

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA CRM PARA MARSEGUROS S.A.

NOELY FERNANDA JIMÉNEZ HIDALGO

DIRECTOR: MGTR. FERNANDO ROSAS SALAS

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ
DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE
LOCAL Y GLOBAL**

**SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DEL SECTOR
EMPRESARIAL PRIVADO Y PÚBLICO EN EL MERCADO LOCAL Y
GLOBAL**

QUITO, MAYO - 2021

Director:

Mgtr. Fernando Rosas

Informantes:

Mgtr. Alexandra Ramírez

Mgtr. Vicente Torres

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios por darme la sabiduría y lo necesario para poder culminar mi carrera universitaria de la mejor manera.

A mis padres y a mi hermana por haber confiado en mí desde un principio, por sus consejos y por su apoyo durante los momentos más difíciles y felices de mi carrera.

Agradezco al señor Mario Jiménez, por abrirme las puertas de su empresa y brindarme la información necesaria para realizar los análisis pertinentes.

De igual manera, agradezco a mis amigos Camila y Edwin por brindarme su amistad y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida personal y profesional.

Y finalmente un agradecimiento especial a mi director Fernando Rosas, por su paciencia durante la realización de este trabajo y también por brindarme su ayuda en base a sus conocimientos y experiencia.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	i
RESUMEN EJECUTIVO	iv
INTRODUCCIÓN	1
1. SECTOR SEGUROS EN EL ECUADOR Y EL ANÁLISIS SITUACIONAL DE UN BROKER DE SEGUROS	2
1.1. Análisis del macroentorno del mercado de seguros en Ecuador	2
1.1.1. <i>Políticas.</i>	2
1.1.2. <i>Económicas.</i>	3
1.1.3. <i>Socioculturales.</i>	4
1.1.4. <i>Tecnológicas.</i>	5
1.2. Análisis del sector seguros en el país	6
1.2.1. <i>Poder de negociación de los clientes.</i>	7
1.2.2. <i>Rivalidad entre las empresas.</i>	7
1.2.3. <i>Amenaza de los nuevos competidores.</i>	7
1.2.4. <i>Poder de negociación de los proveedores.</i>	9
1.2.5. <i>Amenaza de productos sustitutos.</i>	10
1.3. Análisis del bróker de seguros Marsegueros S.A.	10
1.3.1. <i>Estructura comercial.</i>	10
1.3.2. <i>Portafolio de productos.</i>	11
1.3.3. <i>Cartera de clientes.</i>	12
1.3.4. <i>Análisis FODA de la compañía.</i>	12
1.3.5. <i>Ventaja competitiva de Marsegueros S.A.</i>	13
1.3.6. <i>Diseño de la encuesta.</i>	13
1.3.7. <i>Análisis de los resultados de la encuesta.</i>	15
2. APROXIMACIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS SOBRE EL CRM	24
2.1. Definición de CRM	24
2.2. Embudo de ventas	24
2.3. Ciclo de la relación con los clientes	26
2.4. Tipos de CRM	28
2.4.1. <i>Operativo.</i>	28
2.4.2. <i>Analítico.</i>	28
2.4.3. <i>Colaborativo.</i>	29
2.4.4. <i>Social.</i>	29
2.5. Proceso de implementación de un sistema CRM	30
2.5.1. <i>Definir y delimitar el alcance del proyecto.</i>	31
2.5.2. <i>Involucrar áreas afectadas.</i>	31
2.5.3. <i>Asignar un responsable.</i>	31
2.5.4. <i>Venta interna del proyecto.</i>	32
2.5.5. <i>Satisfacción del cliente.</i>	33
2.5.6. <i>Experiencia del cliente.</i>	34
3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO DE UNA ESTRATEGIA CRM36	
3.1. Beneficios del CRM	36
3.2. Estrategia en función del CRM	38
3.3. Filosofía de marketing relacional	38

3.4. Organización y recursos humanos.....	39
3.4.1. <i>Cultura actual</i>	39
3.4.1.1. <i>Misión</i>	39
3.4.1.2. <i>Visión</i>	39
3.4.1.3. <i>Valores</i>	39
3.5. Cultura deseada.....	40
3.5.1. <i>Misión propuesta</i>	40
3.5.2. <i>Visión propuesta</i>	40
3.5.3. <i>Valores propuestos</i>	41
3.6. Proceso.....	42
3.6.1. <i>Proceso comercial actual</i>	42
3.6.2. <i>Rediseño del proceso comercial</i>	44
3.7. Métricas de CRM.....	46
3.8. Capacitación del personal.....	49
3.9. Tecnología CRM.....	51
3.10. Presupuesto.....	53
3.10.1. <i>Presupuesto de la tecnología CRM</i>	53
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	60
ANEXOS.....	63
Anexo 1.....	63
Anexo 2.....	63
Anexo 3.....	66

RESUMEN EJECUTIVO

Marseguros S.A. es una agencia asesora del servicio de seguros más grande en cuanto a asistencia médica y es uno de los mayores asesores de la compañía de seguros BUPA; tiene accesibilidad a diferentes compañías como Best Doctors, VUMI, BMI, entre otras. Adicionalmente ofrece asesoría en asistencia médica de las ramas de: seguros generales, vehículos, incendios, lucro cesante, robo, equipos electrónicos, responsabilidad civil, transporte, casco de buques, casco aéreo, seguro de vuelos y ramos técnicos.

En el primer capítulo se realizó un análisis situacional tanto del sector de seguros a nivel nacional, como también un análisis interno de la empresa. Dando a conocer diferentes factores que ayudan a entender la situación actual del país y del mercado, como son; las leyes existentes dentro del sector seguros, la oportunidad económica hoy en día, los problemas que residen dentro del ámbito sociocultural y las tecnologías que ayudan a mejorar los procesos y servicios dentro de sus actividades diarias. Adicionalmente, se realizó un análisis de fuerzas competitivas de la organización para conocer su poder competitivo dentro del mercado de seguros.

Por último, dentro de este capítulo se realizó una evaluación interna y externa a la organización, donde se conoció las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de esta; además de saber su ventaja competitiva, productos y proveedores que Marseguros S.A. maneja.

En el segundo capítulo se detalla a profundidad el modelo CRM, en el cual se menciona la definición, tipos, el proceso de implementación y temas relacionados al mismo como; el embudo de clientes y la experiencia del cliente, los cuales ayudan a comprender de mejor manera el modelo CRM.

En el tercer capítulo se mencionan los beneficios que ofrece esta estrategia a la organización. Además, se analiza la cultura organizacional que posee actualmente Marseguros S.A. para poder proponer una nueva, en la cual se aplique la estrategia propuesta. Y finalmente, se elaboró un presupuesto de ventas, donde se exponen los beneficios económicos que la organización obtendría si aplicara la estrategia de forma adecuada.

En el cuarto y último capítulo se procedió a realizar las conclusiones y recomendaciones respectivas de acuerdo con el estudio realizado.

INTRODUCCIÓN

Marseguros S.A. fue constituida en 1987 en la ciudad de Guayaquil, actualmente cuenta con distintas sucursales dentro del país, en las ciudades de: Quito, Manta, Portoviejo, Ambato, Machala y Cuenca; la que se analizará a lo largo de la investigación es específicamente la sucursal de la ciudad de Quito.

