grupos de interés con ciertos estímulos, como símbolos, que les permitan realizar asociaciones en su memoria.

Los anteriores conceptos servirán de guía para el planteamiento del marketing mix de la empresa: producto, precio, plaza y promoción como eje de la estrategia de posicionamiento.

7. Metodología de investigación

Tipo de investigación

Se aplicará el método descriptivo.

Metodología

Estudio cualitativo: Se llevaron a cabo entrevistas a potenciales clientes para obtener información amplia, profunda y conocer generalidades del plan de beneficios que ofrecían, los tipos de seguros, las características internas del proceso de compra, las ventajas y desventajas de sus proveedores actuales. Con el fin de encontrar oportunidades de mejora y encontrar herramientas para que Momentu pudiera ser más competitiva a nivel de producto, comunicación y servicio.

Muestra: 60 casos

Estudio cualitativo: 60 entrevistas a líderes de recursos humanos, directores financieros y/o directores generales de empresas en México, quienes llevan los procesos de beneficios para empleados dentro de las empresas. Estas empresas corresponden a sectores target como servicios financieros, tecnología, marketing y manufactura.

Técnica de procesamiento

Estudio cualitativo: Procesamiento y análisis de las entrevistas.

Objetivo de la investigación

El objetivo principal de las entrevistas era entender las fortalezas y debilidades de los proveedores actuales de las empresas y las oportunidades de mejora y/o valor agregado que esperan de un seguro para detectar áreas de oportunidad para Momentu.

Action Standard

A partir del análisis de estos resultados se decidirá la estrategia de posicionamiento para el servicio en México, por medio de los insights de los compradores y un planteamiento del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción.

Modelo de entrevista

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a la muestra, donde se contactaron uno por uno a los líderes de recursos humanos, financieros y/o directores generales de aproximadamente 100 empresas que se encontraban en la base de datos de Momentu y

que cumplieran con los criterios del target de cantidad de empleados y ubicación, de las cuales solo se logró concretar entrevista con 60 empresas.

Estas entrevistas fueron semiestructuradas pues permitían tener una guía base de preguntas, dando la oportunidad de ahondar en algunas respuestas del entrevistado y pretendían recopilar ideas y comentarios sobre los beneficios de la empresa, especialmente los seguros que permitieran construir un mejor producto. Las preguntas estuvieron orientadas a entender:

1. Si la empresa contaba con un plan de beneficios.
2. Existencia de presupuesto para seguros.
3. Modo de contratación del seguro (directamente con la aseguradora o mediante bróker)
4. Tomador de decisión y proceso de compra.
5. Principales dolores y/o retos de sus proveedores actuales.
6. Principales dolores y/o problemas del seguro actual a nivel de usuarios.
7. Lo que les gustaría que tuvieran sus proveedores de seguros.

Resultados de la investigación

Resultado de entrevistas

Análisis e interpretación 9 de septiembre del 2023

Lugar: México.

Muestra: 60 empresas.

Target; Empresas ubicadas en México de más de 20 empleados.

- Del total de empresas entrevistadas el 93% tienen un plan de beneficios, el 4% no tiene y tampoco está buscando, y el 3% no tiene, pero está buscando activamente beneficios.
- Este 3% de empresas que no cuentan con un plan de beneficios, pero actualmente buscan uno, corresponden a empresas con poco tiempo en el mercado mexicano (menos de 3 años) y menos de 50 empleados.
- El 83% de las empresas que tenían plan de beneficios para los empleados, incluían un seguro de salud en el mismo, ya fuera de vida, visual, dental, gastos médicos mayores y/o menores.

- De las empresas que tenían algún seguro el 80% lo contrataba mediante un bróker y el 20% restante lo hacía directamente con la aseguradora, algunas características en común de estas últimas empresas, es que correspondían a grandes multinacionales de más de 5.000 empleados y con acuerdos globales con las aseguradoras.
- En cuanto al proceso de decisión en un 85% de las empresas había más de un departamento involucrado en la compra de este, tales como Recursos Humanos, Compras, Finanzas y/o Administración; así mismo en todas estas la aprobación o no del seguro dependía de la Dirección General. Solo un 15% de las empresas entrevistadas tenían autonomía para el proceso de compra de este, pues contaban con un presupuesto autorizado y total para el año.
- Algunos de los principales dolores que mencionaron los entrevistados respecto a sus proveedores actuales y los seguros son: Los tiempos de trámite de los brókeres, pues a veces las respuestas no son rápidas; algunos también mencionaron el proceso de altas y bajas cuando una persona sale o ingresa a la empresa, pues es un proceso tedioso y operativo que les quita tiempo de tareas más estratégicas del área. También destacaron que la calidad del servicio de los brókeres no es muy buena, una vez cierran el contrato la comunicación es menor y el tiempo de respuesta es largo. Por último, varios coincidieron en que anualmente les afecta el incremento de la póliza y en muchos casos se debe a un mal uso por parte de los usuarios que afecta la tasa de siniestralidad y por ende mayor valor de la póliza para el siguiente periodo.
- A nivel de usuarios finales los entrevistados destacaron tres problemáticas, la más común fue el desconocimiento del seguro, en cuanto a coberturas, orientación y demás que ocasiona por un lado usos innecesarios y afectaciones a la siniestralidad que luego se refleja en mayores costos de la póliza para las empresas y por otro lado, hay usuarios que ante la falta de orientación prefieren hacer uso de servicios de salud privados. Otra problemática es la inconformidad con sus seguros, a algunos usuarios les gustaría poder escoger por sí mismos el seguro con el presupuesto que les otorga la empresa.
- Los principales insights respecto a lo que les gustaría que tuvieran sus proveedores de seguros son que la orientación al empleado respecto a coberturas y demás aspectos relacionados con el uso del seguro fueran claras y rápidas; algunos mencionaron que les gustaría conocer en tiempo real el uso que sus empleados

hacen de los seguros, para saber si realmente están utilizando los beneficios que otorga la empresa.

Análisis de resultados

Analizando los resultados de la investigación se puede concluir que:

1. La mayoría de las empresas en México cuentan con planes de beneficios como parte de su estrategia de compensación a los empleados, esto se puede deber a que la oferta laboral mexicana es muy competitiva y las empresas deben implementar beneficios no salariales para ser atractivas en el mercado y tener diferenciales en sus ofertas. Esto también lo reafirma el hecho de que menos de un 5% de las empresas no tiene un plan de beneficios y tampoco está considerando establecer uno.
2. Hay una gran oportunidad en el target de empresas con menos de tres años en el mercado y menos de 50 empleados, esto puede ser porque al tener poca trayectoria en el mercado les cuesta más atraer talento y deben ser competitivos frente a las demás empresas del mercado.
3. No son empresas target aquellas multinacionales y/o empresas globales con más de 5.000 empleados, pues estas suelen tener acuerdos desde sus casas matrices con las aseguradoras para una cobertura de los empleados a nivel global y/o regional, de manera que la decisión no está en México y se deben respetar las políticas y decisiones a nivel corporativo.
4. Hay oportunidades de mejora a nivel del servicio y del producto, pues dentro de los principales dolores y/o problemáticas de los compradores del seguro a nivel empresarial, está la calidad del servicio postventa y reducción de tiempos de respuesta. Además, se puede explorar la posibilidad de digitalizar y automatizar el proceso de altas y bajas para quitarles cargas operativas a los encargados de estos temas a nivel interno en la empresa.
5. Por otra parte, como el objetivo de Momentu es ser un bróker digital, se podría explorar la opción de un tablero que muestre en tiempo real el uso que dan los colaboradores a sus seguros, de manera que las personas encargadas de este tema en la empresa puedan verlo y tomar decisiones al respecto.
6. A nivel de usuario también hay algunas oportunidades de mejora, tales como un centro integrado de consultas y guías a donde ellos puedan acudir al momento de

usar su seguro y que sea atendido en tiempo real o en un periodo muy corto de tiempo, esto además impactaría en la tasa de siniestralidad pues al ser orientados mejor pueden hacer un uso eficiente del seguro sin afectar las pólizas.

7. Por último y también a nivel de usuario, se puede explorar la oportunidad de integrar en la plataforma de Momentu las opciones de cambiar los seguros, para que los empleados estén satisfechos con el beneficio que les otorgan las empresas.

8. Objetivos de Negocio

8.1 Conclusiones

Del análisis del macroentorno, se resalta que México es uno de los países más estables política y económicamente de la región, además se encuentra en constante crecimiento, especialmente el sector terciario que es al que pertenecen las empresas target de la empresa. También se destaca un cambio positivo en el ámbito legal que busca la dignificación del trabajador y que podría aumentar la demanda de este tipo de servicios.

Así mismo, a nivel social y económico es importante destacar la baja tasa de desocupación en el mercado laboral mexicano, lo cual implica que las empresas cada vez tengan que ser más competitivas en sus estrategias salariales a fin de lograr atraer el mejor talento.

En cuanto al análisis del consumidor se destacan tres aspectos, el primero es el crecimiento del sector al que pertenece el target de empresas, que representa una oportunidad para la empresa; el segundo aspecto a destacar es que el comportamiento de compra del decisor se ve influenciado por diferentes factores como el costo, calidad y cobertura del servicio, experiencias previas tanto propias como de referencias y la salud en general de los empleados; el tercer y último aspecto a destacar es que si bien la demanda de este tipo de servicios ha crecido a raíz de la pandemia, se espera un crecimiento lento en el sector debido a la desaceleración económica a nivel mundial.

A nivel del mercado, es relevante que el mercado de seguros para empleados se concentra en las principales ciudades industriales y comerciales del país. También se resalta que es un mercado maduro, sólido y solvente, con competidores tanto directos como indirectos que cuentan con amplia trayectoria y conocimiento del sector, sin embargo, muchos de ellos no tienen gran diferenciación y cuentan con varias oportunidades de mejora a nivel del servicio.

La investigación realizada a los 60 líderes de áreas clave en la decisión de compra de un seguro corporativo, deja en evidencia una oportunidad en el mercado, pues muchas empresas cuentan con este tipo de estrategias como parte de sus beneficios para hacer más competitivas sus ofertas laborales. Así mismo, a la luz de los resultados arrojados en la investigación, hay una oportunidad grande en el target de empresas que tienen menos de 50 empleados y poca trayectoria en el mercado, mientras que en empresas

multinacionales con amplia trayectoria y más de 5.000 empleados la oportunidad es casi nula.

Además de lo mencionado anteriormente, la investigación permite encontrar oportunidades de mejora a nivel del producto y del servicio que permitan establecer una ventaja diferencial para la empresa, tanto de cara al usuario final del seguro como de cara al comprador y tomador de decisión de este tipo de servicios en las empresas.

Teniendo en cuenta tanto la investigación realizada, como el análisis del entorno a nivel micro y macro, y el marco referencial; es necesaria una estrategia de marketing de posicionamiento de marketing para la empresa, que le permita a los clientes no solo reconocer a la marca como parte de la oferta en el mercado, sino también identificar los principales atributos de la marca y ventajas diferenciales respecto de la competencia.

8.2 Bases Estratégicas

Se trabajará entonces con una estrategia de marketing de posicionamiento de marca que permita que los servicios de la empresa sean identificados y reconocidos de acuerdo con las características y valores que se definirán más adelante, así como sus atributos, valor agregado y diferenciales respecto a los demás competidores tanto directos como indirectos de la empresa.

La estrategia de marketing también será de tipo ofensivo, pues parte de la estrategia de posicionamiento puede ser considerada como ataque directo, ya que está basada en reducción de precios e introducción de nuevas características y valores agregados en el servicio, los cuales se detallarán en el mix de marketing y son parte fundamental de la estrategia de posicionamiento de la marca.

Estas estrategias mencionadas anteriormente se proponen teniendo en cuenta el ciclo de vida del servicio, ya que la empresa lleva pocos meses de haber iniciado la comercialización de este y se encuentra en una etapa de crecimiento, donde necesita estrategias del tipo ofensivo para poder atacar a las empresas competidoras, de igual manera para ello necesita un reconocimiento de la marca en la mente del comprador.

Así mismo, se tomó en cuenta la matriz de Ansoff, pues la herramienta permitió analizar la relación producto-mercado de la empresa para ver la dirección en la cual avanzar. En este caso y como se analizó durante la investigación, el mercado de seguros se caracteriza

por su madurez y por contar con diferentes oferentes para cada tipo de empresa, sin embargo, la oportunidad está en los productos, pues estos oferentes actuales cuentan con poca diferenciación, innovación y mucho conformismo con los servicios y productos que tienen actualmente. En este sentido, la empresa ha desarrollado innovaciones y mejoras en un servicio ya existente, atendiendo los requerimientos y las oportunidades de mejora de los potenciales compradores.

8.3 Definición de Objetivos Estratégicos Cuantificables

Con respecto a los objetivos planteados inicialmente y una vez realizado el análisis situacional, el objetivo general sigue siendo el mismo, pues la marca requiere de un posicionamiento que contribuya no solo a la construcción de la misma en México, sino también que influya en la percepción de valor y diferenciación en el mercado, de este modo podrá destacar sus características y ventajas competitivas en el sector. Sin embargo, a fin de ser más concretos en el objetivo general, se añade una variable que permita cuantificar el mismo. A continuación, se presenta este:

Objetivo general

Desarrollar conceptualmente una estrategia de marketing para el posicionamiento de la marca Momentu en México en el año 2023, logrando un aumento del 80% de clientes.

Objetivos Específicos

En lo referente a los objetivos específicos, estos siguen siendo los mismos planteados inicialmente, pues se mantienen alineados con el objetivo general de posicionar la marca en el mercado mexicano:

- Determinar atributos y variables que permitan posicionar a Momentu en México.
- Identificar y definir la ventaja competitiva de Momentu.
- Identificar y analizar la estrategia de posicionamiento de marca de los principales competidores de Momentu.
- Establecer las diferentes estrategias para el posicionamiento de la marca Momentu.

A continuación, se plantea un objetivo S.M.A.R.T. que proporcione una guía clara, enfoque y cuantifique mejor el objetivo principal del plan de marketing.

S (Específico): Posicionar y aumentar la preferencia de la marca entre las empresas del target que ofrecen seguros para sus empleados.

M (medible): de 80 % (pasar de 9 clientes a por lo menos 16).

A (Alcanzable): Duplicar sus estrategias de marketing y ventas para aprovechar el cierre de presupuesto de las empresas.

R (Relevante): Consolidar el crecimiento de la empresa y el posicionamiento de la misma.

T (Tiempo): A 31 de diciembre del 2023.

9. Estrategia Plan de Posicionamiento Momentu

9.1 Posicionamiento de Marca

Competitive Environment

La empresa se ubica en el segmento de intermediación/gestión de seguros de salud y beneficios para empleados.

Target

De acuerdo con los resultados de la investigación el target de la empresa son empresas entre 20 y 200 empleados del sector de servicios y comercio tales como empresas de marketing, publicidad, consultoría, desarrollo tecnológico, financieras, contabilidad y servicios legales, que requieren este tipo de servicios como estrategia de compensación para los empleados que les permita ser competitivas en el mercado laboral.

Principalmente son empresas ubicadas en las ciudades donde más se concentran este tipo de sectores como lo son Ciudad de México, Estado de México, Nuevo León, Jalisco, Veracruz y Puebla.

Además, se caracterizan por ser empresas de corta trayectoria en el mercado, modernas y que buscan estar a la vanguardia a nivel tecnológico y operativo para mantener su posicionamiento en el mercado.

Portarretrato del comprador

- **Líderes de Recursos Humanos.**

Gloria, 35 años

Es una persona amable y empática que le gusta pensar desde el lado humano de las personas, le gusta ser una líder cercana a su equipo y debe trabajar constantemente con todos los demás líderes de la empresa, pues a su cargo está el elemento humano de la misma. Quiere siempre quedar bien ante sus colegas y busca la aprobación de los mismos, por lo tanto es temerosa de tomar riesgos al momento de compras como seguros de salud y beneficios para los empleados pues de salir mal puede poner en riesgo no solo su reputación, sino el logro de sus objetivos y hasta su permanencia en el cargo.

