

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE UN MODELO CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT) PARA UN ASESOR PRODUCTOR DE SEGUROS
CASO: AON RISK SERVICES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ADRIÁN VLADIMIR VEINTIMILLA SALGUERO

DIRECTOR: MGTR. VICENTE TORRES

QUITO, MAYO 2014

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Mgtr. Vicente Torres

INFORMANTES:

Ing. David Hidalgo

Mgtr. José Arauz

DEDICATORIA

A mi esposa e hijos.

Adrián

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por la formación que me brindaron y los valores inculcados que me permitieron llegar a donde hoy me encuentro.

A mi esposa, por su amor y apoyo incondicional, en este y todos nuestros proyectos de vida.

A Aon Risk Services S.A. por brindarme las facilidades para la realización de éste proyecto.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por brindarme una formación como profesional de bien.

Adrián

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 PLAN DE INVESTIGACIÓN, 3

- 1.1 TEMA, 3
- 1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, 3
 - 1.2.1 Planteamiento del problema, 3
 - 1.2.2 Formulación del problema, 4
 - 1.2.3 Sistematización del problema, 4
- 1.3 OBJETIVOS, 5
 - 1.3.1 General, 5
 - 1.3.2 Específicos, 5
- 1.4 JUSTIFICACIÓN, 6
 - 1.4.1 Teórica, 6
 - 1.4.2 Metodológica, 6
 - 1.4.3 Práctica, 7
- 1.5 MARCO DE REFERENCIA, 7
 - 1.5.1 Marco teórico, 7
 - 1.5.2 Marco conceptual, 8
- 1.6 METODOLOGÍA, 13
 - 1.6.1 Tipo de estudio, 13
 - 1.6.2 Método de investigación, 13
 - 1.6.3 Técnicas de recolección de datos, 14
 - 1.6.3.1 Fuentes primarias, 14
 - 1.6.3.2 Fuentes secundarias, 14

2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS, 15

- 2.1 EL NEGOCIO DEL CORRETAJE DE SEGUROS, 15
 - 2.1.1 Los Seguros, 15
 - 2.1.2 Historia de los seguros en el mundo, 16
 - 2.1.2.1 Antigüedad, 16
 - 2.1.2.2 El seguro en la Edad Media, 17
 - 2.1.2.3 El seguro en la Edad Moderna, 18
 - 2.1.3 Historia de los seguros en el Ecuador, 19
 - 2.1.3.1 Transiciones, 22
 - 2.1.4 Los corredores de seguros, 23
 - 2.1.5 Elementos de los seguros en el Ecuador, 23
 - 2.1.5.1 Contrato de seguro, 23
 - 2.1.5.2 Partes del contrato de seguros, 24
 - 2.1.5.2.1 El Asegurador, 24
 - 2.1.5.2.2 El Solicitante, 24
 - 2.1.5.2.3 El Asegurado, 25

- 2.1.5.2.4 El Beneficiario, 25
- 2.1.5.2.5 Precio del Contrato de Seguro, 26
- 2.1.5.2.6 La Indemnización, 26
- 2.1.5.2.7 El Interés Asegurable, 27
- 2.1.5.2.8 El Riesgo Asegurable, 27
- 2.1.5.2.9 El Monto Asegurado o el Limite de Responsabilidad del Asegurador, 28
- 2.1.5.2.10 Los deducibles, 28
- 2.1.5.2.11 La Póliza, 28

3 LA EMPRESA, 30

- 3.1 HISTORIA DE AON RISK SERVICES, 30
 - 3.1.1 Unidades de Negocio, 32**
 - 3.1.2 La Marca, 34**
 - 3.1.3 Fortaleza Financiera, 35**
 - 3.1.4 Compañía Destacada, 35**
- 3.2 MISIÓN, 36
- 3.3 VISIÓN, 36
- 3.4 VALORES, 36
- 3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 37
- 3.6 PERFIL DEL CLIENTE, 38
- 3.7 ESTRATEGIA COMERCIAL, 38
- 3.8 INGRESOS POR CLIENTE Y SEGMENTACIÓN, 40

4 CRM CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT O LA GESTIÓN DE RELACIONES CON CLIENTES, 41

- 4.1 INTRODUCCIÓN, 41
- 4.2 OBJETIVOS DEL CRM, 45
 - 4.2.1 Objetivos Generales, 45**
 - 4.2.2 Objetivos Específicos, 46**
- 4.3 IMPORTANCIA DEL CRM, 46
- 4.4 BENEFICIOS DEL CRM, 47
- 4.5 CLIENTES, 49
- 4.6 CONOCER A LOS CLIENTES, 50
 - 4.6.1 Manejo de Clientes, 55**
 - 4.6.2 Segmentación de Clientes, 57**
 - 4.6.3 Modelos Básicos de Segmentación para CRM, 57**
 - 4.6.3.1 Modelo para la adquisición de clientes, 57
 - 4.6.3.2 Modelo para crecimiento, 58
 - 4.6.3.3 Retención, 58
 - 4.6.3.4 Oportunidad, 58
 - 4.6.3.5 Definir clientes que no le interesan a la empresa, 60
 - 4.6.4 Captación de los Clientes para CRM, 61**
 - 4.6.4.1 Transacciones con el Cliente enfocadas en CRM, 62
 - 4.6.4.2 Servicio al Cliente desde CRM, 66
- 4.7 RECURSOS HUMANOS ENFOCADOS AL CRM, 69
 - 4.7.1 Capacitación con enfoque de CRM, 73**
- 4.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE A CRM, 77
- 4.9 CULTURA ORGANIZACIONAL, 78

4.10 PROCESOS DE CRM, 80

5 CRM APLICADO AL CORREDOR DE SEGUROS, 82

- 5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS, 82
- 5.2 CAPACITACIÓN, 83
- 5.3 IMAGEN, 83
- 5.4 PARTICIPACIÓN DE MERCADO, 84
- 5.5 FUERZA DE VENTAS, 88
- 5.6 EVALUACIÓN DE GESTIÓN, 88
- 5.7 MANEJO DE LA COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES, 91
- 5.8 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE SERVICIO DEL ASESOR PRODUCTOR DE SEGUROS EN EL MANEJO DE SUS RELACIONES CON CLIENTES CORPORATIVOS, 91
 - 5.8.1 Objetivos de Servicio, 92**
 - 5.8.2 Alineación de Objetivos Estratégicos, 92**
 - 5.8.3 Cronograma de Servicio, 93**
 - 5.8.4 Auditoría de Riesgos de Seguros, 95**
 - 5.8.5 Análisis, Diseño y Propuesta, 97**
 - 5.8.5.1 Análisis Técnico, 97
 - 5.8.5.1.1 Análisis e Informes de Siniestralidad, 97
 - 5.8.5.1.2 Análisis de Deducibles, 98
 - 5.8.5.1.3 Análisis de la Valoración de Activos, 98
 - 5.8.5.2 Formato de Pólizas, 99
 - 5.8.5.3 Costo de los Seguros, 100
 - 5.8.5.4 Revisión de bienes, valores y límites para emisión, 100
 - 5.8.5.5 Diseño de Pólizas, 101
 - 5.8.6 Negociación y Colocación, 101**
 - 5.8.7 Actividades Post Colocación, 102**
 - 5.8.8 Administración de los Seguros, 103**
 - 5.8.8.1 Control de Calidad, 103
 - 5.8.8.2 Vencimientos, 104
 - 5.8.8.3 Renovación, 104
 - 5.8.8.4 Asesoría en Siniestros, 105
 - 5.8.9 Informes de Servicio, 107**
 - 5.8.10 Responsabilidades en la Administración y Asesoría de Seguros, 107**
- 5.9 PLAN DE CRM APLICADO AL ASESOR PRODUCTOR DE SEGUROS, 110
 - 5.9.1 Objetivos del Plan, 111**
 - 5.9.2 Visión de AON después de la Aplicación del Plan de CRM, 112**
 - 5.9.3 Análisis de los Clientes de AON, 112**
 - 5.9.4 Segmentación de Clientes de AON, 118**
 - 5.9.5 Modelo de servicios con Enfoque de CRM, 132**
 - 5.9.6 Diseño de Procesos con Enfoque de CRM, 134**
 - 5.9.7 Estrategias por Segmento, 135**
 - 5.9.8 Marketing Directo (promociones personalizadas), 138**
 - 5.9.8.1 Cliente Referido, 139
- 5.10 CRM Y RECURSO HUMANO, 139
 - 5.10.1 Consecución de Nuevos Clientes, 140**
 - 5.10.2 Beneficios de la Aplicación del Plan, 144**
- 5.11 CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS, 145

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 147

6.1 CONCLUSIONES, 147

6.2 RECOMENDACIONES, 148

REFERENCIAS, 153

ANEXOS, 155

Anexo 1: Listado de los Clientes Corporativos de Aon, 156

ÍNDICE DE CUADROS

- Cuadro N° 1: Actual Segmentación de Clientes de Aon, 40
Cuadro N° 2: Necesidades de Capacitación, 83
Cuadro N° 3: Ranking de Asesores Productores de Seguros – 2012, 85
Cuadro N° 4: Análisis del Ranking Ecuatoriano 2012, 86
Cuadro N° 5: Participación por Ramo – 2012, 87
Cuadro N° 6: Cronograma de Servicios, 94
Cuadro N° 7: Principales Siniestros Atendidos, 106
Cuadro N° 8: ¿Con qué porcentaje contribuyen frente a los ingresos de la empresa?, 113
Cuadro N° 9: ¿Qué actividad desempeñan los clientes de Aon?, 114
Cuadro N° 10: Segmentación Propuesta, 119
Cuadro N° 11: Producción y Clientes por Segmento, 120
Cuadro N° 12: Ingresos de los 10 mayores clientes por ramo (Datos en miles de USD), 122
Cuadro N° 13: Los 10 mayores ingresos por ramo (producto), 123
Cuadro N° 14: Ingresos Menores por Ramo, 132
Cuadro N° 15: Impuesto a la Renta Causado, 142
Cuadro N° 16: Mayores Empresas del Ecuador Según Vistazo, 143
Cuadro N° 17: Ranking Empresarial de Ekos, 144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1: Oficinas y Representaciones de Aon en el Mundo, 32
Gráfico N° 2: Logotipo Aon, 34
Gráfico N° 3: Rendimiento de la acción en los últimos seis años, 35
Gráfico N° 4: Organigrama de Aon Risk Services Ecuador, 82
Gráfico N° 5: Ranking - 10 Mayores Corredores del Mundo, 84
Gráfico N° 6: Resultados del NPS, 90
Gráfico N° 7: Ejemplo del Gráfico de Diagnóstico Global, 95
Gráfico N° 8: Ejemplo del Gráfico de Oportunidades de Mejora por Ramo, 96
Gráfico N° 9: Ejemplo del Informe de Siniestralidad Anual, 97

RESUMEN EJECUTIVO

El mercado de seguros en el Ecuador es altamente competitivo y con un gran número de actores. Según datos oficiales, para fines del 2012 existen 670 asesores productores de seguros activos, por lo que la competitividad y el crecimiento son temas que generan preocupación y presentan los mayores retos para las empresas del sector.

Los ingresos combinados de los asesores productores de seguros como industria se han triplicado en los últimos años. Según datos de la Superintendencia de Bancos y Seguros, para el 2004 la industria generó una producción total de USD 50.312.621 y para el 2012 la producción creció a USD 154.600.404, lo que hace que la industria sea muy atractiva y continúe creciendo al existir barreras de entrada que no restringen el crecimiento del sector.

Aon es una multinacional especializada en proveer servicios de intermediación y asesoría en seguros, siendo actualmente el segundo mayor corredor del mundo por sus ingresos. La estrategia de Aon a nivel global está principalmente enfocada al crecimiento en la participación de mercado para convertirse en uno de los dos principales proveedores de servicios de su industria en cada país.

Aon inició sus operaciones en el Ecuador en el 2004 y esperaban alcanzar el primer lugar en el ranking de corredores por su producción para el 2012. En ese año Aon logró posicionarse como el séptimo corredor del país, por lo que actualmente necesitan implementar estrategias de crecimiento para alcanzar los objetivos establecidos por su matriz.

Para Aon Ecuador eso significa una estrategia de crecimiento agresivo y la búsqueda de herramientas y acciones que apoyen y faciliten su crecimiento en la participación de mercado, al igual que el mantenimiento de los clientes actuales.

Considerando la competencia y la importancia de las relaciones con los clientes en esta industria, hemos determinado la necesidad de proponer un modelo de CRM que permita a Aon gestionar las relaciones con sus clientes de forma adecuada y consecuentemente cumplir con sus objetivos de rentabilidad y crecimiento.

Durante la investigación se determinó que actualmente Aon no cuenta con herramientas de medición de satisfacción o flujos de retroalimentación apropiadas para conocer y medir la satisfacción del usuario o consumidor de sus servicios. Dicho usuario o consumidor con frecuencia es diferente al cliente tradicional, que según las prácticas de la industria, normalmente es la gente que contrata y administra los seguros de las empresas. Con frecuencia el cliente tradicional se ve influenciado por las experiencias que tienen los usuarios o consumidores de los servicios de Aon, sin embargo Aon no tiene herramientas para medir dichas experiencias y determinar la influencia que los usuarios pueden ejercer en la decisión de compra o en la renovación (reventa) de los seguros.

Al implementar la propuesta Aon estará en capacidad de lograr una visión integrada de los clientes y usuarios de sus servicios y podrá gestionar dichas relaciones con una metodología integrada e inteligente. También podrá desarrollar nuevas soluciones enfocadas en los segmentos que le interesan, para mejorar la retención de los clientes, formar relaciones a largo plazo y lograr mayor crecimiento y rentabilidad de la empresa.

Aon debe establecer como punto de partida la implementación de la plataforma tecnológica CRM de la mano de los procedimientos para recopilar la información necesaria que permita administrar las relaciones con los clientes para generar satisfacción y lealtad de sus clientes. Posteriormente será posible integrar las diferentes herramientas y procesos existentes para enfocar y optimizar la propuesta de servicio en los segmentos de interés de Aon.

Estimamos que en un plazo de seis meses se comenzará a apreciar cambios con la implementación de la metodología CRM y que resultados de crecimiento y rentabilidad serán evidentes al primer año de la implementación.

INTRODUCCIÓN

El mercado de corredores de seguros del Ecuador ha venido creciendo en el tiempo, tanto en número de actores como en los ingresos que genera la industria. En el año 2004 había aproximadamente 480 asesores productores de seguros y para el 2012, tan solo ocho años más tarde, encontramos que existen casi 670 asesores productores de seguros activos, por lo tanto es evidente que la competencia y gran cantidad de actores, presentan retos a las empresas que participan en el mercado.

La Corporación Aon es una de los mayores corredores de seguros en el mundo y el mayor proveedor de servicios relacionados con la industria de los seguros al incluir temas como reaseguros y administración de riesgos. En el Ecuador Aon inició sus operaciones con una operación propia en el año 2004 y esperaban alcanzar el primer lugar en el ranking de corredores por su producción en su octavo año de operación. Para el 2012, Aon logró posicionarse como el séptimo mayor corredor del país por su producción, un crecimiento muy significativo cuando comparamos la empresa con sus competidores, sin embargo, a pesar del crecimiento obtenido, no se ha logrado cumplir con el objetivo de crecimiento y rentabilidad que la Corporación Aon espera de Aon Ecuador.

Aon Ecuador mantiene una cartera de clientes importantes; sin embargo no cuenta con una metodología que le permita administrar de forma óptima sus clientes y captar nuevos clientes, así como la aplicación de tecnología (bases de datos, sistemas interactivos, Internet, etc.) que constituyan herramientas para que mediante un seguimiento efectivo y sistemati-

zando al cliente se logre la lealtad del mismo y consecuentemente una mayor rentabilidad, por lo que hemos encontrado la necesidad de implementar un plan de administración CRM para los clientes, por medio de la interacción de las personas y sistemas de la empresa con el cliente, transformando el servicio de corretaje de seguros en un servicio de asesoría permanente basado en la excelencia.

Utilizando las herramientas que nos ofrece el CRM, hemos elaborado una propuesta de implementación de dicha metodología que permitirá a Aon obtener gran cantidad de información de calidad de parte de sus clientes, con el fin de brindar servicios altamente especializados y personalizados que entreguen soluciones reales a sus necesidades. Igualmente, al alinear sus servicios y productos con las necesidades de los clientes, Aon estará en la capacidad de diseñar propuestas de servicio que incluyan soluciones y productos que les permitirán captar prospectos con una propuesta de negocios innovadora, que considera las necesidades actuales del mercado.

El objetivo básico de la propuesta es proponer la implementación de un modelo exitoso de CRM para optimizar el servicio, fidelizar a los clientes y obtener su lealtad, mientras la empresa continúa creciendo, con el fin de maximizar la rentabilidad del negocio y garantizar su crecimiento.

1 PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

Propuesta de un modelo “CRM” (Customer Relationship Management), para un asesor productor de seguros. Caso Aon Risk Services.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del problema

El asesor productor de seguros mantiene una cartera de clientes importantes a través de los cuales presenta ingresos aceptables para la compañía; sin embargo no cuenta con un sistema que le permita captar nuevos clientes, tampoco de tecnologías nuevas (bases de datos, sitios web interactivos, etc.) que constituyan herramientas para que mediante un seguimiento efectivo y sistematizado al cliente, se logre la lealtad del mismo, con la finalidad de generar negocios adicionales y obtener una mayor rentabilidad.

Por lo anteriormente expuesto, se ve la necesidad de implementar un plan de administración CRM para los clientes, por medio de la interacción de las personas y sistemas de la empresa con el cliente, transformando el servicio de corretaje de seguros en un servicio de asesoría permanente basado en la excelencia.

Utilizando las herramientas que nos ofrece el CRM, el asesor productor de seguros obtendrá la mayor información posible del cliente para brindar un servicio especializado y personalizado que permitirá una mejor captación y mantenimiento de sus negocios.

1.2.2 Formulación del problema

- ¿Cómo puede el CRM administrar e incrementar la cartera de clientes de manera que se logre aumentar la rentabilidad del negocio?

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las principales fortalezas de la empresa?
- ¿Cuáles son las principales debilidades de la empresa?
- ¿Cuáles son las principales oportunidades de la empresa?
- ¿Cuáles son las principales amenazas de la empresa?
- ¿Cuál es el segmento más atractivo para la prestación del servicio de la empresa para el mercado de Quito?
- ¿Es suficiente la infraestructura actual de la empresa para soportar la implementación de un Plan de CRM?

- ¿Cuál ha sido el manejo actual de la cartera de clientes?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General

- Proponer un modelo CRM para un asesor productor de seguros para optimizar el servicio, fidelizar a los clientes y obtener su lealtad, incrementando y administrando la cartera de los mismos de tal forma que se logre maximizar la rentabilidad del negocio.

1.3.2 Específicos

- Conocer los antecedentes históricos del negocio de corretaje de seguros.
- Analizar los aspectos estratégicos y comerciales de la empresa.
- Diagnosticar el enfoque y alcance de la gestión de relaciones con los clientes.
- Identificar y evaluar la cartera de clientes en una empresa de corretaje de seguros.
- Proponer una estrategia CRM para el asesor productor de seguros en una empresa de corretaje de seguros. Caso Aon Risk Services.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Teórica

El presente trabajo de investigación permitirá el análisis de la empresa en base a conceptos de administración de empresas y de mercadotecnia. La actual competitividad de las empresas, las obliga a enfocarse en mejorar la calidad del servicio a sus clientes, siendo el cliente el principal actor en la empresa. Una de las técnicas a aplicarse y que mejora la calidad del servicio al cliente, así como la percepción del mismo sobre el servicio de la empresa es manejo de las relaciones con el cliente (CRM o Customer Relationship Management).

Por lo tanto, el trabajo de investigación se fundamentará en teorías y conceptos de mercadotecnia, calidad, indicadores de gestión, manejo de clientes, análisis de costo beneficio, entre otros.

1.4.2 Metodológica

Para la ejecución del trabajo de investigación se utilizarán varias metodologías, se realizará un análisis actual de los clientes, se aplicarán distribuciones estadísticas, el principio de Pareto, la metodología del CRM, se diagramarán procesos y se realizará la medición del plan a través de indicadores de gestión.

1.4.3 Práctica

Las teorías del CRM indican que este nos permite identificar, atraer y retener a los clientes más valiosos.

El CRM y sus técnicas se las pueden aplicar a cualquier negocio siempre que se pueda captar y guardar nombres de clientes, ingresos por ventas y características en algún tipo de software, siendo el mínimo requerido, una simple hoja de cálculo.

A través de la investigación que se realizará y con los resultados obtenidos, se definirá paso a paso la aplicación del plan de CRM, con lo cual se logrará cambiar las actividades de directivos y empleados, permitiendo que esta implementación funcione mejor en los llamados equipos de servicio al cliente, que son grupos de ventas y servicio que trabajan todos con el mismo cliente. Una vez que se descubra la manera correcta de hacerlo aplicando un “Proyecto Piloto” se puede extender el proceso a toda la empresa.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco teórico

El Manejo de las relaciones con los clientes es una metodología que necesita la previa aplicación de herramientas tales como el análisis FODA, análisis del entorno y llegar a la determinación o análisis de la planificación estratégica de la empresa.

Para el análisis de mercado se aplican metodologías sobre segmentación de clientes, alineadas a la planificación estratégica de la empresa, análisis del servicio al cliente y teoría de marketing de servicios.

Debido a que el CRM es una metodología aplicada por personas y hacia personas, es necesario realizar el análisis del comportamiento organizacional a través de teorías de mercadotecnia y técnicas de servicio al cliente.

Por otro lado, para la estandarización de procesos, es necesario conocer y aplicar la teoría de administración por procesos, así como de indicadores de gestión con la finalidad de evaluar la aplicación de este plan.

Como todo plan a aplicarse en la empresa, es necesario realizar un análisis financiero, establecer metas a lograrse y realizar el seguimiento de las mismas.

El CRM es una metodología que debe socializarse entre los miembros del equipo de trabajo y los clientes, con la finalidad de que todos conozcan los nuevos procedimientos de trabajo y puedan percibir sus beneficios.

1.5.2 Marco conceptual

CRM

Las soluciones CRM utilizan tecnologías basadas en sistemas informáticos y la red para centrarse en el valor de un cliente de por vida. El reto es seguir atrayendo a clientes nuevos y rentables, al tiempo que se estrechan los lazos con

los ya existentes para optimizar estas relaciones en todo su ciclo de vida. Con CRM las empresas pueden hacer actividades de marketing masivas de manera individual y tratar a cada cliente de forma personalizada.

Cliente interno

El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el flujo de productos semi-acabados o también de información o documentación producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el flujo de productos semi-acabados o también de información o documentación producto del suyo.

Cliente externo

Aquel al que finalmente van dirigidos nuestros productos o servicios.

Producto

Bien material, servicio o idea que satisface una necesidad.

Bien

Objeto físico, tangible y perceptible por los sentidos.

Servicio

Aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, objetos o animales.

Idea

Concepto, filosofía, ocurrencia, intención de hacer algo, etc.

Necesidad

Sensación de falta de algo. Aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir.

Deseo

Forma de expresar la necesidad.

Demanda

Como se expresa el deseo, controlado por los recursos de la persona y por la estimulación que recibe.

Intercambio

Es el proceso por el cual una persona obtiene algo de otro y viceversa (ofreciendo algo que le sea útil y que obtengamos lo mismo para nosotros, algo de utilidad).

Segmentación

Proceso de división de grupos homogéneos, con el fin de utilizar estrategias comerciales diferenciadas.

Sistema de información

Conjunto de información para tomar decisiones en marketing, obtenido de una base de datos.

Datos Internos

Información sobre la empresa

Datos Externos

Información sobre el mercado o competencia (entorno)

Marketing de base de datos

Aplicación de análisis y modelos estadísticos a datos sobre los individuos para poder identificar los segmentos de mercado objetivo y diseño.

Promoción

Transmisión de información del vendedor al comprador referido al producto.

Marketing directo

Relación directa entre consumidor y productor (sin intermediarios).

Interno

Realizado por la empresa.

Externo

Realizado por empresas especializadas.

Telemarketing

Forma de mercadeo directo, venta por teléfono en la que un asesor utiliza el teléfono o cualquier otro medio de comunicación para contactar con clientes potenciales y comercializar productos y servicios.

Publicidad

Transmisión de información a la gente, sobre un producto a través de los medios masivos de comunicación.

Marketing

Es encontrar, desarrollar y aprovechar las oportunidades.

Plan de CRM

Es la planificación de los pasos a seguir para lograr los objetivos de la empresa y para con el uso adecuado del sistema CRM poder mejorar los problemas de las relaciones con los clientes.

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio básicamente será de carácter descriptivo.

1.6.2 Método de investigación

Métodos Teóricos

La investigación será desarrollada según el método de análisis – síntesis y la inducción - deducción.

Métodos Empíricos

Los métodos empíricos a utilizar en este trabajo de investigación, serán la encuesta y la entrevista.

1.6.3 Técnicas de recolección de datos

1.6.3.1 Fuentes primarias

- a.- Entrevistas a ejecutivos, funcionarios y ejecutivos de seguros.
- b.- Encuesta a consumidores del mercado objetivo.