En el mercado de seguros es importante conocer a sus clientes para poder brindar un servicio personalizado y crear una relación a largo plazo con el mismo. Marseguros S.A. actualmente no cuenta con un sistema automatizado donde pueda llevar un registro controlado de sus clientes, ya sea vencimiento de pagos, fechas de cumpleaños, entre otras; limitándole la posibilidad de realizar campañas de marketing y ventas para atraer a nuevos prospectos y mantener los clientes actuales.

Para la mejora del manejo de fidelización de clientes, es necesario desarrollar una estrategia que abarque las carencias actuales de la empresa, conociendo la situación del área de la gestión de clientes de un bróker de seguros dentro del mercado ecuatoriano; además de los conceptos claves del marketing de relaciones; desarrollando una propuesta y presupuesto de una estrategia CRM.

La presente investigación cuenta con el auspicio de Marseguros S.A. dado su interés de brindar atención más personalizada a sus clientes, y en el marco de retener más consumidores de sus servicios, para ello se usaron los métodos exploratorio y descriptivo, las cuales se llevaron a cabo por medio de encuestas y entrevistas con el fin de solucionar esta problemática.

Esta propuesta será presentada a la gerencia de la empresa para su evaluación e implementación.

1. SECTOR SEGUROS EN EL ECUADOR Y EL ANÁLISIS SITUACIONAL DE UN BROKER DE SEGUROS

1.1. Análisis del macroentorno del mercado de seguros en Ecuador

Es importante conocer el macroentorno, ya que se pueden identificar las oportunidades y amenazas que existan dentro de éste; lo que ayuda a las organizaciones a adecuar sus habilidades, conocimientos y capacidades del entorno para volverse más competitivas (Torres Hernández, 2015).

Según Hernández, “para revisar el marco general o macroambiente; se recurre al acróstico *PEST-G*, el cual permite conocer y retener las fuerzas macroambientales” (2015, Pág. 102). El acróstico se forma por las fuerzas: políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas y globales.

1.1.1. Políticas.

La actividad del sector de seguros dentro del Ecuador está relacionada al crecimiento de la economía; lo que se ha evidenciado dentro de los cambios legales, reglamentarios o políticos ocurridos entorno al mismo (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2019).

Un claro ejemplo es, el nuevo Código Orgánico Monetario y Financiero emitido el 12 de septiembre de 2014. En éste se establece la nueva entidad encargada de regular y controlar el sector de seguros, denominada en la actualidad por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; que estaba antes bajo el dominio de la Superintendencia de Bancos (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2019).

A lo largo de los años, las leyes han sido inestables debido a diferentes gobiernos entrantes. Una de ellas es el pago del Servicio Público para Pago de Accidentes de Tránsito (SPPAT), el cual entró en vigor el 22 de octubre de 2015, a través del Decreto ejecutivo número 805.

Anteriormente estaba en vigencia el Seguro General Obligatorio de Accidente de Tránsito (SOAT), decretado en el año 2007 y tuvo vigencia hasta el 31 de diciembre de 2014 (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2019), dicho seguro estaba a cargo de las aseguradoras privadas autorizadas en el país.

Actualmente, el SPPAT reemplaza al SOAT, sustituyendo al seguro por una tasa, la cual se paga dentro de la matrícula vehicular.

“Desde el 2015, el SPATT cubre cualquier accidente de tránsito. La protección se mantiene en todas las casas de salud públicas y privadas, solo con la matrícula de su vehículo, en caso de que el automotor fugue el FOSANT será responsable de la protección” (El Universo, 2015).

Por otro lado, dentro del país está en vigencia la ley de seguridad social, donde se indica que los empleadores tanto de empresas públicas y privadas están obligados a asegurar a sus colaboradores al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social); siempre y cuando los afiliados estén sujetos al código de trabajo.

1.1.2. Económicas.

Endara (2020) señala que el sector asegurador creció un 6,4% en el 2019 con respecto a el año 2018. Además, indica que las aseguradoras Hispana y Sucre, son las firmas que mejores resultados obtuvieron dentro de estos años.

El Secretario Ejecutivo de Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros (Fedeseg) señaló que, el incremento de este sector se debe al aumento de demanda especialmente dentro del sector público. Sin embargo, en el resto de las firmas privadas se ha evidenciado un incremento de 3,6% en el 2019 (Endara, 2020).

Este crecimiento se debe a que muchas empresas privadas captaron contratos con el Estado; y también a estrategias que las empresas han planificado y puesto en marcha para satisfacer la demanda insatisfecha, diversificando sus productos para llegar a más personas (Endara, 2020).

Lucero (2020) manifiesta que, los seguros tienen gran incidencia en el Ecuador; debido a que aportarían el 1,7% del Producto Interno Bruto (PIB). Además, indica que, a partir de su impulso generarían más ingresos.

Por otro lado, las primas netas han experimentado un constante crecimiento desde el 2013; a finales del 2019 las primas aumentaron 108,34 dólares estadounidenses, es decir un 6,14% (Lucero, 2020).

Los últimos años se ha evidenciado que, los seguros de vida han tenido un gran protagonismo, superando significativamente a los seguros generales. Los seguros de vida generaron una utilidad bruta de 46,82 millones de dólares estadounidenses, mientras tanto los seguros generales alcanzaron los 35,38 millones de dólares estadounidenses, debido a que más personas deciden adquirir un seguro particular (Lucero, 2020).

Las tarifas de las primas, según el artículo 25 del Código Orgánico Monetario y Financiero, libro III, de la Ley General de Seguros vigente, estarán sujetas a dos principios: “1) al resultado de utilización de información estadística que cumpla exigencias de homogeneidad y representatividad; o bien, 2) al producto del respaldo de reaseguradores que de un reconocida solvencia técnica y financiera” (Código orgánico Monetario Financiero, 2014, pág. 11).

1.1.3. Socioculturales.

En Ecuador existe desinformación con respecto al mercado asegurador, ya que dentro de la población actual existe desconocimiento y falta de interés. El diario El Universo (2018)

señala que, los ecuatorianos contratan seguros más por obligación y, no por concientización de los beneficios que estos ofrecen.

Uno de los aspectos que influyen en la contratación de seguros de protección patrimonial, es la inseguridad que se vive actualmente dentro del país; según el INEC (2011), el 39,4% de la población considera que la delincuencia aumento en su barrio.

De igual manera, según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbano y Rural realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el periodo de abril 2011 a marzo 2012, se evidenció que se ha incrementado el gasto en servicios de salud; las familias ecuatorianas gastan en esta categoría USD 179.090.620 (INEC, 2012). Según la revista EKOS (2015), los productos farmacéuticos ocupan el 52% de este gasto, siendo uno de los más relevantes al igual que los servicios médicos con el 15% y hospitalarios con el 13,9%.

Según Molina (2019), en el marco institucional del sistema de salud, las personas deben acudir al establecimiento de salud más cercano dentro del segmento que se les ha asignado, en lugar de acudir al establecimiento de salud más cercano en caso de una emergencia, lo cual se convierte en una fuente de ineficiencia cuando; ciertos centros de salud se ven saturados mientras otros presentan capacidad subutilizada.

1.1.4. Tecnológicas.

El sector asegurador ha tenido que adaptarse a cambios exponenciales debido a la evolución tecnológica; por esa razón este sector ha implementado herramientas tecnológicas como los *chatbots* y *RPA (Robotic Process Automation)*, aplicaciones móviles, entre otros; en la búsqueda del mejoramiento de los procesos y la gestión de actividades y la atención brindada al cliente.