Es una persona orientada al servicio y siempre busca el mayor beneficio para todos, además es parte de sus indicadores mejorar la experiencia de los diferentes actores dentro de la empresa, en el mismo sentido trabaja para desarrollar políticas que impacten positivamente no solo en la experiencia laboral sino también en la vida del recurso humano a su cargo.

Se caracteriza por ser una persona muy sociable y activa en redes sociales como LinkedIn donde comparte con otros colegas del área de otras empresas y comparten referencias de estrategias y servicios que han funcionado en sus cargos. Además, esta misma le sirve para enterarse sobre eventos relacionados con sus áreas de interés y cargo donde pueda conectar con otros colegas.

- **Líderes de compras**

Antonio, 58 años

Es una persona seria y calculadora, busca siempre el mayor beneficio para la empresa, haciendo adquisiciones y compras, gestionando eficientemente los recursos de la empresa. Tiene grandes habilidades de negociación para lograr acuerdos favorables con proveedores tanto en precio como en condiciones.

Es una persona analítica y evalúa muy bien la relación costo-beneficio de las adquisiciones que piensa realizar, en el mismo sentido, se caracteriza además por ser cuidadoso y estratégico pues debe optimizar sus recursos y alinear siempre las compras a los objetivos y necesidades de la empresa.

- **Líderes Financieros y Administrativos**

Gerardo, 50 años

Es una persona analítica y orientada a los resultados, busca siempre mantener óptima la situación financiera de la empresa y eso implica optimizar costos y eficientar el gasto. Por su rol, debe estar al tanto y supervisar los gastos y uso de los recursos en las diferentes áreas de la empresa. Así mismo, busca siempre oportunidades para reducir el costo y tener eficiencia operativa.

Es una persona que mantiene la calma frente a los diferentes retos y es capaz de tomar decisiones arriesgadas, pero de manera efectiva y estratégica; siempre y cuando estas estén orientadas al logro de las métricas e indicadores financieros óptimos para la empresa.

Estructura de Insight del Consumidor

Verdad: quiere ofrecer beneficios para sus empleados que realmente sean utilizados para que el gasto se pueda justificar.

Motivación: Poder ofrecer algo que sea valorado por sus empleados y que le ayude a mejorar el posicionamiento de la marca laboral en el mercado y a hacer más competitivas sus ofertas.

Tensión: No quiere comprar algo que no sea utilizado, que le genere más trabajo al gestionarlo y cuyos costos no puedan ser sostenibles a largo plazo. Quiere encontrar un proveedor eficiente, que sea proactivo, que tenga diferencial y valor agregado, y que además le ayude a hacer más eficiente su trabajo.

Insight

“Quiero tener un proveedor de seguros proactivo que me añada valor a mí y a mis empleados, que me garantice precios óptimos y así yo pueda ofrecer el beneficio a mis empleados en el largo plazo”.

Propuesta única de valor

Broker de salud digital para el empleado, que cuida tanto la salud física mediante la gestión de pólizas, como la salud mental mediante una plataforma de bienestar. Automatiza y hace que el proceso de gestión sea más fácil y sencillo, además ayuda a que la experiencia del usuario sea mejor y puedan sacar un mayor provecho de sus beneficios.

Valores de marca

- Experiencia.
- Proactividad.
- Innovación.
- Digitalización.

- Simplicidad.

Propósito de marca

Momentu cuida la salud tanto física como mental de los empleados gestionando seguros y añadiendo una plataforma de bienestar para ellos, a la vez que disminuye el costo y facilita la gestión.

Convicción de marca

“Estamos empeñados en la disminución del costo de los seguros y en agregar valor impactando la salud mental de los empleados, por eso desarrollamos tecnología que facilita el uso y la gestión eficiente de los seguros”.

Personalidad de marca

- Moderna
- Digital
- Innovadora
- Competente
- Comprensible
- Completa

Activos de marca

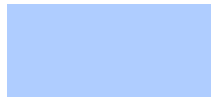
Logotipo



Colores institucionales



Lavanda, buscando transmitir tranquilidad, calma y relajación, asociándose muy bien con el componente de salud mental y bienestar para el empleado.



Azul claro pastel, busca transmitir confianza en la marca y crea una sensación de neutralidad y sofisticación.



Violeta, se usa para publicidades de la marca, especialmente para invitaciones a eventos pues el color no solo combina con los del logotipo, sino que además es un color que busca transmitir elegancia y se asocia con la creatividad y sabiduría.

Tipografía

Oktah Neue

Escalera de Beneficios

Tener: Tecnología de punta combinada y aprendizaje continuo que garantizan innovación y optimización de procesos.

Hacer: Ofrecer seguros de salud y una plataforma de bienestar para el empleado, que buscan cuidar integralmente la salud de él y gestionar eficientemente las pólizas a un precio competitivo

Sentir: Sensación de ayuda y cuidado a partir de una solución que integra tanto la salud física como la mental, y que digitaliza e innova en la experiencia de uso de un seguro.

Posicionamiento BPS

“Momentu **es mejor que** otros brókeres de seguros **para** empresas del sector comercio y servicios de entre 20 y 200 empleados que quieren ofrecer prestaciones de salud, **porque** añade más beneficios, automatiza procesos y hace más fácil el uso de los mismos a un precio competitivo en el mercado”.

10. Producto

10.1 Políticas de producto

El producto se trata de una solución tecnológica que consta de dos pilares, el primero es la gestión de pólizas de salud para empleados, con la que estos últimos pueden cuidar su salud física, de acuerdo con la cobertura y aseguradora en la que se encuentren.

El segundo pilar es el cuidado de la salud mental de los empleados, que comúnmente no es de fácil acceso en México pues no se considera como prioritario y se trata de un servicio al que las personas acceden de manera reactiva y no de manera preventiva, este pilar se gestiona mediante una plataforma propia de bienestar.

A continuación, se detallan estos dos pilares:

1. Plataforma gestión de pólizas.

En cuanto a la plataforma de gestión de pólizas, esta es una subparte de la plataforma online y contiene toda la información sobre la póliza, cobertura y alcance de la misma para cada empleado, además cuenta con opciones para contactar un asesor y realizar solicitudes de reembolso en caso de afectaciones a la póliza.

Para la gestión de las altas y las bajas de los asegurados, se manejan un Google Sheets compartido, donde los encargados de la gestión internamente en la empresa cliente pueden ir actualizando en tiempo real y posteriormente esas actualizaciones se ven reflejadas en el sistema interno operativo de Momentu, quien se encargará de toda la gestión automática hacia las aseguradoras, de modo tal que la empresa no pague días de más por empleados que ya no laboran.

Cobertura

Tus pólizas

- Gastos Médicos Mayores** (MetLife): MédicaLife Empresarial, Afiliación: 12/02/2023. Afiliado: Laura Fernández. Beneficiarios: No tienes ningún beneficiario inscrito.
- Dental** (MAPFRE): Plan Dental, Afiliación: 12/02/2023. Afiliado: Laura Fernández. Beneficiarios: Este producto no tiene opción de beneficiario.
- Visión** (Centauro): Seguro de Visión, Afiliación: 12/02/2023. Afiliado: Laura Fernández. Beneficiarios: Lucía Fernández, Rodrigo Fernández.

Tus solicitudes de reembolso [Ver condiciones para el reembolso >](#)

A continuación, se detallan los tipos de seguros que maneja la empresa:

- **Seguro gastos médicos mayores:** Es una póliza diseñada para cubrir diversos servicios de salud y atención a la misma, incluso aquellos que puedan ser ocasionados por enfermedades graves o accidentes, incluye cobertura de gastos médicos, servicios y tratamientos médicos y/o quirúrgicos.
- **Seguro gastos médicos menores:** Es una póliza diseñada para la prevención de enfermedades, pues facilita el acceso a consultas médicas que eviten que un padecimiento o enfermedad se agudice, es ideal para quienes necesitan consultas o exámenes con cierta frecuencia. Por lo general, este tipo de pólizas cubre asistencia médica, descuentos de estudios médicos, descuentos en farmacias y consultas médicas.
- **Seguro de vida:** Está diseñado como medida previsor, para que, ante un eventual fallecimiento del asegurado, los beneficiarios puedan tener un respaldo económico.
- **Seguro dental:** Ofrecen beneficios para ayudar al asegurado a protegerse de los altos costos de tratamientos dentales, en este sentido son útiles para prevenir y tratar padecimientos dentales comunes como endodoncias, caries, extracción de muelas, resinas y similares.

- **Seguro visual:** Ofrecen beneficios para ayudar al asegurado a protegerse de los altos costos de tratamientos visuales, sus coberturas incluyen consultas en red de ópticas, anteojos, lentes de contacto y exámenes.

Es importante destacar que cada uno de estos puede tener coberturas y montos de seguro, coaseguro y deducibles diferentes dependiendo de la aseguradora.

Además, para ofrecer todos estos tipos de seguros cuenta con alianzas con las principales y más destacadas aseguradoras del país, lo cual garantiza por un lado la prestación del servicio y por otro lado la cobertura y acceso al mismo. Dentro de estas están: GNP Seguros, Inter Seguros, Allianz, Mapfre, Dentalia, Chubb, Seguros Monterrey, Zurich, Axa, Be por Más, Metlife, Atlas, Inbursa y Zurich.

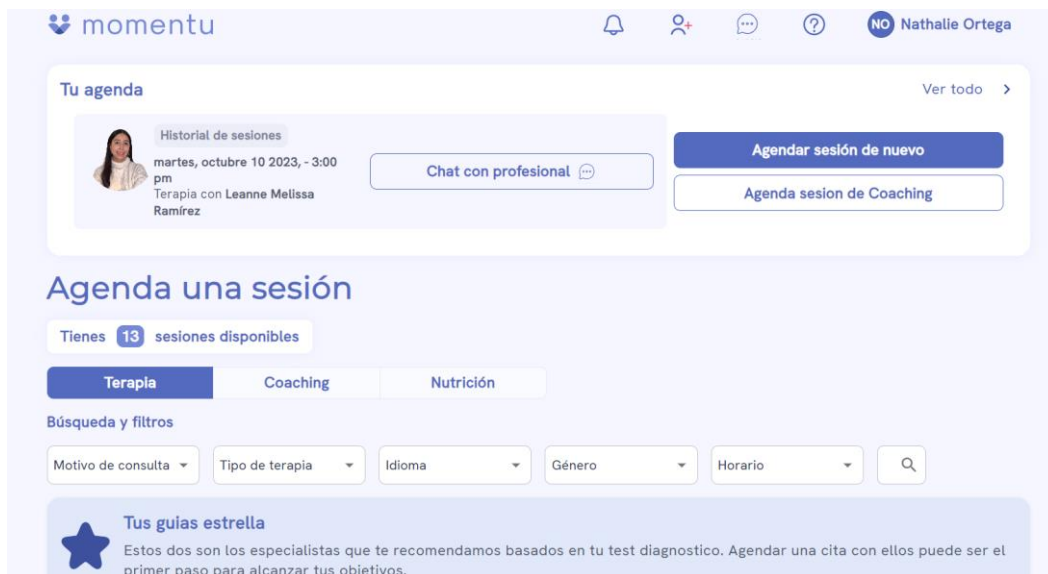
2. Plataforma bienestar:

Es una subparte de la plataforma online en la web a la que se puede acceder tanto desde el navegador del celular como desde un computador, para ingresar los usuarios deberán registrarse con su correo corporativo y tomar una prueba donde se busca medir el estado de bienestar de este, una vez acceden a la plataforma el usuario encontrará las siguientes secciones:

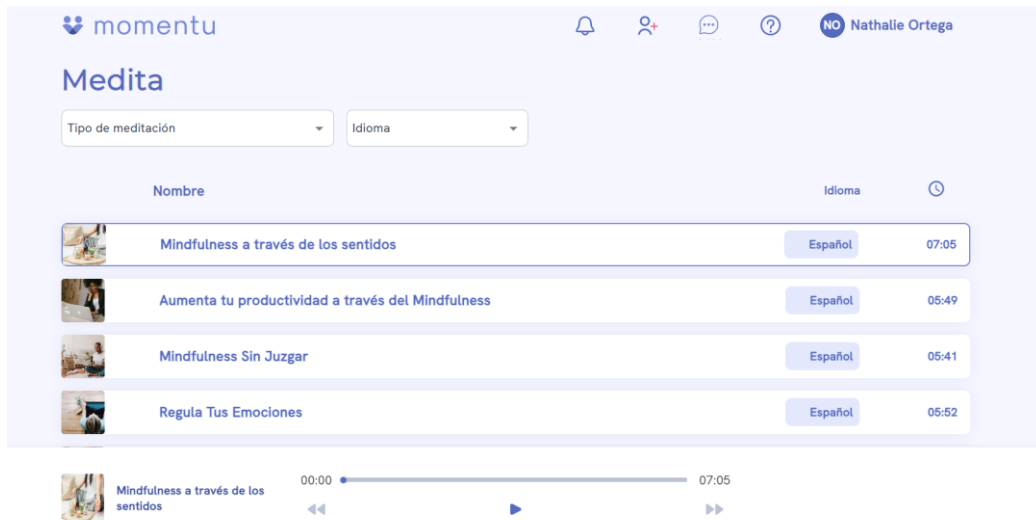
- **Inicio:** En el inicio el usuario encontrará una guía o paso a paso sugerido para aumentar su bienestar con base en el resultado obtenido en la prueba inicial; también encontrará un resumen de su agenda de sesiones donde se muestra la última sesión que tuvo o la próxima que tiene, según sea el caso. Por último, muestra mediante un gráfico la evolución de su estado de bienestar a lo largo de las semanas, esta información se extrae de los resultados del test de bienestar el cual es obligatorio realizar al menos una dos veces por mes.



- **Sesiones:** En esta sección el usuario tendrá un resumen de su agenda, así como un call to action a agendar su próxima sesión, aquí el usuario puede escoger entre tres servicios, terapia psicológica, coaching y nutrición, así como filtrar su búsqueda de acuerdo con el motivo de consulta, tipo de enfoque terapéutico que busca, idioma, género del profesional y disponibilidad de horario. Además, se sugieren unas guías estrella que son dos especialistas que se ajustan a las necesidades evidenciadas en el test diagnóstico.



- **Medita:** Aquí están disponibles algunas meditaciones diseñadas especialmente para la plataforma, donde también se puede filtrar por el tipo de meditación que se busca y el idioma de la misma.



- **Aprende:** En esta sección el usuario podrá encontrar guías o cursos para diferentes momentos como vida profesional, manejo de emociones, relaciones, salud y bienestar, entre otros.



Con todas las secciones y recursos mencionados, se busca que el usuario pueda acceder y trabajar en su salud mental de manera sencilla y desde cualquier lugar con acceso a internet.

Adicionalmente a estas secciones, la plataforma cuenta con un dashboard al que solo tienen acceso los administradores de las empresas y donde estos pueden ver un resumen de algunos indicadores claves del área como rotación de personal, bienestar de sus empleados, nivel de estrés, los cuales a su vez se pueden dividir por equipos para analizarlos y que puedan servir como base para la toma de decisiones estratégicas de la compañía.