1.6.3.2 Fuentes secundarias

- a.- Estudios, actas, manuales elaborados por la empresa.
- b.- Revisión de Información de la WEB
- c.- Revisión de Bibliografías de libros, revistas, etc.

2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

2.1 EL NEGOCIO DEL CORRETAJE DE SEGUROS

2.1.1 Los Seguros

El seguro es una actividad de servicios, financiera y económica que transfiere riesgos. Es una operación en la cual una parte (el asegurado), recibe a cambio de un pago periódico y presupuestable (prima), una promesa que habrá de satisfacerle la otra parte (el asegurador) en caso de que se produzca un evento incierto (siniestro). El seguro también cumple un principio de solidaridad al garantizar a un afectado por un evento accidental a consecuencia de un riesgo incierto, con la recuperación de lo perdido, mediante el reparto del daño entre muchas personas que corren el mismo riesgo.

Por otro lado, el seguro también brinda otros servicios secundarios como son: ayuda para el ahorro, como es el caso de algunas modalidades de seguros de vida o la asistencia técnica en riesgos de naturaleza industrial; médica, en seguros de salud; servicio de asistencia judicial: defensa procesal, prestación de fianzas individuales, etc., especialmente en los riesgos de responsabilidad civil. (Mapfre, 2013)

2.1.2 Historia de los seguros en el mundo

Analizando el concepto de seguro, se pueden encontrar formas primitivas de su aplicación desde la antigüedad. Si al ahorro personal se lo considera un seguro unipersonal, entonces, el almacenamiento de alimentos en graneros en la antigüedad y la edad media era una forma primitiva de seguro contra las malas cosechas. Lo mismo se puede decir de los gremios medievales y en la antigüedad en Grecia y Roma que se prestaban ayuda en caso de que los agremiados sufran calamidades. (AEHE, 2013)

2.1.2.1 Antigüedad

Se conocen casos de seguro en la Antigüedad, en el sentido de distribución del riesgo, en la antigua China y en Babilonia. Se sabe que en China hubo casos de comerciantes que distribuían la carga de sus mercancías entre varios buques de modo que se minimizara el riesgo de pérdida total. En el código babilonio del rey Hammurabi, de 1750 AC, se habla de comerciantes que aceptaban comprometerse a hacer un mayor reembolso del que normalmente correspondería al préstamo que recibían para una expedición comercial si se incluía en el contrato la cláusula de que tal reembolso se cancelaría en caso de pérdida o naufragio del navío en que se embarcaban las mercancías objeto del préstamo. Los comerciantes de Rodas también practicaban una especie de seguro por el cual constituían entre todos un fondo que se utilizaba para compensar a uno de ellos en caso de siniestro.

En Atenas, hacia el siglo IV AC se practicaba un tipo de contrato mercantil parecido al del Código de Hammurabi, por el que, mediante contrato previo, el comerciante que sufría un siniestro quedaba relevado de devolver el préstamo que había financiado la expedición. (AEHE, 2013)

2.1.2.2 El seguro en la Edad Media

El seguro moderno nace en Europa en la Edad Media con el seguro marítimo, que se originó en el Mediterráneo en el siglo XIV, especialmente en Italia. La póliza más antigua conocida era del 1347 que cubría un viaje Génova-Mallorca. Estos contratos de seguro eran redactados por notarios y se sabe de un notario de Barcelona, Bartolomé Masons, que entre julio de 1428 y diciembre de 1429 redactó nada menos que 380 pólizas para 104 navíos, lo cual indica que también en España había una intensa actividad aseguradora. Se sabe además que había notarios redactando pólizas de aseguramiento en Marsella, Génova, Pisa, Florencia y Milán.

El autor Pearson distingue dos tipos de seguro en la Edad Media: uno lucrativo, para cubrir el riesgo en los negocios, especialmente el comercial; y otro no lucrativo, típicamente el mutualismo en los casos de entierro, robo, enfermedad y accidente. (Basas Fernández, 1963, pág. 9)

Una institución medieval también registrada en los archivos notariales medievales y que se parecía al préstamo con seguro del Código de Hammurabi era el llamado préstamo a la gruesa, préstamo que se hacía a un comerciante para financiar una expedición comercial y por el que se cobraba un interés o premio más lucrativo que el de mercado; la peculiaridad de este préstamo era que, en caso

de siniestro en la expedición, no se devolvía el principal, o se detraía de lo devuelto el monto de los daños experimentados si el siniestro no era total.

El seguro de vida se desarrolló también en el Mediterráneo como complemento del seguro marítimo, asegurando a pasajeros, marinos o esclavos en determinadas singladuras. (Basas Fernández, 1963, pág. 9)

2.1.2.3 El seguro en la Edad Moderna

Hasta la aparición de compañías de seguros en Inglaterra y en otros países, a finales del siglo XVII, los seguros se contrataban entre comerciantes particulares. Los seguros marítimos se dividían en varias pólizas cuya suma era igual al volumen asegurado. Los comerciantes aseguradores aseguraban una o más de estas pólizas. Para ellos era un tipo de inversión: el propietario o armador del buque les pagaba por suscribir la póliza y, si no había siniestro, el asegurador se quedaba con la prima. Cuando había siniestro tenía que pagar la cantidad convenida; el negocio era parecido a la acción de una sociedad anónima en el sentido de que el asegurador limitaba su posible pérdida a la cantidad que deseaba suscribir o asegurar.

En Burgos, nace también en este momento el agente especializado, experto en la contratación de seguros, encomendero, agente o corredor. Para un comerciante el problema era encontrar el número necesario de aseguradores que cubrieran todo su riesgo, y éste era el papel de esos agentes, corredores, que cobraban una comisión que aumentaba en caso de siniestro, ya que acostumbraban a ocuparse de los trámites procesales para el cobro de las indemnizaciones. Los precios variaban: además del valor

de lo asegurado intervenían factores como la naturaleza de la mercancía (perecedera, codiciada por piratas), características del navío, ruta y destino, que fuera sola o en convoy, la fecha o estación del viaje, el historial del capitán y su tripulación, el prestigio del comerciante asegurado, entre otros.

También se conocía en esta época el reaseguro (llamado entonces reseguro): los aseguradores buscaban a alguien que los asegurase contra los riesgos que habían contraído. El porcentaje reasegurado acostumbraba a ser menor que el del seguro directo. (AEHE, 2013)

La historia del seguro moderno puede dividirse en tres grandes periodos: el primero, de formación, desde mediados del siglo XIV hasta fines del siglo XVII, en que se crea la póliza de seguro; otro, que abarca el siglo XVIII y la primera mitad del XIX, en que se fundan las compañías aseguradoras, y el tercero, que llega hasta nuestros días, que corresponde a la época de pleno desarrollo técnico y jurídico del seguro, de su explotación en gran escala y de su internacionalización, así como al nacimiento de los seguros sociales.

España e Italia encabezan el seguro mundial en los siglos XV y XVI. En el siglo XVII, Holanda y Francia se ponen al frente de la legislación del seguro, cuya hegemonía pasa en el siglo XVIII a Inglaterra y en el XIX a Alemania. Desde mediados del siglo XX, Estados Unidos es la primera potencia del seguro mundial. (Mapfre, 2013)

2.1.3 Historia de los seguros en el Ecuador

En el Ecuador, las normas sobre seguros venían de la Colonia y del Código de Comercio Español de 1829. Dichas normas permanecieron vigentes hasta que entró en vigencia nuestro primer Código de Comercio, que se promulgó siendo presidente el general Ignacio de Veintimilla en mayo de 1882. Posteriormente

entró en vigencia el “Código Alfaro” de 1906 que mantuvo las disposiciones sobre seguros.

1909.- Se promulgan las primeras disposiciones para el control de la actividad aseguradora por el Estado en el Registro Oficial No. 11 05 de 18 de noviembre de 1909. En dicha Ley se establecen 3 obligaciones principales: La del artículo 1° que obliga a las compañías de seguros a mantener un apoderado o representante que conteste las demandas; la del artículo 9° sobre capital exigido de un millón de pesos y la del Artículo 10° que legisla sobre las inversiones obligatorias del capital.

1911.- Se publicó un decreto con reformas a la ley de 1909 donde se autorizaba el juicio verbal sumario para reclamar a las compañías de seguros por daños y perjuicios.

1917.- En 1917 se reformó la ley, fundamentalmente por la dificultad en cumplir con los requisitos establecidos en la Ley de 1909, se dio el cierre de algunas aseguradoras, ya que se consideraba exagerado del capital y la obligatoriedad de invertir el 25% del mismo. Se volvió algo frecuente que algunos asegurados compren sus seguros en el extranjero, originando 2 graves efectos: la reducción del impuesto sobre los seguros de incendio, misma que beneficiaba al Cuerpo de Bomberos y grandes dificultades para el reclamo de las indemnizaciones, que debían hacerse directamente en el extranjero.

1933.- Se nombra a la Superintendencia de Bancos como ente regulador en el control de las operaciones de las compañías de seguros por primera vez en el Registro Oficial N° 42 del 12 de diciembre de 1933.

1937.- Se promulgó el Decreto Supremo No. 130, para entrar en vigor desde 1938. Esta ley estuvo vigente hasta la codificación de 1960, con ligeras reformas y constó de 48 artículos.

1960.- La Comisión Legislativa Permanente publicó y codificó la constitución y las leyes del Ecuador El 20 de agosto de 1960.

1963.- Se publicó la Legislación Sobre El Contrato del Seguro en el Decreto Supremo No. 1147 del 29 de noviembre de 1963, publicado en el Registro Oficial No. 123 del 7 de diciembre de 1963. Esta legislación permanece vigente en la actualidad.

1965.- Con Decreto Supremo No. 1551, promulgado en el Registro Oficial No. 547 de 21 de junio de 1965, se dictó la Ley General de Compañías de Seguros.

1966.- Se dictaron los Decretos Supremos No. 1320 y 1346, según los cuales se introdujeron nuevas reformas a la Ley de Compañías de Seguros, en lo principal referentes al capital operativo. Posteriormente, la ley ha sufrido varias modificaciones.

En la actualidad los principales aspectos de la actividad de los seguros privados en el Ecuador, están regidos por los siguientes instrumentos vigentes:

La Ley General de Seguros dictada por el Plenario de las Comisiones Legislativas el 26 de marzo de 1998, publicada en el Registro Oficial No. 290 del 3 de abril de 1998.

La Legislación Sobre El Contrato del Seguro en el Decreto Supremo No. 1147 del 29 de noviembre de 1963, publicado en el Registro Oficial No. 123 del 7 de diciembre de 1963.

Varios reglamentos y normas para regular la acción de otros integrantes del sistema de seguros privados como son los intermediarios de reaseguros, los peritos de seguros y los asesores productores de seguros, emitidos por la Junta Bancaria y la Superintendencia de Bancos y Seguros. (Peña, 2012)

2.1.3.1 Transiciones

En décadas recientes el sistema nacional de seguros creció hasta alcanzar el número de 47 empresas de seguros, la mayoría activas. Por diversas causas desaparecieron del mercado algunas aseguradoras como las que formaron el Grupo Sud y Sul América, por cesión de negocios a inversionistas extranjeros, Amazonas, Compañía de Seguros y Reaseguros, Continental, Ecuatoriana de Seguros y El Dorado.

Otras aseguradoras se fusionaron y tomaron distintos nombres o simplemente se mantienen inactivas y todavía figuran sus razones sociales en las estadísticas de la SBS. (Peña, 2012)

2.1.4 Los corredores de seguros

El Asesor Productor de Seguros, más conocido como corredor de seguros, bróker de seguros o agente de seguros es la persona legalmente autorizada para cumplir con las necesidades del asegurado, esforzándose para obtener la mejor protección de aquellos bienes del asegurado que representan su patrimonio y bienestar. El corredor trabaja, en coordinación entre el asegurado y la aseguradora. El corredor o agente actúa como intermediario de varias compañías aseguradoras, sin estar vinculado de forma exclusiva a ninguna de ellas, comercializando contratos de seguro para sus clientes.

La Asociación Nacional de Agencias Colocadoras de Seguros del Ecuador (ANACSE) agrupa a la mayoría de corredores o intermediarios. El 80% de las primas generadas por seguros del sector privado es intermediado por afiliados de ANACSE. (Explored, 2013)

2.1.5 Elementos de los seguros en el Ecuador

2.1.5.1 Contrato de seguro

El seguro es un contrato mediante el cual una de las partes, el asegurador, se obliga, a cambio del pago de una prima, a indemnizar a la otra parte, dentro de los límites convenidos, de una pérdida o un dolo producido por un acontecimiento incierto; o a pagar un capital o una renta, si ocurre la eventualidad prevista en el contrato. (Legislación Sobre el Contrato del Seguro en el Decreto Supremo, 1963)

2.1.5.2 Partes del contrato de seguros

2.1.5.2.1 El Asegurador

En el Ecuador, el asegurador debe ser siempre una compañía de seguros cuya constitución está sujeta a un trámite especial ordenado por la Ley General de Seguros. Como un aspecto esencial de la actividad aseguradora es la confianza del público, la misma ley ordena los capitales mínimos que deben tener las Compañías según los ramos de seguros que ofrecen y disponen que el funcionamiento de las aseguradoras debe estar sujeto al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, a cuyo sostenimiento aportan con el 3.5% del valor de las primas que reciben. La exacción se ha incrementado con el 0,5% para el Seguro Social Campesino.

2.1.5.2.2 El Solicitante

El "solicitante" (contratante o tomador) puede ser una persona natural o jurídica que solicita el seguro, ya sea para sí mismo o para un tercero que se denominará el asegurado.

Solicitante y asegurado pueden ser personas distintas porque cualquiera puede contratar un seguro para amparar los bienes de otro, bastando al efecto que tenga un interés lícito.

Suele confundirse las cualidades del solicitante y asegurado en una sola persona.

2.1.5.2.3 El Asegurado

Puede ser una persona natural o jurídica que se designa expresamente como el “asegurado” en la póliza, según lo haya establecido el Solicitante. Con frecuencia suelen reunirse las cualidades de solicitante y asegurado en una sola persona.

Solicitante y asegurado también pueden ser personas distintas porque cualquiera puede contratar un seguro para amparar los bienes de otro, bastando para el efecto que tenga un interés lícito en la solicitud del seguro para entregarlo al Asegurado.

2.1.5.2.4 El Beneficiario

El beneficiario, es aquel que recibe el beneficio, indemnización o la suma asegurada establecida en la póliza por un daño o siniestro, puede ser una persona distinta que el contratante y que el asegurado. En los seguros de vida, siempre el beneficiario es distinto que el asegurado.

2.1.5.2.5 Precio del Contrato de Seguro

La prima es la contraprestación que debe pagar el solicitante o asegurado por el contrato que recibe al momento de contratar el seguro y representa el precio del seguro. El solicitante está obligado al pago de la prima por la suscripción del contrato que realiza el asegurador.

Respecto a la prima, esta puede ser fija, variable, en depósito, flotante, provisional o ajustable, según los términos de uso más frecuente en el Ecuador.

2.1.5.2.6 La Indemnización

La aseguradora se obliga a cambio del cobro de la prima, a indemnizar a la otra parte, dentro de los límites convenidos en la póliza, por una pérdida o un daño producido por un evento incierto. De este principio surge la principal obligación del asegurador: la indemnización del daño. Es importante aclarar que se trata de una indemnización simple que nace de una pérdida y no puede constituir una forma enriquecimiento, como lo establece el artículo 32 de la ley de Seguros.

2.1.5.2.7 El Interés Asegurable

Se trata de la propiedad o del interés económico que pueda existir sobre el bien que se asegura.

2.1.5.2.8 El Riesgo Asegurable

El riesgo viene de la mano de cualquier actividad humana que tenga un objetivo o fin determinado. Cuando una actividad se ejecuta con un fin determinado, existen riesgos de que no pueda concluirse o concretarse por múltiples razones. Dichos riesgos, para ser asegurables, solamente pueden ser perjudiciales o de pérdida, en cuyo caso se lo denomina riesgo puro.

Las cosas están expuestas a sufrir daños, pérdidas o modificaciones perjudiciales. Para que un riesgo sea asegurable, la contingencia de daño debe ser incierta, se desconoce si ocurrirá o no y cuando. El riesgo asegurable se refiere siempre a hechos futuros, inciertos y fuera del control del asegurado.

Cuando existe la posibilidad de pérdida o ganancia el riesgo se denomina especulativo y no es considerado un riesgo asegurable.

2.1.5.2.9 El Monto Asegurado o el Limite de Responsabilidad del Asegurador

Llámesese también valor asegurado, capital asegurado o límite del seguro al monto o límite de responsabilidad del asegurador o compañía de seguros. Se usa más para los seguros de vida.

2.1.5.2.10 Los deducibles

Según el Diccionario MAPFRE de Seguros, que dice "cantidad o porcentaje establecido en una póliza que ha de superarse para que se pague una reclamación. Es también sinónimo de franquicia en algunos países". El deducible representa el valor que deberá asumir el asegurado en caso de siniestro o pérdida y en caso de no superarse el monto del mismo, no se generará una obligación del asegurador de indemnizar al asegurado.

2.1.5.2.11 La Póliza

Según el Artículo 6º de la Legislación Sobre el Contrato de Seguros: El contrato de seguro se perfecciona y prueba por medio de documento privado que se extenderá por duplicado y en el que se harán constar los elementos esenciales. Dicho documento se llama Póliza; esta debe redactarse en castellano y ser firmada por los contratantes.

Las modificaciones del contrato o póliza, lo mismo que su renovación deben también ser suscritas por los contratantes. (Peña, 2012)

3 LA EMPRESA

3.1 HISTORIA DE AON RISK SERVICES

Aon es una empresa multinacional con sede en Londres, Inglaterra. Reconocida por ser líder global, especializado en proveer servicios de Administración de Riesgos, Corretaje de Seguros y Reaseguros, y Consultoría de Capital Humano.

Aon inició operaciones como Combined Registry Company, fundada por Clement Stone en 1919 en Chicago, la cual se fusionó con Ryan Insurance Company en 1982, y es reestructurada para convertirse en Aon Corporation a partir de 1987.

El crecimiento acelerado de Aon se inició en 1982, cuando Grupo Ryan Insurance se fusionó con Combined Corporation International. En 1987, esa compañía se introdujo en Wall Street como Aon.

A lo largo de los años 1980 y 1990, las adquisiciones estratégicas y crecimiento orgánico alimentaron la expansión de Aon en el mercado mundial de seguros. En los últimos veinte años, han adquirido algunos de los jugadores más conocidos en las industrias de seguros y consultoría de capital humano, incluyendo Hudig-Langeveldt, un proveedor de seguro de protección e indemnización de buques de carga que fue fundada en 1680. Aunque no todas las adquisiciones tienen esta historia, muchos han sido los jugadores destacados en sus respectivos campos durante años:

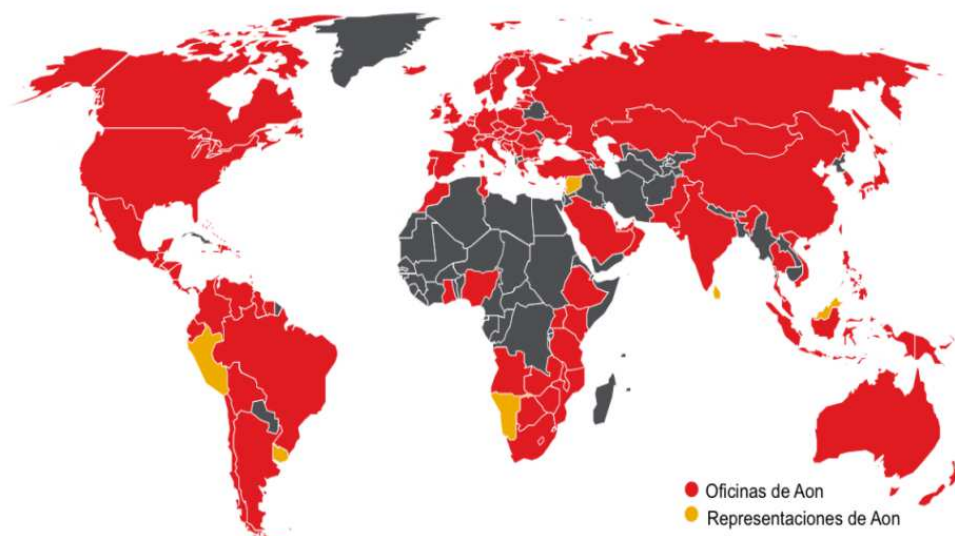
- Rollins Burdick Hunter
- Agencia Reinsurancy
- Miller, Mason & Dickenson
- Alexander & Alexander
- Grupo Benfield
- Hewitt Associates

Aunque Aon es un importante líder en prácticamente todos los mercados que atiende, el tamaño no es su meta principal. El objetivo es ser más ofrecer servicios de seguros centrados en el cliente para convertirse en una empresa más rentable a través de la entrega de valor agregado.

Su ventaja radica en la amplia visión de la industria de seguros y en la red global de especialistas en cada una de las áreas.

Aon cuenta aproximadamente con 500 oficinas alrededor del mundo que prestan servicio en 120 países, a través de más de 61.000 empleados y 80 áreas de especialización.

Gráfico N° 1: Oficinas y Representaciones de Aon en el Mundo



Fuente: Aon Risk Services Ecuador
Elaborado por: Adrián Veintimilla

Aon es respaldo, cuenta con \$ 18 billones de activos y \$ 15 billones en ingresos.

Algunos de los reconocimientos que ha obtenido Aon en estos últimos años son:

- 2012: Lugar No. 235 de la lista Fortune 500
- 2008, 2009 y 2010: Mejor broker de seguros del mundo (Revista Euromoney)
- 2007, 2008 y 2009: Primer broker global (A.M. Best)
- 2007, 2008 y 2009: Mejor firma en consultoría de personal (Business Insurance)

3.1.1 Unidades de Negocio

Aon se divide estratégicamente en 3 operaciones y cuenta con especialistas calificados a nivel mundial:

- **Aon Risk Services:**

La división de negocio especializada en la administración de riesgos y corretaje de seguros. Asesoran organizaciones desde el análisis y diseño de su programa de riesgos, la selección de la compañía aseguradora idónea hasta la asesoría técnica para la reclamación de siniestros.

- **Aon Hewitt:**

La división especializada en el diseño de soluciones integrales en beneficios para empleados, planes flexibles, consultoría actuarial y consultoría en capital humano. Su experiencia le brinda la combinación exacta de estas áreas para desarrollar programas que le permitan seleccionar, potenciar, motivar y compensar a sus empleados de manera adecuada, de acuerdo a los objetivos locales y globales de su organización.

Así mismo, buscan brindar a todos sus clientes una amplia gama de productos de vida y salud, enfocados a otorgar la mejor protección a sus empleados haciendo más atractivo su programa de beneficios, lo cual retribuye a la empresa en una retención y atracción de su personal.

- **Aon Benfield:**

La división especializada en intermediación de reaseguro. En esta rama ofrecen consultoría especializada desde la cotización y colocación de

programas en el mercado internacional, análisis de coberturas, textos y clausulados, diseño de esquemas no proporcionales, análisis de siniestralidad, manejo y administración de Cautivas, entre otros.

Por medio de esta división Aon accede al centro de reaseguros más importante de mundo a través del “**Global Broking Center**” en Londres. Este centro tiene una estructura dividida por especialidad con expertos en cada tipo de seguro para efectuar colocaciones con gran confiabilidad y en periodos de tiempo muy cortos.

3.1.2 La Marca

AON = Uno / Unidad

El corredor No. 1 en el mercado internacional, trabajamos con una sola visión, liderazgo y compromiso desde todas las oficinas en las que tenemos presencia a nivel mundial.

Gráfico N° 2: Logotipo Aon



Uno

- Compromiso
- Recursos
- Actitud

Unidad

- Liderazgo
- Calidad
- Visión

Fuente: Aon Risk Services Ecuador
Elaborado por: Adrián Veintimilla

3.1.3 Fortaleza Financiera

El crecimiento de Aon refleja el respaldo y solidez de una corporación que busca la excelencia y garantiza la calidad de servicio hacia sus clientes.

A continuación un gráfico que demuestra el rendimiento de la acción en los últimos seis años de empresas de la industria en donde podemos ver que Aon tiene los mejores resultados:

Gráfico N° 3: Rendimiento de la acción en los últimos seis años



Fuente: Aon Risk Services Ecuador

Elaborado por: Adrián Veintimilla

3.1.4 Compañía Destacada

Aon es un proveedor líder mundial en servicios de gestión de riesgos, corretaje de seguros y soluciones de recursos humanos.

Con el respaldo de amplios recursos, conocimiento de la industria y experiencia técnica, los profesionales ayudan a un extenso abanico de clientes a desarrollar

una gestión eficaz de los riesgos y soluciones de productividad de la mano de obra. Los ingresos totales de Aon plc en 2012 fue \$ 11,5 mil millones.

3.2 MISIÓN

“Ser el proveedor líder de consultoría especializada en materia de seguros, fianzas, administración de riesgos y beneficios para empleados mediante soluciones integrales altamente competitivas que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, respaldadas por la solidez y experiencia de nuestra organización”.