Como lo señala Ruiz (2019), para mejorar el servicio al cliente las empresas han implementado *chatbots*, que reemplazan a los agentes en vivo, o bien, a las llamadas

telefónicas. Constituyen, una alternativa para los clientes y empresas que manejan páginas web.

Gracias a los avances tecnológicos, los *chatbots* son capaces de sostener una conversación de manera inteligente y agradable con el cliente.

De igual manera Ruiz (2019) manifiesta que, el sistema de automatización de procesos es un *software* que aprende de un usuario de negocio, el cual utiliza reglas lógicas para entregar resultados, por ejemplo, encaminados a reducir los costos en procesos diarios.

Por otro lado, las aplicaciones móviles son una herramienta tecnológica de gran ayuda para el sector asegurador. Permiten tener un acercamiento más directo con los clientes y brindar una mejor calidad de servicio, ya sea, para conocer más acerca de la empresa, sus productos o servicios, o en el interés de realizar algún reclamo; ayudando a gestionar de mejor manera este tipo de inconvenientes.

La implementación de estas herramientas tecnológicas se ha evidenciado dentro del sector de seguros a causa de la sociedad, ya que han adaptado la tecnología como parte de su día a día; obligando a las empresas a proveerse de estas herramientas, en términos de que los clientes accedan a las mejores opciones y a un servicio eficiente en la medida de lo posible.

Las empresas de este sector han evolucionado y han migrado al uso de herramientas tecnológicas, como las aplicaciones o los *chatbots* permitiéndoles llegar de manera más directa con el cliente, creando una mejor relación con el mismo.

1.2. Análisis del sector seguros en el país

Thompson, Gamble & Peteraf afirman que “el modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar las fortalezas e importancia de cada una” (2012, pág. 54).

1.2.1. Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes es bajo. Debido a que, los consumidores están desinformados acerca de los precios y coberturas que se manejan dentro de este sector, dificultándoles dar una propuesta clara. Por tal motivo, los asesores de seguros aprovechan para ofrecer sus mejores productos, con precios más elevados (Bravo, 2015).

Además, existen pólizas de fidelidad exigidas por el estado dentro del sector público para personas que ejercen cargos gerenciales o cargos importantes dentro de empresas públicas; el seguro de fidelización respalda los problemas y errores que se presenten al ejercer el cargo; lo que hace que su nivel de negociación sea bajo ya que no tienen control sobre ello al ser exigido.

1.2.2. Rivalidad entre las empresas.

Dentro del país, el sector asegurador es sumamente competitivo, debido a que todas las compañías de seguros compiten por un mismo mercado; ofreciendo productos y/o servicios similares, únicamente se diferencian por los beneficios, coberturas y precios que ofrecen.

La rivalidad entre empresas es alta, dado que cada uno de ellos trata de mantener o ampliar su cartera de clientes, ayudándose de la innovación e implementación de herramientas tecnológicas, brindando más beneficios al cliente o al mejorar sus precios. Por tal motivo, el mercado está en constante cambio y busca ideas innovadoras para sobresalir entre la competencia (Bravo, 2015).

1.2.3. Amenaza de los nuevos competidores.

La amenaza de nuevos entrantes es baja. A pesar de ser un mercado de penetración relativamente bajo en relación con el Producto Interno Bruto (PIB), las circunstancias

para constituir una nueva compañía de seguros o relacionada a este mercado son muy inestables por las regulaciones políticas y económicas que se producen dentro de este sector, por tal motivo es poco probable que se arriesguen a entrar al mismo.

Sin embargo, hoy en día hay algunos bancos que promocionan aseguradoras con las que tienen convenio, uno de ellos es el Banco de Guayaquil, el cual promociona y ofrece productos de las aseguradoras de Chubb y BUPA (Banco de Guayaquil, s/f).

En la tabla 1, se ilustran los principales competidores de Marseguros S.A.

Tabla 1. Ranking Brokers de seguros

Puesto	Compañías	Valor de comisión 2019	%
1	Novaecuador S.A.	18,09	9,20%
2	Tecniseguros S.A.	16,23	8,26%
3	Asertec S.A.	10,59	5,39%
4	Ecuaprimas Cía.Ltda.	10,53	5,36%
5	Serviseguros S.A.	9,23	4,69%
6	Multiapoyo Cía. Ltda.	4,24	2,16%
7	Acosaustro S.A.	4,20	2,13%
8	Kerygmaseg Agencia Asesora Productora de Seguros S.A	3,86	1,97%
9	Aon Risk Services Ecuador S.A.	3,84	1,95%
10	ZHM Seguro S.A Agencia Asesora Productora de Sefuros	3,59	1,82%
11	Roseney Salcedo y asociados S.A. RSA	3,47	1,77%
12	Grupo Mancheno Villacreses Cía. Ltda. Asesora Productora de Seguros	3,36	1,71%
13	Raul Coka Barriga Cía. Ltda.	2,59	1,32%
14	Cifraseg S.A.	2,58	1,31%
15	Claveseguros C.A.	2,57	1,31%
16	Cidescol S.A.	2,40	1,22%
17	Interbroquer S.A.	2,04	1,04%
18	Marseguros S.A.	1,95	0,99%
19	Vanguardia Cía.Ltda.	1,77	0,90%
20	Gilbert & Boloña S.A. Seguilbo	1,58	0,80%
21	Agencia productora de Seguros “Jalibrokers S.A.”	1,55	0,79%

Fuente: EKOS (2020)

Tabla 1. Continuación

Puesto	Compañías	Valor de comisión 2019	%
22	Custodiasseg Cía.Ltda. Agencia Asesora productora de seguros	1,46	0,74%
23	Olandseguros S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros	1,41	0,72%
24	Sonne Broker S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros	1,40	0,71%
25	Emprendedores y Asociados E&A Brokers Cía. Ltda	1,33	0,67%
26	Segusuarez Agencia Asesora Productora de seguros Cía. Ltda	1,28	0,65%
27	Confia S.A.	1,16	0,59%
28	Qualityseg S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros	1,12	0,57%
29	Agencia Asesora Productora de Seguros Unibrokers S.A.	1,11	0,56%
30	Gestionsegura Agencia Asesora Productora de Seguros Cía. Ltda	1,02	0,52%

Fuente: EKOS (2020)

1.2.4. Poder de negociación de los proveedores.

En el sector asegurador, el poder de negociación de los proveedores tiene un nivel medio. Los proveedores pueden convertirse fácilmente en competencia; tienen poder de negociación debido a que existen empresas similares en el mismo sector, lo cual les permite tener ventaja en la fijación de precios e inclinarse a prestar sus servicios a empresas que sean más atractivas para ellos.

En la tabla 2, se muestra los proveedores con los que opera Marseguros S.A.

Tabla 2. Proveedores de Marseguros S.A.

Tipo de seguro	Aseguradora
SEGUROS MÉDICOS	- BUPA
MEDICINA PREPAGA	- Best Doctors - VUMI - BMI (nacional e internacional) - Salud S.A. - Humana S.A. - Confiamed
SEGUROS DE VIDA	- Amedex - BMI - American Fidelity
SEGUROS GENERALES	- CHUBB - AIG Metropolitana - Hispana Metropolitana. - Equinoccial S.A. - Zurich

Fuente: M. Jiménez (comunicación personal, marzo 8, 2020)

1.2.5. Amenaza de productos sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos es baja, en especial en seguros destinados a protección del patrimonio. Un posible producto sustituto serían los planes de ahorro programado que ofrecen los bancos, ya que dan la opción de descontar mensualmente un monto, para una meta en específico, ya sea a corto o largo plazo (Bravo, 2015).