Resumen de diferenciales y valor agregado al cliente

- Incremento en utilización de beneficios de salud sin afectar tu seguro, pues la plataforma de bienestar apoya la gestión de parte de servicios como salud mental y nutrición sin necesidad de recurrir al uso de la póliza, lo cual afectaría la tasa de siniestralidad y por ende los costos de la póliza.
- Disminución de siniestralidad, al ayudarle al usuario a entender sus pólizas y orientarlos en todo el proceso de acceder y hacer uso de estas, de modo que no se generen sobrecostos por el uso ineficiente de esta.
- Automatización de la gestión de altas y bajas, con lo que por un lado se disminuye la carga operativa del cliente, al gestionar el trámite con solo un click y por otro lado se disminuyen los sobrecostos de no hacer la gestión a tiempo.
- Acceso a plataforma de beneficios de psicología y nutrición solo por tener el seguro con Momentu.
- Analíticas de la salud y uso que dan sus empleados a los beneficios que sirve como base para la toma de decisiones.

10.2. Proceso comercial

Para atraer nuevos clientes la empresa utiliza dos estrategias:

Estrategias de Outbound: Para ello cuenta con diferentes herramientas de comerciales y de venta, las cuales se detallan a continuación:

LinkedIn: Red social de uso profesional, donde las personas registran sus trabajos actuales, funciones, empresa y demás información profesional, a su vez las personas pueden conectar e interactuar con otras personas de la red.

LinkedIn Navigator: Plataforma premium de pago dentro de la red social de LinkedIn que permite generar y convertir clientes potenciales al tener herramientas adicionales para lograr conectar y extraer información de los usuarios de la misma.

Apollo: Herramienta de prospección para ventas que permite encontrar nuevos clientes, abarcando tanto envío de correos, como información para llamadas y prospección vía LinkedIn.

Hunter: Portal web que permite buscar emails corporativos con sólo introducir el dominio de la página web de la empresa, además permite la verificación de correos electrónicos con el fin de saber si estos serán válidos para el envío.

Waalaxy: Herramienta de ventas que permite la automatización de funciones de LinkedIn como envío de solicitudes de conexión y mensajes a los prospectos.

Amplemarket: Herramienta de prospección para ventas que permite encontrar nuevos clientes potenciales para la empresa, así como la automatización de correos electrónicos y mensajes.

Con todas las herramientas nombradas anteriormente la empresa obtiene información de potenciales clientes y posteriormente son creados y/o sincronizados automáticamente en el CRM de la empresa, que funciona a su vez como base de datos.

Estrategias de Inbound: Para ello cuenta con un equipo de marketing que busca atraer clientes mediante estrategias tanto de SEO como de SEM, principalmente los esfuerzos se concentran en este por el retorno a la inversión que tiene para la empresa tanto en costo como en tiempo de generación de leads.

Para esta estrategia el equipo se encarga de realizar un cronograma de actividades, que incluye eventos, contenidos y/o materiales de valor y publicaciones, los cuales a su vez serán pautaados o simplemente publicados en redes sociales y Google, con el fin de generar leads con intereses en común a alguno de los servicios de la marca para el área comercial.

Posteriormente a la generación de estos leads y prospectos tanto de estrategias de outbound como de inbound inicia el siguiente proceso:

1. Contactar a los leads mediante mensajes en LinkedIn, correos electrónicos y/o llamadas, el objetivo de este contacto es agendar una reunión virtual con todos aquellos que mostraron interés.
2. Una vez agendada la reunión, cuya duración es de 15-30min, y es liderada por un desarrollador comercial senior, que ya cuenta con experiencia en ventas B2B, este busca entender las necesidades actuales de la empresa, las razones que le llamaron la atención, el cargo de la persona y nivel de responsabilidad en la decisión de compra de seguros, pues esto influye en el proceso y puede acelerar o ralentizar el proceso de venta.

Además, se explica la propuesta de valor de Momentu, sus diferenciales, empresas que respaldan dicha experiencia y se busca entender si la empresa que representa esa persona ya cuenta con un presupuesto para seguros, si tiene insatisfacciones respecto a su proveedor actual, si busca cambiar sus pólizas y/o coberturas o si están en búsqueda de opciones para adquirir este tipo de beneficios.

3. Con base en los resultados de la reunión, se inicia un proceso de nutrición para aquellos leads que ya cuentan con un seguro pero cuya fecha de renovación es mayor a 3 meses, pues las personas para hacer el cambio deben terminar el contrato con su proveedor actual, este proceso de nutrición consta de envío de información y contenido de valor que pueda ser útil para esta persona, así como de envío de mensajes personalizados de felicitación por alguna noticia de la empresa, ya sean premios, reconocimientos, crecimiento, etc. Una vez se acerca la fecha de renovación se busca retomar el contacto con la persona y empezar un proceso de negociación.

Este mismo proceso de nutrición se utiliza para empresas de aquellas reuniones que no fueron calificadas porque no contaban con un presupuesto para este tipo de beneficios, a fin de que mantengan a la empresa presente y eventualmente sea la primera opción para adquirir este tipo de servicios.

En el caso de las reuniones que son calificadas, es decir donde hay una oportunidad clara y en un tiempo cercano, se empieza un proceso de solicitud de datos de los empleados e información necesaria para iniciar la cotización de las pólizas y poder hacer un comparativo entre los diferentes tipos de pólizas y coberturas.

4. Una vez se tiene lista la cotización y el comparativo se hace otra reunión donde el desarrollador comercial sénior le presenta la propuesta al prospecto, aquí ya empieza un proceso de negociación entre ambas partes hasta llegar a un acuerdo tanto en precio como en tipo de póliza y cantidad de sesiones a las que tendrá derecho en la plataforma de bienestar.
5. Posteriormente al acuerdo, se realiza la firma del contrato y se establece una fecha de lanzamiento para dar a conocer el beneficio a los empleados.

6. En el lanzamiento participan tanto el desarrollador comercial sénior quien estuvo a cargo del proceso de venta, como el customer success, quien es la persona que en adelante se encargará de la relación con el cliente, quien se encargará de resolver y gestionar todas las inquietudes, necesidades adicionales y garantizar la satisfacción total del cliente con el servicio prestado; esta persona además es experta en toda la parte operativa y por tanto es capaz de gestionar las solicitudes de manera rápida y eficiente, a fin de garantizar tiempos de respuesta mínimos y calidad en el servicio.
7. Durante el tiempo que dure el contrato también se busca que la persona pueda adquirir otros tipos de pólizas con la empresa, así se garantiza un crecimiento del volumen de cuenta del cliente.

Además, se mantienen reuniones periódicas con el cliente, donde se revisa la utilización, inquietudes, seguimientos y oportunidades de mejora en el servicio, que permitan realizar ajustes internos y elaborar planes de acción para contrarrestar fallas e incrementar la satisfacción del cliente con el servicio.

8. Una vez se acerque el tiempo de finalización del contrato, el customer success se encarga de revisar con el cliente la satisfacción con el servicio, los precios del próximo periodo y demás puntos necesarios para la renovación.

10.3. Proceso operativo y de producto

Para garantizar la correcta prestación del servicio hay todo un equipo de tecnología dedicado exclusivamente al desarrollo y mantenimiento de la plataforma, de manera que ésta se encuentre estable y si presenta problemas se puedan detectar en tiempo real y ser corregidos a la menor brevedad posible.

Además, también hay un equipo operativo, que se encarga de los canales de atención al usuario, los cuales pueden ser correo electrónico y/o WhatsApp, a estos canales los usuarios se comunican cuando están presentando inconvenientes ya sea para el uso de la plataforma, dudas sobre sus coberturas, sobre cómo acceder a sus pólizas, o inconvenientes que estén presentando. De este modo, el equipo operativo está disponible para resolver dichas inquietudes y ayudar al usuario a mejorar su experiencia con el beneficio, para así aumentar la satisfacción de este.

11. Precio

Al ser una empresa nueva en el mercado y competir con empresas con larga trayectoria y conocimiento de este, se ha elegido una estrategia que busca el máximo crecimiento de las ventas, en este sentido, la empresa ha optado por reducir sus márgenes de ganancia y de comisión a fin de poder reducir el costo comercial de los diferentes tipos de pólizas, para así tener un precio atractivo y menor que sus demás competidores. De este modo la empresa busca atraer por el factor menor precio a más clientes potenciales y así lograr un rápido crecimiento en las ventas y ganar cuota de mercado.

Esta política de precios tiene como desventaja la desconfianza que pueda generar entre los prospectos, pues no se trata de un producto commodity sino de un producto que pone en riesgo la cobertura y salud de los empleados, en este sentido, se deben tener muy claros los argumentos de cara a los clientes y las razones por las que la empresa pese a ser nueva puede generar este precio menor que otras empresas con mayor trayectoria.

A continuación, se detallan las razones:

1. Al tratarse de una empresa que busca digitalizar y automatizar, ha logrado desarrollar herramientas especializadas y procesos internos más ágiles, que requieren tanto un menor costo como tiempo y personal, lo cual permite una disminución considerable de los costos, que se reflejan en tarifas más bajas para el cliente.
2. Acuerdos especiales con las aseguradoras que permiten negociar tarifas preferenciales, las cuales a su vez se transmiten al cliente. Como parte de estos acuerdos se encuentra la negociación de tarifas únicas sin importar la cantidad de empleados que tenga la empresa, pues normalmente el precio de la póliza es inversamente proporcional a la cantidad de empleados, es decir, entre menos empleados tenga mayor puede ser el costo, pues el riesgo de afectaciones a la póliza es menor. En este caso Momentu ha negociado bolsas de pólizas para empleados, lo cual le permite ofrecer un precio muy similar a las empresas sin distinguir su tamaño, pues al final todas hacen parte de una misma bolsa.
3. Al automatizar procesos como las altas/bajas se reduce el costo de pago de días de más de empleados que ya no laboran con la empresa, que finalmente se refleja en costos mayores para la empresa, este es un problema muy común en otros brókeres de seguros.

4. Al contar con una plataforma que permite guiar al usuario en el uso de sus seguros de manera óptima, se reduce la tasa de siniestralidad por afectaciones por afectaciones a la póliza, esto a su vez se puede reflejar en menores costos para empresa en sus pólizas.

Es importante resaltar, que no existe un precio único para cada uno de los productos, ya que el precio dependerá de varios factores como:

- Cantidad de empleados de la empresa: entre más empleados tenga una empresa, mayor será el poder de negociación con las aseguradoras para obtener precios más favorables.
- Importancia de la adquisición de dicho cliente para el posicionamiento y crecimiento de la marca: Hay clientes cuya reputación y valor de marca en el mercado pueden ser más relevantes para el posicionamiento de la marca, pues trabajar con ellos puede generar más confianza para otros prospectos y así facilitar los procesos de negociación y cierre de nuevos clientes.
- Tipo de póliza que desea adquirir: Como se mencionó en el apartado de producto/servicio, se manejan diferentes tipos de pólizas con diferentes tipos de aseguradoras, cada una de ellas maneja una cobertura y montos de seguro y coaseguros distintos, los precios se determinan y varían en función de cada una de estas cualidades.
- Tasa de siniestralidad: Para aquellas empresas que ya cuentan con alguna póliza y quieren cambiar su bróker, puesto que esta tasa indica las afectaciones a las pólizas, medido en la cantidad de accidentes y/o usos de la misma por parte de los empleados, en un periodo; por consiguiente, es un factor que afecta directamente el costo de las pólizas.

A continuación, se resumen los precios propios y de cuatro de los principales competidores en el mercado, para cada uno de los productos¹:

- **Seguro de vida:** La siguiente tabla resume los precios promedio de una póliza de vida de Momentu y sus principales competidores en el mercado de corredores de seguros para empresa, los precios son anuales por empleado, están expresados en pesos mexicanos y se dividen de acuerdo con la cantidad de empleados a asegurar. Para facilitar el análisis se tuvo en cuenta una póliza básica con cobertura promedio, para un promedio de edad de los empleados de 40 años, la cual incluye: fallecimiento por cualquier causa, doble indemnización por muerte accidental, invalidez total y permanente, exención de pago de primas por Invalidez Total y Permanente.

Tabla 2. Precios seguros de vida

CANTIDAD EMPLEADOS	MOMENTU	PROTEC	SUREXS	LOCKTON	GRUPO INNOVAZIONE
10-30	\$ 400	\$ 460	\$ 430	\$ 420	\$ 440
31-100	\$ 390	\$ 440	\$ 420	\$ 410	\$ 430
101-200	\$ 350	\$ 400	\$ 375	\$ 365	\$ 380
201-500	\$ 320	\$ 360	\$ 345	\$ 330	\$ 350
501-1000	\$ 280	\$ 320	\$ 310	\$ 290	\$ 310
>1000	\$ 250	\$ 290	\$ 280	\$ 260	\$ 275

Fuente: Elaboración propia, 2023.

- **Seguro dental:** El siguiente cuadro resume los precios promedios mensuales en el mercado de un plan dental básico, el cual incluye urgencias, evaluación oral, limpieza dental, radiografías intraorales, selladores, evaluación periodontal completa, restauraciones con amalgamas y resinas, procedimientos quirúrgicos menores, diagnóstico y prevención, con un límite anual de en promedio \$15.000 MXN.

¹ Los precios indicados anteriormente son estimaciones y no representan precisamente los costos reales asociados a los productos y servicios propios y de la competencia. Esta medida se implementa con el propósito de salvaguardar la confidencialidad de los procesos comerciales y mantener la integridad de las relaciones comerciales.

Tabla 3. Precios seguro dental.

CANTIDAD EMPLEADOS	MOMENTU	PROTEC	SUREXS	LOCKTON	GRUPO INNOVAZIONE
5-400	\$ 230	\$ 261	\$ 245	\$ 240	\$ 242
401-1000	\$ 220	\$ 250	\$ 235	\$ 230	\$ 230
>1000	\$ 205	\$ 230	\$ 220	\$ 215	\$ 215

Fuente: Elaboración propia, 2023.

- **Seguro visual:** Para el análisis de las pólizas visuales se tuvo en cuenta una cobertura promedio que incluye: examen completo de vista, anteojos completos o lentes de contacto graduados (un par cada año), estuche duro por armazón y una microfibra para el cuidado de anteojos o solución para lentes de contacto (solo una vez), reposiciones de lentes oftálmicas una vez al año, con descuento del 30%. El valor es anual por empleado y está expresado en pesos mexicanos.

Tabla 4. Precios seguro visual

CANTIDAD EMPLEADOS	MOMENTU	PROTEC	SUREXS	LOCKTON	GRUPO INNOVAZIONE
5-400	\$ 250	\$ 285	\$ 270	\$ 257	\$ 275
401-1000	\$ 235	\$ 270	\$ 255	\$ 240	\$ 260
>1000	\$ 220	\$ 253	\$ 240	\$ 225	\$ 240

Fuente: Elaboración propia, 2023.

- **Seguro de gastos médicos menores:** Para el análisis de precios del seguro de gastos médicos menores se tuvo en cuenta una póliza con cobertura de: orientación médica telefónica, consultas de primer contacto, consultas de especialidad, consultas de psicología y nutrición (máximo 6), ambulancia por emergencia médica (2 veces al año), estudios de laboratorio, terapia física; cabe resaltar que el copago para los servicios de consulta es de en promedio el 25-30%. El valor es anual por cada empleado.

Tabla 5. Precios seguros de gastos médicos menores.

CANTIDAD EMPLEADOS	MOMENTU	PROTEC	SUREXS	LOCKTON	GRUPO INNOVAZIONE
10-50	\$ 1,800	\$ 2,050	\$ 1,960	\$ 1,900	\$ 1,950
51-200	\$ 1,750	\$ 1,980	\$ 1,900	\$ 1,855	\$ 1,890
201-500	\$ 1,670	\$ 1,900	\$ 1,800	\$ 1,770	\$ 1,803
501-1000	\$ 1,600	\$ 1,800	\$ 1,750	\$ 1,680	\$ 1,725
>1000	\$ 1,400	\$ 1,580	\$ 1,520	\$ 1,450	\$ 1,500

Fuente: Elaboración propia, 2023.