3.3 VISIÓN

“Nuestro compromiso es brindarle a nuestros clientes la confianza y soporte en sus necesidades de protección y consultoría en materia de seguros, fianzas, administración de riesgos y beneficios para empleados”.

3.4 VALORES

Los valores de Aon están detallados en el Modelo de Liderazgo de Aon, mismo que plasma cinco dimensiones que se cumplen diariamente para generar valor e impacto positivo para los clientes. El modelo de liderazgo implica actuar con valores y brindar un servicio diferenciador hacia el cliente.

El Modelo de Liderazgo de Aon está compuesto por las siguientes cinco dimensiones:

- Ofrecemos valor distintivo al cliente

- Trabajamos en equipos inigualables
- Somos líderes en innovación
- Alcanzamos resultados excelentes
- Vivimos nuestros valores con acciones

El modelo de liderazgo de Aon es la piedra angular de nuestra estrategia de gestión a clientes. Este modelo nos ayuda a crear una cultura corporativa unificada.

Los valores atados a las cinco dimensiones son:

- Excelencia
- Responsabilidad
- Disciplina
- Puntuales
- Ordenados
- Exactos
- Compromiso
- Cooperación y trabajo en equipo
- Liderazgo
- Integridad

3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Mantener la cartera de clientes actual
- Crecimiento sostenido con nuevos clientes

- Crecimiento sostenido con nuevos productos
- Incremento de la rentabilidad

3.6 PERFIL DEL CLIENTE

Clientes corporativos que sean parte de las 100 empresas más grandes del país. El objetivo fundamental es ser especialistas en brindar soluciones de seguros a grandes empresas a través de la generación de soluciones de riesgos y seguros que sean innovadoras y brinden una propuesta de valor diferenciado.

Aon es líder en la asesoría de clientes en ramos generales y en seguros de personal.

3.7 ESTRATEGIA COMERCIAL

Aon Risk Services, es el único corredor global con operación propia en Ecuador, cuenta con herramientas tecnológicas adecuadas para la administración y manejo óptimo de los seguros de nuestros clientes y un equipo de trabajo profesional que se alinea a las normas corporativas con el fin de brindar un servicio personalizado y eficiente para la asesoría en seguros y la administración de sus riesgos.

Las principales acciones que deberán cumplirse para lograr los objetivos estratégicos son:

- Brindar servicios con excelencia
- Gestión comercial proactiva

- Seguimiento
- Especialización
- Ofrecer valor diferencial al cliente a largo plazo
- Liderazgo en conocimiento
- Optimización de la estructura de servicio

Acciones específicas de la estrategia comercial:

- Levantamiento de sectores de inversión estratégica del estado
- Levantamiento de industrias de mayor crecimiento
- Levantamiento de información de empresas/grupos Ecuatorianos dueños de empresas en el exterior para vender capacidades/servicios de Aon
- Mayor efectividad en el proceso comercial para aprovechar las oportunidades, invertir recursos de forma eficiente y aprovechar la marca
- Enfocarnos en oportunidades con planificación adecuada y tiempo suficiente para brindar resultados excelentes (socios/proveedores y recursos adecuados)
- Segmentación de servicios
- Contactar a seis nuevos prospectos por semana
- Contactar a cinco encargados de seguros de prospectos por semana

- Levantar información de seguros de cuatro prospectos por semana
- Hacer tres visitas a prospectos por semana
- Cotizar cuatro nuevas cuentas por mes
- Cerrar dos nuevas cuentas por mes

3.8 INGRESOS POR CLIENTE Y SEGMENTACIÓN

Aon ha segmentado a los clientes de acuerdo con la generación de ingresos por comisiones. La empresa ha decidido concentrarse en captar clientes corporativos que generen mayores ingresos a la empresa.

A continuación se detalla la segmentación de clientes corporativos. Existen algunos clientes que no caen en las categorías detalladas, pero no se ha tomado ninguna definición de acciones que se tomarán para dichos clientes. En nuestra propuesta se sugiere diseñar un modelo de negocio apropiado para mantenerlos o definir si ellos deberían mantenerse a futuro.

Cuadro N° 1: Actual Segmentación de Clientes de Aon

Clasificación 2012	Ingreso superior a US\$/anual	# clientes	Ingresos por Categoría	Ingreso promedio	% producción
A	\$30.000	5	\$305.780	\$61.156	42,6%
B	\$10.000	12	\$154.751	\$12.896	21,5%
C	\$3.000	31	\$165.033	\$5.324	23,0%
D	\$1.000	49	\$92.690	\$1.892	12,9%

Fuente: Aon Risk Services Ecuador

Elaborado por: Adrián Veintimilla

4 CRM CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT O LA GESTIÓN DE RELACIONES CON CLIENTES

4.1 INTRODUCCIÓN

A partir de la década de los sesenta, los grandes conocedores de la Administración como Peter Druker y Theodore Levitt han estado hablando sobre CRM, un término que se relaciona con el hecho de que “el verdadero negocio de toda empresa es hacer clientes, mantenerlos y maximizar su rentabilidad”.

Hasta hace poco, muchas empresas no le daban mucha importancia a esta enseñanza, ahora que ha incrementado la competencia, el uso de nuevas y mejores tecnologías y la necesidad de aplicarla en la práctica, hace que se haya logrado implementar sistemas como el CRM para incrementar la rentabilidad de las empresas apoyándose en el análisis de la rentabilidad de los clientes, líneas de productos, su comportamiento y su satisfacción a costos razonables. (Rico, pág. 376)

CRM es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes y de poner en práctica la "teoría" del marketing relacional. (Monografías, s.f.)

Actualmente, gran cantidad de empresas están desarrollando este tipo de iniciativas. Según un estudio realizado por “Cap Gemini Ernst & Young” de noviembre del año

2001, el 67% de las empresas europeas había puesto en marcha una iniciativa de gestión de relaciones con clientes (CRM). (Dimensis, 2013)

En procesos de reingeniería de empresas para mejorar la satisfacción de las necesidades del cliente, se analizan los conceptos "tradicionales" del marketing y se debe considerar que "el cliente es lo más importante dentro de la empresa". Este es el concepto sobre el que se fundamenta la "filosofía" del marketing relacional. Se ha dejado de estar en una economía en la que el centro era el producto para pasar a una economía centrada en el cliente.

Para aplicar el CRM, es necesario manejar los siguientes conceptos:

INTELIGENCIA DE CLIENTES: Tener conocimiento sobre los clientes para poder desarrollar productos o servicios enfocados en sus expectativas. Para convertir los datos en conocimiento, se emplean bases de datos y reglas.

INTERACTIVIDAD: El proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente). Además, el cliente es quien dirige el diálogo y decide cuándo empieza y cuando acaba.

FIDELIZACIÓN DE CLIENTES: Es mucho mejor y más rentable (el costo de mantener clientes es seis veces menor al de conseguir nuevos clientes en las empresas promedio) fidelizar a los clientes que obtener clientes nuevos. Por lo indicado, la fidelización de clientes pasa a ser muy importante y por tanto también lo es la gestión del ciclo de vida del cliente. (Gestiopolis, 2013)

El eje de la comunicación es el marketing directo, enfocado a clientes individuales en lugar del uso de medios "masivos" (televisión, prensa, e-mailings, etc.). Se pasa a desarrollar campañas basadas en perfiles de segmentos específicos de clientes con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a cada tipo de cliente por su segmento, en lugar de emplear medios masivos con mensajes no diferenciados. (Navactiva, 2013)

PERSONALIZACIÓN: La elaboración de comunicaciones y ofertas personalizadas por segmento es fundamental, por lo que se necesita grandes esfuerzos en inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación y fidelización.

Pensar en los clientes como un activo cuya rentabilidad muchas veces se obtiene en el mediano y largo plazo, ya que no siempre se logra función de los ingresos obtenidos en el corto plazo. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo.

Realmente, el mercadeo es una actividad que se ha venido realizando durante siglos. Basta con pensar en la tienda de barrio, cuando el cliente va a comprar siempre le reconocen, le saludan por su nombre y le aconsejan (le hacen ofertas personalizadas) en función de sus últimas consultas y compras.

El reto actual es conseguir conocer a los clientes y actuar en consonancia cuando en lugar de tener 50 clientes como tiene el tendero, se tienen 1.000, 5.000 o 50.000. Esta posibilidad la ofrece la tecnología. Antes de la existencia del CRM y de las bases de

datos, era imposible conocer y personalizar mensajes a 50.000 clientes. (Kothler, 1999, pág. 89)

El Internet ha sido la herramienta más importante hasta el momento para el desarrollo del marketing relacional y la aplicación del CRM. Sin embargo, aunque la tecnología sea la principal herramienta, nunca se puede dejar un proyecto para que sea manejado directamente y únicamente a través de la tecnología. Es necesario apoyarse equilibradamente los siguientes factores de la empresa: estrategia, personas, procesos y tecnología.

La implementación de herramientas de CRM debe estar alineada con la estrategia corporativa y estar en relación a necesidades tácticas y operativas de la empresa. El proceso correcto es que el CRM sea una respuesta implementada en base a los requerimientos de la estrategia en cuanto a la relaciones con los clientes.

La utilización de la tecnología depende de las necesidades de las personas y de los procesos. Se debe buscar que el cambio en la empresa se base en la evolución de la cultura organizacional con un énfasis en el enfoque al cliente, algo que debe darse por parte de todas las personas de la empresa. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, el compromiso de los ejecutivos, la formación y la comunicación interna son fundamentales.

Es necesario realizar una reingeniería de procesos, con el objetivo de optimizar las relaciones con los clientes, lograr que los procesos sean más eficientes y eficaces. La implementación de herramientas tecnológicas, solo ayuda al proceso para que cumpla

la función para la cual fue creado y como es lógico, tecnifica y automatiza el trabajo, haciéndolo más rentable.

Del mismo modo, las aplicaciones de CRM deben ser adquiridas y parametrizadas de acuerdo a las necesidades de la empresa, su tamaño y estrategia.

Las soluciones de CRM se deben adaptar e integrar a las necesidades de la compañía.

4.2 OBJETIVOS DEL CRM

4.2.1 Objetivos Generales

Algunos de los objetivos generales de las soluciones de CRM son:

- Incrementar las ventas, tanto por el incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas o de referidos.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Personalizar procesos y optimizarlos.
- Mejorar ofertas y reducir costos.
- Lograr la fidelidad del cliente, aumentando las tasas de retención.

- Aumentar la coherencia de la información en todos los puntos de contacto con el cliente (por ejemplo en Internet, un centro interactivo y el contacto personal).
- Segmentar la base de clientes con precisión.
- Proporcionar a cada empleado una interfaz basada en roles que contenga la información que se necesita exactamente para la interacción con clientes.
- Reducir el ciclo y costo de venta.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Mejorar la satisfacción y la retención de los clientes.
- Aumentar el crecimiento de la empresa.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa.

4.3 IMPORTANCIA DEL CRM

El concepto que le dio vida al CRM es lograr la satisfacción y retención del cliente, un concepto antiguo, pero a medida que las compañías han ido pasando a ser partes de corporaciones globales, con grandes cantidades de clientes, se iba dejando al cliente en un segundo plano, haciendo que el servicio se vuelva impersonal, anónimo y de una calidad estandarizada y previsible.

Toda esta situación, hace que las empresas tengan que comenzar a estudiar más en detalle el costo-beneficio de la implementación del CRM, como un medio de sobrevivencia en los mercados altamente competitivos y volátiles de los tiempos actuales. (E-Contac, 2001)

Según Harvard Business Review "Las corporaciones pierden la mitad de sus clientes cada 5 años".

"El 69% de los clientes se va por el pobre servicio, solo 13% se van por insatisfacción con el producto, y el 9% se van por el precio" *Michaelson And Associates*.

"Solo un 4% de los clientes insatisfechos se queja, sin embargo, del 65% al 90% nunca vuelve a comprarle al mismo proveedor" *The Technical Assistance Research Institute*.

"Aumentar la retención de clientes entre un 10% al 15% puede duplicar las ganancias" *Harvard Business Review*.

Entonces la importancia del CRM se ve en el momento en que la aplicación de la herramienta da como consecuencia un aumento en los beneficios económicos que la empresa recibe y nos permite mantenerlos en el largo plazo.

4.4 BENEFICIOS DEL CRM

Los beneficios de un proyecto CRM, básicamente se pueden integrar en los tres siguientes grandes conceptos:

1. Mejorar las relaciones con los clientes, a partir de conocerlos de forma integral, sus potenciales y verdaderas necesidades utilizando herramientas de análisis y creando estrategias específicas para cada segmento.

2. Personalizar las relaciones con los clientes independientemente del canal de contacto: telefónico, sitio web, visita personal, etc.
3. Optimizar los recursos a través de la aplicación de nuevos procesos diseñados para mejorar las relaciones con los clientes, volviéndolos eficientes y eficaces.

Estos tres conceptos son muy importantes ya que juntos se transforman en ventajas competitivas que permiten "acercar" la organización a sus clientes, conociéndolos más y desplegando las acciones más adecuadas para cada caso; se convierten en un marketing más inteligente.

Realmente ninguno de estos elementos funciona solo, pero el concepto de relaciones con los clientes es el elemento crítico en CRM y la solución tecnológica o procedimental es necesaria, pero nunca suficiente.

Las principales ventajas más importantes como consecuencia de una implementación de CRM se alcanzan en el mediano y largo plazo, debido al cambio de concepto de relación con el cliente. A corto plazo se generalmente se pueden obtener resultados relacionados con la reducción de costos en las áreas de marketing y ventas.

Por ello, hay que tener indicadores compuestos tanto para medir el corto como el mediano y largo plazo, también se debería manejar un calendario con el registro del cumplimiento. (Gestiopolis, 2013)

4.5 CLIENTES

Hoy en día, muchos negocios administran los diferentes aspectos de las relaciones con el cliente, por medio de múltiples sistemas de información, que debilitan el servicio al cliente y finalmente reducen el potencial total de ventas; algunos incluso proclaman tener un conocimiento profundo de sus clientes, sin embargo este conocimiento está limitado a la relación tradicional de vendedor-comprador.

La diferenciación de la experiencia del cliente, significa mirar estas relaciones bajo una nueva luz, desafiando funciones preexistentes, manteniendo una mente abierta, escuchando nueva información e intentando nuevas cosas. (E-Contac, 2001)

La estrategia para establecer contacto con el consumidor o cliente parte de la estrategia de la empresa, envuelve a cada área de la organización y toma en cuenta posteriormente a la estrategia de comunicación y la estrategia de uso de tecnologías aplicadas al negocio.

Para obtener beneficios del CRM, es importante contar con una solución integral que abarque todas las áreas o departamentos de la empresa.

El verdadero CRM está basado en una arquitectura de negocios que cierra la brecha y estrecha el círculo de la relación con el cliente, permitiendo que una interacción pueda ser atendida en tiempo real y su impacto sea medido inmediatamente. (Web Query, 2013)

Es un hecho que muchas compañías proclaman estar "enfocadas" en el cliente, pero los líderes de la organización no siempre actúan de acuerdo a este principio. La mayoría de las empresas consideran que la verdadera interacción con los clientes es lo que ellos consideran adecuado desde las características del servicio que prestan.

El primer paso para analizar la estrategia hacia el cliente es enlistar los momentos de las interacciones de los clientes con la empresa o los momentos de verdad.

Con esta información se desarrolla un diagrama o mapa dónde se pueden observar gráficamente las interacciones. Se cuantifican los momentos, el tiempo que se dedica a cada segmento, se definen puntos críticos y se establecen objetivos para cada uno. De esta manera se pueden evitar falsas promesas o incumplir los ofrecimientos.

Los puntos de contacto por medio de los cuales la relación debe mantenerse y existir básicamente son:

- Personalmente
- Internet, teléfono, fax, e-mail, Intranet, video conferencia.
- Marketing directo
- Medios masivos.

4.6 CONOCER A LOS CLIENTES

Conocer a los clientes significa que debemos manejar la información que tenemos para poder clasificarlos por su rentabilidad, frecuencia, tipo de producto que requieren,

tipos de posibles problemas y todo lo que se pueda conocer. El objetivo es brindarles productos y soluciones anticipando sus necesidades.

Cuando el cliente tiene un problema lo debemos solucionar sin demora. Pero esto no es suficiente. Debemos conocer sus preferencias e ir satisfaciéndolas con mejores productos y/o servicios. Debemos crear una asociación con el cliente; es decir, cambiar el enfoque cliente-proveedor por uno de socios.

Debido a los avances en las organizaciones de negocios y en la tecnología, ahora se tiene una mayor habilidad en la captura de información sobre los clientes, que aquella que se tenía hace unos años.

Esto significa que ahora podemos capturar una gran cantidad de información sobre los clientes y la podemos usar para construir una mejor relación tomando en cuenta que dentro de la información hay una gran parte que no es importante o relevante para el giro del negocio. (Improven Contultores, s.f.)

Para el establecimiento de un proceso de CRM, se debe evitar la tentación de "hervir el océano" y procurar capturar la información adecuada sobre los clientes. En la lucha por capturar la información, se debe tratar de contestar una serie de preguntas que permitan identificar en qué momento del ciclo de vida se encuentra el cliente, con respecto a la compañía: (E-Contac, 2001)

1. ¿Quién es el Cliente?
2. ¿En qué estado de su ciclo de vida se encuentra?

3. ¿Por qué esta interactuando con nosotros hoy?
4. ¿En qué productos y servicios está interesado?
5. ¿Qué productos y servicios nos ha comprado?
6. ¿Qué tipo de problemas ha experimentado?
7. ¿Cuáles son sus preferencias?
8. ¿Cómo se le ha respondido?
9. ¿Cuándo se realizó la última interacción y por cuánto tiempo?

Obviamente, es imposible capturar toda esta información en un solo contacto, pero si se utiliza cada interacción con el cliente como una oportunidad para aprender más de él, la información se recopila y se agrega en poco tiempo. Además, se debe enfocar acciones para tratar de recoger este tipo de información.

“Con la debida motivación y ofrecida la oportunidad, el cliente mismo nos dirá sobre sus necesidades y preferencias. Pero debemos estar preparados para capturar la información correcta en cada punto de contacto”. (Hayes, 1999)

Hay dos clases de información a ser recopilada sobre los clientes:

La información sobre comportamiento: es la información transaccional que se observa cuando el cliente interactúa con la compañía.

La información de preferencias: es aquella que los clientes suministran sobre sí mismos, a través de sondeos y perfiles.

Por lo general la compañía posee información de comportamiento de los clientes desde que inició sus negocios con él, en forma de registro de productos consumidos, órdenes de compra, facturas, pagos, envíos, etc. Por esta vía es que se recogen la mayor cantidad de información de los clientes, y por lo general esta información es la primera que debe revisarse para comprender al cliente.

Con esta misma información se debe tratar de construir el modelo (aunque incompleto) del ciclo de vida, el modelo de valor de cliente y el modelo de venta cruzada, con el análisis de esta información, la compañía está en capacidad de mejorar el ingreso percibido de cada cliente y es donde se debe iniciar el esfuerzo de CRM.

En realidad debemos efectuar cuatro preguntas a los clientes todos los días:

1. ¿Está satisfecho con nuestros productos/servicios?
2. ¿Qué cree que estamos haciendo mal?
3. ¿Qué cree que podemos mejorar?
4. ¿En qué forma podríamos ayudarlo aún más?

Las respuestas nos darán una visión más clara de lo que los clientes ven en nosotros y de lo que nosotros en realidad les estamos ofreciendo. Los medios para entender a los clientes son muy numerosos, pero al mismo tiempo son demorados y costosos.

Algunos métodos disponibles son:

- Análisis de comportamiento.
- Análisis de comportamientos de compras actuales.

- Seguimiento de compras y análisis de patrones de compra.
- Investigaciones de mercado.
- Investigación primaria.
- Grupos Focales.
- Entrevistas personales o telefónicas.
- Investigaciones cuantitativas por teléfono, correo, Internet o personal.
- Investigación secundaria.
- Estudios de industria.
- Estadísticas Gubernamentales.
- Información Gremial.
- Artículos publicados.

No es posible proveer una guía fácil y completa sobre la cantidad de tiempo o de dinero que se debe invertir. Desafortunadamente, los clientes con frecuencia pueden ser ambiguos al decir lo que desean de la compañía o cuáles son los elementos de la relación con la empresa que más valoran.

Frecuentemente en el campo de CRM, una compañía puede obtener una aproximación de lo que puede funcionar realizando tres tipos de análisis enfocados así:

- Revisando información disponible de comportamientos de compra para identificar los mejores clientes y describir sus perfiles e identificar los clientes que parecen tener potencial para ahondar la relación con la compañía.
- Realizar investigaciones cualitativas rápidas y fáciles a través de ejercicios de grupos focales para probar hipótesis, describir opciones y escenarios de relación.

- Realizar investigaciones enfocadas hacia la satisfacción del cliente para determinar si existen oportunidades en relaciones existentes no explotadas o problemas significativos que no se han identificado.

Afortunadamente, esta es un área donde la investigación aplicada puede proveer una interesante visión de lo que de verdad les importa a los clientes, con la selección de una muestra de clientes, es muy posible simular resultados, sin tener que invertir en esfuerzos muy onerosos. Un gran rango de opciones puede ser evaluado contra el comportamiento real y las reacciones del cliente. (Chiavenato).

El camino que la compañía seleccione, dependerá del producto o servicio ofrecido; del grupo de clientes en los que se quiere enfocar; de la naturaleza de la relación que se quiere establecer; del estado del ciclo de vida en que se encuentran la mayor parte de sus clientes y del tipo de relación que se desea establecer con ellos.

4.6.1 Manejo de Clientes

Las estrategias de CRM requieren que las empresas tengan reportes de las interacciones que han tenido con los clientes, así como de sus preferencias de lo que ofrece la empresa. Hoy se puede mejorar las bases de datos de información incorporando aspectos del estilo de vida del cliente.

Este apoyo de nuevas tecnologías incorpora los call centers, el correo electrónico, el apartado de preguntas frecuentes del sitio web o en puntos de venta, entre otros.

Para efectuar un manejo óptimo de los clientes, debemos clasificar a los clientes actuales como herramienta para visualizar y analizar el comportamiento de los mismos, se toma con frecuencia las pirámides de manejo de clientes las mismas que construidas demuestran la validez del principio de Pareto, en donde el 20 por ciento superior de los clientes proporcionan el 80 por ciento de los ingresos. Existen variaciones que van del 70/30 al 90/10, pero el análisis de los ingresos casi siempre gira alrededor de la relación 80/20.

La estrategia de CRM, maneja los clientes de tal forma que concentrándonos en mantener los más rentables (el 20 por ciento de ellos que generan altos ingresos/altos beneficios), se puede aumentar las ventas sin aumentar el presupuesto de marketing y ventas, ya que los clientes insatisfechos cuestan dinero, la empresa pierde ingresos y es costoso sustituirlos.

Otro objetivo del CRM es aumentar la satisfacción brindada al 80 por ciento de los clientes menos rentables, de tal forma que se trasladen al 20 por ciento de los clientes rentables y por lo tanto aumenten los ingresos de la empresa. Esto no siempre implica una inversión mayor en marketing.

Sin embargo también es importante el incremento de clientes, para lo cual se debe tomar en cuenta la inversión económica que esto significa al calcular el retorno de la inversión. Los clientes nuevos deben ser manejados con las estrategias de satisfacción de sus necesidades y con la identificación de sus expectativas, de modo que logremos incrementar también el número de clientes del 20 por ciento más rentables. (E-Contac, 2001)

4.6.2 Segmentación de Clientes

La segmentación para la aplicación de un plan de CRM no es la misma que se haría para segmentar los clientes de la empresa desde el universo de clientes. Se segmentan con parámetros psicográficos que consideren aspectos internos de la empresa y su relación con el cliente como indicadores de venta, edad, preferencias y gustos, composición familiar, y modelos anteriores de compra.

El desarrollo de segmentos psicográficos puede realizarse mediante Grupos Focales e investigaciones cualitativas de observación no participante.

A través de ellos se observaran segmentos específicos de clientes orientados hacia la compra de determinado bien, producto o servicio, en los que proyectan de forma subconsciente su personalidad.

Existen modelos básicos de segmentación para CRM, los cuales nos permitirán seguir lineamientos y mejor aún un procedimiento adecuado en la segmentación de los clientes.

4.6.3 Modelos Básicos de Segmentación para CRM

4.6.3.1 Modelo para la adquisición de clientes

La modelación de adquisición de clientes es un poco diferente porque no se está trabajando sobre bases de datos de clientes actuales. Se utilizan criterios para construir perfiles de clientes deseables para la empresa.

4.6.3.2 Modelo para crecimiento

El modelo de crecimiento es un modelo de oportunidad, el objetivo es lograr el crecimiento del valor del cliente a través del número de productos y servicios en cada compra o disminuyendo el ciclo de recompra, el mejor ejemplo es la venta cruzada. Para este modelo se utiliza información de compra y se crean asociaciones estadísticas entre productos que se compran conjuntamente; si existe una correlación fuerte entre el producto A y el producto B, cada vez que el cliente ordena el producto A, la compañía debería ofrecer el producto B.