Esta barrera se considera baja debido a que en el país no existe una cultura de ahorro.

1.3. Análisis del bróker de seguros Marseguros S.A.

1.3.1. Estructura comercial.

Dentro de la Figura 1, se ilustra el organigrama de la empresa Marseguros S.A. de la oficina de la ciudad de Quito.

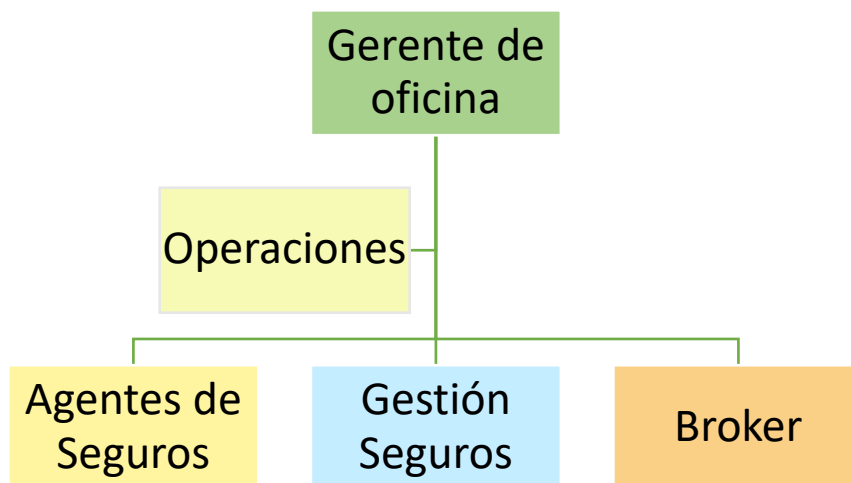


Figura 1. Estructura comercial de Marseguros S.A.
Fuente: Marseguros S.A. Quito (2019)

1.3.2. *Portafolio de productos.*

El portafolio de productos Marseguros S.A comprende los servicios de asesoría en materia de aseguramiento de diferentes tipos (tabla 3).

Tabla 3. Portafolio de productos de Marseguros S.A.

Clasificación	Tipo de seguro
Seguros personales	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros de salud. • Seguros de vida.
Seguros de daños o patrimoniales	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros generales. • Seguros de vehículos • Incendio y aliados • Robo • Responsabilidad civil • Equipos electrónicos • Casco de buques • Casco aéreo • Ramos técnicos: equipo y maquinarias de contratistas, todo riesgo contratista, rotura maquinaria, todo riesgo montaje. • Seguros de Fidelidad. • Seguros de lucro cesante.

Fuente: M. Jiménez (comunicación personal, marzo 8, 2020)

Tabla 3. Continuación

Clasificación	Tipo de seguro
Seguros de prestación de servicios	Seguro de vuelos (viajeros nacionales e internacionales).

Fuente: M. Jiménez (comunicación personal, marzo 8, 2020)

El Gerente General de la oficina Marseguros S.A. de la ciudad de Quito, indica que los seguros de vida son los más demandados dentro de su empresa, debido a que es el producto de mayor rotación; posteriormente, van los seguros médicos internacionales dirigidos a personas de clase media-alta, ya que estos seguros que tienen cobertura internacional (M. Jiménez, comunicación personal, septiembre 13, 2020).

1.3.3. Cartera de clientes.

De acuerdo con el Gerente General de Marseguros S.A. Quito, la mayor proporción de ingresos de la compañía proviene de los seguros médicos; en especial a los seguros de cobertura internacional. Una gran parte de los seguros de clientes que manejan, corresponden, en las que se gestiona portafolios de seguros destinados a jubilación o protección de ahorros. Un pequeño porcentaje de las ventas, son los clientes de seguros de vida y riesgos generales (M. Jiménez, comunicación personal, septiembre 13, 2020).

1.3.4. Análisis FODA de la compañía.

La tabla 4, ilustra el análisis externo e interno de Marseguros S.A, con base a la metodología, a partir de una entrevista efectuada a el Gerente General de la organización y documentos enviados por el mismo, donde se valida está información.

Tabla 4. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del área comercial de Marsegueros S.A.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Personal que brinda rápidas respuestas a solicitudes de clientes finales. - Baja rotación de colaboradores. - Monitoreo de quejas eficiente. - Manejo adecuado de políticas comerciales de las aseguradoras. - Capacidad financiera con crédito directo con tarjetas de crédito. - Trayectoria y experiencia de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimiento de los agentes de seguros. - Manejo de redes sociales deficiente. - Débil cultura de CRM en la compañía. - Limitada gestión de los clientes - Débil soporte de sistemas.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Ecuatorianos contratan seguros por obligación. - Sistema de salud público saturado. - Necesidad de los clientes de asegurar su patrimonio. - Leyes obligatorias de contratación de seguros, como el seguro de fidelidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes poco claras y exigentes. - Desinformación acerca de los beneficios que ofrecen las aseguradoras. - Falta de credibilidad en los seguros de parte de los clientes.

Fuente: Marsegueros S.A. Quito (2019)

1.3.5. Ventaja competitiva de Marsegueros S.A.

El Gerente General de Marsegueros S.A. de la oficina de la ciudad de Quito, indica que su ventaja competitiva parte de trayectoria y reconocimiento del mercado.

Además, indica que otra ventaja que tiene su organización es el tener un equipo operativo ágil para solventar problemas e inquietudes del cliente, ya sean reclamos o emergencias médicas; recalca la relevancia que el personal sepa a quién y a dónde acudir para poder solventar estos problemas (M. Jiménez, comunicación personal, septiembre 13, 2020).

1.3.6. Diseño de la encuesta.

El propósito de la elaboración de la encuesta es conocer la relación actual que tiene Marsegueros S.A. con sus clientes; además de obtener datos adicionales de la organización, que le servirán a la misma en un futuro para posibles análisis comparativos.

Para la elaboración de la encuesta, se procedió a identificar, con la ayuda del docente académico las variables que se analizaron dentro de este estudio; en la tabla 5 se puede observar las variables que se tomaron en cuenta.

Tabla 5. Variables

Variable	Definición
Net Promoter Score (NPS)	Mide la lealtad de los clientes, basándose en recomendaciones del producto o servicio.
Satisfacción del cliente (CSAT)	Satisfacción generada a partir de una medida de referencia.
Customer Effort Score (CES)	Facilidad o complejidad que conlleva al cliente invertir su tiempo y recursos para poder consumir o adquirir el producto o servicio.
Ratio medio de resolución de incidencias	Tiempo medio que se demoran para resolver un problema o incidencia del cliente.

Fuente: Alcaide & Díez (2019)

Posteriormente se procedió a formular las preguntas de la encuesta, para las cuales se utilizaron como referencia las plantillas de servicio al cliente de la plataforma *SurveyMonkey* (s/f) y otras fuentes de consulta como se puede observar en el anexo 1.

También, en el anexo 2, se puede observar el formato de la encuesta, se la realizó por medio de *Google Forms* para facilitar el envío de esta.

Según Aguilar Barojas (2005), para el cálculo del tamaño de la muestra en la que se conoce la población finita se utiliza la ecuación:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

N= Tamaño de la población

Z= Nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

d= Precisión

Se conoce que la cartera total de clientes que tiene Marseguros S.A. Quito es de 189 personas, por lo tanto, al aplicar dicha ecuación con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 6,4%, dio como resultado una muestra de 105 clientes.