- **Seguro de gastos médicos mayores:** La siguiente tabla resume los precios del mercado de una póliza de gastos médicos mayores, con cobertura de: acceso a principales hospitales del país, membresía dental y médica móvil, asistencia en viajes, cobertura para complicaciones en el embarazo, hospitalizaciones, honorarios médicos y de enfermeras, y una suma asegurada de hasta \$120 millones y copagos de 30% en procedimientos médicos.

Tabla 6. Precios seguros de gastos médicos mayores

CANTIDAD EMPLEADOS	MOMENTU	PROTEC	SUREXS	LOCKTON	GRUPO INNOVAZIONE
10-50	\$ 6,500	\$ 7,400	\$ 7,800	\$ 6,800	\$ 7,300
51-200	\$ 5,900	\$ 6,780	\$ 7,000	\$ 6,150	\$ 6,650
201-500	\$ 5,500	\$ 6,300	\$ 6,600	\$ 5,500	\$ 6,180
501-1000	\$ 5,200	\$ 5,950	\$ 6,220	\$ 5,250	\$ 5,830
>1000	\$ 5,000	\$ 5,700	\$ 6,000	\$ 5,000	\$ 5,600

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Es importante resaltar que la tasa de siniestralidad de la empresa puede aumentar el precio promedio tanto para el seguro de gastos médicos mayores como menores, es decir, que con base en esta los precios mencionados en cuadros anteriores se ajustan. A continuación, se resumen los porcentajes de aumento de Momentu y la competencia con base en dicha tasa de siniestralidad:

Tabla 7. Tasa de siniestralidad.

TASA DE SINIESTRALIDAD	MOMENTU	PROTEC	SUREXS	LOCKTON	GRUPO INNOVAZIONE
1-20%	0%	5%	2%	0%	4%
21-50%	5%	6%	4%	5%	6%
51-60%	8%	10%	8%	8%	10%
61-75%	13%	15%	15%	15%	15%
>75%	20%	23%	20%	22%	22%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Formas de pago

Dentro de las políticas de pago se encuentran:

- Un descuento adicional si se realiza el pago completo de la totalidad de la póliza, que puede estar entre el 5-10%.
- El pago es flexible y se puede elegir entre un pago anual, bimensual, trimestral y semestralmente; de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- Los pagos se realizan de manera anticipada, a fin de tener vigente la cobertura.
- Una vez finalizado el contrato, si la empresa lo desea se puede extender durante un mes más la cobertura sin hacer el pago adelantado.

12. Canales de distribución

Al tratarse de una empresa B2B de servicios que se pueden ejecutar de manera remota y que busca precisamente digitalizar la experiencia y el proceso de gestión de prestaciones como seguros, la empresa también ha innovado en los canales en que tradicionalmente se distribuían este tipo de productos, pues como se menciona durante el análisis, la mayoría de brókeres usa estrategias como visitar empresas presencialmente, sistema de referidos y llamadas en frío a bases de datos de empresas en México.

En este sentido, la empresa algunos canales nuevos y/o con herramientas novedosas que facilitan la distribución del producto:

Email

Se utiliza el correo electrónico para:

Envío de emails en frío: con estos se busca presentar el servicio a alguien que no conoce, pero que cumple con las características del target, para ello, se realiza el siguiente proceso interno:

- Una persona denominada Lead Generation o generadora de leads, se encarga de la prospección de líderes y empresas que cumplan con las características del target, para realizar esta prospección se hace uso de herramientas como bases de datos y/o censos de empresas que dispone las secretarías de comercio del gobierno mexicano, pero principalmente se hace uso de LinkedIn Navigator, herramienta de ventas que permite conseguir información relevante sobre cuentas y posibles clientes; y de otra herramienta llamada Apollo, con la que también se logra extraer información y datos tanto de empresas como de los principales líderes.
- Una vez obtenida la información y los datos de contacto de los prospectos, estos son cargados en el CRM de la empresa, que permite reunir y mantener toda la información comercial en un mismo sitio, de manera que su gestión pueda ser óptima y se maximice la productividad del equipo.
- Posteriormente, los desarrolladores comerciales se encargan de redactar plantillas y secuencias de email en frío para contactar a todos esos prospectos que se encuentran dentro de la base, el objetivo principal de estas debe ser llamar la atención del prospecto y lograr que este pida más información sobre el servicio

y/o acepte tener una corta reunión comercial de discovery donde pueda conocer a detalle la propuesta.

A continuación, se presenta unas muestras de plantillas de email en frío utilizadas por la empresa:

Hola Contacto: Nombre, ¿Cómo has estado?
Soy Juan Pablo, CEO de Momentu.

Te cuento que somos un bróker digital de salud tanto física como mental donde podemos darle una mano a tu empresa y a tus empleados, ya lo hicimos con Clara, Rappi, Boston Medical, Reservamos, Kua Foods, entre otras.

Te ayudamos a gestionar tus beneficios de salud como seguros a un menor costo y añadiendo una plataforma integral de bienestar para el cuidado de la salud mental de los empleados de Empresa: Nombre de la empresa

¿Te queda bien una reunión de 20 mins. el próximo martes?

Hola Contacto: Nombre,

Te he enviado un par de correos anteriormente, pero hasta el momento no he podido contactarte, puedo inferir que es porque requieres más información para avanzar.

Te platico brevemente, la razón por la que podemos disminuir hasta un 20% el coste de tu seguro es por 2 puntos:

1. Por escala, tenemos presencia en toda Latinoamérica, podemos negociar tarifas preferenciales con las aseguradoras.
2. Por tecnología, ya que tenemos herramientas especializadas y procesos internos más inmediatos, nos permite un ahorro en costos.

Y por supuesto, estos ahorros los reflejamos en tarifas más bajas para ti mientras te damos más beneficios para tus colaboradores.

Conversemos el jueves unos 20 mins o si se te complica te dejo [aquí mi agenda](#).

Saludos!

Si bien este canal es masivo, representa aproximadamente el 60% de las reuniones comerciales y un 80% de los cierres. En este sentido se plantean algunas recomendaciones que permitan optimizar este canal:

1. Segmentar el target de acuerdo con las necesidades y/o características puntuales de cada uno de los sectores, de manera que se puedan realizar mensajes más personalizados y que apuntan realmente a los dolores y deseos de cada uno de los prospectos, pues si bien pueden ser líderes de recursos humanos, debido a las características particulares de cada sector o industria, estos dolores, necesidades y deseos pueden ser diferentes.

2. De igual manera se recomienda segmentar y clasificar los cargos a los que se van a enviar las secuencias, es decir, no enviar una secuencia genérica a todos los cargos objetivo, sino desarrollar una para cada tipo de cargo, donde nuevamente se apunte a las necesidades y requerimientos específicos del mismo con respecto al servicio que se presta.
3. Aprovechar noticias y premios relacionados con la empresa y/o la industria para personalizar los mensajes y/o generar secuencias más específicas de email, que mejoren la tasa de conversión.
4. Mantener un histórico y analizar constantemente el mismo para descubrir los mejores momentos del día y de la semana para el envío de este tipo de mensajes, de manera que se pueda incrementar la tasa de apertura y de conversión de los mismos.
5. Procurar resumir muy bien en los correos y dejar muy claro los diferenciales y valor agregado que se le ofrece a los clientes al gestionar sus pólizas.

De esta manera es más probable que se logre llamar la atención del prospecto y que este se muestre interesado en conocer más sobre los servicios de la empresa, optimizando dicho canal para la adquisición de clientes de la empresa.

Envío de emails marketing: Se utiliza para enviar contenido de valor a los prospectos de la base de datos de marketing del CRM, para acceder a dicho contenido como ebook, herramientas, inscripción a webinars y similares que pueden ser útiles y del interés de los prospectos, estos deben registrar algunos datos como nombre, empresa, cantidad de empleados y teléfono de contacto, una vez registran la información podrán acceder a este contenido que se diseña especialmente pensando en las necesidades y requerimientos de ellos.

Es importante destacar que la base de datos de marketing está compuesta por contactos de empresas mexicanas que anteriormente fueron prospectadas y creadas en el CRM por el equipo de Lead Generation y que cumplen con las siguientes características:

- Cargos como líderes de compras, líderes financieros, líderes de recursos humanos y directores generales.
- Entre 20-500 empleados.

- Empresas de sectores como tecnología, servicios financieros, marketing y publicidad, industrial, producción de alimentos, consultoría, entre otras similares.

A continuación, se presentan algunos ejemplos utilizados dentro de esta estrategia:



Momentu Talks

NAVEGANDO LA REFORMA EN MÉXICO

EXPLOREMOS LOS PUNTOS CLAVE DE LA REFORMA LABORAL MEXICANA

Miércoles, 18 de Octubre
5:00 p.m. MX

Hola ,

En un país donde se dedican más horas al trabajo que en la mayoría, es esencial entender cómo está evolucionando la relación entre éste y la vida. La **Reforma Laboral en México** ha reunido a representantes empresariales, sindicales, organizaciones internacionales y líderes comprometidos en una conversación que redefine el panorama laboral y que puede impactar tu vida profesional y tu cotidianidad.

Únete a [nuestro #MomentuTalks donde exploraremos los cambios, desafíos y oportunidades](#) que esta reforma trae. 🗨️

- 📅 ¿Cuándo?: 18 de Octubre, 5:00 pm MX
- 📍 ¿Dónde? Virtual
- 🗣️ Expone: Jared Fransico González, Abogado Sr. Laboral y Corporativo

Acompáñanos y potencia tu liderazgo y tu estrategia de H.R. conociendo los puntos clave sobre esta importante reforma.

[Reserva hoy tu lugar](#)

Hola ,

En Momentu estamos aquí para que **no seas** una de las empresas mexicanas que paga seguros médicos altísimos y no sabe cómo aprovechar cada beneficio y centavo de ellos. 💡

Con este mail, eres uno de los primeros en conocer [nuestro nuevo verificador de cobertura](#), donde podrás consultar la red de atención correspondiente a tu seguro de salud. Explórala hoy y descubre cómo en Momentu hacemos que el Health Tech parezca magia.

Además, si eres uno de los primeros en testarlo, muy pronto podrás:

- Ver una red de médicos de más aseguradoras. 📁👨‍⚕️
- Calcular costos promedio por enfermedad. 💰🔍
- Calcular deducibles y el coaseguros. 🇲🇽📄
- Consultar el ranking y la satisfacción por seguro y hospital/médico. 🏆😊

👉 [Usa este enlace](#) y sé de los primeros en probar este producto 100% gratuito para tu empresa. Es un honor para nosotros compartirlo contigo. 💜



Juan Pablo Montoya
CEO & CO-Founder
Momentu LatAm



🎁 **¿Quieres mejorar aún más el rendimiento de tu equipo ?**

Te regalamos un Demo personalizado de 30 minutos en donde te mostraremos de forma guiada nuestra plataforma de salud y bienestar mental para potenciar la productividad de tu empresa.

Agendar mi Demo ahora

Con esta estrategia se busca generar inbound leads, que una vez recopilados los datos van a ser contactados vía email y telefónica por el equipo comercial, que se encarga de diseñar una estrategia de contacto que conecte dicho contenido que descargó la persona con alguna de las características del servicio que se presta, de manera que llame la atención

del prospecto y se logre agendar una reunión discovery para presentarle a detalle el servicio, diferenciales y entender las necesidades puntuales de la empresa.

Para este envío de email marketing se recomienda elaborar contenidos que no solo agreguen valor, sino que estén alineados con los valores y propósito de la marca, de manera que se vaya generando conciencia de marca entre los prospectos y luego para el equipo comercial sea más fácil conectar con ellos y lograr un espacio para presentar la marca, así también serán más calificados los leads que se generen.

Participación en ferias y eventos del sector

En línea con el objetivo de posicionamiento de marca, es importante que la empresa pueda participar de ferias y eventos relevantes del sector, pues son oportunidades por un lado de establecer conexiones con otras empresas y profesionales de la industria, como socios, proveedores y clientes que pueden ser claves en el crecimiento del negocio.

Por otra parte, este tipo de eventos también sirven para darle visibilidad a la marca y generar interés en potenciales prospectos sobre lo que la marca puede llegar a ofrecer, en este sentido, los eventos en el sector B2B representan oportunidades de generación de leads, pues atraen personas y/o empresas interesadas en los servicios.

Así mismo los eventos sirven para mantenerse actualizado de las últimas tendencias del sector y permite analizar el mercado y la competencia, pues al asistir a estos las empresas pueden tener un panorama actualizado, y encontrar tanto oportunidades como amenazas dentro del sector, que permitan mejorar el producto y ajustarlo a las necesidades.

Otro punto importante de la participación en ferias y eventos es que estos por lo general tienen amplia cobertura mediática y se visibilizan muy bien en redes sociales, por lo que es una oportunidad de generación de leads orgánicos pues puede aumentar la visibilidad de la empresa en redes.

Si bien este se puede considerar un canal de distribución, es importante que dichos eventos y ferias se escojan considerando que la audiencia objetivo sea parte del target de la empresa, que tenga un buen retorno a la inversión y que puedan aportar al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Además, se debe tener un plan de acción post evento que permita la maximización de los beneficios de generación de leads, tales como el seguimiento a los mismos y el establecimiento de metas o KPI's relacionados.

A continuación, se detallan los eventos más relevantes de la industria y en los cuales debería la empresa poder participar:

- **AMEDIRH:** Es el congreso de Recursos Humanos más importante de México, con más de 50 años de trayectoria. Se lleva a cabo anualmente en el mes de septiembre y cuenta con la participación de más de 3.000 profesionales y líderes del área en las principales industrias del país. Cuenta con diferentes conferencias y paneles, así como con pabellones donde las empresas patrocinadoras pueden adquirir un espacio para hacer un stand de los servicios que presta y poder conectar con posibles clientes.



Fuente: AMEDIRH (2023) [Página de LinkedIn].



Fuente: AMEDIRH, 2023

- HR Tech Summit: Este evento es organizado por DCH, Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, está orientado a la transformación digital en la gestión de recursos humanos y congrega a diferentes líderes del área de las principales empresas del país. Así mismo, a este evento se invitan a diferentes startups para que presente sus servicios a la comunidad y poder acercarlos a posibles compradores.



Fuente: DCH Organización Internacional de Recursos Humanos (2023).

- **People Day by Buk:** Es el primer festival de Recursos Humanos en Latam, se desarrolla paralelamente en las principales ciudades de latinoamérica y tiene como objetivo explorar tendencias en gestión de personas y bienestar organizacional junto a toda una comunidad de recursos humanos mediante diferentes exposiciones y workshops, y espacios de networking, relajación y recreación.



Fuente: La Tercera (2023).

- **Summit Cahum Club:** Es un evento presencial para líderes de recursos humanos orientado a empresas locales pequeñas y medianas, donde se busca hacer un intercambio de conocimientos y networking entre los asistentes.



Fuente: Cahum (2023).

Para estos eventos se recomienda preparar al mismo equipo comercial de la empresa para que estos puedan ser quienes estén a cargo del stand y poder conectar con posibles

clientes, así se garantiza que posteriormente al evento quien lo contacte sea el mismo comercial que tuvo la oportunidad de interactuar con el prospecto en el evento.

En este mismo sentido, se recomienda tener un plan de acción comercial para contactar a las personas que hayan asistido al evento y lograr maximizar los leads y prospectos, dentro de este se recomienda utilizar medios como llamadas y correos electrónicos a las personas para concretar reuniones comerciales donde se pueda presentar una propuesta económica en caso de haber interés.

Eventos propios

La organización de eventos propios también es una oportunidad de no solo generar un reconocimiento de la marca en el mercado sino de generar leads inbound para la empresa. En este sentido los eventos se pueden clasificar en dos tipos:

- **Eventos online**

Estos como su nombre lo indica se realizan en línea, son modalidad webinar, cursos y/o foros donde se tratan temas de interés de los potenciales prospectos y que puedan conectarse de alguna manera con los servicios de la empresa y/o con sus diferenciales. Estos buscan mediante la generación de valor poder llamar la atención sobre los servicios.