4.6.3.3 Retención

Los modelos de retención pueden ser descritos como una extensión especializada del modelo de ciclo de vida, que busca prevenir la pérdida de clientes, dependiendo de la perspectiva de la compañía, estos modelos se pueden definir como los modelos de lealtad, este tipo de modelos utilizan información de comportamientos y la combinan con el modelo de ciclo de vida para identificar patrones de clientes que han abandonado la compañía en el pasado, buscando predecir que clientes podrían abandonar la compañía en el futuro cercano. (Curry & Curry, pág. 101)

Con la construcción de este modelo, se crean programas de fidelización de clientes, que pueden prevenir la pérdida de clientes.

4.6.3.4 Oportunidad

Los modelos de oportunidad son como bombas inteligentes computarizadas que permiten atraer, crecer y retener clientes. Con la

creación de perfiles, un modelo de venta cruzada y un programa de lealtad y fidelización se pueden dirigir una gran cantidad de tácticas de mercadeo que proveen resultados positivos y cuyos resultados se pueden medir contra márgenes y rentabilidad.

Uno de los errores más comunes que cometen las compañías que quieren manejar una estrategia de CRM, es construir bodegas de datos gigantescas para poder hacer minería de datos.

Normalmente los proyectos de CRM tienen una base tecnológica cuyo objetivo es atraer, crecer y retener clientes. Consecuentemente, casi siempre los resultados son decepcionantes, los proyectos se estancan, no hay resultados medibles y se pierde dinero. Para evitar este problema, cada modelo debe ser construido por la empresa que definirá los parámetros de información, las variables y datos que le son importantes y que le interesa medir, cruzar o crear.

El éxito de la aplicación del plan de CRM depende de la información con la que se cuente en las bases de datos de clientes de la empresa. En estas bases de datos se debe poder identificar fácilmente los resultados de la inteligencia de negocios aplicada a distintas estrategias por segmentos, sean estos: presupuestos, mensajes, reglas y otros mecanismos rentables y posibles.

Una vez que se ha terminado la estrategia y las herramientas para su aplicación, se debe comunicar a los clientes sobre la aplicación del CRM y los verdaderos beneficios para los clientes.

4.6.3.5 Definir clientes que no le interesan a la empresa

Es importante para la empresa conocer las características de los clientes que no le interesan porque atenderlos puede resultar muy oneroso o producir pérdidas. Si no se lo hace antes de la implementación del plan de CRM, es importante hacerlo al aplicar el plan. Los tipos de clientes que no se deberían tener en una organización son:

- Clientes que no pertenecen al target.
- Clientes con problemas económicos que amenacen el no pago del servicio o producto.
- Clientes permanentemente inconformes.
- Clientes que no dejen rentabilidad.
- Clientes sin potencial futuro.
- Clientes problemáticos (estafadores). (Reinares, 2009, pág. 192)

4.6.4 Captación de los Clientes para CRM

Se desarrolla un plan para determinar la segmentación y la economía de la cartera de clientes de una organización para conocer el potencial que tienen las relaciones con sus clientes actuales y para la adquisición de nuevos clientes.

Se deberá incluir en la estrategia de CRM y su alineación la elaboración del mapa de la experiencia del cliente, el análisis de su capacidad adquisitiva y un enfoque hacia el mercado al que hay que dirigirse.

El CRM recomienda segmentar a los clientes de la empresa para satisfacer con productos modificados al tamaño y preferencia de grupos, haciéndolos más personalizados, de la misma forma que crea campañas de comunicación de acuerdo a grupos de clientes segmentados, logrando que la efectividad de la campaña o de la estrategia de contacto sea mayor.

En la fase de captación de clientes del ciclo de vida de la relación, el CRM trabaja en las siguientes áreas funcionales claves:

- Planificación de marketing y administración de campañas.- Posibilita el diseño completo de las campañas de marketing: Desarrollo de contenidos, definición de destinatarios, segmentación del mercado y actividades de comunicación.
- Telemarketing y generación de clientes potenciales.- Facilita la segmentación de clientes, la calificación de clientes potenciales, la

administración de listas telefónicas y la supervisión del progreso de las campañas mediante soluciones CRM analíticas e integradas.

- Administración de oportunidades.- Proporciona un seguimiento de las ventas y de las previsiones de ventas con un enfoque de planificación de ventas, identifica a los principales responsables en el proceso de toma de decisiones, determina el potencial de compra y la fecha estimada de cierre.
- Administración de actividades de venta y contactos.- Distribuye la carga de trabajo diaria y la información para los clientes, con el fin de que se visualicen en una aplicación de calendario, y proporcione enlaces a las funcionalidades de administración de informes.

4.6.4.1 Transacciones con el Cliente enfocadas en CRM

Las transacciones con el cliente deben personalizarse para satisfacer necesidades puntuales por medio de relaciones uno a uno.

En la etapa de transacción empresarial del ciclo de vida de la relación con el cliente, CRM ofrece: (E-Contac, 2001)

- Entrada de pedidos.- Posibilita la planificación, organización e implementación de estrategias de ventas, supervisando la previsión, cartera y presupuesto de ventas, así como facilitando la elaboración de presupuestos, previsiones e informes sobre las tendencias en la determinación de precios y cualificación de productos.

- Fijación de precios y configuración por Internet.- Proporciona sistemas en línea que permiten a los usuarios configurar productos y comparar precios en los diversos catálogos y mercados en línea, además contiene funciones de carrito de compras.
- e-selling.- Proporciona soluciones para la venta de productos y servicios a través de Internet. Cubre todas las fases del ciclo de ventas, como mercadeo uno a uno, navegación por catálogos, búsqueda y realización de un pedido, pago, cierre del contrato y asistencia al cliente.
- Televenta.- Administra las llamadas entrantes y salientes, así como elevados volúmenes de llamadas, proporciona una interfaz de usuario eficaz, integra la información sobre las ventas de los sistemas back-office y la información sobre producto en los catálogos en línea.
- Venta a través de representante.- Informa sobre clientes clave y potenciales al personal de ventas, en cualquier lugar y en cualquier momento, facilita la planificación y la actualización de las actividades de ventas, como citas, visitas o llamadas, y proporciona informes de actividad, genera ofertas y toma pedidos, e incluye asistencia para dispositivos inalámbricos y portátiles.

En la fase de cumplimiento de pedidos del ciclo de vida de la relación con el cliente, el CRM aporta las siguientes áreas funcionales claves:

- Proceso completo del ciclo de vida del pedido.- Realiza el seguimiento y localización de pedidos, situados en cualquier punto de los procesos de su administración, fabricación y distribución, notifica proactivamente a los clientes las modificaciones que afectan a la entrega. En el caso de servicios puede informar de la etapa en la que se encuentra la elaboración o implementación del servicio.
- Verificaciones de disponibilidad en tiempo real.- Permite la asignación de recursos en tiempo real en el sistema front-end; permite el acceso en tiempo real a los niveles de stock, a la capacidad de producción y las necesidades del ciclo de fabricación a lo largo de toda la cadena logística, otorga estimaciones fiables de fechas de entrega de servicios y productos.
- Contratos, facturación y administración financiera.- Facilita información sobre los contratos de cliente, el status de facturación y la contabilidad, e integra funciones back-office.

La satisfacción del cliente se refleja en clientes felices y satisfechos que se comportan de una manera positiva, demandarán y darán una buena cuota al negocio. La satisfacción del cliente se deriva mayoritariamente de la calidad de los productos y servicios, pero hay que cumplir con las promesas explícitas e implícitas realizadas al cliente.

Los clientes que están simplemente satisfechos pueden irse a la competencia con solo una propuesta que sea ligeramente más atractiva. La meta principal del ciclo de la relación con el cliente, que al mismo tiempo es un programa de satisfacción, debería ser la de conseguir la condición de “Proveedor Preferido” de la mayor cantidad de clientes posibles; lo que significa que el cliente nos hace saber formal o implícitamente que siempre que sea posible las compras de los bienes y servicios que el cliente realiza deben hacerse de la empresa. (E-Contac, 2001)

En cuanto a la entrega del producto o servicio, se debe crear un proceso ágil y dinámico en el que se logre un ciclo para el proceso de órdenes que se inicia en el pedido y culmina en la entrega del mismo, existen muchos sistemas tecnológicos que facilitan este proceso evitando errores y pérdidas innecesarias de tiempo que desperdician recursos y no entregan el servicio esperado, logrando una mala imagen para la empresa, para lo cual se ha de estudiar la ubicación de los mecanismos que se usarán y la ubicación del cliente.

Es muy importante también, estudiar el tipo de documentos que se deben manejar, sean órdenes de pedido, facturación, reportes de inventarios, recepciones de pedido conformes, contratos y documentos de cobranzas, sin duda mientras más sencillo sea el proceso, más claro será el control tanto para el cliente como para el proveedor.

4.6.4.2 Servicio al Cliente desde CRM

El servicio comprende la entrega de soluciones de la empresa para solventar los posibles problemas que el cliente pueda tener con relación a la empresa o con el producto o servicio que esta ofrece, la empresa debe estar en la capacidad de prever los problemas y de solucionar las quejas de tal manera que el cliente se sienta satisfecho con el servicio obtenido.

El servicio al cliente es clave en la complementación del producto o servicio que se ofrece, el servicio incluye valores agregados que faciliten la vida del cliente, el servicio de campo o visitas de asesoramiento, serán factores que creen dependencia y por lo tanto fidelidad, si bien es cierto que los costos suben para la empresa, estos valores deben ser considerados inversiones a mediano y largo plazo.

Todo tipo de contacto que se establece con el cliente, los productos que se le han vendido, las quejas que ha tenido y la solución que se le ha brindado, constituyen parte del historial del mismo, si logramos manejar un historial de las interacciones mantenidas, conoceremos más de las necesidades del cliente y de la manera cómo debemos abordarlo, que productos ofrecerle y qué significa para el cliente beneficio y qué no.

Si se mantienen estas actividades de servicio al cliente, si se cumple con lo que se promete y se sobrepasan los ofrecimientos, si éstos significan una diferenciación con relación a la competencia, entonces se obtiene una

notoria retención de clientes, es decir se logran las tan deseadas relaciones a largo plazo.

En del ciclo de vida de la relación con el cliente durante la fase de servicio, el CRM puede aportar las siguientes áreas funcionales claves:

- Centro de interacción y administración de llamadas, correo electrónico y seguimiento a actividades de gestión, supervisión y ampliación del contacto con clientes, además ofrece soporte a canales como telefonía o Internet, integra aplicaciones de atención telefónica y proporciona interfaces certificadas para soluciones de integración telefónico-informática.
- Auto servicio de clientes por Internet.- Ofrece a clientes y prospectos acceso a la información y a las funciones de servicio al cliente a través de Internet, dando un soporte eficaz y lógico de casos que complementa al proceso de toma de decisiones para la detección y resolución de problemas.
- Administración de servicios.- Satisface demandas de la administración de servicios, realiza las instalaciones de los clientes, facilita servicios simples y complejos, soporta servicios que se realizan en centros de atención o reparaciones propio, ofrece soporte a proveedores de servicios externos, integra la administración de contratos, verifica garantías en el momento en que se ejecutan,

calcula los gastos por servicios, integra información de administración de materiales, de contabilidad de costos, de facturación y de cuentas de acreedores, supervisa las operaciones diarias y ayuda a los responsables de la toma de decisiones, proporcionándoles información estratégica para la administración.

- Administración de las reclamaciones.- Engloba el proceso completo de reclamaciones.
- Servicio externo (servicio móvil).- Facilita información sobre los clientes e información financiera al personal de servicio al cliente y realiza un seguimiento de esta información, proporciona funciones de previsión y planificación del servicio, de programación y despacho, a través de una integración total con sistemas de suministro. Además soporta dispositivos inalámbricos y portátiles.
- Servicio en campo o despacho.- Posibilita una asignación rápida de los personal, recursos y materiales para satisfacer la demanda de solicitudes de servicio entrantes para atención en el campo o despacho de productos.

El servicio al cliente se puede resumir en:

- Manejo de quejas
- Servicio al cliente y soportes, incluyendo servicio en campo

- Historial de interacciones con cliente
- Retención del cliente
- Centro de interacción
- Auto servicio de clientes por Internet
- Administración de servicios
- Administración de reclamaciones
- Servicio externo - Servicio móvil
- Servicio en campo o despacho

4.7 RECURSOS HUMANOS ENFOCADOS AL CRM

Aunque la gestión de Recursos Humanos sea una de las primeras que debe desarrollarse en las empresas, se debe manejar con énfasis en el CRM porque es clave para poder implementar exitosamente cualquier programa relacionado con el manejo de las relaciones con los clientes.

El recurso humano es parte de una Cultura Corporativa u Organizacional a la que debe entenderse como la "Piedra Fundamental" de esta filosofía de gestión. Es imposible pensar en cualquier proyecto de cambio o implementación de nuevas herramientas de gestión, si desde los más altos niveles de la organización, no se siente un total convencimiento y compromiso con el plan de acción de CRM. (Chiavenato, pág. 331)

Previo a la revolución industrial, la competitividad estaba marcada por la mayor producción (cantidad o volúmenes) en el menor tiempo posible; posteriormente la competitividad se lograba por la contratación de maquilas en países asiáticos o donde

la mano de obra era muy barata, así mucho del conocimiento o “know how” se volvió universal y la clave diferenciadora o ventaja competitiva la aportaban las personas con su conocimiento profundo o muy especializado, es decir la gente clave de cada empresa que conocía los mercados, los procesos, su optimización, etc., hasta que también llegó el momento en que la alta rotación de personas entre empresas del mismo giro, hizo que se pierdan los secretos de cada empresa que permitían mantener el menor costo. Así viene a ser protagonista la tecnología de la información y la administración del conocimiento como claves en el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible.

Es precisamente el recurso humano quien tiene el poder para potenciar el uso de la tecnología de información (y el conocimiento asociado), convirtiéndose entonces en el factor clave del proceso de implementación de herramientas como el CRM. (Rico, pág. 124)

El plan de CRM es manejado e implementado por los empleados, no por un sistema informático. Son las personas las que tienen la responsabilidad de su éxito o fracaso.

El gobierno de la empresa debe apoyar a los empleados a través de:

- Brindar motivación.
- Depositar confianza.
- Compartir logros.

A lo largo de esta sección, se irá repasando ciertos comportamientos y situaciones que hoy en día se sabe que padecen muchas de las empresas, y que serán el foco de nuestra

atención; con el fin de asegurar el correcto enfoque durante la implementación de la "Cultura del CRM" en la empresa.

Por otro lado, cabe recalcar la importancia de mantener motivado, comprometido y estable al personal de ventas ya que son ellos quienes están en contacto con el cliente manifestando inconscientemente la percepción que tienen de la empresa para la cual trabajan y del producto que venden.

Estas percepciones son percibidas por los clientes quienes califican al producto o a la empresa de acuerdo a esta experiencia. Las estadísticas dicen que el 65 % de los clientes que se alejan es debido a una pobre atención al cliente.

También se da el caso que los mismos ejecutivos de la empresa se comienzan a dar cuenta de que no se tienen estrategias claras para la retención de clientes, mientras que paradójicamente se espera lograr mayores ventas en conjunto con una cierta reducción de costos y del costo de venta, generando contradicciones y malestar internamente.

Por otra parte, el rápido avance de las alternativas de comunicación, como son los e-mails, las páginas Web, las extranets, etc. obligan a que la empresa desarrolle eficientes medios de comunicación en cada uno de los distintos canales para poder brindar un servicio homogéneo.

Internamente, se debe dar énfasis a la comunicación interna y externa de la empresa ya que se dan casos de desconocimiento entre áreas de la empresa y por lo tanto es común desconocer lo que verdaderamente el cliente piensa del servicio que recibe.

Del mismo modo, es importante contar con fuentes confiables de información acerca de lo que los competidores o proveedores de productos sustitos ofrecen y de su innovación, ya que normalmente esta información no se encuentra fácilmente.

Uno de los principales problemas a la hora de implementar una solución CRM es que el personal de ventas muestre resistencia a utilizar la herramienta informática. El reto más grande es cambiar los hábitos de los vendedores ya que es común escuchar: "No tengo tiempo de introducir la información".

Los vendedores quieren saber qué puede ofrecerles el sistema, no basta con decirles que tienen que hacerlo. Hay que ofrecerles una visión panorámica de lo que está haciendo su cliente con los centros de atención de llamadas y en el sitio Web de la compañía, como comprar otros productos o plantear quejas. Esta es una motivación muy poderosa, que les hace responder ante la posibilidad de aumentar los ingresos o hacer crecer su base de clientes.

La necesidad de contar con una medida del capital intelectual, la competitividad establecida por el crecimiento y diversificación de los centros de atención telefónica, obligan a la empresa a capacitar y evaluar al recurso humano en función del objetivo de la empresa, es decir de la aplicación de un sistema de CRM para lograr el crecimiento y rentabilidad esperados.

El proceso de capacitación e implementación del CRM en su finalidad de beneficiar a la empresa, necesita apalancarse en personal certificado, evaluado de forma consistente y continua, con supervisión precisa y efectiva, consistente en la medición y en logro de objetivos y metas.

El personal a su vez tendrá mayor y más consistente información para ejecutar su trabajo, su desempeño aumentará y se verá medición de la proactividad y resultados, al mismo tiempo que logran posicionamiento y reconocimiento en el mercado laboral.

La evaluación de desempeño, el plan de carrera y la posibilidad de transferir sus competencias, serán los mecanismos básicos para la ejecución de un plan de Recursos Humanos.

4.7.1 Capacitación con enfoque de CRM

La capacitación es la educación en el lugar de trabajo que optimiza la capacidad del recurso humano para hacer carrera dentro de una profesión, empresa o industria.

Los objetivos de la capacitación se los sitúa a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo, preparándolo de manera adecuada para enfrentar los retos de su posición y responsabilidades. Cumple un programa preestablecido y atiende a una acción sistemática buscando la rápida adaptación del recurso humano al trabajo. Se la aplica a todos los niveles y áreas de la empresa.

Toda organización, excepto las de estructura unipersonal, para un funcionamiento adecuado frente a las necesidades del mercado, puede y debe delegar dos tipos de cosas, actividades y decisiones, si el objetivo es tratar de convertirlas en ágiles, efectivas y competitivas.

Las empresas en muchas oportunidades afectan al mercado, o bien son impactadas por éste, como producto de ejercer o de la falta de liderazgo fuerte, claro o continuo.

El empoderamiento o “empowerment” representa un proceso que mediante el ejercicio autónomo de quien lo lidera, sin producir fragmentación y falta de coordinación, transmite hacia el resto de la organización y hacia los clientes externos, seguridad, fortalecimiento, valor y satisfacción.

Causas por las que ha de implementarse el empoderamiento:

- Simplificar la estructura.
- Reducir la burocracia.
- Descentralizar las decisiones.
- Agilizar las funciones.
- Cambiar el desarrollo de las tareas.
- Asumir mayores responsabilidades y el propio liderazgo.
- Manejar el cambio efectivamente.
- Poner la decisión cerca del cliente.

El empoderamiento según el CRM es entonces el sistema de creencias y de trabajo que, mediante el desarrollo autónomo de sus acciones, logra mayor satisfacción de los clientes internos, externos y también del personal. (Rico, pág. 140)

Con este enfoque, cada miembro de la organización, sea líder o no, desarrolla las actividades en forma autónoma, sobre una base de responsabilidad más amplia que le permite tomar decisiones por sí mismo y lograr mejoras concretas en la productividad y calidad.

En el proceso de capacitación del personal de una empresa para la aplicación de un plan de CRM, se ha de capacitar, delegar y empoderar al recurso humano. La capacitación deberá enfatizar el conocimiento de la filosofía del CRM y en las estrategias que el plan establece para la empresa. Luego, cada individuo dentro de los objetivos establecidos para su cargo, apoyará el cumplimiento de la estrategia del plan.

Para que un plan de capacitación funcione en cualquier tarea, ya sea compleja o simple, implica necesariamente una etapa de entrenamiento que al mismo tiempo es continua. Según Flippo, dentro de una concepción más limitada, "el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo".

McGehee señala que: "el entrenamiento antes significaba educación especializada. En la industria moderna, abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta el desarrollo del conocimiento técnico completo, el suministro de aptitudes administrativas y de actitudes referentes a problemas sociales".

Estas cuatro dimensiones del entrenamiento pueden utilizarse separadamente o conjuntamente. En algunos programas de entrenamiento de vendedores, por ejemplo, se incluyen la transmisión de información, desarrollo de actitudes, y desarrollo de conceptos.

En el CRM, se sigue el mismo procedimiento pero manejando y adquiriendo habilidades, actitudes y manejando conceptos acerca del manejo de la base de datos, de la segmentación interna de clientes, del uso de las nuevas tecnologías y de la medición de la satisfacción del cliente entre otros.

Objetivos del entrenamiento:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares del plan de CRM.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada. Se deben considerar al menos el manejo de estrategias publicitarias, adquisición de nuevos clientes, elaboración de promociones, etc.
3. Cambiar la actitud de las personas para crear un clima positivo entre los empleados, motivarlos y mejorar su receptividad a las técnicas del manejo de las relaciones con los clientes.

La capacitación debe apoyar la responsabilidad de cargo y la función administrativa del personal.

4.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE A CRM

Uno de los principales puntos a tratar es el sistema de reconocimiento, ya que de nada sirve medir si solo es para conocer el rendimiento de la gestión. El sistema de compensación tiene que estar relacionado con un cuadro de mando integral (Balanced Score Card o BSC), en donde, en base a un sueldo de fijo base se establecen indicadores relacionados con compensaciones variables dentro de una banda salarial o en relación directa a los logros económicos obtenidos. (Rico, pág. 145)

Se tomarán en cuenta como factores críticos de éxito para la medición: la efectividad, la productividad y la calidad.

El BSC debe ser desarrollado en base al resultado de encuestas de satisfacción de clientes, respuesta telefónica, manejo de quejas y solución de problemas, cantidad de transacciones culminadas, calidad de las transacciones, disponibilidad de los sistemas tecnológicos adoptados, entre otras, que dependen del tipo de empresa y producto que se ofrezca, así como también de los departamentos de la empresa que participen en el plan.

Los resultados deben ser medidos de manera: diaria, semanal y mensual.

4.9 CULTURA ORGANIZACIONAL

Sin embargo, las compañías se enfrentan a un reto aún mayor: CRM es una actitud mental, una filosofía de negocios que da nueva forma a las áreas de ventas, marketing, servicio al cliente e informes analíticos de una compañía, y promueve un cambio radical en la cultura de muchas organizaciones.

Desafortunadamente los cambios no se dan mágicamente tan pronto como se pone en marcha el plan o se implementa el sistema informático. Se trata de un cambio de filosofía de servicio desde un enfoque interno que puede ser centrado en el producto a un enfoque externo centrado en el cliente. Es un cambio desde un monólogo a un diálogo con el cliente; con la llegada del Internet, los clientes desean conversar con la compañía. Además es un cambio radical que va desde tener a los clientes como objetivo a convertirse en el objetivo de los clientes.

Este cambio significa hacer que los profesionales de tecnologías de información piensen en términos del cliente y rompan las barreras entre la organización de TI y los empleados que interactúan con los clientes. También significa cambios estructurales en la forma en que opera la compañía, como por ejemplo compartir información y recursos entre los diversos departamentos y puestos de trabajo, cediendo el control sobre "la propiedad" de esa información y de esos recursos, formar a los empleados en nuevos roles, responsabilidades y conocimientos; y medir su rendimiento en el trabajo, e incluso recompensarlos en sus ingresos.

Las compañías que piensan que CRM es una solución mágica que resolverá todos sus problemas fracasarán. Con demasiada frecuencia, consideran al CRM como un

software que mágicamente entrega soluciones, cuando es simplemente un medio, una herramienta más en su repertorio.

¿Cuándo ha habido una tecnología que crease o mejorase la relación con el cliente? La tecnología es simplemente un medio transaccional; son las personas las que tienen que adoptar decisiones sobre ella. La mayor parte de la gestión CRM no funciona porque primero tiene que cambiar la cultura de la empresa. (Rico, pág. 144)

Para ello, es fundamental establecer una profunda colaboración entre los departamentos de tecnología y del negocio en la empresa, reunirse de forma regular para discutir oportunidades que permitan crear nuevos modelos de negocio y determinar cómo desplegar con rapidez aplicaciones que los hagan posibles.

El departamento de tecnología de información deberá sentarse en la mesa de planificación antes de adoptarse la decisión de adquirir el sistema de CRM en el caso que así fuere, y puede ayudar al negocio trabajando estrechamente para dirigir proyectos de CRM. Si el departamento de tecnología de información es percibido únicamente como proveedor de tecnología la implementación del plan de CRM no tendrá éxito. Lo mismo vale cuando se intenta hacer móvil el acceso a las aplicaciones CRM. O los usuarios entienden el valor que tiene para su función este acceso móvil, o no habrá manera de que los empleados móviles se beneficien de las ventajas de un acceso remoto a la información corporativa.