Para la ejecución de la encuesta se procedió a enviarla vía *web link* a la empresa Marseguros S.A. para que, a su vez reenvíe esta a sus clientes actuales, tomando en cuenta la muestra calculada.

1.3.7. *Análisis de los resultados de la encuesta.*

1.3.7.1. **Género.**

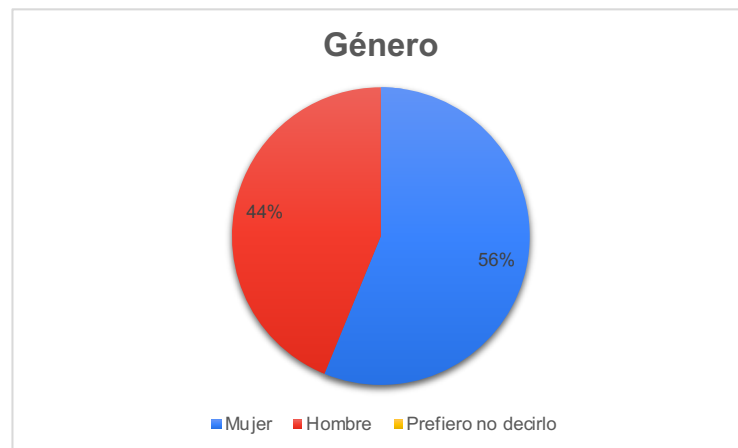


Figura 2. Género

Como se puede observar en la figura 2, la cartera de clientes de Marseguros S.A. está conformada en su gran mayoría por mujeres. Esta información ayuda a identificar una oportunidad de promoción de seguros más personalizados.

1.3.7.2. Tipo de seguro.



Figura 3. Tipo de seguro

La información obtenida ayuda a conocer que tipo de seguro es el más demandado y también indica el que hace falta promocionarlo un poco más. En la figura 3 se puede observar que los seguros de salud y vida son los más contratados, esto puede deberse a que son seguros que ayudan a resguardar la integridad personal y brinda la seguridad de poder tener una vida más tranquila al igual que los seguros de daños o patrimoniales que son los más demandados dentro de la organización.

Sin embargo, el seguro que menos se contrata son los seguros de prestación de servicios o seguros de viajes, esto se debe a que no muchas personas viajan internacionalmente y no todas contratan un seguro de viajes, en este caso, este tipo de seguros se podría promocionar por épocas vacacionales para poder incrementar la cartera de clientes y la venta de estos seguros.

1.3.7.3. ¿A través de que medios toma contacto directo e indirecto con Marseguros S.A.?



Figura 4. Medios de contacto

A través del estudio realizado, se puede evidenciar que la organización no explota los diferentes medios de contacto que posee, pudiendo promocionar sus servicios a través de las redes sociales y así poder llegar a más personas. Si bien es cierto, ha tenido buena acogida con los medios de comunicación que utiliza actualmente; sin embargo, podría atraer a más prospectos de clientes si promociona sus servicios por diferentes canales de comunicación.

1.3.7.4. ¿Qué tan fácil fue contactar a la empresa?



Figura 5. Facilidad de contacto

Los clientes encuestados indican que es muy fácil contactar a la organización, esto puede deberse a que la empresa realiza el primer contacto, es decir que toman el primer acercamiento con los mismos. La organización podría atraer a posibles clientes y también

incitar a que realicen un primer contacto con la empresa, por medio de una campaña publicitaria, incluyendo redes sociales.

1.3.7.5. Aproximadamente, ¿cuántos años lleva utilizando nuestro servicio?

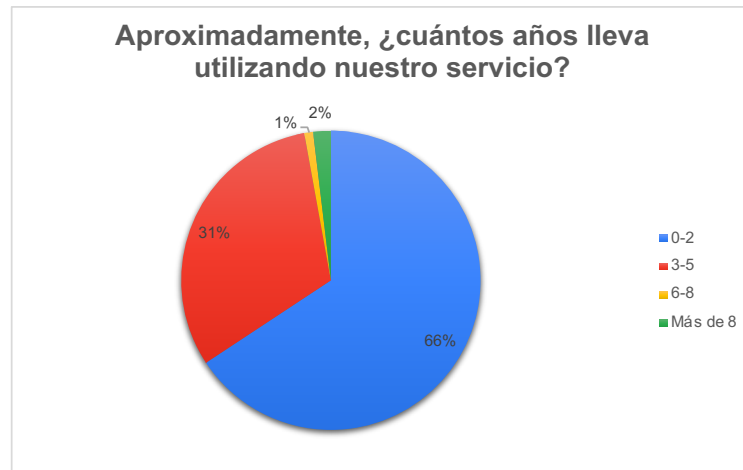


Figura 6. Tiempo con el cliente

Como se observa en la figura 6, los clientes son relativamente nuevos dentro de la organización; esto se debe a que hubo un cambio de dueños hace poco tiempo, aproximadamente hace 2 años (M. Jiménez, comunicación personal, marzo 26, 2021). Esta información, se la puede utilizar a favor de la empresa para comenzar a implementar la estrategia CRM desde un inicio y así poder cumplir con la visión de la empresa creando una relación con los clientes a largo plazo.

1.3.7.6. ¿Qué tan fácil fue para usted contratar nuestros servicios?



Figura 7. Facilidad de contratación del servicio

En la figura 7 se evidencia que los clientes no tienen dificultad para contratar los servicios de la empresa. Demostrando que el *Customer effort score* (CES) es bajo, debido a que se han utilizado procedimientos sencillos para que el cliente realice la contratación; ayudando a los clientes durante el proceso, ya que muchas veces estos procesos suelen ser difíciles de entender.

1.3.7.7. ¿Qué tan útil ha sido el servicio de la empresa para usted?

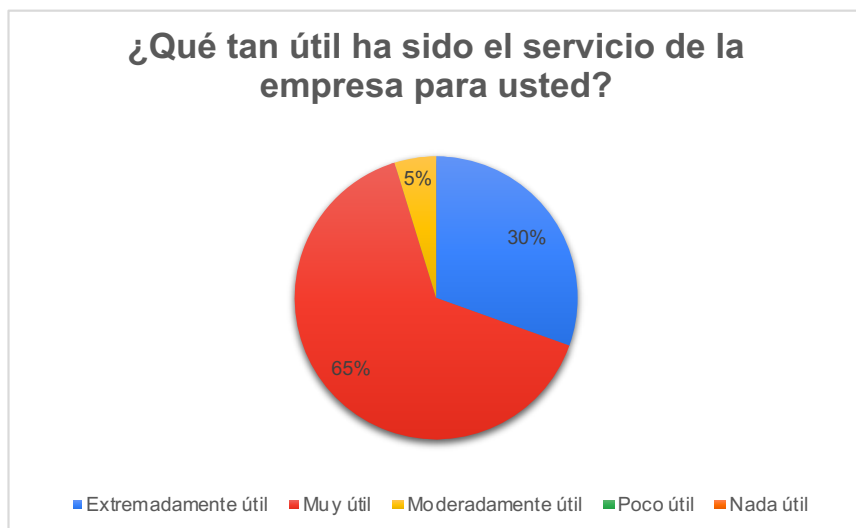


Figura 8. Utilidad del Servicio

Como se puede observar en los resultados arrojados por la encuesta, el servicio brindado por la empresa es muy útil para los clientes. Esta información es importante, pues demuestra que la empresa está ofreciendo un servicio de calidad, comprometiéndose con cada cliente para cumplir y satisfacer sus necesidades.