Para estos eventos se suele enviar invitaciones vía email a contactos de la base de marketing, así como posts tanto orgánicos como pagados que ayuden al registro de leads al mismo; para el registro a los leads se les pide información básica como nombre, empresa, cantidad de empleados, mail y teléfono de contacto, una vez se registran se envía al correo electrónico la confirmación de la inscripción y una invitación vía calendario al evento, además el día del mismo se envía un recordatorio vía email para que las personas puedan tenerlo presente y asistir.

Posteriormente al evento, los leads pasan a ser depurados por el equipo comercial, para descartar aquellos que no son válidos ya sea por su cargo, cantidad de empleados en la empresa, país, y otros factores similares. Una vez depurados, estos leads son contactados mediante una secuencia que incluye pasos tanto de correo como de llamada, donde en primer lugar se busca una retroalimentación del evento, con la que se busca recibir comentarios de la calidad del mismo, sugerencias y oportunidades de mejora; en segundo

lugar, se busca conectar el evento con los servicios y/o diferenciales y si es del interés de las personas agendar un espacio para poder explicar a detalle la propuesta.

En busca de maximizar la generación de leads de estos eventos, es importante tener presente algunos aspectos como:

1. Elección de temáticas y tipos de eventos adecuados para cada una, para ello se debe investigar y mantener actualizado sobre temáticas tendencia que no solo estén relacionados con la industria, sino que atraigan a los prospectos del target.
2. El contenido no solo debe ser atractivo sino también de calidad, que proporcione información valiosa y/o resuelva problemas y necesidades de la audiencia.
3. Es importante colaborar o tener invitados y/o panelistas que sean expertos en la materia, en especial para aquellos temas en los que la empresa no tenga tanta experiencia. Además, esto permite aumentar la exposición del evento y generar más valor para la audiencia.
4. Interactuar constantemente con el público, pues al tratarse de eventos online es más fácil que la audiencia pierda el interés y la concentración en el evento.
5. Tener clara la conexión del evento con los servicios y diferenciales de manera que se puedan generar llamados a la acción específicas durante la presentación del mismo.
6. Realizar un plan de acción comercial y de marketing que permita maximizar la contestación de los leads generados, para ello se debe personalizar los mensajes de seguimiento en función del perfil del lead.
7. Analizar lo que ha salido bien y lo que no, para saber qué mantener y encontrar oportunidades de mejora en la estrategia para próximos eventos.
8. Planear los eventos con anticipación, dándoles siempre una estructura que sirva como guía para el uso óptimo del tiempo y que permita capturar la atención de la audiencia la mayor cantidad de tiempo.

A continuación, se deja un ejemplo de este tipo de eventos:



¿HUMANA O ARTIFICIAL?
¡Lo mejor de ambas inteligencias!

00 00 00 00
DÍAS HORAS MINUTOS SEGUNDOS

Hola ,

¿La I.A. está destinada a suplantar o a impulsar nuestros trabajos? En Momentu, tenemos una creencia sólida: la verdadera magia está en **aprender a fusionar lo mejor de ambos mundos**. Por eso creamos un nuevo #MomentuTalks donde te enseñaremos sobre el éxito del liderazgo con la experiencia de la **I.A y RR.HH.**

Acompáñanos en este panel y aprende de primera mano de la [experiencia, los tips y los insights de tres grandes líderes de la industria](#) y cómo han aprovechado a su favor esta combinación poderosa de dos mundos para llevar a sus equipos y a sus empresas a tope.

📅 ¿Cuándo?: Miércoles, 6 de septiembre, 5:00 pm MX
📍 ¿Dónde? Virtual

Nuestros speakers, tus maestros:

- 🎤 **Sara Vásquez**, People Lead en Fintual
- 🎤 **Ricardo Pineda**, CEO Hackers de Talento
- 🎤 **Modera:** Juan Pablo Montoya, CEO de Momentu.

Separa ya tu cupo y aprovecha todo este conocimiento aprendiendo de primera mano.

Reserva hoy tu lugar

Fuente: Momentu (2023)



Fuente: Momentu (2023)

Eventos presenciales

Teniendo en cuenta el perfil que se detalló anteriormente de algunos de los tomadores de decisión como los líderes de recursos humanos, es importante para este tipo de empresas B2B realizar sus propios eventos presenciales donde puedan relacionarse presencialmente con prospectos, además de ofrecerle un espacio para hacer networking con otros colegas que comparten retos e intereses similares.

Estos espacios son oportunidades únicas para conocer y establecer contactos que lleven a relaciones comerciales con prospectos, pues las conversaciones en persona se caracterizan por ser más cercanas, profundas y significativas que las interacciones en línea, lo que sirve para aumentar la confianza tanto en los representantes de la marca como en la misma marca y los servicios que ofrece.

Estas relaciones basadas en la confianza son claves teniendo en cuenta el tipo de producto que se vende, pues es un producto que para los líderes debe garantizar no sólo confianza sino calidad y buen servicio. De este modo, este tipo de eventos permite a la empresa

generar leads de alta calidad, pues las interacciones en persona pueden ser más efectivas que las interacciones en línea.

Cabe destacar que las ventas B2B no son ventas instantáneas como en las B2C, sino que se tratan de ventas más consultivas donde se busca construir relaciones a largo plazo y las interacciones en eventos presenciales de este tipo favorecen la construcción de bases sólidas para futuras relaciones comerciales con la empresa.

Además, los eventos presenciales son una buena estrategia para fortalecer la marca en el mercado y el reconocimiento de la misma entre líderes del target, además demuestra el compromiso de la misma por estos últimos. De igual manera este tipo de eventos favorecen la visibilidad en redes sociales mediante posteos orgánicos de sus asistentes, lo que ayuda al posicionamiento de la marca y a la generación de leads.

Algunas recomendaciones por seguir para este tipo de eventos son:

1. Escoger alguna temática para cada evento, de manera que llame la atención de distintos tipos de perfiles en cada uno de ellos, además facilita el networking entre los asistentes, pues compartirán temas y retos similares.
2. Tener premios y/o recompensas sorpresas para sus asistentes, así llamará la atención de los invitados y facilita el registro al mismo.
3. Variar en horarios, días y tipo de eventos.
4. Los desayunos, cenas y almuerzos pueden favorecer el networking entre los asistentes, mientras que eventos más estructurados como foros, charlas y clases pueden favorecer el aprendizaje y conocimiento; teniendo en cuenta esto diseñar diferentes espacios que atraigan a diferentes tipos de perfiles.
5. Tener un plan de acción comercial para los leads posterior al evento, donde los desarrolladores comerciales puedan establecer un contacto con los mismos mediante vía email o telefónica y validar si pudiese haber una oportunidad de trabajar en la gestión de sus pólizas o si están interesados en los servicios.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de este tipo de eventos:

[Evento presencial gratuito]

H.R. Nights

Inteligencia Artificial aplicada a RR.HH
Una noche para encontrarnos, conectar y aprender de las oportunidades de la IA en el mundo de Recursos Humanos.

 19 de julio /  7:00 pm
Ciudad de México

Fuente: Momentu (2023)



Fuente: Momentu (2023)

Página web

La empresa cuenta con una página web (<https://www.momentu.co/>) donde se resume la propuesta, las empresas con las que trabaja, sus diferenciales y valor agregado tanto de

cara al empleado como de cara al colaborador, los tipos de seguros y coberturas con los que trabaja, las aseguradoras con las que tiene alianza, los diferenciales claves de la marca frente a los brókeres tradicionales y los testimonios tanto de usuarios como de líderes de empresas que respaldan la experiencia y calidad en el servicio.

momentu

Recursos Iniciar Sesión Solicitar Demo →

Descubre Momentu, el broker digital de seguros que cuida de tus empleados

Despreocúpate de las letras pequeñas de tu seguro, los tediosos trámites de reembolsos y el temor que tienen tus empleados a usar su póliza. **En Momentu, cuidamos la salud de tu equipo sin que te cueste más**

Quiero conocer más →

Los mejores equipos de América Latina ya confían en nosotros

Compara Grupo COQUECOL Rappi FINDASENSE CLARA ARL BOLÍVAR Cafeto cenit

Equipo de Recursos Humanos

Existimos para ti. Con Momentu encuentra todo en un solo lugar

Acceder a Demo

Made in Webflow



Gestionamos tus seguros por ti

Nos encargamos de aliviar tu carga operativa, para que te concentres en lo más importante. ¿Tienes altas y bajas? ¿Extensos trámites y papeleo? ¡Lo hacemos por ti!



Olvídate de la letra pequeña de tus seguros

Sabemos lo tedioso que es para ti y tu equipo el lidiar con la "letra pequeña" de tus seguros, por eso seremos transparentes contigo. ¡Estamos de tu lado!



Acceso rápido y simple para todos

¿Tu equipo tiene muchas dudas de cómo usar su seguro? Esto suele pasar, pero no te preocupes, con nosotros tus empleados sabrán qué cubre su seguro, a cuál red médica acudir y cómo gestionar sus siniestros.



Métricas y analítica de tu equipo

Podrás acceder a métricas en tiempo real de cómo está el bienestar de tu equipo, nivel de utilización de sus beneficios y seguros.



Para Tus Empleados

Cuidamos la salud de tu equipo

Agendar Demo



Atención personalizada, rápida y sin papeleo

La mayoría de tus empleados no saben cómo usar su seguro, ni qué les cubre. ¿Lo sabías? En Momentu los atenderemos personalmente, para ayudarlos a solucionar sus dudas, reclamaciones y **reembolsos**.



Para qué limitarte, cuando puedes darles más

Atrae y retén el mejor talento con planes de beneficios atractivos y flexibles para tus empleados. Con Momentu, tu equipo accederá a sesiones con psicólogos y nutriólogos, y sí, todo en un mismo lugar.

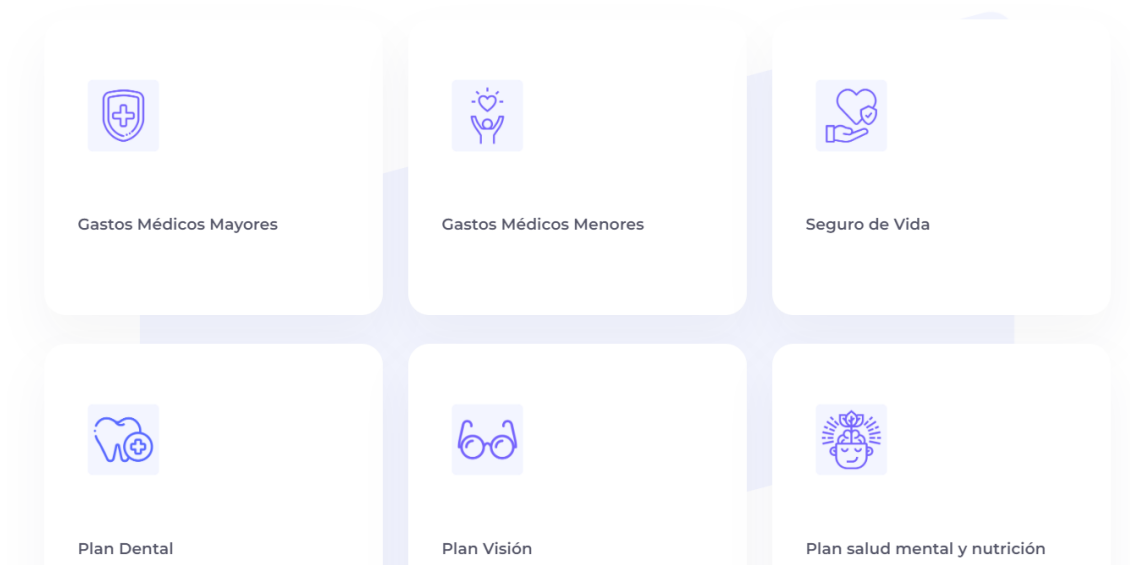


Los reembolsos en tiempo récord

Seguro que tus empleados quieren tener su



Contamos con los mejores seguros y coberturas



En cada una de las secciones mencionadas anteriormente hay llamados a la acción que invitan al prospecto a solicitar más información, para ello deben llenar un formulario con datos claves como nombre, empresa, cantidad de empleados, teléfono y correo; una vez dejan los datos pasan a ser contactados por el equipo comercial para brindar más información y validar si existe una oportunidad.

En la página web también se encuentra la opción de agendar un demo de la plataforma, donde el prospecto podrá acceder a un calendario y reservar la reunión que se ajuste a su tiempo, posteriormente en la reunión una persona del área comercial le realiza un recorrido por la plataforma y valida si existe una oportunidad.

Redes sociales

Las redes sociales propias son otra de las estrategias de distribución pues estas sirven para conectar con prospectos, genera visibilidad online favoreciendo el posicionamiento de la marca en el mercado, además le permite a la empresa llegar a audiencias y targets específicos mediante estrategias de segmentación.

Dentro de estas están:

- **LinkedIn:** Que es una red social profesional, ideal para empresas B2B pues permite conectar empresas y servicios con profesionales y prospectos que tengan interés en los mismos. En esta la empresa realiza publicaciones periódicas sobre contenidos de valor para los prospectos, noticias relevantes del servicio, anuncios de eventos y/o webinars que puedan ser del interés.

Además de esto también se realizan campañas digitales de pago donde se anuncian contenidos diseñados especialmente para generar leads, tales como ebooks, herramientas, propuesta de valor que buscan atraer la atención de potenciales clientes y que estos accedan a estos descargables y/o demos del producto para posteriormente ser contactados por el equipo comercial.

También se utiliza la versión premium de la red social, denominada Sales Navigator y que está diseñada especialmente para que las empresas puedan generar y convertir potenciales clientes pues ofrece información más detallada y relevante de los clientes según las necesidades de la empresa y el target.

Si bien esta es una red social que ya usan a nivel empresa, es importante que se desarrollen estrategias para que el equipo comercial pueda también sacar el mayor provecho de esta y puedan conectar también con potenciales clientes y convertir a los mismos.

momentu
La plataforma de salud empresarial que cuida tus empleados

Momentu
Salud y bienestar para los colaboradores en LATAM
Atención a la salud mental · México City · 9319 seguidores · 11-50 empleados

Jazmín y 119 contactos más siguen esta página

✓ Siguiendo Invitar Más

Inicio Mi empresa Acerca de Publicaciones Empleos Personas

Acerca de

¡Bienvenido a Momentu! Somos el aliado en la gestión de salud de las empresas líderes en LATAM. En Momentu entendemos que el bienestar de tus empleados es fundamental y que optimizar tus recursos es una prioridad. Aquí te brindamos soluciones integrales y personalizadas a tus necesidades que te ... ver más

Resumen

¡Bienvenido a Momentu! Somos el aliado en la gestión de salud de las empresas líderes en LATAM.

En Momentu entendemos que el bienestar de tus empleados es fundamental y que optimizar tus recursos es una prioridad. Aquí te brindamos soluciones integrales y personalizadas a tus necesidades que te permiten reducir tus gastos hasta un 20% y simplificar toda tu gestión de seguros y beneficios.

Nuestro objetivo es a cuidar de la salud de tus empleados, adaptándonos a tus necesidades y diseñando estrategias para fomentar un entorno laboral saludable y productivo y de fácil acceso a las necesidades en salud.

¿Cómo? Gestionamos tus seguros y beneficios de salud haciéndolo más fácil y hasta 20% mas barato, Ofrecemos atención personalizada para tus empleados las 24/7 y una plataforma equipada con métricas precisas para evaluar el impacto de nuestras soluciones. Además, nuestros planes incluyen servicios en salud mental y nutricional, abarcando el bienestar integral de tus colaboradores.