Los departamentos en los que se necesita más un cambio de cultura son aquellos con los que los clientes interactúan más. Si la mayoría de los clientes interactúan con un

centro de atención de llamadas, es ahí donde debe concentrarse la atención. Los empleados del centro de llamadas de clientes suelen estar entrenados para contestar con rapidez a las llamadas y ser más eficientes.

Sin embargo, en esos centros existen enormes oportunidades de ventas cruzadas como consecuencia de otras ventas. Así, pueden ser entrenados no sólo para anotar un cambio de dirección o cerrar una cuenta, sino también para vender productos adicionales o persuadir a un cliente a no dejar de serlo.

4.10 PROCESOS DE CRM

Los clientes en la actualidad tienen el poder de negociación debido a lo competitivo del mundo empresarial, el cliente escoge lo importante para él y la empresa que mejor pueda satisfacer sus necesidades será la ganadora.

La competencia ya no es la empresa que tenía el mismo producto o servicio que el nuestro, ahora hay tantos mercados como necesidades y la idea es tener la sabiduría de satisfacer bien a varios y mantener los clientes que tienen posibilidad de crecer, haciéndolos crecer. Los competidores ahora están innovando constantemente y el ciclo de vida de los productos es cada vez menor. Según Hammer y Champy, las empresas ya no deben organizarse de acuerdo a la distribución del trabajo y de funciones si no basándose en procesos y el cambio empieza allí, por una identificación de los procesos y por un cambio en ellos detectando donde están las fallas y mejorando lo que antes se hacía bien.

La tecnología de la información puede ser usada para mejorar los procesos, es decir no para facilitar los ya existentes sino para crear nuevas maneras de hacer las cosas, los procesos en general deben ser realizados por toda la empresa, no por un grupo determinado sino por todos en general de manera que esta sea una oportunidad de que todos sepan lo que se hace en la empresa y como se lo hace.

Un rediseño correcto de los procesos de la empresa logrará evitar actividades repetitivas, ahorrará por lo tanto tiempo y dinero, asegura que se cumpla con todos los pasos detectados como necesarios, analizará los sistemas tecnológicos necesarios, asignará responsables, estandarizará actividades lo cual facilitará conocer el resultado de la gestión y por lo tanto se las puede calificar o medir con indicadores de gestión, resultados que pueden entrar en un proceso de mejoramiento continuo y ayuda al planteamiento de metas lógicas y medibles cuantitativamente.

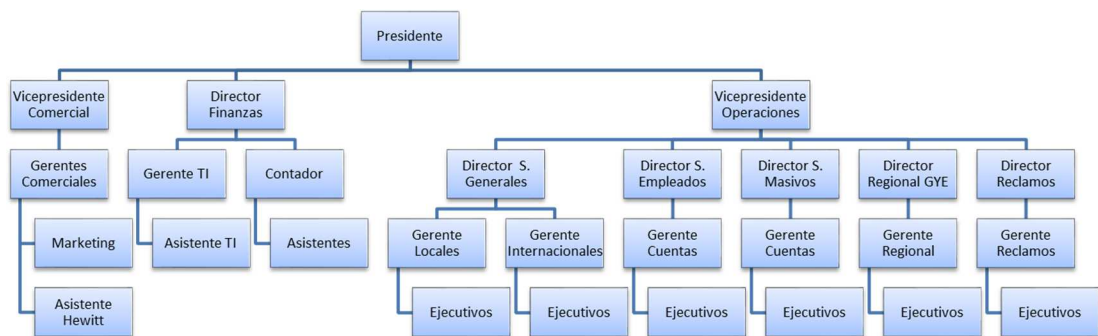
No se debe confundir el hecho de tratar de personalizar productos y servicios a la medida de la necesidad del cliente, con el cumplimiento de procesos y procedimientos que se establezcan para el manejo de las relaciones con el cliente. (Rico, pág. 152)

5 CRM APLICADO AL CORREDOR DE SEGUROS

5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARGOS

A continuación en el Gráfico N° 4 se presenta un organigrama esquemático que representa la estructura de Aon y donde se destaca que existen dos divisiones principales la comercial y la de operaciones.

Gráfico N° 4: Organigrama de Aon Risk Services Ecuador



Fuente: Aon Risk Services Ecuador

Elaborado por: Adrián Veintimilla

Los departamentos que realizan las principales operaciones de la empresa están concentrados en la vicepresidencia de operaciones. Estos son los departamentos que componen la cadena de valor de la empresa y son el departamento de seguros de ramos generales corporativos, el departamento de seguros de empleados corporativos, el departamento de seguros masivos, el departamento regional de Guayaquil y el departamento de reclamos. En los diferentes departamentos de la división de operaciones se reciben los clientes que genera la división comercial para brindar servicios y realizar la reventa de los servicios de la empresa cada año.

5.2 CAPACITACIÓN

Existe un levantamiento de necesidades de capacitación en la que se ha determinado necesidades por cargo, según el cuadro de necesidades de capacitación.

Cuadro N° 2: Necesidades de Capacitación

CARGO / NIVEL	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
Presidente	Liderazgo y estrategia
Vicepresidentes	Liderazgo, estrategia, trabajo en equipo
Directores	Liderazgo, estrategia, trabajo en equipo, optimización de recursos
Gerentes	Trabajo en equipo, optimización de recursos, cursos técnicos de seguros
Ejecutivos	Manejo y optimización del tiempo, cursos técnicos de seguros, herramientas de Office

Fuente: Aon Risk Services Ecuador

Elaborado por: Adrián Veintimilla

5.3 IMAGEN

Aon en Ecuador se ha beneficiado de la inversión en imagen realizada por su casa matriz en el auspicio del Manchester United, uno de los clubes deportivos con mayor hinchada en el mundo. Según los cálculos de Aon al iniciar su auspicio del Manchester United, el equipo tenía alrededor de 330 millones de seguidores a nivel mundial. Antes de iniciar el auspicio, en Aon se consideraba que su marca era “el secreto mejor guardado”, ya que era muy conocido a nivel corporativo y en grandes empresas por su gran penetración en el mercado corporativo, siendo uno de los asesores de seguros preferido por las grandes empresas a nivel global. Según un análisis interno de Aon, a nivel internacional el 70% de las empresas de la lista Fortune 500 son clientes de Aon en el mundo. En Ecuador el auspicio del Manchester United ha servido para difundir

el logo de Aon a nivel nacional por la importante cobertura de medios que tiene el equipo por la presencia de Antonio Valencia. Esto ha significado una gran difusión del logo de Aon, sin embargo al no haber sido acompañada por una campaña de promoción de la empresa local y sus servicios, poca gente realmente conoce lo que hace Aon.



En la publicación de los mejores aseguradores globales del 2013 (2013 Best Global Insurers) de la revista Global Finance que premia a las mejores empresas de la industria del seguro en base a encuestas realizadas a sus lectores y un panel especializado de 13 ejecutivos de administración de riesgos y finanzas, Aon fue nombrado como el mejor corredor de seguros global del año. (GF MAG, 2014)

5.4 PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Gráfico N° 5: Ranking - 10 Mayores Corredores del Mundo

WORLD'S 10 LARGEST INSURANCE BROKERS

Ranked by 2012 brokerage revenues

1	Marsh & McLennan Cos. Inc. 1166 Ave. of the Americas, New York, N.Y. 10036	212-345-6000 www.mmc.com	Daniel S. Glaser, president/CEO	\$11,924,000,000	6	BB&T Insurance Holdings Inc. P.O. Box 31128, Raleigh, N.C. 27622	919-716-9777 www.insurance.bbt.com	H. Wade Reece, chairman/CEO	\$1,480,274,900
2	Aon P.L.C. 8 Devonshire Square, London, England EC2M 4PL	44-207-623-5500 www.aon.com	Gregory C. Case, president/CEO	\$11,476,000,000	7	Jardine Lloyd Thompson Group P.L.C. ¹ 6 Crutched Friars, London, England EC3N 2PH	44-207-520-4444 www.jlgroup.com	Dominic Burke, group chief executive	\$1,404,834,420
3	Willis Group Holdings P.L.C. 51 Lime St., London, England EC3M 7DQ	44-203-784-6000 www.willis.com	Dominic Casserly, CEO	\$3,458,000,000	8	Brown & Brown Inc. ² 220 S. Ridgewood Ave., Daytona Beach, Fla. 32114	386-252-9601 www.bbinsurance.com	J. Powell Brown, president/CEO	\$1,400,362,797
4	Arthur J. Gallagher & Co. The Gallagher Centre, Two Pierce Place, Itasca, Ill. 60143-3141	630-773-3800 www.ajg.com	J. Patrick Gallagher Jr., president/CEO	\$2,385,000,000	9	Lockton Cos. L.L.C. ³ 237 W. 47th St., Suite 900, New York, N.Y. 10036	816-960-9000	John L. Lumelleau, president/CEO	\$1,007,150,000
5	Wells Fargo Insurance Services USA Inc. 150 N. Michigan, Suite 3900, Chicago, Ill. 60601	312-423- wfs.wfs							
			Aon P.L.C. 8 Devonshire Square, London, England EC2M 4PL			44-207-623-5500 www.aon.com		Gregory C. Case, president/CEO	\$11,476,000,000

Fuente: Business Insurance

Elaborado por: Adrián Veintimilla

Según publicaciones especializadas como Business Insurance, Aon se mantiene en el primer o segundo lugar en el ranking de los 10 corredores de seguros más grandes del mundo por su producción año tras año. Como se observa en el cuadro Ranking - 10 Mayores Corredores del Mundo que detalla el ranking de los diez mayores corredores de seguros del mundo por su producción, en el año 2012 Aon estuvo clasificado en el segundo lugar.

A pesar de su liderazgo en el mercado a nivel internacional, en el Ecuador Aon aún no ha logrado alcanzar el mismo nivel de participación del mercado local. Actualmente Aon es el séptimo corredor más grande del mercado Ecuatoriano por sus ingresos en comisiones, poniéndolo por detrás de los seis mayores corredores Ecuatorianos, como se puede apreciar en el Ranking de Asesores Productores de Seguros - 2012 que detalla el ranking de Asesores Productores de Seguros del Año 2012 en el Ecuador según la información publicada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Cuadro N° 3: Ranking de Asesores Productores de Seguros - 2012

No.	RAZON SOCIAL.	Código entidad	Credencial	Valor US\$	% Partic
1	NOVAECUADOR S.A.	1716	435	\$ 16.775.415,17	10,85%
2	TECNISEGUROS S.A.	1651	28	\$ 14.599.706,65	9,44%
3	ACOSAUSTRO S.A.	1449	466	\$ 6.987.052,69	4,52%
4	ASERTEC S.A.	1689	277	\$ 6.655.212,27	4,30%
5	ECUAPRIMAS CIA. LTDA.	1588	10127	\$ 6.500.441,30	4,20%
6	ALAMO S.A.	1799	785	\$ 5.894.919,19	3,81%
7	AON RISK SERVICES ECUADOR S.A.	3343	904	\$ 3.564.175,53	2,31%
8	RAUL COKA BARRIGA CIA. LTDA.	1777	683	\$ 3.037.791,19	1,96%
9	Z.H.M. ZULOAGA, HIDALGO & MAQUILON S.A.	1545	591	\$ 2.861.840,56	1,85%
10	CIFRASEG S.A.	1739	495	\$ 2.382.870,94	1,54%
11	CLAVESEGUROS C.A.	1748	552	\$ 2.355.344,67	1,52%
12	TRIVINO VITERI JOHNNY	3575	10268	\$ 1.833.205,07	1,19%
13	MULTIAPOYO CIA. LTDA.	1807	825	\$ 1.784.743,75	1,15%
14	COLCORDES SOCIEDAD ANONIMA	1527	352	\$ 1.570.341,42	1,02%
15	SERVISEGUROS S.A.	1480	49	\$ 1.508.225,45	0,98%
16	UNISEGUROS C.A.	1646	18	\$ 1.506.181,28	0,97%
17	INTERBROQUER S.A.	1677	205	\$ 1.377.686,53	0,89%
18	DIRECTSEG CIA. LTDA.	3608	975	\$ 1.345.945,65	0,87%
19	GRUPO MANCHENO VILLACRESES CIA. LTDA. AS	3669	1000	\$ 1.210.912,88	0,78%
20	BYPSA S.A.	1443	328	\$ 1.114.146,91	0,72%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Adrián Veintimilla

Basándonos en los rankings de comisiones de la producción de los asesores productores de seguros, en el cuadro de Análisis del Ranking Ecuatoriano 2012, presentamos un cuadro que analiza la evolución de dicho ranking entre el año 2011 y 2012 para los 10 mayores corredores.

Cuadro N° 4: Análisis del Ranking Ecuatoriano 2012

Ranking		Cambio	Empresa	Valor US\$	Incr.	Valor US\$	Competidor	Edad
2012	2011			2012	%	2011		
1	2	↑ 1	Nova	\$ 15.655.034	25%	12.516.250	NO	19
2	1	↓ 1	Tecniseguros	\$ 14.599.707	-1%	14.675.398	SI	40
3	5	↑ 2	Acosaastro	\$ 6.987.053	23%	5.662.662	NO	20
4	4	-	Asertec	\$ 6.655.212	17%	5.678.107	SI	23
5	3	↓ 2	Ecuaprimas	\$ 6.500.441	4%	6.230.725	SI	17
6	6	-	Alamo	\$ 5.894.919	13%	5.198.145	SI	11
7	9	↑ 2	Aon	\$ 3.564.176	28%	2.781.627		10
8	8	-	Raul Coka Barriga	\$ 3.037.791	6%	2.857.377	SI	40
9	10	↑ 1	Z.H.M.	\$ 2.861.841	32%	2.173.978	SI	17
10	12	↑ 2	Cifraseg	\$ 2.382.871	32%	1.801.378	SI	16

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Adrián Veintimilla

Según las estadísticas publicadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador la participación de Aon por ramos dentro del mercado de seguros se concentra principalmente como se muestra en el cuadro de Participación por Ramo - 2012.

Cuadro N° 5: Participación por Ramo - 2012

Ramo	Puesto	Ingreso	Participación %
Accidentes Personales	13	\$ 63.517	0,59
Asistencia Médica	4	\$ 910.594	4,06
BBB	10	\$ 4.050	2,09
Buen Uso de Anticipo	15	\$ 88.039	1,68
Credito	6	\$ 9.215	2,69
Cumplimiento de Contrato	73	\$ 8.625	0,33
Dinero y Valores	11	\$ 3.575	1,4
Ejecucion de Obra y Buena Calidad de Material	36	\$ 87	0,13
Equipo Electronico	6	\$ 54.557	2,67
Equipo y Maquinaria Contratistas	18	\$ 19.281	1,31
Fidelidad	34	\$ 5.252	0,68
Garantias Aduaneras	2	\$ 78.008	7,76
Incendio y Lineas Aliadas	12	\$ 185.774	1,65
Lucro Cesante a consecuencia de Incendio	16	\$ 7.432	0,51
Montaje de Maquinaria	2	\$ 74.006	19,63
Multiriesgo	57	\$ 1.349	0,09
Responsabilidad Civil	6	\$ 96.090	3,85
Robo	25	\$ 7.731	0,64
Rotura de Maquinaria	34	\$ 5.295	0,44
Todo Riesgo para contratistas	3	\$ 140.038	9,87
Transporte	12	\$ 130.422	1,47
Vehiculos	7	\$ 495.471	1,03
Vida Colectiva	2	\$ 1.045.282	6,89
Vida Individual	8	\$ 128.523	2,63

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Aon Risk Services Ecuador

La estrategia de Aon a nivel global está principalmente enfocada al crecimiento en la participación de mercado para convertirse en uno de los dos principales proveedores de servicios de su industria en cada país. Para Aon Ecuador eso significa una estrategia de crecimiento agresivo y la búsqueda de herramientas y acciones que sustenten y faciliten el crecimiento en la participación de mercado y el mantenimiento de los clientes actuales. Cabe anotar que la estrategia global de Aon significa un importante reto en la ejecución de su estrategia local, al encontrarse en un mercado altamente competitivo y que tradicionalmente cuenta con un gran número de competidores.

5.5 FUERZA DE VENTAS

En Aon recientemente se creó un equipo comercial que tiene como responsabilidad generar ventas nuevas a prospectos que no mantengan ninguna relación comercial con la empresa. Este equipo es responsable de realizar la prospección, contacto, acercamiento, diseño y negociación de pólizas de dichos prospectos, hasta la emisión de las pólizas de seguro. Posteriormente dichos clientes y sus pólizas son transferidos a los diferentes departamentos de la división de operaciones, quienes desde ese momento se hacen responsables del servicio al cliente. El equipo comercial está formado por el vicepresidente comercial, dos gerentes comerciales de clientes corporativos que comercializan todos los servicios de Aon para clientes corporativos, un gerente comercial de seguros masivos e individuales, un gerente comercial de seguros para empleados corporativos y consultoría y el especialista de mercadeo. A este equipo se adhieren por sus funciones el director de ramos generales corporativos y el director de seguros masivos quienes comparten responsabilidades comerciales en la venta de los servicios de Aon a nuevos prospectos.

5.6 EVALUACIÓN DE GESTIÓN

Para Aon la satisfacción de los clientes es importante, especialmente considerando que en la industria del seguro la gestión y la percepción de los usuarios, es fundamental, al igual que la evaluación que puedan hacer los usuarios del servicio que les brinda el asesor productor de seguros.

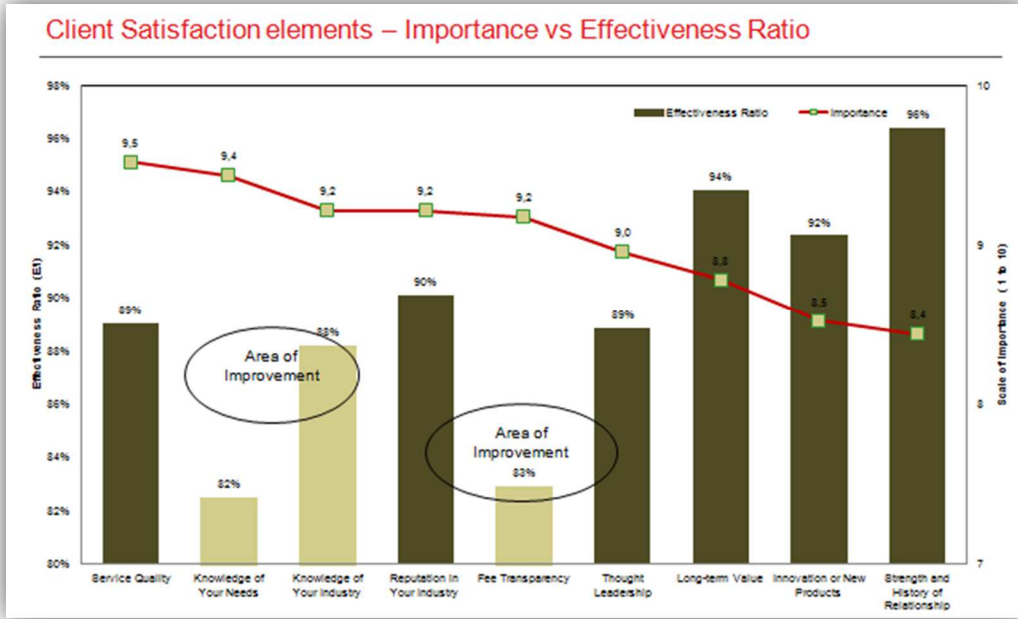
Aon en Ecuador ha implementado una de las herramientas que su corporación usa a nivel internacional con el fin de medir el potencial que pueden tener sus clientes como

potenciales promotores de su negocio. En Aon se ha implementado una encuesta de promotores denominada calificación neta del promotor (“Net Promoter Score” o “NPS”) que sirve para cuantificar la posibilidad de que sus clientes se conviertan en promotores de su negocio e incluye aspectos que permiten identificar el nivel de satisfacción por los servicios recibidos y entender cómo lo perciben los clientes corporativos a través de encuestas dirigidas principalmente a los gerentes financieros o encargados del manejo de seguros de sus clientes empresariales.

El proceso comienza con una encuesta en donde el cliente tiene la capacidad de calificar varios aspectos preestablecidos relacionados con los servicios de Aon y su gestión frente al cliente. El cliente puede establecer la importancia que tiene para cada uno los aspectos evaluados y posteriormente establece la efectividad que percibe de Aon en la ejecución de sus servicios. El cliente además tiene la posibilidad de incluir comentarios escritos para explicar las calificaciones que han plasmado o exponer sus comentarios libremente. Las respuestas son tabuladas y analizadas por el especialista de marketing y posteriormente con analizadas por los vicepresidentes, directores y el departamento correspondiente en Aon. Posteriormente el director y el gerente responsables por los clientes que puedan presentar calificaciones bajas deberán elaborar un plan de trabajo específico para atender las inquietudes que se reciban, en especial cuando los comentarios recibidos sean preocupantes.

A continuación se presenta un ejemplo de los gráficos que se elaboran en base a la tabulación de las encuestas NPS realizadas anualmente.

Gráfico N° 6: Resultados del NPS



Fuente: Aon Risk Services Ecuador
Elaborado por: Aon Risk Services Ecuador

A través del análisis de la empresa se ha identificado que existe la necesidad de implementar herramientas de medición del servicio que puedan ser más oportunas que el NPS, considerando que dicha encuesta se realiza una vez por año y que además está dirigida exclusivamente a gerentes financieros o encargados del manejo de seguros de clientes empresariales, lo que significa que actualmente no existen adecuadas herramientas de medición de satisfacción o flujos de retroalimentación apropiada para conocer y medir la satisfacción del usuario o consumidor de sus servicios. Dicho usuario o consumidor con frecuencia es diferente al cliente tradicional que según el enfoque de la empresa es la gente que contrata y administra los seguros de las empresas que son clientes de Aon.

5.7 MANEJO DE LA COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES

Analizando la empresa se evidencia que no hay una adecuada coordinación de las herramientas de comunicación que maneja la empresa: folletería, merchandising, propuestas de servicios, etc. Existe una deficiente integración de las estrategias de imagen y comunicación y no necesariamente se encuentran alineadas con la planificación estratégica de la empresa.

5.8 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE SERVICIO DEL ASESOR PRODUCTOR DE SEGUROS EN EL MANEJO DE SUS RELACIONES CON CLIENTES CORPORATIVOS

Aon como parte de su plan de servicio, ejecuta las siguientes actividades cuya ejecución sistemática garantiza excelencia en el servicio, acompañada de

asesoramiento de calidad, eficiente, personalizado y efectivo en temas de riesgos y seguros. Dichas actividades están debidamente detalladas en los manuales de la empresa.

5.8.1 Objetivos de Servicio

Los objetivos propuestos del plan general de servicio al cliente son los siguientes:

- Diseñar y acordar el plan de servicio anual y cumplirlo al 100%.
- Ofrecer respuestas oportunas a las necesidades del cliente.
- Monitorear el nivel de servicio de parte de la aseguradora.
- Garantizar el óptimo manejo de reclamos.
- Desarrollar estrategias conjuntas de manejo de riesgos.
- Brindar recursos que ayudarán al cliente a lograr sus objetivos.

5.8.2 Alineación de Objetivos Estratégicos

Como paso inicial Aon considera fundamental conocer la estrategia y los objetivos estratégicos de sus clientes, lo cual será la base fundamental para definir la estrategia y objetivos de Aon en el servicio relacionado con temas de seguros y administración de riesgos.

El equipo de Aon diseñará un plan de coberturas preliminar en base a los objetivos estratégicos del cliente, examinando alternativas de estructura de

programas de seguros y mercados potenciales. Este proceso incorpora una revisión de los siniestros históricos, como también potenciales cambios en el mercado asegurador que pueden impactar al cliente.

5.8.3 Cronograma de Servicio

Como paso previo al diseño del plan de coberturas ideal y a la colocación del programa de seguros en el mercado, el equipo de servicio de Aon en conjunto con el cliente definirá un cronograma de servicio anual que incluirá la siguiente información:

- Resumen de la estrategia y objetivos de seguros y riesgos del cliente.
- Resumen del trabajo a realizar durante el año.
- Tareas, acciones y actividades.
- Valores agregados y parámetros de implementación.
- Periodos de revisión de reclamos y siniestralidad.
- Definición de estrategias de renovación.