1.3.7.8. Señale el nivel de satisfacción:

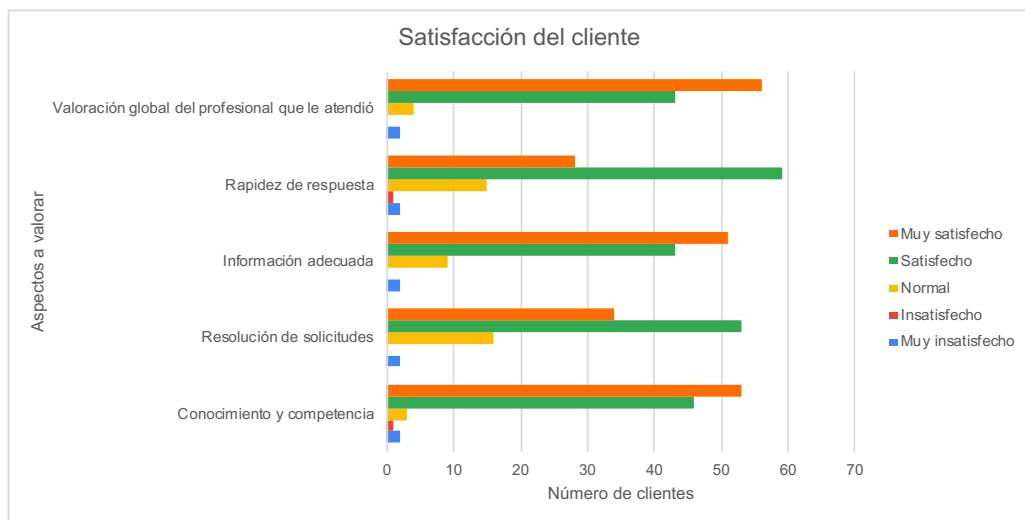


Figura 9. Nivel de satisfacción

Se puede evidenciar a través de la figura 9, que los clientes se sienten satisfechos con el servicio brindado, demostrando que la organización cuenta con un equipo eficiente.

1.3.7.9. ¿Cuánto se han demorado los agentes en resolver sus inconvenientes?

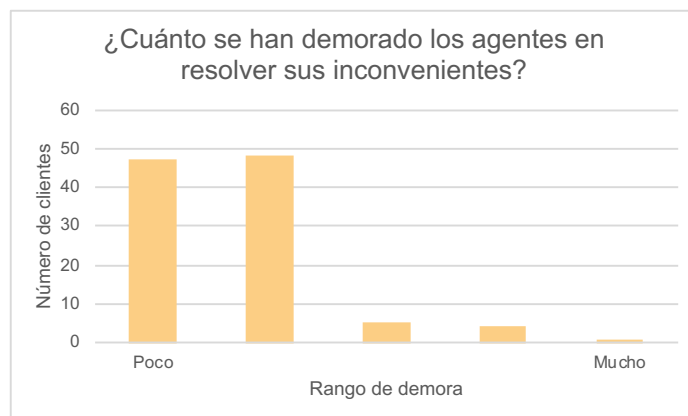


Figura 10. Rapidez en resolver inconvenientes

Como se puede observar en la figura 10, la organización cuenta con un equipo capacitado, capaz de resolver inconvenientes en el menor tiempo posible, ya que la ratio medio de resolución de incidencias es bajo.

1.3.7.10. En general, ¿qué tan valorada siente que es su opinión para Marseguros S.A.?

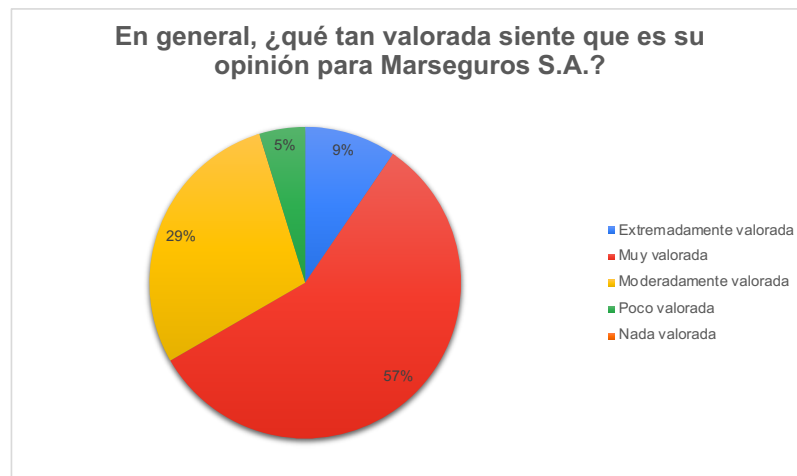


Figura 11. Valoración de la opinión del cliente

Los resultados arrojados demuestran que la gran mayoría de los clientes encuestados sienten que su opinión es muy valorada. Sin embargo, como se puede observar en la figura 11, hay una gran cantidad de clientes que consideran que su opinión ha sido moderadamente valorada, esto se debe a la poca retroalimentación que existe entre cliente-empresa. Para mejorar este resultado, se podría incorporar una encuesta al final de sus mensajes para incluir más al cliente y darle importancia a su opinión.

1.3.7.11. ¿Con qué frecuencia el servicio de Marsegueros S.A. cumple con sus expectativas?



Figura 12. Cumplimiento de las expectativas

Como se observa en la figura 12, se alcanzan las expectativas con la mayoría de los clientes. Sin embargo, hay que considerar que al menos la cuarta parte de los clientes encuestados señalaron que a veces se cumple con sus expectativas; considerándolo como una oportunidad de mejora para implementar la estrategia CRM y mejorar el servicio y productos que ofrece.

1.3.7.12. ¿Cuál es la probabilidad de que vuelva a contratar de nuestros servicios?

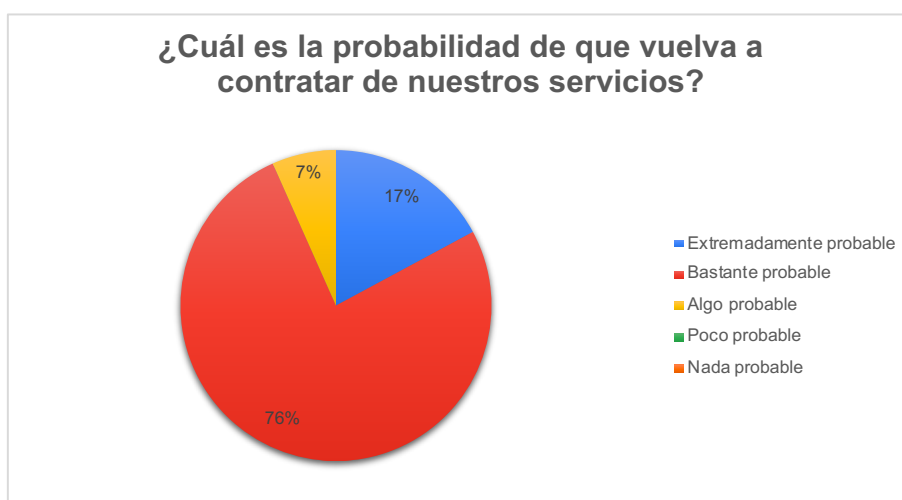


Figura 13. Nueva contratación de servicios

En la figura 13 se evidencia que los clientes son leales a la empresa, debido a que los resultados reflejan que estarían dispuestos a volver a contratar los servicios que ofrece la organización; lo cual demuestra que el NPS y la filosofía de marketing relacional se están cumpliendo.