Contáctanos hoy mismo y descubre cómo podemos ayudarte a construir una cultura organizacional basada en la salud y el crecimiento. Juntos, impulsaremos el éxito de tu empresa y el bienestar de tus colaboradores.

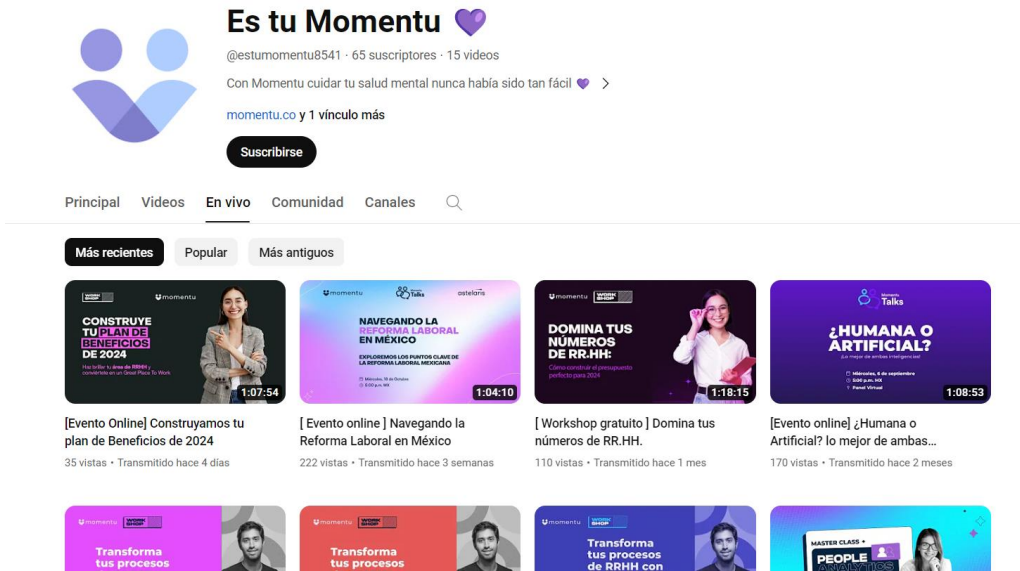
¡Es tu Momentu!

Conoce más en [momentu.com](http://www.momentu.com)

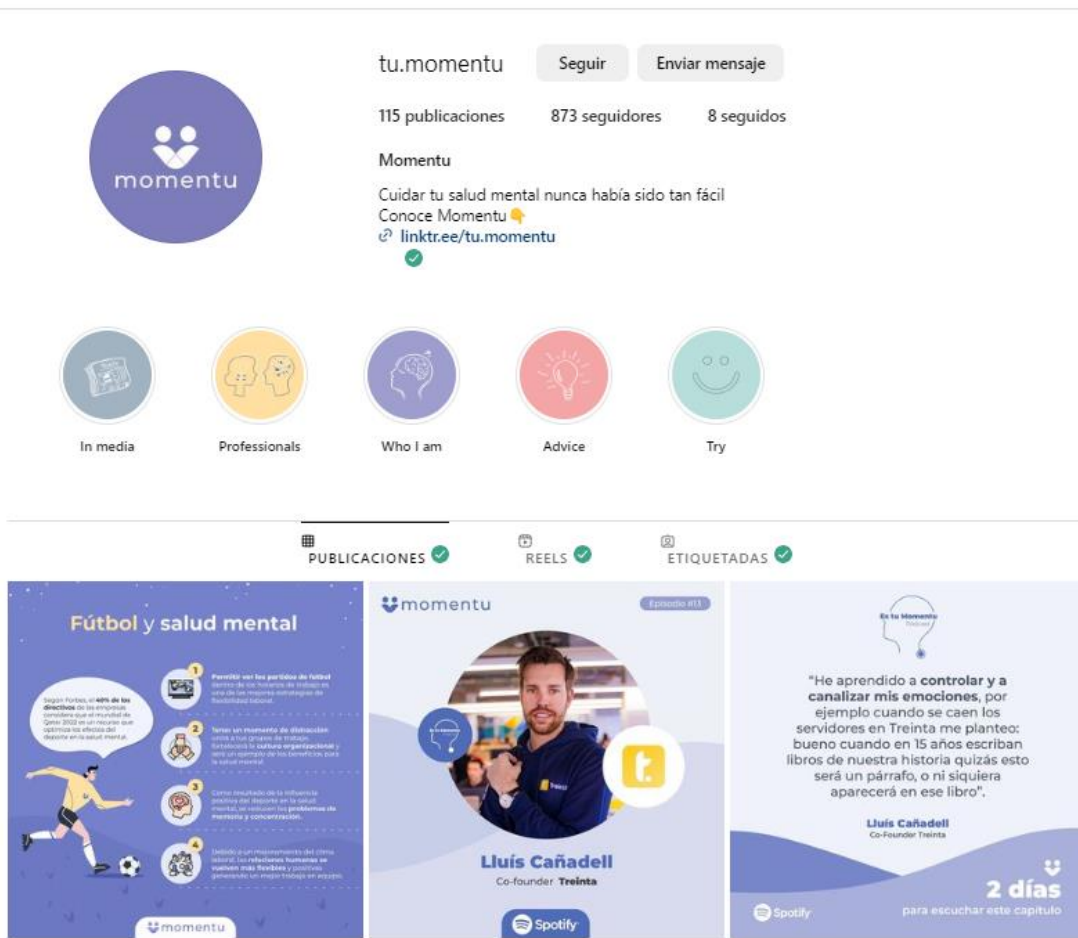
Sitio web
<http://www.momentu.co> ✓

- **Youtube:** Esta red social se utiliza principalmente para la transmisión de eventos online, como webinars, foros, paneles y demás con contenido de valor y que se asocia directa o indirectamente con los servicios que ofrece la marca.

También podrían diseñarse videos de corta duración y que ofrezcan tips, guías rápidas y/o conocimientos breves sobre temas del interés de los prospectos, a fin de mover tráfico en la red social constantemente y no solo durante los eventos.



Además de las mencionadas anteriormente, cuenta con Instagram, sin embargo no se realizan contenidos ni publicaciones, por lo que se recomienda reactivar la interacción y aprovechar las mismas para un posicionamiento de la marca más orgánico pero que también lleve a una generación de leads mediante contenido de valor para la audiencia e incluso la pauta de los servicios segmentando adecuadamente con las características del target.



Google

Google se puede utilizar tanto para posicionamiento orgánico de la página web como para campañas de pago que estén orientadas a la generación de leads o mejorar el posicionamiento de la marca, esto dependerá de los objetivos de cada campaña. Para las mismas es importante investigar y seleccionar adecuadamente las palabras claves relacionadas con el servicio que ofrece la empresa, pues deben ser palabras relevantes para los prospectos y con un número considerable de búsquedas.

Así mismo, se deben crear anuncios atractivos y diferenciados que destaquen los beneficios y características del servicio, a fin de ser muy claros y aumentar la tasa de conversión por medio de este canal.

Las campañas de Google y las búsquedas en general, son estrategias de distribución que bien segmentadas y optimizadas pueden ser claves en el posicionamiento de la marca en una etapa temprana como la que está y además atraer a potenciales clientes que quizás no

se puedan atraer por los otros canales mencionados anteriormente, pues es importante destacar que la audiencia y el tipo de prospectos también varía en función de cada canal.

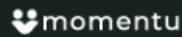
13. Estrategia de comunicación

Teniendo en cuenta el nicho de mercado al que se dedica la empresa Momentu, que es el de seguros, debe utilizar una estrategia de comunicación clara, comprensible y profesional al momento de comunicarse con sus prospectos.

Para garantizar una buena comunicación con sus prospectos, es requisito que todos los empleados del área comercial estén completamente informados con respecto a los servicios que se venden y las posibles objeciones o dudas que se puedan generar en el proceso, ya que deben dar una impresión profesional y de alto conocimiento de la materia a fin de captar al posible cliente. Esto se garantiza mediante capacitaciones al personal de ventas y trainings que incluyen entre otras: herramientas para negociación eficaz, manejo de objeciones y elaboración de argumentos de venta, comunicación efectiva, manejo de emociones, identificación del tipo de lenguaje del prospecto, entre otras.

Para la estrategia de comunicación se recomiendan los canales que se detallan a continuación, junto con el tipo de mensajes clave y/o temas a utilizar en cada uno:

- **Correo electrónico:** Se recomienda una estrategia de email marketing con una frecuencia de una vez a la semana, donde se varíen entre mensajes como invitaciones a eventos presenciales, invitaciones a webinars, o herramientas y contenido de valor que pueda ser útil para las personas, tales como estrategias de bienestar, salud para el equipo, comparadores de beneficios, medición de indicadores, entre otros.



CONSTRUYE TU PLAN DE BENEFICIOS DE 2024

Haz brillar tu **área de RRHH** y
convértete en un **Great Place To Work**



Hola ,

¿Quieres que tu área de RR.HH. brille por sí sola? No busques más, tenemos lo que necesitas. Únete a [nuestro workshop y haz que tu área de RR.HH. brille en 2024](#). Descubre cómo crear el plan de beneficios perfecto que hará que tu empresa sea un imán para talento.

En este taller, aprenderás cómo:

- **Realizar un benchmark** de beneficios.
- **Optimizar tu presupuesto** de beneficios para crear un plan ideal.
- **Calcular el ROI de beneficios** que llevará a tu empresa al siguiente nivel.

 Fecha: Miércoles 8 de noviembre, a las 5:00 p.m. CDMX

Los cupos son limitados, y ya se están llenando rápidamente. No esperes más y asegura tu lugar en este evento que puede transformar la estrategia de tu área de RR.HH.

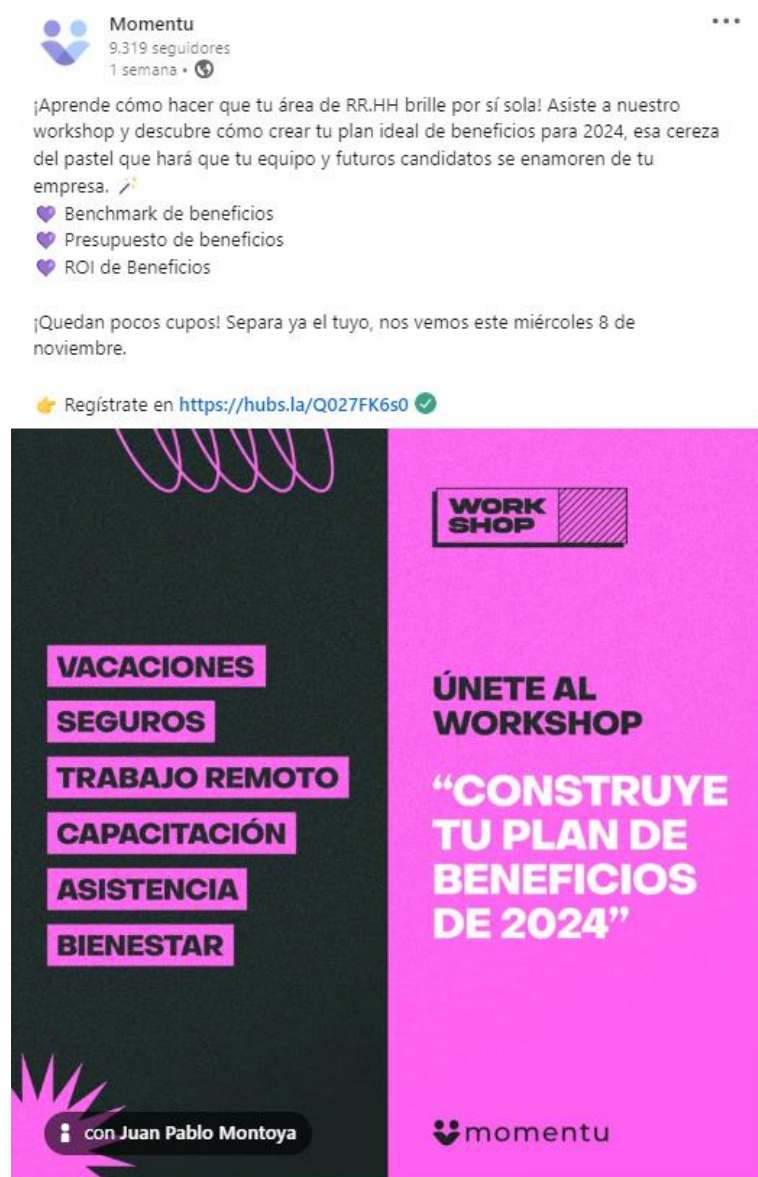
[Reserva sin costo tu lugar](#)

Esperamos verte en el taller y ayudarte a hacer que tu área de RR.HH. brille como nunca antes.

Fuente: Momentu (2023)

Además, se recomienda el uso de email para comunicaciones con clientes y usuarios actuales, de manera que se puedan diseñar planes personalizados para cada una de las empresas de acuerdo con el producto que adquieren y los cambios o modificaciones que hayan en el mismo, de modo que se optimice el tiempo y se automaticen las comunicaciones, logrando un un mayor uso y más eficiente de la plataforma.

- LinkedIn: En esta red social se recomienda publicaciones con una frecuencia de 2 veces por semana, en los días martes y jueves, que tienen un mejor impacto. Aquí las publicaciones pueden variar entre testimonios de usuarios y/o decisores de compra, contenido de valor que pueda ser útil para las personas, tales como estrategias de bienestar, salud para el equipo, comparadores de beneficios, medición de indicadores, etc., invitaciones a eventos, anuncios de nuevos clientes, noticias relacionadas con el sector, anuncios de nuevos features y/o servicios de la plataforma.



Fuente: Momentu, 2023 [Publicación de LinkedIn]

"Sentí que sería un poco mejor tomar un segundo plano, trabajar en mi atención plena. No quería arriesgar una medalla para el equipo, porque habían trabajado demasiado duro para ello." ¿Qué podemos aprender de Simón Biles y sus lecciones de salud mental?

1. 🧘 *"Está bien no estar bien todo el tiempo":
2. 🤝 *Tu bienestar y tu equipo van de la mano*:
3. 😊 *El sol vuelve a salir*:

¡Tu viaje hacia una versión mejor de ti y tu equipo de trabajo comienza aquí! Explora nuestra plataforma de salud integral empresarial, programemos juntos una reunión para maximizar el bienestar de tu dream team. 💜

Explora más en www.momentu.co ✓



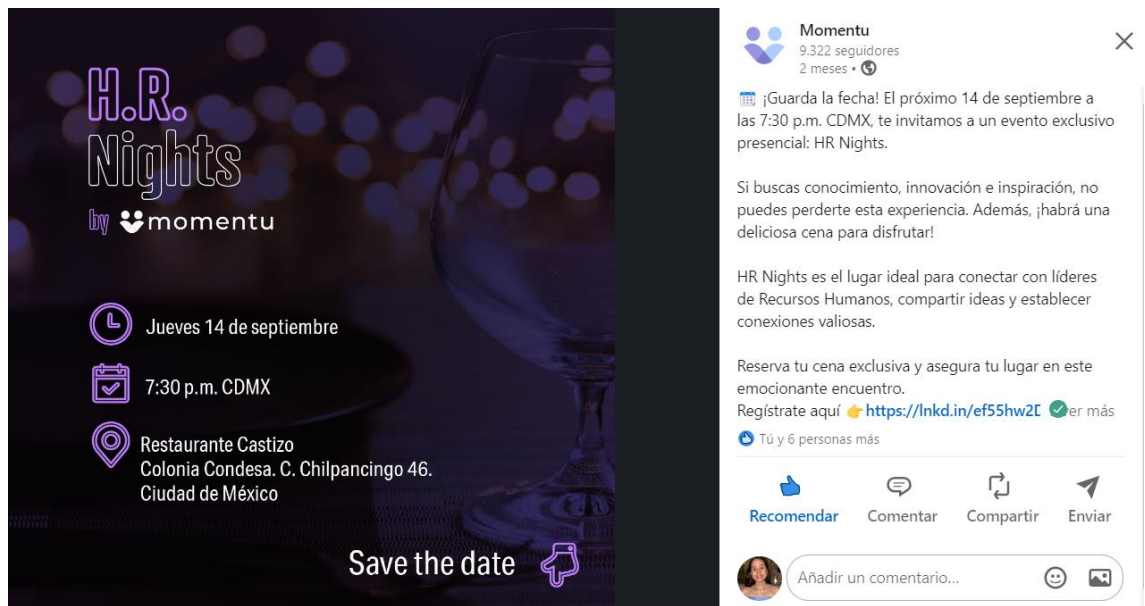
Fuente: Momentu, 2023 [Publicación de LinkedIn]

- Facebook e Instagram: En estas redes sociales por las características de la misma se pueden orientar más a contenidos para usuarios finales, en este sentido, se recomiendan publicaciones 2 veces por semana con contenidos relacionados con el uso del beneficio, tanto en la parte del seguro (coberturas, uso, orientación, etc.) como en la parte de la plataforma de bienestar; también se pueden realizar contenidos relacionados con el bienestar y la salud de las personas, así como anuncios de nuevos features y/o servicios de la plataforma.