Cuadro N° 6: Cronograma de Servicios

CRONOGRAMA DE SERVICIOS

AON

ASEGURADO: _____
 Fecha elaboración: _____

Actividad	Responsable	Enero						Febrero											
		18	21	22	23	24	25	31	8	14	15	18	19	20	21	22	23	24	25
Actividad	Responsable																		
Plan y estrategia:																			
Contactación / Definición	Cliente	X																	
Entrega de información preliminar	Cojuata	X																	
Auditoría y diagnóstico técnico	Asesor	X																	
Informe de auditoría	Asesor								X										
Identificación inicial de riesgos estándar	Asesor								X										
Descripción de estrategia	Cojuata					X	X		X										
Capacitación a ejecutivos	Cojuata							X	X										
Inspección de la planta	Cojuata					X	X		X										
Taller de riesgos	Cojuata								X	X									
Exito de formularios de riesgos completos	Cliente								X										
Análisis de riesgos / Mapa	Asesor								X	X	X	X							
Definición de estrategia de seguros	Cojuata											X							
Diseño de pólizas de seguros propuestas	Asesor												X	X	X	X	X		
Reunión de sumas aseguradas	Cliente														X	X	X		
Reunión y aprobación de estructura	Cojuata																X	X	
Entrega de listados y valores actualizados	Cliente																X	X	
Cotización en el mercado	Asesor																		
Presentación de ofertas al cliente	Asesor																		
Información de equipo de servicio	Asesor		X																
Análisis de ofertas	Cliente																		

Fuente: Aon Risk Services Ecuador
 Elaborado por: Aon Risk Services Ecuador

5.8.4 Auditoría de Riesgos de Seguros

Aon inicia el proceso de colocación con una auditoría de los riesgos actuales del cliente, la auditoría está compuesta de un análisis de diagnóstico técnico detallado sobre cada una de las pólizas contratadas e incluye una revisión detallada de reclamos en ramos generales, así como montos de los planes y sus niveles de utilización en el ramo de personas.

Gráfico N° 7: Ejemplo del Gráfico de Diagnóstico Global



Fuente: Aon Risk Services Ecuador
Elaborado por: Aon Risk Services Ecuador

Gráfico N° 8: Ejemplo del Gráfico de Oportunidades de Mejora por Ramo

Fuente: Aon Risk Services Ecuador

Elaborado por: Aon Risk Services Ecuador

La auditoría concluye con un informe de los hallazgos y un informe detallado de las conclusiones y recomendaciones que se deberán implementar para optimizar los seguros. La auditoría es contrastada con una inspección de riesgo, información que permite analizar de forma correcta los seguros en contexto con la operación del cliente.

A partir de esta auditoría Aon determina el plan de coberturas ideal para cada riesgo y grupo de personas que luego de ser revisado y aceptado por el cliente es presentado a las diferentes compañías de seguros para la respectiva cotización.

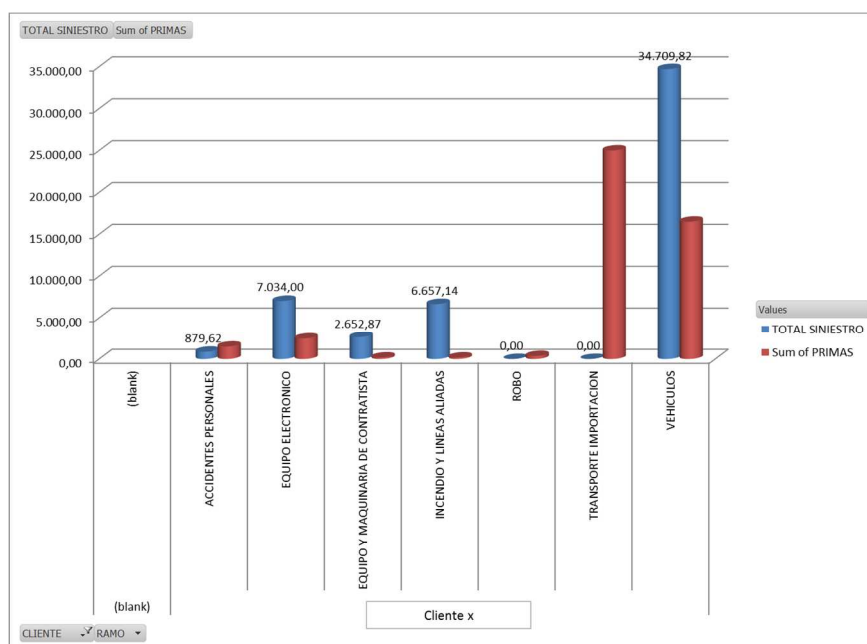
5.8.5 Análisis, Diseño y Propuesta

5.8.5.1 Análisis Técnico

5.8.5.1.1 Análisis e Informes de Siniestralidad

En conjunto con sus clientes, Aon efectúa una revisión y análisis de la siniestralidad anual y la siniestralidad acumulada de años anteriores, a continuación un ejemplo del informe de siniestralidad anual:

Gráfico N° 9: Ejemplo del Informe de Siniestralidad Anual



Fuente: Aon Risk Services Ecuador

Elaborado por: Aon Risk Services Ecuador

5.8.5.1.2 Análisis de Deducibles

En Aon aplican los siguientes procesos para evaluar la efectividad de los deducibles:

- Análisis de pérdidas históricas, en lo concerniente a frecuencia, severidad y desarrollo de la pérdida.
- Análisis de severidad, probando niveles adicionales de impacto de la ocurrencia del riesgo en las utilidades, flujos de caja y los recursos de la empresa.
- Análisis del nivel de utilización y siniestralidad de los planes de asistencia médica.

5.8.5.1.3 Análisis de la Valoración de Activos

Aon analiza los criterios de valoración realizada por el prospecto en la última vigencia y emitirá sus sugerencias para definir la metodología de valoración correcta para asegurar sus activos. Este tema es muy relevante, toda vez que afecta directamente la forma de indemnización que aplicarán los aseguradores en caso de siniestro.

5.8.5.2 Formato de Pólizas

Aon es el líder del mercado en el diseño, desarrollo y negociación de términos y condiciones de pólizas de seguro, para ello cuentan con un equipo dedicado a la elaboración de modelos de pólizas para implementar programas de seguros a la medida de sus clientes dependiendo de su industria y para la negociación con el mercado asegurador.

Como se mencionó en el análisis de deducibles, éstos ayudan a equilibrar el costo de la póliza en función a los riesgos de la industria y del cliente en particular.

Aon normalmente acuerda con sus clientes alternativas para reducir costos, tales como:

- Manejo de deducibles y retenciones vs. riesgos frente a la reducción de primas.
- Coaseguro pactado, ya sea del 20% o 30% dependiendo del riesgo.
- Establecer la pérdida máxima probable en un evento y asegurar a un primer riesgo en los ramos que así fuera recomendable.

5.8.5.3 Costo de los Seguros

Cabe aclarar que Aon no busca disminuir costos acudiendo a Compañías de Seguros que no cuenten con el respaldo técnico y financiero para responder ante los posibles siniestros, pues trabajan con aseguradoras que cuentan con reaseguradores calificados, equipo humano profesional y ético, así como con las herramientas necesarias para responder eficazmente ante los requerimientos de sus clientes.

5.8.5.4 Revisión de bienes, valores y límites para emisión

En conjunto con el cliente, Aon normalmente efectúa una revisión y análisis detallado de los distintos bienes asegurados incluidos en las pólizas que contratan, cuidando que su agrupación, descripción y valoración sea la correcta. Las principales tareas en esta etapa serán:

- Revisar con el cliente la declaración de valores a asegurar para sus activos, respetando los criterios de valoración que se hayan definido previamente.
- Evaluar la factibilidad de aplicar límites máximos de indemnización por tipos de cobertura.
- Definir el nivel de los sub-límites aplicables a coberturas específicas.

5.8.5.5 Diseño de Pólizas

El diseño del plan de seguros ideal elaborado por Aon en base a la auditoría de riesgos de seguros y actividades de análisis detalladas arriba considerando el perfil de riesgo de cada cliente, contendrá una gran cantidad de información técnica, la que servirá para obtener las mejores condiciones disponibles en el mercado para los distintos riesgos de cada cliente.

Normalmente en el caso de las ofertas negociadas con el mercado de seguros para clientes corporativos, Aon cuenta con información de los seguros actuales y ocasionalmente con algún documento de análisis de riesgos de la empresa, lo que puede permitir obtener ofertas adecuadas para el prospecto en base a los estándares de Aon en el Ecuador, que además cumplen con las mejores prácticas del mercado latinoamericano.

El plan de seguros ideal será enviado a las compañías de seguros con las que trabaja Aon para solicitar ofertas en base a las condiciones de dicho plan y la información del cliente.

5.8.6 Negociación y Colocación

Dependiendo de la complejidad las ofertas pueden demorar entre una semana y un mes para ser elaboradas analizadas y negociadas con cada aseguradora, considerando las necesidades del cliente. Cuando dichas ofertas cumplen con

las necesidades del cliente, las mismas serán presentadas para su análisis y comentarios.

Tan pronto Aon acuerda con el cliente que el proceso de negociación ha terminado satisfactoriamente, esto es, que el resultado cumple con los objetivos previamente acordados, Aon preparará un informe que contenga las ofertas y recomendaciones con los fundamentos, comparaciones y análisis de soporte.

Tomada la definición por parte del cliente respecto del programa de seguros que se colocará en el mercado, se procederá a la formalización y cierre de cada una de las negociaciones. El proceso de formalización incluye la solicitud de emisión de las pólizas y formalización de los documentos que confirman cobertura desde la fecha de inicio de las pólizas.

5.8.7 Actividades Post Colocación

Un concepto importante que Aon pone en práctica es que cada renovación debe establecer la base para una siguiente renovación exitosa. Al utilizar los resultados de su revisión post-colocación Aon puede empezar a preparar el terreno para el próximo año.

Posterior a la contratación o renovación de los seguros del cliente, se inician las actividades de administración y asesoría de seguros y asesoría en siniestros, debidamente detalladas más adelante.

5.8.8 Administración de los Seguros

En Aon consideran que el mundo de los negocios es dinámico, por lo tanto, las pólizas de seguro deben administrarse de manera tal que permitan asegurar adecuadamente las distintas exposiciones a riesgos presentes y futuras.

5.8.8.1 Control de Calidad

En Aon se controla la calidad de los servicios y los procesos operativos para garantizar el servicio a sus Clientes. La gestión se adhiere a los estándares internacionales de servicio de Aon donde se establecen estándares para asegurar que el más alto nivel de servicio es proporcionado a todos sus clientes. Los siguientes puntos se aplican al manejo de los seguros y a la asesoría a sus clientes. Dichos estándares reflejan el alto nivel de servicio que el cliente puede esperar de los colaboradores de la empresa:

- Correos electrónicos, cartas y otras comunicaciones escritas de clientes serán contestadas máximo al siguiente día laboral de haber sido recibidas.
- Toda documentación relevante al programa de seguros (pólizas, inclusiones, exclusiones, reclamos, siniestros, etc.) es archivada electrónicamente en sus sistemas seguros que les permiten optimizar el flujo de información con los clientes.

- Las pólizas serán entregadas al cliente dentro de un plazo de 15 días a partir de su solicitud debidamente revisada y aprobada, siempre que se cuente con toda la información y documentos para la emisión.
- En caso de cobertura provisional, la carta o certificado serán emitidos dentro de las 24 horas siguientes a la adjudicación.
- Cualquier cambio a los textos de las pólizas deberán ser consultadas y aceptadas por el cliente.

5.8.8.2 Vencimientos

En cuanto a los vencimientos, el sistema Aon Access es la herramienta que Aon utiliza para emitir informes de vencimiento previo a la renovación de cada póliza con la adecuada anticipación que permite al cliente tomar decisiones de renovación adecuadas y con el debido análisis y recomendaciones de parte de Aon.

5.8.8.3 Renovación

Al menos dos meses previos al vencimiento de cada póliza el equipo de ramos generales corporativos coordinará una reunión de estrategia de renovación a fin de definir las acciones a tomar y así negociar las mejores condiciones para el nuevo período de contratación y definir las aseguradoras participantes en el proceso. Adicionalmente se presentará el

informe de servicio, el mismo que incluirá una revisión del plan de servicio y el cumplimiento de los objetivos durante la vigencia.

5.8.8.4 Asesoría en Siniestros

La prueba más importante para cualquier programa de seguros, el corredor y la compañía aseguradora es la habilidad de proporcionar un servicio de calidad y respuesta rápida en caso de un siniestro.

Aon tiene un interés particular en resaltar la importancia del manejo de reclamos como una parte integral de su oferta de servicio y es consciente de que este debe ser inmejorable.

El servicio de reclamos más efectivo está basado en una excelente comunicación entre el equipo de servicio de Aon y el equipo responsable del manejo de reclamos del Asegurado.

Sin lugar a dudas, esta es una de las grandes fortalezas de Aon, algunos de los compromisos de Aon son:

- Efectuar un oportuno y correcto reporte del evento a las aseguradoras, verificando que el liquidador designado brinde una atención inmediata al caso, disponiendo de todas las medidas que permitan proteger los intereses del cliente.

- Actuar como representante del asegurado, protegiendo sus intereses ante los aseguradores y el liquidador, tanto en el manejo del siniestro como en las negociaciones que se deriven del proceso de liquidación del mismo.
- Mantener informado al cliente del avance en el proceso de cada reclamo y su correspondiente liquidación de forma oportuna.

A continuación se detalla los principales reclamos de seguro manejados por Aon en los últimos años:

Cuadro N° 7: Principales Siniestros Atendidos

Aon Risk Services Ecuador PRINCIPALES SINIESTROS ATENDIDOS	
Industria	Valor del Siniestro
Petrolera	USD 10.500.000
Petrolera	USD 8.700.000
Marítima Puerto Marítimo Ecuatoriano	USD\$ 2.200.000
Minera Trabajos en el Austro	USD\$ 730.000
Farmacéutica	USD\$ 700.000
Metalúrgica	USD\$ 400.000
Cementera	USD\$ 250.000

Fuente: Aon Risk Services Ecuador

Elaborado por: Aon Risk Services Ecuador

5.8.9 Informes de Servicio

Como paso final en cada año de servicio y paralelamente al inicio de las gestiones de renovación de los seguros, Aon realizará un informe de las actividades y los servicios realizados durante el año en base al cronograma de servicio anual que incluirá la siguiente información:

- Informe de las actividades realizadas durante el año.
- Revisión y retroalimentación del plan de servicio y cumplimiento de los objetivos.
- Revisión de las condiciones del mercado asegurador.
- Revisión siniestral y de liquidación de reclamos.
- Revisión de la oferta de valores agregados por parte de Aon.

Con el informe de servicio también se iniciarán las gestiones de renovación de los seguros del cliente y se definirá el plan de trabajo y cronograma de servicio para el siguiente año.

5.8.10 Responsabilidades en la Administración y Asesoría de Seguros

El Corredor proveerá asistencia para la administración general de riesgos de seguros, proveyendo servicios de asesoría, incluyendo pero no limitados a:

- Aportar con conocimientos técnicos, legales y de mercado relacionados con los seguros, pólizas y coberturas que el cliente requiera.
- Mantener un listado de tareas pendientes, incluyendo el detalle del responsable, fecha de cumplimiento tentativo, estado actual y acción necesaria para su conclusión.
- Ofrecer recomendaciones y asistencia para todo asunto relacionado con la contratación y administración de los seguros, pólizas y coberturas del cliente.
- Gestionar modificaciones en los seguros, pólizas y coberturas del cliente que puedan ser necesarias a consecuencia de modificaciones en las leyes, reglamentos y normas aplicables o por disposiciones de compañías de seguros o reaseguradores.
- Garantizar que todo documento de cobertura, póliza, certificado u otros emitidos por la Compañía de Seguros sea previamente revisado antes de que el mismo sea enviado al cliente.
- Compartir activamente experiencia, información y sugerencias con relación a productos (coberturas y pólizas), mercados y aseguradores de su propia experiencia en el mercado.

- Responder activamente para resolver problemas relacionados con los servicios identificados por el cliente e iniciar la comunicación y actividades para resolver problemas identificados por Aon.
- Mantener un control de vencimientos de seguros, pólizas y coberturas del cliente e informar oportunamente de dichos vencimientos para gestionar la correspondiente renovación o contratación de nuevos seguros, pólizas y coberturas.
- Analizar inspecciones de riesgo a los predios o bienes asegurados o que puedan ser eventualmente asegurados y emitir comentarios con relación a las garantías o sugerencias de administración de riesgos a corto, mediano y largo plazo.
- Asesorar en la determinación de valores asegurables de los seguros, pólizas y coberturas del cliente.
- Proporcionar listados con valores asegurables sugeridos (comerciales) de vehículos.
- Asesorar y gestionar la tramitación oportuna de reclamos para obtener una indemnización justa en el menor tiempo posible.
- Revisar informes de inspección realizados por compañías de seguros o terceros para ofrecer comentarios y sugerencias.

- Mantener un control de primas pendientes y pagadas por los seguros, pólizas y coberturas del cliente.
- Proporcionar capacitación para los funcionarios responsables de seguros en el cliente en cursos y seminarios que realice el Corredor.

5.9 PLAN DE CRM APLICADO AL ASESOR PRODUCTOR DE SEGUROS

A través de una implementación exitosa del CRM, Aon podrá implementar una estrategia de negocios enfocada en crear y mantener relaciones duraderas que se orienten a fidelizar a sus clientes conociendo las necesidades reales de los usuarios, así como su percepción del servicio que brinda la empresa.

Hemos encontrado que para Aon es necesario conocer datos relacionados con la satisfacción de sus clientes como tomadores de decisiones, algo que actualmente se logra de buena forma a través del uso de su herramienta NPS, sin embargo no hemos encontrado que dicha herramienta permita orientar a la empresa para enfocar sus esfuerzos en lograr una mejor solución de los problemas y satisfacción de los usuarios de sus servicios.

“En el contexto actual de negocios, el mercado se encuentra orientado cada vez más hacia el consumidor, por lo que el desarrollo de servicios al cliente es de importancia vital para distinguirse frente a la competencia. Las empresas tienen la capacidad de centrar su estrategia de negocios en el cliente al aplicar soluciones de CRM.” (Global Sap, s.f.). La implementación de un proyecto exitoso de CRM es un desafío de negocio

que puede apoyarse de forma importante en el uso de la tecnología, ya que la tecnología nos ayudará a identificar y clasificar las relaciones con los clientes de una manera operativa pero necesita el correcto enfoque estratégico y de gestión, para garantizar el éxito del proyecto.

Se debe considerar que al implementar un proyecto de CRM, éste permitirá a Aon lograr los siguientes cuatro objetivos:

5.9.1 Objetivos del Plan

- Lograr una visión integrada de los usuarios y consumidores de los servicios de Aon.
- Gestionar las relaciones con los clientes de una manera única, independientemente del canal de contacto, sea: telefónico, sitio web, visita personal, etc.
- Obtener una clasificación y segmentación de los clientes y prospectos para generar campañas de mercadeo enfocadas en los segmentos que manejan y les interesan.
- Mejorar la retención de los clientes y por lo tanto relaciones a largo plazo que se vean reflejadas en una mayor rentabilidad de la empresa.

5.9.2 Visión de AON después de la Aplicación del Plan de CRM

“Ser la empresa de mayor crecimiento en la industria del corretaje de seguros en Ecuador, trabajando con excelencia y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y usuarios, a través de la creación de soluciones personalizadas de seguros y riesgos”.

5.9.3 Análisis de los Clientes de AON

Para la realización del análisis de los clientes de Aon con enfoque en CRM, contestaremos un banco de preguntas que nos ayuda a enfocarnos en la información necesaria.

Preguntas realizadas a la empresa¹

1. ¿Cuáles son sus clientes con mayores ingresos?

Para la gerencia de Aon, todos los clientes son valiosos, sin embargo existen clientes que generan un mayor ingreso para la empresa, como son:

- G4S Ecuador
- Odebrecht
- Consorcio de Los Cuatro Ríos
- Tuscany

¹ Información otorgada por el Gerente General de Aon Risk Services Ecuador.

- Leterago
- Intcomex
- Weatherford
- Kraft Foods
- IBM Ecuador
- Lafarge

2. ¿Con qué porcentaje contribuyen frente a los ingresos de la empresa?

Cuadro N° 8: ¿Con qué porcentaje contribuyen frente a los ingresos de la empresa?

CLIENTE	%
G4S ECUADOR	22,08%
ODEBRECHT	14,32%
CONSORCIO DE LOS CUATRO RIOS	10,73%
TUSCANY	6,19%
LETERAGO	4,04%
INTCOMEX	3,42%
WEATHERFORD	3,37%
KRAFT FOODS ECUADOR	2,97%
IBM ECUADOR	2,37%
LAFARGE	1,94%

Fuente: Aon Risk Services Ecuador

Elaborado por: Adrián Veintimilla

3. ¿Qué actividad desempeñan los clientes de Aon?

Los clientes de Aon desempeñan diferentes actividades: Es importante determinar la actividad de los clientes, el obtener mayor información de sus actividades e industria nos dará mayor facilidad para ofrecerles productos hechos a en base a sus necesidades.

Cuadro N° 9: ¿Qué actividad desempeñan los clientes de Aon?

CLIENTE	Actividad
G4S ECUADOR	Seguridad
ODEBRECHT	Construcción
CONSORCIO DE LOS CUATRO RIOS	Construcción
TUSCANY	Servicios petroleros
LETERAGO	Farmacéutico
INTCOMEX	Tecnología
WEATHERFORD	Servicios petroleros
KRAFT FOODS ECUADOR	Alimentos
IBM ECUADOR	Tecnología
LAFARGE	Construcción

Fuente: Aon Risk Services Ecuador

Elaborado por: Adrián Veintimilla

4. ¿Cuáles son sus referidos?

En el segmento de clientes corporativos cerca del 50% de los clientes son referidos por diferentes oficinas de Aon en el mundo. En cuanto a clientes referidos por otros clientes corporativos, el número es muy bajo y encontramos que solamente el 3% de los clientes han surgido de referidos. Entre los clientes referidos localmente encontramos a Acromax, Siegfried y Wyeth.

5. ¿Qué es lo que ellos necesitan y esperan de la relación con su compañía?

Los clientes de Aon buscan obtener una asesoría profesional y de calidad en la transferencia de riesgos a través de la contratación de seguros adecuados y a buen precio, que les permita proteger los activos y la operación de la empresa en el tiempo.

La mayoría de los clientes espera que la relación con Aon sea una relación de confianza, en la que Aon brinde soluciones a sus necesidades y se garantice la mejor protección disponible con un costo adecuado.

6. ¿Qué es lo que los clientes valoran y cómo es que su producto o servicio entra dentro de sus actividades?

Los clientes de Aon, valoran el conocimiento y la calidad de servicio que se les brinda. Nuestros clientes no son especialistas en temas de riesgos y seguros, por lo que necesitan contar con un asesor experto que pueda solucionar sus problemas e incluso anticiparse a buscar soluciones innovadoras que Aon pueda proponer por su amplia experiencia.

7. ¿Qué problema les resuelve?

La industria del seguro vende una protección a los bienes y activos de una empresa o negocio, una promesa de pago en caso de que ocurra una eventualidad o pérdida que está cubierta por una póliza de seguro. El problema es que los seguros son instrumentos financieros complejos que se formalizan a través de un contrato especializado que actuará en caso de unos eventos o riesgos específicos. Muchas veces el cliente no conoce la naturaleza y las limitaciones que tienen los seguros. Tampoco conoce que cada compañía de seguros puede ofrecer un seguro diferente, esto a pesar de que el nombre del seguro sea el mismo, no necesariamente las coberturas o sus condiciones van a ser las mismas.

El asesor conoce los seguros y a las aseguradoras, por lo que diseña y busca el mejor seguro y la mejor aseguradora para un cliente específico, un problema que cada cliente no podría resolver sin el asesor.

8. ¿Qué les permite usted hacer?

Aon permite a sus clientes contar con el seguro adecuado al precio adecuado. Esto significa que permite contar con un asesor especializado que mantiene los seguros en un estado adecuado de forma permanente. El asesor además debe ser cercano a su cliente y debe conocerlo para poder amparar sus riesgos de forma permanente, a pesar de los cambios y evolución en el negocio de cada cliente.

9. ¿Cómo aprenden sobre nuevos productos, servicios u oportunidades?

Aon está en actualización permanente ya que los empleados son capacitados de forma periódica y permanente. Además Aon siempre recibe información e nuevas prácticas del mercado de seguros a nivel global de parte de su oficina matriz y de las oficinas coordinadoras regionales.

10. ¿En quién confían sus clientes?

Los clientes confían en todo el personal de Aon que les brinda servicio y maneja su información, ya que normalmente Aon les brinda soluciones adecuadas y oportunas.

11. ¿En qué confían sus clientes?

Confían en que sus bienes y su operación están debidamente protegidas por pólizas de seguro bien diseñadas y estructuradas, que además están contratadas con aseguradoras que según la experiencia de Aon son serias y tienen un buen historial de pago de siniestros.

12. ¿Qué productos o servicios ofrece la empresa?

El principal servicio que ofrece Aon es la asesoría de seguros que incluye el diseño y contratación de pólizas y la administración de dichas pólizas durante su vigencia. La vigencia típica de una póliza es de un año, por lo que los servicios Aon los brinda durante el año de vigencia de cada póliza y continúa con sus servicios a través de la renovación de pólizas que se realiza anualmente.

Aon ha agrupado sus productos en grupos de soluciones que son administradas por departamentos que brindan servicios a diferentes tipos de clientes. Los departamentos de Aon para servicio a clientes incluyen ramos generales corporativos, seguros de empleados, seguros para PYMES y seguros masivos. En la propuesta nos hemos concentrado en los seguros de cliente de ramos generales corporativos.