1.3.7.13. ¿Qué tan probable es que recomiende nuestros servicios a sus amigos o familiares?

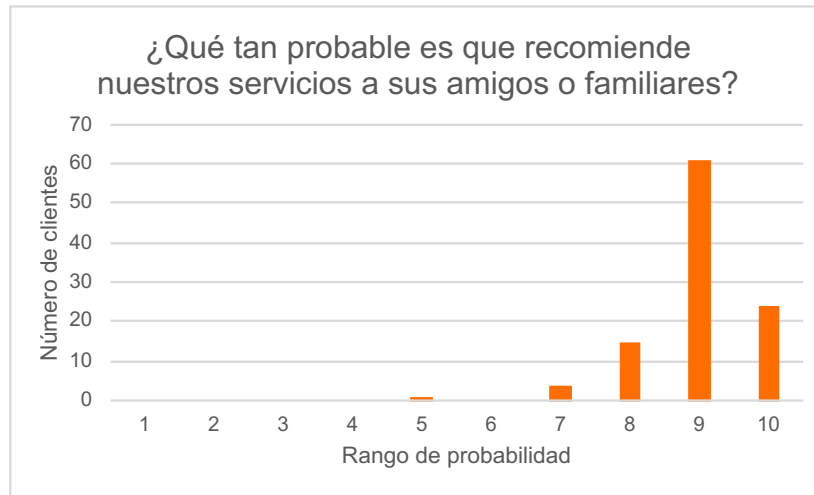


Figura 14. Probabilidad de recomendación

De las encuestas realizadas, se obtuvieron resultados favorecedores. Como se observa en la figura 14, los clientes en su mayoría recomendarían los servicios que ofrece Marseguros S.A. a sus familiares o amigos, demostrando su lealtad y fidelidad con la organización. La información obtenida es una gran oportunidad para que la empresa empiece a ampliar su cartera de clientes por medio de sus clientes actuales como lo ha venido haciendo. Sin embargo, hay que recompensar esa fidelidad para poder mantener una relación a largo plazo con los mismos.

2. APROXIMACIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS SOBRE EL CRM

2.1. Definición de CRM

Las relaciones con los clientes se han vuelto primordiales para las empresas, sin embargo, muchas organizaciones creen que aumentando la satisfacción del cliente se logrará la fidelización; esto no es suficiente ya que los clientes esperan recibir una atención personalizada.

Brunetta afirma que el CRM, “es un concepto más amplio que se refiere a estrategia y comunicación, y a la integración de procesos, sistemas, organizaciones, personas y culturas” (2016, pág.21). Por esa razón, es importante comprender que todas las áreas de la organización deben trabajar de manera conjunta, para cumplir con los requerimientos y necesidades del cliente, brindando una excelente calidad de servicio.

Por otro lado, el objetivo principal del CRM es entender las necesidades y preferencias individuales del cliente, para desarrollar relaciones duraderas, agregando valor a la empresa y satisfacción al cliente (Brunetta, 2016).

El CRM es una estrategia de negocio que se ayuda de la tecnología, donde permite realizar acciones y decisiones basándose en datos o comportamientos anticipados de los clientes, además de ser una estrategia futura que se basa en planteamientos y procesos con el fin de aportar soluciones de valor a los clientes (Brunetta, 2016).

2.2. Embudo de ventas

El embudo de ventas o también conocido como el modelo AIDA (*awareness, interest, desire, acrtion*), aparece en el año 1898 por Elmo Lewis. Este modelo se ha transformado con el tiempo gracias a que muchos autores han intervenido en él, proponiendo nuevos

eslabones como son los de prueba y lealtad, como se observa en la figura 15 (Jiménez, 2013).

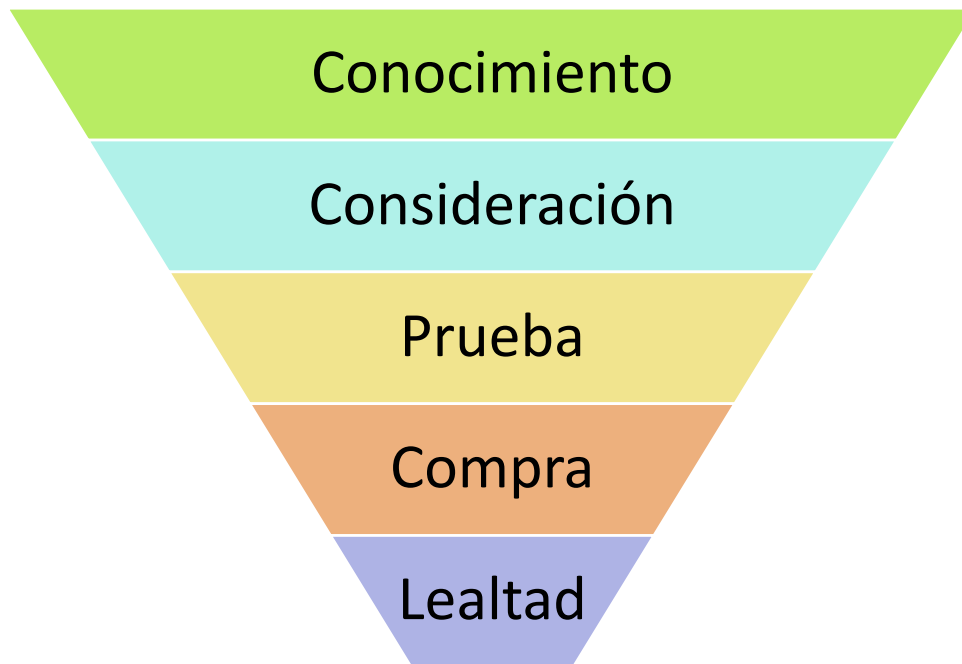


Figura 15. Embudo del mercadeo
Fuente: Jiménez (2013, pág. 81)

El primer eslabon del embudo es el de conocimiento, el cual hace referencia a cuando los consumidores tienen conciencia de la existencia de la marca; el conocimiento se logra a través de la publicidad, recomendaciones de clientes, entre otras (Jiménez, 2013).

Puede que existan muchas marcas conocidas, sin embargo no está posicionada en la mente del consumidor, ya que al momento de la compra no se la toma en cuenta, esto puede suceder por estar mal posicionada o no satisfacer las necesidades; para ello es necesario evaluar los esfuerzos realizados para reconocer las falencias y reforzar el posicionamiento que se desea, para así llegar a la etapa de consideración (Jiménez, 2013).

La etapa de prueba es diferente a las dos anteriores, debido a que depende si el consumidor ha probado el producto o servicio antes; si no lo ha hecho, puede deberse a varias hipótesis como: la falta de conocimiento, de consideración o inclusive de distribución y comercialización en el caso de ser un producto (Jiménez, 2013).

La penúltima etapa del embudo es la de compra, la cual se consigue cuando el consumidor ha pasado por las etapas anteriores, es decir, conoce del producto, lo considera al tomar decisiones y lo ha probado antes; se pretende que las compras sean recurrentes y no ocasionales (Jiménez, 2013).

Por último, se encuentra la etapa de lealtad, en la que se ha alcanzado todas las etapas anteriores con éxito y el consumidor está satisfecho con su compra; sin embargo, no quiere decir que el consumidor migre con alguien que le ofrezca una mejor oferta. La lealtad se la obtiene creando compromisos emocionales con la marca, resultándole al consumidor difícil abandonarla (Jiménez, 2013).