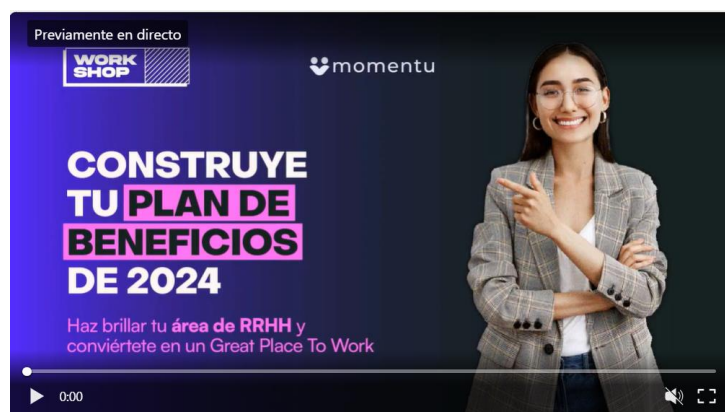
Fuente: Momentu (2023)

- **Eventos presenciales:** Teniendo en cuenta que la contratación de este tipo de servicios tiene un gran componente relacional y de conexión entre las partes, se recomienda realizar eventos presenciales al menos una vez por mes, los cuales pueden ser desayunos, almuerzos, cenas y/o cafés presenciales, y donde se recomienda tratar algún tema que sea tendencia y/o noticia dentro del sector y el target, tales como Inteligencia Artificial aplicada al área, optimización de beneficios, elaboración de presupuesto, e incluso contar con invitados expertos dentro de la materia, el propósito de estos espacios es conectar con futuros clientes y permitirles al mismo tiempo que conecten entre colegas y puedan compartir sus experiencias y retos en el tema en cuestión. Estos espacios deben caracterizarse por reflejar muy bien la cultura de la empresa, es decir deben ser cercanos, empáticos, innovadores, diferentes, además deben ser espacios cómodos que garanticen e inviten a la persona a pasar un buen momento entre colegas.



Fuente: Momentu, 2023 [Publicación de LinkedIn]

- **Eventos virtuales:** Como seminarios y/o webinar o paneles con alguna temática relacionada con los servicios y/o target de la empresa, la comunicación en estos debe caracterizarse por propiciar el espacio para el intercambio de preguntas y respuesta, es decir, por una interacción entre el público y los oradores. Estos se recomiendan realizar una o dos veces por mes dependiendo el mes, teniendo en cuenta que los meses de marzo, agosto, octubre y noviembre, pueden tener un mayor efecto de conversión pues son meses donde muchas empresas realizan búsqueda activa de este tipo de beneficios y/o tienen la renovación de sus pólizas en los casos donde ya cuentan con este beneficio.



[Evento Online] Construyamos tu plan de Beneficios de 2024
Evento de Momentu

Fuente: Momentu, 2023 [Publicación de LinkedIn]

- Youtube: En esta red social se recomienda no usarlos solamente para transmisiones de eventos, sino aprovecharlos como un canal más para comunicarse con sus usuarios y potenciales clientes, en este sentido, se recomienda elaborar videos cortos con contenido de valor para el target, guías y/o tips para el uso de este tipo de beneficios, tutoriales sobre cómo escoger un seguro, etc.

En esta se recomienda que la música de fondo en lo posible tenga algún elemento que genere recordación y se pueda replicar en los siguientes videos, de manera que contribuya a la asociación de la marca con los servicios que se ofrece, sin ser lo suficientemente llamativa para distraer y/o quitarle la atención al texto o audio del video por parte del usuario.

- Sitio web: Momentu cuenta con una página web en la que se comunican los servicios que presta de manera clara y concisa y su ventaja competitiva/valor agregado que ofrece a sus clientes.

Cabe resaltar que la comunicación en todos estos canales debe ser en un tono formal, claro y comprensible, pues se trata de un servicio que se caracteriza por su profesionalidad y debe transmitir confianza y seguridad al comprador.

14. Estrategia de promoción

Como parte de la estrategia de promoción, se recomienda a la empresa distribuir sus esfuerzos principalmente en los siguientes canales:

- Eventos presenciales: tanto propios como de terceros, a los que se les destina un presupuesto para poder participar, teniendo así derecho a ubicar un stand en el mismo y/o participar como panelista en alguna conferencia dependiendo del tipo de evento, de este modo la empresa puede conectar con prospectos del target que asistan al mismo y conectar con otras empresas del sector que eventualmente podrían ser aliadas.

Este tipo de eventos le permiten también aumentar el conocimiento de la marca como proveedora del sector, llegar a empresas que quizás no pueda llegar por medios digitales y posicionar la marca.

Algunos ejemplos de eventos para participar son los congresos de recursos humanos que se realizan tanto a nivel nacional en México como a nivel regional en cada uno de los principales estados.

Para este tipo de eventos se recomienda utilizar estrategias de promoción como descuentos especiales para aquellos asistentes que contraten alguna póliza con la empresa y/o sesiones gratis adicionales de terapia para sus empleados.

- Google Ads: Actualmente no se destina ningún presupuesto para esto, por lo que se sugiere comenzar una estrategia de pauta directa donde el objetivo sea que el lead se registre en una landing para el agendamiento de una reunión comercial donde se le pueda brindar más información sobre los diferentes servicios y empezar un proceso de negociación que conlleve al cierre de la venta.

Para esta pauta se recomienda hacer diferentes campañas para cada uno de los diferentes tipos de pólizas que se venden, así como para palabras claves de búsquedas como bienestar y salud para empleados. Iniciando con campañas de duración de un mes para analizar los resultados y realizar los ajustes pertinentes en las mismas.

Además, se recomienda realizar campañas de pauta para aquellos contenidos que generen mayor conversión en canales como email marketing, de modo que también puedan servir para la generación de leads vía Google Ads.

Como parte de la promoción se pueden crear anuncios que contengan palabras claves como “obtén hasta un 20% de descuento en la contratación de tu seguro” o “Protege a tu equipo con un seguro de gastos médicos hasta un 20% menor costo”, así se lograría llamar la atención de potenciales prospectos.

- LinkedIn Ads: Teniendo en cuenta las opciones de segmentación de la plataforma se recomienda la creación de campañas para los diferentes contenidos de valor y los eventos virtuales que se realicen, pues esta red social se caracteriza por usuarios que buscan activamente aprender algo y estar al día con temas de su interés.

En este sentido se recomienda realizar campañas más específicas dependiendo del tipo de empresas al que se quiera apuntar, por ejemplo: por contenidos orientados a problemas comunes a empresas del tipo operativo, contenidos orientados a problemas y/o dolores de empresas de tipo administrativo y así sucesivamente; de este modo se puede generar una mayor conversión de los leads.

También se recomienda realizar campañas para aquellos eventos presenciales, pues como se ha mencionado este target se caracteriza por ser relacional y estos pueden ser una forma efectiva de conectar con nuevos prospectos que actualmente no estén en las bases de la empresa.

Se sugiere además comenzar una campaña enfocada en la generación de leads más calificados, donde se maneje un mensaje más claro y relacionado directamente con los servicios que ofrece la empresa, de manera que estos leads se registren para obtener información detallada y así puedan ser contactados por parte del equipo comercial para obtener una propuesta y posteriormente iniciar un proceso de negociación cuyo objetivo sea la venta de la póliza.

🤖 ¿Estamos locos si te damos tu mismo seguro de salud 5-10% más barato, adicional te incluimos salud mental, nutrición y un producto digital con especialistas 24/7 para mejorar el acceso a la salud? 🤖

Pues, en Momentu estamos locos por mejorar el acceso a la salud. Por eso, lanzamos este servicio por tiempo limitado.

No pierdas la oportunidad de mejorar la salud de tu equipo mientras ahorras costos.

Completa este formulario (por tiempo limitado) y accede de forma preferencial a este servicio. 🙌🙌🙌

<http://bit.ly/3kzf23f> ✓

#salud #saludmental #oportunidad



Mejora la salud integral de tus empleados y ahorra hasta **10%** en los costos

Más info en el enlace 📄

New product 

Fuente: Momentu, 2023 [Publicidad de LinkedIn]



Ahorra **hasta un 25%** en las prestaciones para tus empleados

¡Regístrate y conversemos!

• QUIERO AHORRAR EN MI EMPRESA • 

Fuente: Momentu, 2023 [Publicidad de LinkedIn]



**Olvida los altos
costos** de salud
para tus empleados

¡Descubre un seguro de salud más barato y completo!

• QUIERO AHORRAR EN MI EMPRESA •

momentu

Fuente: Momentu, 2023 [Publicidad en LinkedIn]

15. Presupuesto

El presupuesto es una herramienta esencial para una óptima gestión financiera y operativa de las empresas, que directamente mide el desempeño y estabilidad de esta.

Teniendo en cuenta el cambio en el producto que se realizó en el mes de marzo, se realizó el presupuesto a partir de dicho mes y hasta diciembre del 2023.

A continuación, se presenta el mismo expresado en pesos mexicanos:

Tabla 8. Presupuesto Momentu 2023.

Concepto	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos											
Ventas de servicios	\$ 214,410	\$ 395,280	\$ 577,395	\$ 595,350	\$ 475,538	\$ 645,560	\$ 725,450	\$ 1,439,050	\$ 1,627,950	\$ 1,780,747	\$ 8,476,730
Otros ingresos	\$ 378,727	\$ 343,527	\$ 343,527	\$ 343,527	\$ 343,527	\$ 378,727	\$ 343,527	\$ 257,645	\$ 257,645	\$ 257,645	\$ 3,248,024
Ingresos totales	\$ 593,137	\$ 738,807	\$ 920,922	\$ 938,877	\$ 819,065	\$ 1,024,287	\$ 1,068,977	\$ 1,696,695	\$ 1,885,595	\$ 2,038,392	\$ 11,724,754
Egresos											
Salarios	\$ 211,200	\$ 211,200	\$ 211,200	\$ 211,200	\$ 211,200	\$ 211,200	\$ 264,000	\$ 264,000	\$ 264,000	\$ 264,000	\$ 2,323,200
Honorarios terceros	\$ 23,760	\$ 23,760	\$ 23,760	\$ 23,760	\$ 23,760	\$ 23,760	\$ 23,760	\$ 26,400	\$ 26,400	\$ 26,400	\$ 245,520
Comisiones	\$ 19,297	\$ 59,292	\$ 86,609	\$ 89,303	\$ 71,331	\$ 96,834	\$ 108,818	\$ 215,858	\$ 244,193	\$ 267,112	\$ 1,258,645
Equipos	\$ 10,560	\$ 10,560	\$ 10,560	\$ 10,560	\$ 10,560	\$ 10,560	\$ 10,560	\$ 10,560	\$ 10,560	\$ 10,560	\$ 105,600
Herramientas y licencias	\$ 9,680	\$ 9,680	\$ 9,680	\$ 9,680	\$ 9,680	\$ 9,680	\$ 9,680	\$ 12,320	\$ 12,320	\$ 12,320	\$ 104,720
Publicidad y marketing	\$ 44,000	\$ 44,000	\$ 44,000	\$ 44,000	\$ 61,600	\$ 61,600	\$ 61,600	\$ 79,200	\$ 79,200	\$ 79,200	\$ 598,400
Primas aseguradoras	\$ 128,646	\$ 237,168	\$ 346,437	\$ 357,210	\$ 285,323	\$ 387,336	\$ 435,270	\$ 863,430	\$ 976,770	\$ 1,068,448	\$ 5,086,038
Egresos totales	\$ 447,143	\$ 595,660	\$ 732,246	\$ 745,713	\$ 673,453	\$ 800,970	\$ 913,688	\$ 1,471,768	\$ 1,613,443	\$ 1,728,040	\$ 9,722,123
Utilidad neta	\$ 145,994	\$ 143,147	\$ 188,676	\$ 193,165	\$ 145,611	\$ 223,317	\$ 155,290	\$ 224,928	\$ 272,153	\$ 310,352	\$ 2,002,631

Fuente: Elaboración propia, 2023

Así mismo se presenta el resumen de ventas expresado en pesos mexicanos, detallado por producto y sus respectivos valores para cada uno de los meses:

Tabla 9. Proyección de ventas 2023.

Ventas	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Seguro de vida	\$ 42,420					\$ 66,240	\$ 77,150	\$ 103,900	\$ 60,850	\$ 66,500	\$ 417,060
Seguro dental						\$ 25,000	\$ 13,800		\$ 16,250		\$ 55,050
Seguro visual					\$ 21,150	\$ 20,500					\$ 41,650
Seguro gastos médicos menores	\$ 171,990		\$ 369,495		\$ 137,813				\$ 154,350	\$ 113,750	\$ 947,398
Seguro de gastos médicos mayores		\$ 395,280	\$ 207,900	\$ 595,350	\$ 316,575	\$ 533,820	\$ 634,500	\$ 1,335,150	\$ 1,396,500	\$ 1,600,497	\$ 7,015,572
Total ventas	\$ 214,410	\$ 395,280	\$ 577,395	\$ 595,350	\$ 475,538	\$ 645,560	\$ 725,450	\$ 1,439,050	\$ 1,627,950	\$ 1,780,747	\$ 8,476,730

Fuente: Elaboración propia, 2023

Ingresos: Los ingresos de la empresa provienen principalmente de la venta de pólizas que es su principal producto, sin embargo también se reflejan en los meses de marzo y agosto otros ingresos de menor cuantía y que corresponden por un lado a la venta de equipos que ya no se utilizan, por ende solo están en meses específicos como marzo y agosto, y por otro lado también cuenta con otros ingresos que corresponden a financiación por parte de sus inversores, la cual es de aproximadamente \$340.000 MXN durante los primeros 7 meses de operación del nuevo producto, a fin de apalancar el crecimiento y la operación inicial de la empresa. Posteriormente y en función del crecimiento en las ventas, la inversión disminuyó un 25%.

Respecto a los ingresos por ventas cabe resaltar que a lo largo de los meses estos fueron creciendo y hay una relación directa con la inversión en marketing desde el mes de agosto.

Egresos: En cuanto a los egresos de la compañía estos incluyen gastos operativos como salarios de la base de empleados actuales, honorarios de terceros no vinculados con la empresa, pero que prestan su apoyo en algunas actividades como análisis de datos, elaboración de contenidos y similares, así mismo se contemplan las comisiones de venta que debe pagar la empresa al equipo comercial por las ventas de pólizas.