5.9.4 Segmentación de Clientes de AON

Para realizar un análisis efectivo hemos segmentado los clientes de Aon de ramos generales corporativos por sus ingresos y por los ramos que actualmente tienen contratados a través de Aon. Como hemos mencionado anteriormente, los datos e información de producción de Aon han sido modificados por temas de confidencialidad, sin embargo la información que presentamos mantiene relación con la información real de la empresa.

Como Anexo 1 adjuntamos un listado de los clientes corporativos de Aon en ramos generales corporativos. Dichos clientes han sido analizados durante la investigación y donde hemos determinado que de un total de 73 clientes, la mayor producción se concentra en unos pocos. Con la aplicación de un análisis de tipo Pareto, encontramos que el 80% de los ingresos se concentra en los 13 mayores clientes. Dichos clientes representan el 17,81% del total de clientes corporativos en ramos generales y son los clientes más valiosos, por lo que consideramos adecuado proponer una segmentación que priorice los servicios entregados a estos clientes, por su calidad y por el tipo de soluciones ofrecidas con el fin de fidelizarlos y asegurar su permanencia en el largo plazo como clientes de Aon.

Por lo expuesto se propone una segmentación de clientes corporativos como A, B y C, donde se clasifica como clientes A los que generen ingresos anuales mayores a USD 50.000; como clientes B los que generen ingresos anuales mayores a USD 15.000 y como clientes C los que generen ingresos anuales mayores a USD 4.000.

En el cuadro de Segmentación Propuesta se detalla la segmentación propuesta para la empresa según los datos históricos del año 2013.

Cuadro N° 10: Segmentación Propuesta

Segmentación	Desde	Hasta
A	\$ 50.000	Sin límite
B	\$ 15.000	\$ 49.999
C	\$ 4.000	\$ 14.999

Fuente: Aon Risk Services Ecuador

Elaborado por: Adrián Veintimilla

Del total de clientes analizados también se ha establecido que existen algunos clientes que generan ingresos anuales menores a los establecidos en la segmentación detallada arriba, por lo que se propone establecer una categoría de pequeñas y medianas empresas (PYMES) para los clientes que generen ingresos anuales mayores a USD 500. En esta categoría se agrupa a clientes pequeños que deben tener un modelo de negocio diferente al que actualmente se usa para clientes de ramos generales corporativos, donde los servicios sean más ágiles y eficientes a través de entregar productos y servicios empaquetados que brinden soluciones ágiles y flexibles, lo cual permitirá obtener una mejor rentabilidad para la empresa, mientras se entregan servicios adecuados para clientes de menor tamaño. Cabe anotar que Aon actualmente cuenta con un área de servicio para PYMES, sin embargo encontramos que actualmente no cuentan con soluciones especializadas para brindar servicios adecuados a las necesidades y el tamaño de dichos clientes.

Finalmente también se ha encontrado clientes que por su tamaño y necesidades de seguros caen fuera de los rangos detallados arriba. Estos clientes generen

ingresos anuales menores a USD 500 y a pesar de que podrían caer dentro de un modelo de negocio similar al que se debe adoptar para PYMES, luego del análisis de ingresos y del costo de los servicios, sugerimos que la empresa se enfoque en la segmentación propuesta y deje de ofrecer servicios para clientes empresariales cuyos ingresos están fuera de los segmentos detallados. Estos clientes han sido clasificados como clientes “Fuera de Target”. Sugerimos que la empresa analice la posibilidad de vender la cartera de clientes Fuera de Target a un asesor productor de seguros que se especialice en brindar servicios a clientes pequeños, en cuyo caso dicha transferencia de clientes se puede hacer de forma organizada e incluso rentable para Aon.

En el cuadro de Producción y Clientes por Segmento se detalla la segmentación propuesta para la empresa y se desglosa tanto la producción anual que ha generado cada segmento de clientes como el número de clientes que tiene cada segmento, según los datos históricos del año 2013.

Cuadro N° 11: Producción y Clientes por Segmento

Segmentación	Desde	Hasta	Producción	No. Clientes
A	\$ 50.000	Sin límite	\$ 225.847	3
B	\$ 15.000	\$ 49.999	\$ 105.024	5
C	\$ 4.000	\$ 14.999	\$ 120.380	18
PYMES	\$ 500	\$ 3.999	\$ 44.150	24
Fuera de target	\$ 0	\$ 499	\$ 3.005	23

Fuente: Aon Risk Services Ecuador

Elaborado por: Adrián Veintimilla

Durante el análisis de la segmentación propuesta encontramos además que en los segmentos A, B y C se concentran más del 90% de los ingresos del

departamento de ramos generales corporativos. Esta importante proporción de los ingresos se concentra en 26 clientes, a los que se podrá ofrecer servicios adecuados que deberán reflejar la importancia que cada uno de estos clientes tiene para Aon dentro de los segmentos establecidos.

Se ha establecido que al segmento PYMES deben pertenecer 24 clientes que concentran casi el 9% de los ingresos anuales de clientes empresariales de ramos generales y finalmente quedan 23 clientes que están por fuera de los segmentos que Aon debe tener como clientes empresariales, estos clientes por sus ingresos representan menos del 1% de los ingresos. Según nuestra propuesta, al dejar de prestar servicios para estos 23 clientes, Aon tendrá la oportunidad de incrementar tanto la calidad, como la cantidad dentro del portafolio de servicios que puede ofrecer a sus clientes corporativos de ramos generales. Esta mejora en calidad y tipo de servicios se ofrecerá a los clientes de los segmentos A y B por su contribución al nivel de ingresos de Aon.

Dentro de la segmentación realizada, hemos determinado los ramos (o tipos) de seguros que contratan los 10 principales clientes corporativos de Aon en ramos generales y el monto que generan en cada ramo.

Cuadro N° 12: Ingresos de los 10 mayores clientes por ramo
(Datos en miles de USD)

CLIENTE	ACPE	BUAN	CONT	CUCO	EQEL	EQMC	GAAD	INCE	MOM	RECI	RIDI	ROBO	ROMA	TIMP	TRAI	VEHI
G4S ECUADOR	\$ 2	\$ 0	\$ 2	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3	\$ 38	\$ 4	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2	\$ 1	\$ 57
ODEBRECHT	\$ 0	\$ 3	\$ 14	\$ 2	\$ 0	\$ 8	\$ 1	\$ 2	\$ 16	\$ 9	\$ 0	\$ 2	\$ 2	\$ 1	\$ 0	\$ 12
CONSORCIO DE LOS CUATRO RIOS	\$ 0	\$ 53	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TUSCANY	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5	\$ 0	\$ 0	\$ 5	\$ 1	\$ 0	\$ 7	\$ 12	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1	\$ 0
LETERAGO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 20	\$ 0	\$ 0
INTCOMEX	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 14	\$ 0	\$ 1
WEATHERFORD	\$ 0	\$ 7	\$ 0	\$ 11	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 2	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
KRAFT FOODS ECUADOR	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 9
IBM ECUADOR	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 12	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
LAFARGE	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 10	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL	\$ 2	\$ 64	\$ 17	\$ 17	\$ 4	\$ 8	\$ 6	\$ 6	\$ 54	\$ 18	\$ 36	\$ 2	\$ 2	\$ 37	\$ 2	\$ 80

Fuente: Aon Risk Services Ecuador
Elaborado por: Adrián Veintimilla

Como parte del ejercicio de segmentación, hemos elaborado un análisis de los ingresos por producto o ramo, el mismo que nos permite determinar los ingresos que generan los diferentes productos que ofrece Aon en ramos generales corporativos. En el cuadro presentado a continuación encontramos los 10 principales productos o ramos por ingresos.

Cuadro N° 13: Los 10 mayores ingresos por ramo (producto)

RAMO	INGRESOS
VEHÍCULOS	\$ 101.233
FIANZAS	\$ 100.147
MULTIRIESGO	\$ 82.695
CONSTRUCCIÓN	\$ 76.915
TR. IMPORTACIONES	\$ 72.878
RESPONSABILIDAD CIVIL	\$ 30.521
INCENDIO	\$ 16.741
TR. INTERNO	\$ 9.622
EQUIPO Y MAQUINARIA	\$ 8.871
EQUIPO ELECTRÓNICO	\$ 6.904

Fuente: Aon Risk Services Ecuador

Elaborado por: Adrián Veintimilla

Si agrupamos los clientes por producto, encontramos la siguiente segmentación por consumo:

Los clientes que contratan seguros de vehículos son:

- AMERICAN AIRLINES INC.
- COMPAÑIA DE AUTOMATIZACION Y CONTROL GENESYS S.A.
- CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT S.A.
- EMIECUADOR S.A.

- EQUIPO PETROLERO S.A EQUIPETROL
- G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.
- GODDARD CATERING GROUP GUAYAQUIL S.A.
- GODDARD CATERING GROUP QUITO S.A.
- IBM DEL ECUADOR C.A.
- INTCOMEX DEL ECUADOR S.A.
- KRAFT FOODS ECUADOR
- LAFARGE CEMENTOS S.A.
- PEPSICO ALIMENTOS ECUADOR CIA. LTDA.
- RAMOS DE OLIVEIRA, RENATO
- SANTOS CMI S.A.
- SCHREDER ECUADOR S.A.
- SUMINISTROS Y EQUIPOS TECNICOS TECNOTEC CIA LTDA
- TAKEDA ECUADOR CIA. LTDA
- TIGRE ECUADOR S.A ECUATIGRE
- UNITED PARCEL SERVICES CO.
- WEATHERFORD SOUTH AMERICA L.L.C.
- XEROX DEL ECUADOR

Los clientes que contratan seguros de fianzas son:

- AEROLINEAS GALAPAGOS AEROGAL S.A.
- AMERICAN AIRLINES INC.
- CETAGUA S.A.
- CONSORCIO DE LOS CUATRO RIOS CUENCA

- CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT S.A
- G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA
- GODDARD CATERING GROUP QUITO S.A.
- GRUPO EDITORIAL NORMA
- LOGICALIS ECUADOR S.A
- MEPALECUADOR
- PFIZER CIA. LTDA.
- SUMINISTROS Y E'001POS TECNICOS TECNOTEC CIA LTDA
- SUMINISTROS Y EQUIPOS TECNICOS TECNOTEC CIA LTDA
- TUSCANY / PFIZER / WEATHERFORD
- TUSCANY INTERNATIONAL DRILLING INC
- VAUTIDAMERICAS S.A.
- WEATHERFORD SOUTH AMERICA L.L.C.
- WYETH CONSUMER HEALTHCARE LTD.
- XEROX DEL ECUADOR

Los clientes que contratan seguros de multiriesgo son:

- ARRIS GROUP, INC
- FERRERO DEL ECUADOR S.A.
- FERRERO INTERNACIONAL
- GRUMA S.A.B DE C.V
- HIDROSANBARTOLO
- IBM DEL ECUADOR C.A
- INTCOMEX INC

- KRAFT FOODS ECUADOR
- LAFARGE
- MERCK & Co Inc.
- PETREX S.A.
- PIFZER, INC
- QUALA S.A.
- TUSCANY
- TUSCANY INTERNATIONAL DRILLING INC
- UNITED PARCEL SERVICE, INC
- WEALTFORD INTERNATIONAL, LTD
- WORLD FUEL SERVICES

Los clientes que contratan seguros de construcción son:

- COMPAÑIA DE AUTOMATIZACION Y CONTROL GENESYS S.A
- CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT S.A
- G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA
- MOTOROLA SOLUTIONS DEL ECUADOR S.A

Los clientes que contratan seguros de transporte importación son:

- CBMI CONSTRUCTION CO. LTDA
- CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT S.A
- CORPORACION ZCJS S.A
- EQUIPO PETROLERO S.A EQUIPETROL

- G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA
- HENKEL ECUATORIANA S.A.
- INTCOMEX DEL ECUADOR S.A.
- LAFARGE CEMENTOS S.A.
- LETERAGO DEL ECUADOR
- MOTOROLA SOLUTIONS DEL ECUADOR S.A
- SAN ANTONIO SERVICES LTD.
- SANTOS CMI S.A.
- SCHREDER ECUADOR S.A.
- XEROX DEL ECUADOR

Los clientes que contratan seguros de responsabilidad civil son:

- AMERICAN AIRLINES INC.
- CEDETEC S.A
- CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT S.A
- ECUACENTAIR S.A
- ELSAMEX INTERNACIONAL
- EQUIPO PETROLERO S.A EQUIPETROL
- FIDEICOMISO HIT
- FUNDACION EDUCATIVA THE BRITISH SCHOOL
- G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA
- GATE GOURMET DEL ECUADOR CIA LTDA
- GODDARD CATERING GROUP GUAYAQUIL S.A
- GODDARD CATERING GROUP QUITO S.A.

- HENKEL ECUATORIANA S.A.
- IBM DEL ECUADOR C.A.
- INGENIERIA Y ECONOMIA DEL TRANSPORTE S.A
- INTCOMEX DEL ECUADOR S.A.
- LOGICALIS ECUADOR S.A
- MARIA ISABEL ESPINOSA GARNER
- PEPSICO ALIMENTOS ECUADOR CIA. LTDA.
- PETREX S.A.
- SAN ANTONIO SERVICES LTD.
- SCHREDER ECUADOR S.A.
- TAKEDA ECUADOR CIA. LTDA
- TUSCANY INTERNATIONAL DRILLING INC
- VFS GLOBAL
- WEATHERFORD SOUTH AMERICA L.L.C.
- YELLOW PEPPER ECUADOR YEPECUA CIA. LTDA.

Los clientes que contratan seguros de incendio son:

- AMERICAN AIRLINES INC.
- BOEHRINGER INGELHEIM DEL ECUADOR CIA. LTDA
- CENTRO DE FORMACION EN SEGURIDAD PRIVADA CEFOSEG
- CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT S.A
- DESMIROCLEAN LATINOAMERICA S.A
- FUNDACION EDUCATIVA THE BRITISH SCHOOL
- G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA

- GODDARD CATERING GROUP GUAYAQUIL S.A
- GODDARD CATERING GROUP QUITO S.A.
- HENKEL ECUATORIANA S.A.
- INGENIERIA Y ECONOMIA DEL TRANSPORTE S.A
- INTCOMEX DEL ECUADOR S.A.
- LABORATORIOS SIEGFRIED S.A.
- LAFARGE CEMENTOS S.A.
- LOGICALIS ECUADOR S.A
- PEPSICO ALIMENTOS ECUADOR CIA. LTDA.
- PETREX S.A.
- SAN ANTONIO SERVICES LTD.
- SAN ANTONIO SOUTH AMERICA LTD
- SANTOS CMI S.A.
- SCHREDER ECUADOR S.A.
- TAKEDA ECUADOR CIA. LTDA
- TIGRE ECUADOR S.A ECUATIGRE
- TUSCANY INTERNATIONAL DRILLING INC
- VAUTIDAMERICAS S.A.
- VFS GLOBAL
- XEROX DEL ECUADOR

Los clientes que contratan seguros de transporte interno son:

- COMPAÑIA DE AUTOMATIZACION Y CONTROL GENESYS S.A
- CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT S.A

- G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA
- MOTOROLA SOLUTIONS DEL ECUADOR S.A
- PFIZER CIA. LTDA.
- SAN ANTONIO SERVICES LTD.
- SANTOS CMI S.A.
- SCHREDER ECUADOR S.A.
- TIGRE ECUADOR S.A ECUATIGRE
- TUSCANY INTERNATIONAL DRILLING INC
- XEROX DEL ECUADOR

Los clientes que contratan seguros de equipo y maquinaria son:

- CMI COMPANIA DE MONTAJES INDUSTRIALES S.A
- COMPAÑIA DE AUTOMATIZACION Y CONTROL GENESYS S.A
- CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT S.A
- G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA
- INTCOMEX DEL ECUADOR S.A.
- SANTOS CMI S.A.
- SCHREDER ECUADOR S.A.
- TIGRE ECUADOR S.A ECUATIGRE
- VAUTIDAMERICAS S.A.

Los clientes que contratan seguros de equipo electrónico son:

- AMERICAN AIRLINES INC.
- AVNET TECHNOLOGY SOLUTIONS ECUADOR S.A.

- COMPAÑIA DE AUTOMATIZACION Y CONTROL GENESYS S.A
- DESMIROCLEAN LATINOAMERICA S.A
- FUNDACION EDUCATIVA THE BRITISH SCHOOL
- G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA
- GODDARD CATERING GROUP GUAYAQUIL S.A
- GODDARD CATERING GROUP QUITO S.A.
- HENKEL ECUATORIANA S.A.
- INGENIERIA Y ECONOMIA DEL TRANSPORTE S.A
- INTCOMEX DEL ECUADOR S.A.
- KRAFT FOODS ECUADOR
- LAFARGE CEMENTOS S.A.
- LOGICALIS ECUADOR S.A
- PEPSICO ALIMENTOS ECUADOR CIA. LTDA.
- PETREX S.A.
- SAN ANTONIO SERVICES LTD.
- SANTOS CMI S.A.
- SCHREDER ECUADOR S.A.
- TIGRE ECUADOR S.A ECUATIGRE
- VAUTIDAMERICAS S.A.
- VFS GLOBAL
- XEROX DEL ECUADOR

Durante la segmentación también se ha determinado los ramos con menores ingresos para Aon, dichos ramos y los ingresos que generan son los detallados en el Cuadro de Ingresos Menores por Ramo que se encuentra a continuación:

Cuadro N° 14: Ingresos Menores por Ramo

RAMO	INGRESOS
ACCIDENTES PERSONALES	\$ 5.024
ROTURA DE MAQUINARIA	\$ 3.777
ROBO	\$ 3.324
FIDELIDAD	\$ 2.356
LUCRO CESANTE	\$ 2.266

Fuente: Aon Risk Services Ecuador

Elaborado por: Adrián Veintimilla

Se propone determinar la causa de la importante diferencia entre los ingresos de estos ramos frente a los ingresos obtenidos por los ramos de seguro detallados anteriormente. Se debe analizar la posibilidad de incrementar significativamente los ingresos o eliminar algunos de estos ramos con el fin de mantener únicamente los ramos que generan mayores ingresos. En caso de que no se pueda eliminarlos por temas de servicio o porque los clientes demandan contar con todos los ramos que actualmente contratan, se deberá analizar la forma de optimizar el costo de brindar servicio para estos ramos ya que todos combinados generan menos de USD 17.000 de ingresos anuales para Aon, muy por debajo de los ingresos que se obtienen por los ramos con mayores ingresos.

5.9.5 Modelo de servicios con Enfoque de CRM

Conjuntamente con la implementación del plan de CRM, proponemos adoptar un modelo de servicio que considere las necesidades y preferencias de los clientes de Aon según lo que se ha determinado a través de la encuesta a los administradores e indagación de información de las preferencias de los clientes, combinado con las encuestas de calificación de promotores NPS existentes.

Inicialmente proponemos la estructura detallada a continuación, que satisface necesidades estratégicas a través de la creación de una nueva estructura de servicio estratégico, como una realidad de generación de valor implementada por Aon a su servicio:

- Equipo de servicio estratégico: equipo gerencial que tiene la responsabilidad de identificar las necesidades de servicio del cliente, establecer objetivos estratégicos, alinear el servicio a la estrategia, establecer y controlar estándares de servicio, supervisar el plan de actividades anuales, controlar la ejecución de los objetivos estratégicos, medir los niveles de servicio y retroalimentar a las partes para garantizar óptimos niveles de servicio en todo momento.
- Equipo de servicio primario: un grupo de ejecutivos que tienen la responsabilidad del manejo diario de la relación con el cliente y la compañía aseguradora, este equipo es el responsable de la relación diaria entre las partes y de brindar solución a las necesidades cotidianas del cliente en temas relacionados con la asesoría de seguros.

El cliente puede elegir diferentes maneras de tener acceso a nuestro equipo, y aprovechar directamente los recursos de Aon que necesiten, en el momento que los necesiten.

5.9.6 Diseño de Procesos con Enfoque de CRM

En base al análisis realizado se hace evidente que la propuesta de implementación de un sistema de CRM demanda un enfoque centrado tanto en el cliente como en el usuario, por lo que se considera necesario luego de la implementación determinar cambios en los procesos establecidos en Aon con el fin de optimizar el servicio a los clientes y usuarios de clientes corporativos.

Como resultado de una revisión inicial que se realizó de los procesos de la empresa se ha determinado que no existen procesos y procedimientos formales e implementados en toda la empresa, que permitan mantener un control de los tiempos y recursos que se dedican al servicio de los clientes. Algunas áreas tienen procesos y procedimientos debidamente documentados y diagramados mientras otras no los tienen documentados de forma organizada. Se ha notado además que los procedimientos que existen actualmente están detallados por área, por lo que se estableció que no se han estructurado de forma correcta procesos transversales que permitan determinar el involucramiento de las diferentes áreas en el servicio a los clientes.

Será necesario, luego de la implementación del proyecto de CRM, establecer nuevos procesos que permitan respaldar la nueva orientación de la empresa hacia el mercado, enfocándose tanto en sus clientes como en los usuarios.

5.9.7 Estrategias por Segmento

Las estrategias por segmento deberán implementarse en cada uno de los segmentos propuestos de clientes propuestos para implementación por parte de Aon con el fin de optimizar los servicios que entrega la empresa y entregar servicios adecuados para cada segmento de cliente según sus necesidades e importancia para la empresa. A continuación detallamos las estrategias propuestas:

Cliente A: Éste tipo de cliente genera los mayores ingresos, por lo que es indispensable implementar estrategias para mantenerlo en el largo plazo. Se propone establecer nuevos servicios que se le entreguen sin costo adicional con el fin de brindar valor agregado em innovación al mismo tiempo que se puede minimizar la posibilidad de que la competencia ofrezca mejores servicios que los que ofrezca Aon. Para los clientes A, por su importancia en los resultados de la empresa, sugerimos además establecer responsabilidades gerenciales de visitas e interacciones sociales que les permitan mantener una relación cercana y de confianza con el cliente en todo momento.

Previo el establecimiento e implementación de nuevos servicios y con la experiencia acumulada en dicha implementación, se deberá iniciar actividades para buscar nuevos clientes de este segmento. De la segmentación y análisis realizado a la cartera de clientes de Aon, consideramos valiosa la información recopilada por producto e industria con el fin de dirigir los esfuerzos comerciales

a empresas de similares características, donde Aon podrá implementar las estrategias propuestas.

Cientes B: Se debe trabajar para mejorar el servicio y ofrecer algunos nuevos servicios que se le entreguen sin costo adicional con el fin de brindar valor agregado. Para esto se puede analizar los servicios que se implementarán para los clientes del segmento A y determinar cuáles serían también aplicables y adecuados (por temas de costo y recursos) para implementarlos al segmento de clientes B, considerando que dichos servicios sean innovadores y brinden valor agregado, alineado con los ingresos que puede generar el cliente de este segmento. Para este cliente se considera ideal optimizar los servicios de canales virtuales como el Aon Web, un portal de servicios que permite a los clientes acceder a información de sus seguros a través del Internet por ramo. Del análisis realizado al Aon Web, es indispensable hacer una optimización del portal para poder entregar información de todos los ramos de seguros y además optimizarlo para permitir ingreso de información y la generación de transacciones en línea, algo que actualmente no es posible.

Cientes C: considerando que estos clientes generan ingresos menores, sin embargo en la cartera de clientes corporativos de Aon existen una mayor cantidad de ellos, el segmento es importante en su contribución para los ingresos de la empresa. Como parte del ejercicio de optimización de los procesos, se deben buscar la forma de optimizar el servicio y hacer que los procesos sean más eficientes, lo cual haría que éstos clientes a pesar de estar en un segmento de ingresos menores como clientes corporativos, puedan incrementar su

rentabilidad para la empresa. Habiendo logrado esta optimización, lo ideal sería obtener una gran cantidad de clientes de este tipo para que la utilidad sea mayor por el número de clientes. Se debe tomar en cuenta también que se trata de empresas medianas y que se les debe brindar un servicio adecuado, siempre que sea eficiente y rentable, por lo que se deberá observar las necesidades de dichos clientes y asegurarse de que se está asignando el tiempo y la cantidad de servicios establecidos para clientes de este segmento.

Se ha detectado que algunos clientes de este segmento requieren de gran cantidad de recursos por su necesidad de servicio personalizado y tiempo, por lo que en ocasiones los costos de servicio resultan demasiado altos para Aon en relación con los ingresos. Para solventar este problema se ha determinado que se debe optimizar la oferta de servicios y productos utilizando sistemas más eficientes y para esto es necesario brindar capacitación al cliente de modo que sepa cómo se pueden utilizar medios como el portal de Internet Aon Web o formularios de recopilación y estandarización de información que harán el servicio más eficiente.

Cientes PYMES: Aon cuenta con un área especializada para la atención de PYMES que debe agrupar a todos los clientes de este segmento con el fin de ofrecerles productos y servicios adecuados para el servicio de este tipo de clientes. A través de la aplicación del plan de CRM y la posterior optimización de procesos y procedimientos se obtendrán importantes datos que permitirán analizar inclusive si los clientes de este segmento consideran que los servicios ofrecidos son adecuados para sus necesidades. Para el servicio consideramos

que se deben hacer importantes desarrollos en el portal Web para automatizar gran parte del servicio y gestión de venta. Además se debe considerar que en caso de que haya clientes que no acceden al portal, se deberá analizar la posibilidad de prescindir de ellos, ya que pueden incluso ocasionar pérdidas para la empresa. Es probable que al modificar los procesos se pueda notar una pequeña rentabilidad con estos clientes, pero es muy probable que la misma aún no justifique el atenderlo.