Por otro lado, se encuentran también gastos relacionados con equipos, herramientas y licencias que son necesarios para el funcionamiento operativo y correcto desempeño de los diferentes equipos.

Por último, se encuentran los gastos en publicidad y marketing, aquí se destacan que la inversión en estos se incrementa en un 40% para los meses de julio, agosto y septiembre, teniendo en cuenta que en México muchas empresas comienzan la búsqueda de nuevos beneficios y renuevan las pólizas en el último semestre del año. En este mismo sentido, el presupuesto de marketing se incrementa casi un 30% más para el último trimestre del año.

Utilidad neta: Teniendo en cuenta el cambio en el producto del mes de marzo que implicó iniciar nuevamente todos los procesos, lo cual a su vez implica una curva de aprendizaje de este que se refleja en el nivel de ventas, en los gastos y finalmente en los rendimientos.

Sin embargo, es importante destacar que, pese a que la financiación por parte de los inversionistas disminuyó a partir del mes de octubre, las utilidades continúan en aumento esto debido a factores como la inversión en marketing, los procesos comerciales en curso y la temporada del sector pues como se mencionó anteriormente, las empresas suelen manejar presupuestos anuales y renovaciones fecha calendario, por ende se espera vender más durante estos meses.

15.1 Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing de la empresa se divide de acuerdo con los diferentes canales que cuenta y que se mencionaron anteriormente en el mix de marketing. Es importante destacar que, durante los meses de marzo a agosto, el presupuesto se destinó en su mayoría a estrategias de LinkedIn Ads.

En cuanto a los webinars estos se realizaron únicamente durante los meses de abril, mayo, junio, septiembre, octubre y noviembre, los demás meses por razones de organización y tiempos de los prospectos no se realizaron pues estos meses en el mercado mexicano y especialmente para departamentos como recursos humanos se caracterizan por altas cargas de trabajo relacionadas con normativas y cumplimientos gubernamentales que requieren prioridad. En cuanto a los eventos propios, se realizan uno por mes y los gastos varían en función de la cantidad de asistentes.

En lo referente a ferias, como se mencionó en el mix de marketing se recomienda participar en cuatro ferias, en este sentido, este gasto solo se tiene durante el mes de agosto, donde tiene lugar el HR Tech Summit, mes de septiembre con el Congreso AMEDIRH y mes de octubre con la Feria de People by Buk y el summit de Cahum; los gastos de estos varían en función de los valores de cada uno de ellos.

Es importante resaltar que a partir de septiembre y teniendo en cuenta la estacionalidad de la venta de pólizas en México se incrementa el presupuesto y se comienza a pautar en Google Ads, sin embargo, el canal al que más se destinan recursos es LinkedIn por el retorno a la inversión que tiene para la empresa.

A continuación, se detalla el presupuesto de marketing en pesos mexicanos por meses:

Tabla 10. Presupuesto de marketing 2023.

Concepto	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Publicidad y marketing											
Google Ads	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,040	\$ 17,600	\$ 26,400	\$ 26,400	\$ 77,440
LinkedIn Ads	\$ 35,200	\$ 40,480	\$ 31,680	\$ 33,440	\$ 52,800	\$ 47,520	\$ 35,200	\$ 38,720	\$ 40,480	\$ 44,000	\$ 399,520
Webinars	\$ -	\$ 3,520	\$ 5,280	\$ 1,760	\$ -	\$ -	\$ 3,520	\$ 3,520	\$ 3,520	\$ -	\$ 21,120
Eventos propios	\$ 8,800	\$ -	\$ 7,040	\$ 8,800	\$ 8,800	\$ 8,800	\$ 7,040	\$ 8,800	\$ 8,800	\$ 8,800	\$ 75,680
Ferías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,280	\$ 8,800	\$ 10,560	\$ -	\$ -	\$ 24,640
Total	\$ 44,000	\$ 44,000	\$ 44,000	\$ 44,000	\$ 61,600	\$ 61,600	\$ 61,600	\$ 79,200	\$ 79,200	\$ 79,200	\$ 598,400

Fuente: Elaboración propia, 2023

15.2 Punto de equilibrio

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos de toda empresa es generar valor, se calcula el punto de equilibrio mensual, este se hace teniendo en cuenta el precio promedio por póliza del producto de Seguro de Gastos Médicos Mayores, el cual es el producto más vendido. De este modo, mensualmente debería vender al menos 254 pólizas para llegar a un punto de equilibrio, es decir, donde la empresa logre al menos cubrir sus costos sin percibir utilidades.

Tabla 11. Punto de equilibrio mensual

Costos Fijos	
Salarios	\$211,200
Honorarios	\$23,760
Herramientas y licencias	\$9,680
Marketing y publicidad	\$44,000
Total Costos Fijos	\$288,640
Costos Variables	
Comisiones	\$585.00
Primas aseguradoras	\$3,900.00
Total Costos Variables	\$4,485
Precio Unitario	\$5,620
Punto de equilibrio	
Costos Fijos	\$288,640
Costos Variables	\$4,485
Precio Unitario	\$5,620
Punto de equilibrio	254

Fuente: Elaboración propia, 2023

15.2 Tablero de control

Tabla 12. Tablero de control de procesos de la empresa.

Área	Proceso	KPI's	Equipo	Responsable
Operaciones	Respuesta a requerimientos	Tiempo de respuesta solicitudes usuarios	Equipo de Operaciones	Líder de Producto
		NPS satisfacción de los usuarios		
		Tasa de resolución de solicitudes		
	Desarrollo y mantenimiento de la plataforma	Tasa de incidentes de la plataforma	Equipo de Desarrollo	
		Tiempo de resolución de incidentes		
		Tiempo de ejecución de nuevos features		
		Margen de error para nuevos features		
	Gestión de pólizas	Porcentaje de precisión en la emisión de las pólizas	Equipo de Operaciones	
		Tiempo de emisión de las pólizas		

	Retención del cliente	Tasa de retención	Equipo de Operaciones y Equipo Comercial	Líder Comercial
Recursos Humanos	Atracción de talento	Tiempo de cubrimiento de vacantes	Equipo Administrativo	Líder Administrativo
		Costo de contratación		
	Retención de talento	NPS de los empleados		
		Tasa de rotación		
		Tasa de retención		
		Resultados de clima laboral		
	Desarrollo del talento	Tasa de promoción interna		
		Participación en programas de desarrollo y capacitación		
	Compensación del talento	Cantidad de beneficios		
		Tasa de uso de beneficios		
NPS de los beneficios ofrecidos				
Marketing	Campañas publicitarias para los diferentes canales	Costo por Clic	Equipo de Marketing	Encargado de Marketing
		Costo por adquisición		

	Generación de leads	Retorno de gasto publicitario		
		Tasa de conversión		
		Tasa de MQL's para el equipo de ventas		
	Posicionamiento de marca	ROI de estrategias		
		Total de impresiones		
		Posicionamiento en motores de búsqueda		
		Participación en eventos		
Administrativo y Financiero	Gestión de cartera	Tiempo promedio de cobro	Equipo Financiero	Líder Financiero
		Tasa de cuentas por cobrar		
		Tasa de cuentas por pagar		
	Gestión de ingresos y egresos	Tasa de crecimiento de ingresos	Equipo Financiero y Equipo Comercial	Líder Financiero y Líder Comercial
		Tiempo de pago de obligaciones, sueldos y honorarios	Equipo Financiero	Líder Financiero

	Gestión fiscal y normativa	Cumplimiento fiscal y normativo			
	Gestión financiera	Índice de liquidez			
		Rentabilidad de la empresa			
Ventas	Prospectar y generar leads	Tasa de nuevas empresas creadas	Equipo de Generación de Leads	Líder Comercial	
		Tasa de nuevos contactos generados			
	Generación de reuniones de venta	Tasa de conversión de correos electrónicos, llamadas y WhatsApp	Equipo Desarrollo Comercial		
		Cantidad de reuniones generadas			
	Reuniones de venta	Tasa de nuevas oportunidades de venta			
		Cantidad de propuestas enviadas			
		Tiempo de envío de propuestas			
	Cierre de la venta	Tasa de conversión de prospectos a clientes			Equipo Desarrollo Comercial
		Crecimiento del pipeline			
		Costo por adquisición de clientes			
Fidelización de clientes	Tasa de upselling	Equipo Comercial	Líder		

			y Equipo Operativo	Comercial y Líder Producto
	Satisfacción de clientes	Tasa de renovación de pólizas		
		Tiempo de respuesta solicitudes clientes		
NPS del servicio				

Fuente: Elaboración propia, 2023

16. Conclusiones

Las condiciones tanto económicas como sociales y tecnológicas del entorno son favorables para el desarrollo de la propuesta de valor de la empresa. Si bien el mercado de seguros en México es un mercado maduro, esto mismo ha ocasionado que la mayoría de los servicios y propuesta de valor que hay actualmente en el mercado sean ineficientes y tengan poca diferenciación; además se destaca que el mercado de seguros está en crecimiento desde el 2020 a raíz de la pandemia y la competitividad en la oferta laboral en México.

En este sentido, hay una buena oportunidad de mercado para una empresa como Momentu que busca mediante la tecnología y la eficiencia en operaciones ofrecer una propuesta de valor más robusta y que puede resultar más competitiva, por consiguiente, podría tener un mayor impacto en el mercado.

Teniendo en cuenta tanto el entorno como el mercado y el análisis interno de la empresa, el plan de marketing propuesto recomienda estrategias viables para mejorar el posicionamiento de la marca en México y proyecta un crecimiento alcanzable. Se pretende entonces crecer en un 80% la base de clientes mediante la implementación de toda la estrategia de marketing mix orientada principalmente a un fortalecimiento de sus canales de distribución y sus estrategias de comunicación.

Se trabajará en posicionar a Momentu como un bróker no solo de seguros sino de todo un ecosistema de salud para el empleado, donde se cuide tanto la parte física mediante los seguros como la salud mental mediante la plataforma de bienestar, además de posicionarlo como una oferta de valor competitiva no solo en servicio y cubrimiento sino también en precio. Este posicionamiento se expandirá hacia nuevas formas de llegar y comunicarse con los prospectos, al tiempo que se optimizan los canales de distribución y comunicación existentes en busca de aumentar el reconocimiento de la marca.

Finalmente, con el anterior plan de marketing se estima lograr el crecimiento esperado que, si bien puede ser ambicioso, es alcanzable teniendo en cuenta la propuesta y el aprovechamiento de la estacionalidad de este tipo de servicios. Además, le otorga a la empresa estabilidad en el mediano y largo plazo.

17. Ficha bibliográfica

- Simanca, F., Alfonso, J., Neuto, D., Blanco, F., Hernández, M. y Arias, J. (2020). Estudio para el posicionamiento e imagen de la marca Proteja. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, E34(9). 596-608.
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/7982/Estudio%20para%20el%20posicionamiento%20e%20imagen%20de%20la%20marca%20proteja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Urrutia-Ramírez, G., & Napán-Yactayo, A. (2021). Posicionamiento de marca y su relación con el nivel de compra por redes sociales. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(1). 81-100.
[doi:http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1214](http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1214)
- Olivar, N. (2021). El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas. *Revista Academia & Negocios*, 7(1). 55-64.
<https://www.redalyc.org/journal/5608/560865631007/html/>
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. (M. Mues y M. Martínez, Trad., 14a ed.). (Pearson Educación. Original work published 2012).
- Ries, A. & Trout J. (1989). *Posicionamiento la batalla por su mente*. McGraw-Hill.
- Cardozo Vale, S. V., (2007). La comunicación en el Marketing. *Visión Gerencial*, (2), 196-206.
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876009.pdf>
- Briceño, S., Mejías, I. y Godoy, E., (2018). Comunicación de Marketing. *Daena: International Journal of Good Conscience* 5 (1), 98-113.
[http://www.spentamexico.org/v5-n1/5\(1\)98-113.pdf](http://www.spentamexico.org/v5-n1/5(1)98-113.pdf)
- Panorama económico de México - OECD*. (2023).
<https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-mexico/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. (2023). *Noticia - Índice Nacional de Precios al Consumidor*.
<https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=8376>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. (2023). *Comunicado de Prensa - Estimación Oportuna del Producto Interno Bruto.*

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/pib_eo/pib_eo2023_10.pdf

Cámara de Diputados. (2015, abril). LEY GENERAL DE INSTITUCIONES y SOCIEDADES MUTUALISTAS DE SEGUROS. Recuperado 12 de junio de 2023,

https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/abro/lgisms/LGISMS_abro.pdf

Cámara de Diputados. (2015, abril). LEY DE INSTITUCIONES DE SEGUROS Y FIANZAS. Recuperado 12 de junio de 2023, de

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lisf.htm>

Hernández, G. (2023, May 4). 11 reformas que han cambiado las reglas del juego del mundo del trabajo en México. *El Economista.*

<https://www.economista.com.mx/capitalhumano/11-reformas-que-han-cambiado-las-reglas-del-juego-del-mundo-del-trabajo-en-Mexico-20230430-0022.html%20was%20not%20found%20on%20this%20server.>

Martínez, A. (2022, July 19). Sube a 9.7% población con un seguro de gastos médicos:

AMIS. El Financiero.

<https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2022/07/19/sube-a-97-poblacion-con-un-seguro-de-gastos-medicos-amis/>

Statista. (2023, October 15). *México: porcentaje de la población con acceso a internet 2019-2028.* <https://es.statista.com/estadisticas/616660/penetracion-de-internet-entre-la-poblacion-mexico/>

Statista. (2023, October 15). *Smartphones y consumo de apps en México - Datos estadísticos*. <https://es.statista.com/temas/10307/smartphones-y-consumo-de-apps-en-mexico/#topicOverview>

La Razón (2022, May 26). ¿Cuántos negocios hay en México en 2022? *La Razón*. <https://www.razon.com.mx/negocios/negocios-hay-mexico-2022-484235>

AMIS [Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros]. (2023). *El seguro de gastos médicos en México. Relevancia y tendencias* [Diapositivas]. AMIS. <https://www.amisprensa.org/nota/el-seguro-de-gastos-medicos-en-mexico-relevancia-y-tendencias>

Martínez, C. (2022, 2 febrero). Sector terciario | Definición e importancia para el PIB de México. *Blog sobre Comercio General*. Recuperado 8 de julio de 2023, de <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/blog/que-es-el-sector-terciario>

Torres, Y. (2022, Julio 19). Contratación de seguros de gastos médicos crece 60% en la última década: AMIS. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Contratacion-de-seguros-de-gastos-medicos-crecio-60-en-la-ultima-decada-20220719-0056.html>

López Argueta, E. (2018, April 24). Pymes deben dar seguro de vida a empleados. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Pymes-deben-dar-seguro-de-vida-a-empleados-20180424-0200.html>

Momentu - Plataforma de Salud Empresarial Digital | Cuida la Salud de tu Equipo. (2023). <https://www.momentu.co/>

AMEDIRH, Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (2023, September 25). *Reseña Congreso Internacional de Recursos Humanos 2022*. AMEDIRH. <https://www.amedirh.com.mx/eventos/resena-congreso/>

Congreso People Day by Buk [Fotografía]. LinkedIn.

[https://www.linkedin.com/posts/amedirh_peopleday-ugcPost-](https://www.linkedin.com/posts/amedirh_peopleday-ugcPost-7113203533859942401-GUCB?utm_source=share&utm_medium=member_desktop)

[7113203533859942401-](https://www.linkedin.com/posts/amedirh_peopleday-ugcPost-7113203533859942401-GUCB?utm_source=share&utm_medium=member_desktop)

[GUCB?utm_source=share&utm_medium=member_desktop](https://www.linkedin.com/posts/amedirh_peopleday-ugcPost-7113203533859942401-GUCB?utm_source=share&utm_medium=member_desktop)

CAHUM / *Capital con humanismo.* (2023).

<https://cahum.net/inicio/index.html#content4-11>