5.9.8 Marketing Directo (promociones personalizadas)

Según la investigación realizada, no es una práctica común en la industria realizar promociones, en este sentido consideramos que puede resultar innovador y adecuado diseñar promociones para implementar las lecciones aprendidas en la implementación del plan de CRM.

Las promociones deberán enfocarse a premiar a los clientes que nos puedan referir nuevos prospectos, ya que no podemos lograr mayor frecuencia de consumo. No se considera adecuado realizar promociones por la ampliación en la cantidad de productos o servicios que los clientes contratan ya que pueden existir limitaciones legales en este sentido.

La promoción será comunicada mediante carta personal a cada cliente, indicando dependiendo del cliente, un descuento por el cliente referido. Lo ideal es que después de la mejora en los procesos de Aon, los clientes nos puedan referir como un servicio de altísima *calidad*.

5.9.8.1 Cliente Referido

A cada cliente que refiera a otro, se le hará un descuento del 1% en la facturación de la renovación de su mayor póliza. Al tratarse de seguros anuales, este descuento será de beneficio al cliente por un año.

La comunicación de ésta promoción se la efectuará personalmente por parte del personal de Aon, a través de material impreso.

5.10 CRM Y RECURSO HUMANO

El recurso humano de Aon debe estar capacitado en el manejo de la información que reciba de los clientes, es decir que conozca la forma de registro en el sistema CRM y que registre de forma oportuna y adecuada tanto la información, como todas las sugerencias y reclamos que se generen o que lleguen a su conocimiento.

La información debe ser estandarizada de manera que se mantenga un mismo lenguaje en toda la empresa.

El personal de Aon, debe actualizar las bases de datos al menos una vez al mes, o cada vez que se presente un motivo de actualización. Es necesario, no solo recopilar información en las bases de datos, sino estudiarlas porque es posible que cambien la segmentación de clientes o que ingresen nuevos, y que la estrategia de llegada a los mismos, sea diferente según lo que se defina en la implementación.

El personal de Aon debe conocer además los nuevos procesos que se implementen y aplicar la estrategia detrás del plan de CRM, de manera que sepan exactamente cuál es la intención que se tiene con cada segmento de clientes. Con la implementación debe generarse una filosofía de servicio y transmitir en todo momento que la razón de ser de la empresa es el cliente.

El recurso humano será reconocido por el cumplimiento exacto del proceso propuesto y sobre todo por los resultados que éste arroje, así como de las sugerencias y aportes proactivos en la mejora del mismo.

El recurso humano estará capacitado para manejar todo el sistema tecnológico que existe en la empresa, deberá conocer todas sus aplicaciones, y si es necesario, se harán cursos de capacitación para aprovechar al máximo la capacidad de la tecnología con la que cuenta.

5.10.1 Consecución de Nuevos Clientes

Una tarea importante de la empresa, para la cual la gerencia debe dedicar tiempo y esfuerzo, es conseguir nuevos clientes y de esta manera hacer crecer el negocio.

Las estrategias para búsqueda de nuevos clientes serán las siguientes:

- Identificación de prospectos adecuados: según los segmentos definidos por tamaño e industria.

- Promociones: referidos de clientes actuales, basados en la segmentación del mercado.
- Marketing Directo: llamadas, visitas, cartas de presentación de los servicios de Aon.

Como parte de la identificación de prospectos adecuados, a continuación se ha levantado información relevante de prospectos que han sido clasificados por su tamaño o ingresos.

Según el cuadro de impuesto a la renta causado, podemos encontrar las mayores empresas del país por sus contribuciones tributarias del año 2010.

Cuadro N° 15: Impuesto a la Renta Causado
Año fiscal 2010 - Cifras en US Dólares

No.	RUC	Razón Social	Impuesto a la Renta Causado
1	1791251237001	CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A. C	117.498.358,21
2	1790749509001	ANDES PETROLEUM ECUADOR LTD.	33.554.297,67
3	1791401492001	AGIP OIL ECUADOR B.V.	32.881.378,67
4	1790016919001	CORPORACION FAVORITA C.A.	30.082.014,50
5	1792014980001	CONSORCIO PETROLERO BLOQUE 16 Y AREA TIVACUNO	29.741.489,74
6	0990023549001	CERVECERIA NACIONAL CN S.A.	28.524.424,35
7	0990293244001	HOLCIM ECUADOR S.A.	27.339.084,70
8	1791256115001	OTECEL S.A.	22.286.549,09
9	1790728005001	OVERSEAS PETROLEUM AND INVESTMENT CORPORATION	16.080.495,53
10	1792010721001	CONSORCIO PETROLERO BLOQUE 17	12.461.638,99
11	1791239245001	ENAP SIPETROL S.A.	10.126.791,58
12	1790236862001	LAFARGE CEMENTOS S.A.	9.835.044,65
13	1790010937001	BANCO PICHINCHA CA	9.780.052,93
14	1791749146001	CONSORCIO PETROSUD PETRORIVA	9.481.627,90
15	1790598012001	GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	9.004.950,36
16	1790813347001	AMODAIMI OIL COMPANY LTD.	8.837.560,39
17	1790283380001	DINERS CLUB DEL ECUADOR S. A. SOCIEDAD FINANCIERA	8.796.198,24
18	0990101094001	SCHLUMBERGER SURENCO S.A.	8.515.303,98
19	1791321596001	UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.	8.467.969,38
20	1790004724001	ACERIA DEL ECUADOR CA ADELCA.	8.413.235,44
21	0990049459001	BANCO DE GUAYAQUIL S.A.	8.397.989,10
22	1790059111001	HIDALGO E HIDALGO S.A	8.395.405,36
23	1792032342001	CONSORCIO PETROLERO BLOQUE 18	8.337.508,94
24	0990004196001	CORPORACION EL ROSADO S.A.	8.315.151,03
25	1790528782001	HALLIBURTON LATIN AMERICA S.A., LLC.	8.051.065,67
26	0990347476001	CONSTRUMERCADO S.A.	7.843.989,46
27	1791411099001	ARCA ECUADOR, S.A.	7.738.460,62
28	1790233979001	OMNIBUS BB TRANSPORTES S.A.	6.939.796,91
29	1791765362001	OLEODUCTO DE CRUDOS PESADOS (OCP) ECUADOR S.A.	6.303.670,96
30	0990340234001	YANBAL ECUADOR S.A.	6.218.166,05

Fuente: Servicio de Rentas Internas del Ecuador

Elaborado por: Servicio de Rentas Internas del Ecuador

Según el extracto presentado en el cuadro de las mayores empresas del Ecuador según Vistazo, podemos encontrar las mayores empresas del país por sus ingresos del año 2012.

**Cuadro N° 16: Mayores Empresas del Ecuador Según Vistazo
2012 - Cifras en US Dólares**

POSICIÓN	COMPAÑÍA	VENTAS 2012	V
1	<u>EP Petroecuador</u>	15,616.50	
2	<u>Corporación Favorita</u>	1,606.14	
3	<u>Conecel (Claro)</u>	1,494.09	
4	<u>Corporación El Rosado</u>	983.93	
5	<u>General Motors del Ecuador</u>	806.23	
6	<u>Pronaca</u>	800.19	
7	<u>Omnibus BB</u>	800.14	
8	<u>Dinadec</u>	682.89	
9	<u>CNT EP</u>	650.36	
10	<u>Otecel (Movistar)</u>	643.10	
11	<u>Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP</u>	635.89	
12	<u>CNEL Corporación Nacional de Electricidad</u>	513.22	
13	<u>Nestlé Ecuador</u>	506.05	
14	<u>Andes Petroleum Ecuador</u>	482.32	
15	<u>Construmercado</u>	473.77	
16	<u>Holcim Ecuador</u>	470.42	
17	<u>La Fabril</u>	454.89	
18	<u>Primax Comercial del Ecuador</u>	443.57	
19	<u>Tiendas Industriales Asociadas TÍA</u>	440.36	
20	<u>Schlumberger Surencó</u>	431.93	

Fuente: <http://www.vistazo.com/500empresas/>

Elaborado por: Adrián Veintimilla

Según el extracto presentado en el cuadro Ranking Empresarial de Ekos, podemos encontrar las mayores empresas del país por sus ingresos en el año 2013.

**Cuadro N° 17: Ranking Empresarial de Ekos
2013 - cifras en US Dólares**

Posición (ingresos)		Ingresos
1	PETROECUADOR	14,846,322,846
2	CORPORACION FAVORITA C.A.	1,647,002,801
3	CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A. CONECEL	1,509,183,697
4	CORPORACION EL ROSADO S.A.	983,931,851
5	BANCO PICHINCHA C.A.	978,963,444
6	GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	815,931,332
7	OMNIBUS BB TRANSPORTES S.A.	809,435,574
8	PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA	803,441,793
9	DINADEC S.A.	682,889,568
10	MOVISTAR	643,100,923
11	HOLCIM ECUADOR S. A.	498,002,914
12	ANDES PETROLEUM ECUADOR LTD.	482,316,294
13	TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS TIA S.A.	478,456,687
14	CONSTRUMERCADO S.A.	473,771,133
15	LA FABRIL S.A.	459,190,513
16	PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	443,567,352
17	SCHLUMBERGER SURENCO SA	433,563,630
18	NESTLE ECUADOR S.A.	431,573,435
19	CERVECERIA NACIONAL CN S. A.	428,429,345
20	ARCA ECUADOR S. A.	427,699,922

Fuente: <http://ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>

Elaborado por: Adrián Veintimilla

5.10.2 Beneficios de la Aplicación del Plan

Los beneficios de la aplicación del plan se verán reflejados en el crecimiento y rentabilidad de la empresa. Para poder medir de forma adecuada la información de crecimiento y rentabilidad se deberá realizar un ejercicio prolijo con el Gerente Financiero de Aon para determinar la tendencia de estos indicadores en

los últimos cinco años con el fin de establecer una base proyectada y posteriormente medir los resultados luego de la aplicación del plan.

Delas cifras aproximadas que se manejan por temas de confidencialidad, el crecimiento actual bordea el 28% y la rentabilidad el 13%. Estos datos servirán para hacer un análisis detallado y poder plantear objetivos adecuados alineados con la implementación del plan.

Otra herramienta de medición de la aplicación del Plan de CRM, son las encuestas de satisfacción, las mismas que nos cómo el cliente se ha visto afectado por el plan.

5.11 CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

Después de aplicar el plan de CRM, Aon deberá lograr tener una visión integrada, organizada y única de sus clientes, al mismo tiempo deberá poder obtener una visión de los prospectos ideales para los segmentos definidos en el plan.

Aon además deberá lograr manejar las relaciones con los clientes y usuarios de forma adecuada, con una base uniforme y con acceso a los detalles particulares de acuerdo a las necesidades de cada uno y recibiendo un servicio adecuado al segmento al que cada uno pertenece. Esto permitirá consolidar un proceso de fidelización de los clientes y usuarios, al mismo tiempo que permite formar relaciones de largo plazo que se vean reflejadas en una mayor rentabilidad de la empresa.

A futuro la implementación del plan de CRM debe permitir recopilar información que permitirá evaluar y optimizar los procesos de la empresa y como consecuencia optimizar las relaciones con los clientes y usuarios según sus necesidades reales.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Las empresas actualmente buscan ventajas competitivas que les ayude a permanecer en el tiempo obteniendo rentabilidad. En el sector de seguros en Ecuador mucho se discute acerca de cuáles deben o pueden ser estos factores. Existen varios actores que ofrecen los mismos servicios ya que básicamente estos se encuentran empaquetados, sea por normativas o por la característica del negocio. Es así como el factor diferenciador viene a ser el relacionamiento que se logra con el cliente.

La utilización de una metodología de CRM, llega a complementar el trabajo que un asesor productor de seguros realiza, incrementando las posibilidades de generar varios factores competitivos en beneficio del cliente y de la empresa.

El concepto de "Customer Relationship Management" integra todas las áreas de la empresa, todos sus procesos y sistemas informáticos.

El objetivo de la metodología de CRM es optimizar los ingresos, la rentabilidad, y lealtad del cliente a través de una visión completa de las relaciones de la empresa con dicho cliente, sin importar qué persona dentro de la empresa haya tenido el contacto o en qué departamento se ha generado la información.

Del mismo modo, una metodología de CRM permite segmentar de forma adecuada los clientes actuales de la empresa y clasificarlos de acuerdo a la tendencia de sus comportamientos de compra, costos e ingresos que generan a la compañía entre otros. Así la empresa puede determinar estrategias para cada segmento o determinar que no les es conveniente trabajar con algún otro segmento.

Durante el análisis realizado a Aon, hemos determinado que los clientes más grandes generan ingresos mayores y es indispensable establecer valores agregados y nuevos productos que Aon ofrezca con el fin de fidelizarlos, especialmente considerando que la competencia es muy agresiva y siempre está buscando ganar nuevos clientes.

La clave para llevar a buen término el plan de CRM es crear un equilibrio dinámico entre la estrategia, los procesos, la tecnología y las iniciativas de los empleados. En todo momento durante la implementación del plan se deberá mantener o realizar lo siguiente:

- Orientación basada en el plan estratégico.
- Compromiso gerencial con el proyecto.
- Búsqueda de la optimización de procesos en función de la metodología CRM.

6.2 RECOMENDACIONES

Considerando los antecedentes expuestos, Aon debe establecer como **punto de partida** la implementación de la plataforma tecnológica (sistema CRM) que permita administrar las relaciones con los clientes para generar lealtad y obtener referidos.

Posteriormente será posible integrar las diferentes herramientas y procesos existentes para enfocar y optimizar la propuesta de servicio en los segmentos de interés.

En caso de que se necesite mejorar o corregir el plan mientras se lo implementa, se lo hará de forma permanente, ya que este tipo de planes e implementaciones deben ser dinámicas y adaptarse a la realidad cambiante de nuestros clientes y mercados. Según nuestras estimaciones con un cambio en el enfoque del servicio, de ser centrado en los procedimientos a ser centrado en las necesidades de los clientes y usuarios, se deberán notar resultados iniciales en un máximo de 6 meses.

Como parte de la implementación del plan, se debe evitar guardar información que carezca de utilidad. Un problema en la actualidad es que hay gran facilidad para adquirir información y es fácil caer en la tentación de recopilar toda la información que Aon, por el tipo de servicio que ofrece, obtiene de sus clientes y que sin embargo en muchos casos no es de mayor utilidad. Por lo indicado, Aon deberá establecer claramente la información fundamental que debe ser recopilada a través de sus sistemas e interacciones con los clientes.

Si Aon realiza la implementación del plan y logra adoptar la metodología CRM y posteriormente mantener continuidad en su estrategia de relacionarse con sus clientes, se logrará:

- Retener clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.
- Aumentar el valor de la relación con los clientes y usuarios.

- Adquirir nuevos clientes por medio de la difusión del elemento diferenciador que ofrece su servicio.

Es importante que Aon diseñe e implemente estrategias que le permitan:

- Crear una relación continua y más cercana con sus clientes y usuarios.
- Manejar el ciclo de vida de la relación del cliente con la compañía y sus empleados.
- Responder y reaccionar en tiempo real a las necesidades, inquietudes, problemas, quejas y oportunidades a través de todos los puntos de contacto.
- Seleccionar, desarrollar e integrar las herramientas e infraestructura tecnológica.

De esta manera se logrará capturar todas las transacciones y la información relevante sobre el comportamiento, los requerimientos, las actitudes y expectativas del cliente.

Aon deberá analizar toda la información recopilada, con el fin de crear un ambiente propicio que fomente el desarrollo de la relación con los clientes y usuarios a través de la experiencia del día a día en los momentos de contacto cotidianos.

Para la implementación de servicio al cliente de gran calidad y con parámetros internacionales, se deberá optimizar los procesos en función de las necesidades de los clientes y establecer estándares de servicio óptimos por segmento, sin tomar en consideración los objetivos de ventas, financieros o administrativos. Se deberá tomar

decisiones estratégicas en función de las necesidades del cliente y los objetivos corporativos a largo plazo. Delineadas las estrategias se deberán planear las tácticas, los programas y las iniciativas que se implementarán en la relación con el cliente.

La gerencia de Aon debe comprometerse a brindar el apoyo necesario para que el personal encargado de interactuar con el cliente pueda ejecutar sin demoras y de forma óptima los procesos, programas e iniciativas planteados.

La relación entre el cliente y Aon es una relación de intercambio de valor recíproca, que debe generar valor para ambas partes. El cliente debe recibir servicios de calidad y con valor agregado y Aon debe incrementar sus ingresos y rentabilidad en función de los lineamientos corporativos de largo plazo.

Es importante recalcar que un proyecto de CRM no es exitoso cuando se ha implementado el software de CRM que haya sido correctamente instalado y haya iniciado su función de recopilar información de los clientes y usuarios. Tampoco será exitoso cuando se haya implementado las etapas establecidas en el plan. Incluso no se podrá considerar exitoso cuando se establezcan nuevos procesos optimizados en base a la información recopilada de clientes y usuarios. Un proyecto de CRM es exitoso solamente cuando contribuye a cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía.

También es importante dejar claro que no hay atajos para la implementación de este tipo de plan. Las etapas deben implementarse de forma correcta y completa, siempre pensando en el tipo de relaciones que desea establecer con los clientes y usuarios en el largo plazo.

Actualmente Aon interactúa de forma inconsistente con los clientes y puede incluso brindar diferentes respuestas a la misma pregunta o necesidad que surge de los momentos de verdad con sus clientes. Esto genera preocupación en los clientes y problemas en la relación que surge de las interacciones diarias, ya que los clientes desean una experiencia de gran calidad, que solo se puede ofrecer cuando se implementan herramientas tecnológicas y procesos que faciliten la interacción y el manejo de la información de clientes y usuarios.

Para cumplir los objetivos del plan se requiere entonces definir una serie de prácticas de tecnología, realizar inversiones y contar con el recurso humano necesario y adecuado para implementar la estrategia CRM.

REFERENCIAS

1. AEHE. (13 de Octubre de 2013). Obtenido de <http://www.aehe.net/xcongreso/pdf/sesiones/seguros/sobre%20los%20origenes%20del%20seguro%20en%20espana.pdf>.
2. Basas Fernández, M. (1963). *El seguro marítimo en Burgos (siglo XVI)*. Bilbao: Estudio de Deusto.
3. Chiavenato, I. (s.f.). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc GrawHill.
4. Curry, J., & Curry, A. (s.f.). *CRM; Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
5. Dimensis. (8 de Noviembre de 2013). Obtenido de <http://www.dimensis.com/num-169-crm-relacion-con-los-clientes>.
6. E-Contac. (Marzo de 2001). Congreso Internacional. *Material utilizado en el Seminario*. México.
7. Explored. (30 de Octubre de 2013). Obtenido de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/los-seguros-en-ecuador-43875.html>.
8. Gestipolis. (8 de Noviembre de 2013). Obtenido de <http://www.gestipolis.com/recursos6/Docs/Mkt/crm-fidelizacion-del-cliente.htm>.
9. Gestipolis. (10 de Noviembre de 2013). Obtenido de <http://www.gestipolis.com/canales/demarketing/articulos/44/roicrm.htm>.
10. GFMAG. (28 de Marzo de 2014). Obtenido de <http://www.gfmag.com/tools/best-banks/12744-best-global-insurers-2013.html#axzz2xIXN86f3>.
11. Global Sap. (s.f.). Obtenido de <http://global.sap.com/latinamerica/solutions/business-process/customer-relationship-management.epx>.
12. Hayes, B. (1999). *La Satisfacción del Cliente* (2da. ed.). México: Oxford.
13. Improven Contultores. (s.f.). Obtenido de www.improven-contultores.com.
14. Kothler, P. (1999). *Dirección de Mercadotecnia* (10ma. ed.). México: Prentice Hall.
15. Kotler, P., & Armstrong. (2001). *Marketing*. México: Ed. Pearson Educación.
16. Legislación Sobre el Contrato del Seguro en el Decreto Supremo. (7 de Diciembre de 1963). No. 1147 del 29 de noviembre de 1963. *Registro Oficial No. 123*.

17. Mapfre. (13 de Octubre de 2013). Obtenido de <http://www.mapfre.com/wdiccionario/terminos/vertermino.shtml?s/seguro.htm>.
18. Mapfre. (30 de Octubre de 2013). Obtenido de <http://www.mapfre.com/museoseg/es/estaticos/contenido.cmd?pagina=estaticos/presentacion>.
19. Monografías. (s.f.). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos21/marketing-relacional-crm/marketing-relacional-crm.shtml#CRMCUSTOM>.
20. Navactiva. (10 de Noviembre de 2013). Obtenido de http://www.navactiva.com/es/documentacion/que-es-el-crm-_22832.
21. Peña, E. (2012). *Manual de derecho de seguros* (4ta. ed.). Editorial Edino.
22. Reinares, P. (2009). *Los cien errores del CRM: Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones*. ESIC Editorial.
23. Rico, R. (s.f.). *Total Customer Satisfaction*. Barcelona: Ed. Macchi.
24. Web Query. (10 de Noviembre de 2013). Obtenido de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAE0000633/C2.pdf>.

ANEXOS

Anexo 1: Listado de los Clientes Corporativos de Aon

En el presente anexo hemos detallado el listado de los clientes corporativos de Aon en ramos generales corporativos:

- AEROLINEAS GALAPAGOS AEROGAL S.A.
- AMERICAN AIRLINES INC.
- ARRIS GROUP, INC.
- AVNET TECHNOLOGY SOLUTIONS ECUADOR S.A.
- BOEHRINGER INGELHEIM DEL ECUADOR CIA. LTDA
- CBMI CONSTRUCTION CO. LTDA.
- CEDETEC S.A.
- CENTRO DE FORMACION EN SEGURIDAD PRIVADA CEFOSEG
- CETAGUA S.A.
- CMI COMPANIA DE MONTAJES INDUSTRIALES S.A.
- COMPAÑIA DE AUTOMATIZACION Y CONTROL GENESYS S.A.
- CONSORCIO DE LOS CUATRO RIOS CUENCA
- CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT S.A.
- CORPORACION ZCJS S.A.
- DESMIROCLEAN LATINOAMERICA S.A.
- ECUACENTAIR S.A.
- ELSAMEX INTERNACIONAL
- EMIECUADOR S.A.
- EQUIPO PETROLERO S.A EQUIPETROL
- FERRERO DEL ECUADOR S.A.
- FERRERO INTERNACIONAL
- FIDEICOMISO HIT
- FUNDACION EDUCATIVA THE BRITISH SCHOOL
- G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA
- GATE GOURMET DEL ECUADOR CIA LTDA
- GODDARD CATERING GROUP GUAYAQUIL S.A
- GODDARD CATERING GROUP QUITO S.A.
- GRUMA S.A.B DE C.V
- GRUPO EDITORIAL NORMA

- HENKEL ECUATORIANA S.A.
- HIDROSANBARTOLO
- IBM DEL ECUADOR C.A.
- IBM DEL ECUADOR C.A.
- INGENIERIA Y ECONOMIA DEL TRANSPORTE S.A
- INTCOMEX DEL ECUADOR S.A.
- INTCOMEX INC.
- KRAFT FOODS ECUADOR
- LABORATORIOS SIEGFRIED S.A.
- LAFARGE
- LAFARGE CEMENTOS S.A.
- LETERAGO DEL ECUADOR
- LOGICALIS ECUADOR S.A.
- MARIA ISABEL ESPINOSA GARNER
- MEPALECUADOR
- MERCK & Co Inc.
- MOTOROLA SOLUTIONS DEL ECUADOR S.A.
- PEPSICO ALIMENTOS ECUADOR CIA. LTDA.
- PETREX S.A.
- PFIZER CIA. LTDA.
- PIFZER, INC.
- QUALA S.A.
- RAMOS DE OLIVEIRA, RENATO
- SAN ANTONIO SERVICES LTD.
- SAN ANTONIO SOUTH AMERICA LTD.
- SANTOS CMI S.A.
- SAXON
- SCHREDER ECUADOR S.A.
- SUMINISTROS Y E'001POS TECNICOS TECNOTEC CIA LTDA
- SUMINISTROS Y EQUIPOS TECNICOS TECNOTEC CIA LTDA
- TAKEDA ECUADOR CIA. LTDA
- TIGRE ECUADOR S.A ECUATIGRE
- TUSCANY
- TUSCANY INTERNATIONAL DRILLING INC

- UNITED PARCEL SERVICE, INC.
- UNITED PARCEL SERVICES CO.
- VAUTIDAMERICAS S.A.
- VFS GLOBAL
- WEATHERFORD INTERNATIONAL, LTD.
- WEATHERFORD SOUTH AMERICA L.L.C.
- WORLD FUEL SERVICES
- WYETH CONSUMER HEALTHCARE LTD.
- XEROX DEL ECUADOR
- YELLOW PEPPER ECUADOR YEPECUA CIA. LTDA.