2.3. Ciclo de la relación con los clientes

Una vez que se ha conseguido un sistema CRM integral, es adecuado implementar la automatización a sus operaciones. Sin embargo, es recomendable que se identifiquen las áreas o los procesos que necesiten de esta herramienta, escogiendo muy bien que segmentos del ciclo y que funciones dentro de este para proseguir con la aplicación; realizando lo antes mencionado es posible recibir un mejor retorno sobre la inversión inicial (Ledingham & Rigby, 2004).

En la figura 16 se puede observar como se desarrolla el ciclo de la relación con los clientes.



Figura 16. Ciclo de la relación con los clientes

Fuente: Ledingham & Rigby (2004)

Las actividades que se realizan dentro de cada proceso son las siguientes, según Ledingham & Rigby (2004):

- a. **Desarrollo de productos y servicios:** Dentro de este punto se desarrolla el concepto del producto o servicio, se prioriza las características o funciones, se gestiona los clientes, posición de costos y realiza una investigación de la competencia.
- b. **Ventas:** En este punto se realizan los pronósticos de ventas, la gestión de contactos, cotizaciones, además del proceso de negocio, se analiza la venta de productos complementarios, la personalización y la gestión de pedidos.
- c. **Experiencia superior:** Se analiza la experiencia de preventa, la entrega de productos o servicios, la gestión de la interacción y mesa de ayuda, además del escalamiento de filas y por último la transmisión de servicios.
- d. **Retención y recuperación:** Se analizan varios aspectos como; el gasto de participación, programas de lealtad, de retención y campañas de recuperación de clientes, además de analizar la innovación colaborativa.
- e. **Segmentación y marketing:** Como su nombre lo indica, dentro de este se analiza la segmentación, campañas de marketing, evalúa el mercado objetivo, el modelamiento de conductas, la fijación de precios, la promoción y el análisis de ganancia o pérdida.

2.4. Tipos de CRM

2.4.1. Operativo.

El CRM operativo es aquel que gestiona las interacciones de los clientes, además de registrar todos los movimientos, consultas y contrataciones que el cliente ha realizado con la organización; es un CRM que da soluciones en base a las relaciones con el cliente (ESIC, 2019).

Este tipo de CRM se refiere a la automatización de procesos, es decir, que ayuda a la empresa a simplificar las actividades comerciales, tanto del área de marketing y ventas como en el área de servicios; permitiéndole a la empresa programar correos, reuniones y llamadas, brindándole al cliente una experiencia más personalizada (Clavijo, 2020).

2.4.2. Analítico.

Este tipo de CRM ayuda a realizar análisis, donde permite explicar y predecir el comportamiento del cliente, esto se evidencia en los reportes donde se analizan los indicadores (ESIC, 2019).

Brunetta afirma que, “*Business Intelligence (BI)* es el conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes de una organización o empresa” (2016, pág.123).

Los componentes más importantes para este tipo de CRM son, el almacenamiento y exploración de datos además de las herramientas de procesamiento analítico en línea. El almacenamiento de datos permite a los analistas recopilar, integrar y preparar datos del cliente para que la extracción y análisis de la información sea más fácil (Clavijo, 2020).

El siguiente componente que indica Clavijo (2020) es la exploración de datos; la cual consiste en una técnica de rastreo de información, datos relevantes o tendencias que sean de interés para el cliente permitiendo acercarse más a las preferencias de éste y finalmente, están las herramientas de procesamiento analítico o más conocidas como herramientas *OLAP*, las cuales se utilizan para evaluar datos multidimensionales desde perspectivas múltiples.

2.4.3. Colaborativo.

“El CRM colaborativo, permite la captación, registro y exploración de toda la información para construir una visión única del cliente” (Brunetta, 2016, pág. 159).

En este tipo de CRM, se unificar la información del cliente dentro de todas las áreas de la empresa y se brinda la misma calidad de servicio dentro de todos los medios por los que el cliente se pueda comunicar con la empresa.

Un CRM colaborativo está compuesto por dos componentes: la gestión de interacción y la gestión de canales (Clavijo, 2020).

La gestión de interacción, como su nombre lo indica, se trata de la interacción que realiza el cliente con la organización, ya sea a través de llamadas, mensajes, correos electrónicos, de forma presencial, etcétera; permitiéndole a la empresa obtener información relevante. Por otro lado, está la gestión de canales se refiere a utilizar los datos recopilados que se obtuvieron durante la gestión de interacción para conocer y encontrar medios de comunicación que se adapten mejor a las preferencias del cliente.

2.4.4. Social.

Hoy en día vivimos en una era tecnológica, donde las interacciones con los clientes son más comunes por medio de las redes sociales. Para entender mejor este tipo de CRM, hay

que comprender que los clientes van a utilizar las redes sociales para hablar acerca de la empresa y es algo que no se puede controlar (Brunetta, 2016).

Según Brunetta, “el CRM social integra la información interna de un cliente con las conversaciones que se producen en el mercado teniendo como medio principal, a las redes sociales” (2016, pág.98).

Este tipo de CRM es diferente a los demás ya que, el cliente opina acerca de los productos y servicios de una organización, permitiendo que potenciales clientes observen su experiencia, ya sea buena o mala del producto o servicio; permitiendo una mejor retroalimentación entre las partes.

2.5. Proceso de implementación de un sistema CRM

En la figura 17 se ilustra el proceso de implementación de un sistema CRM.

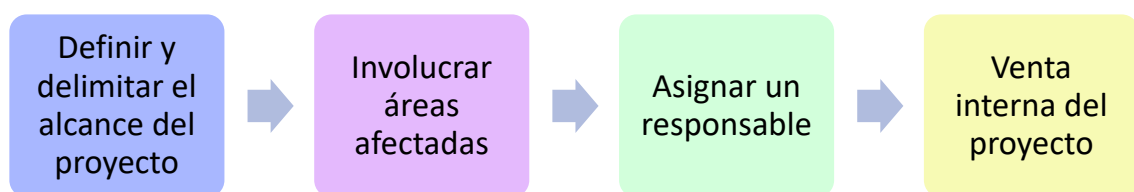


Figura 17. Proceso de implementación de un sistema CRM.
Fuente: Brunetta (2016)

2.5.1. Definir y delimitar el alcance del proyecto.

Se refiere a dar una descripción detallada del proyecto. Dentro de este, se debe incluir los objetivos, los requisitos, los límites, los entregables (resultados adicionales o informes); los criterios de aceptación, las restricciones, los supuestos, los riesgos iniciales que se lograron identificar, hitos del cronograma y por último los requisitos de aprobación del proyecto (Brunetta, 2016).

2.5.2. Involucrar áreas afectadas.

Para este punto, se debe tomar en cuenta la participación de todas las áreas que van a estar involucradas dentro del proyecto; tomando en cuenta la opinión de cada una de ellas. El encargado del proyecto es el responsable de informar a cada área de los procesos que se van a llevar a cabo dentro de éste.

Brunetta señala que, “los mejores resultados se consiguen si entre un 30% y un 40% de los empleados están involucrados de un modo u otro” (2016, pág. 76).

2.5.3. Asignar un responsable.

Para cada proyecto debe tener un líder, que se encargue de dirigir y gestionar las relaciones con las partes interesadas (*stakeholders*), además de coordinar los esfuerzos en todas las etapas (Brunetta, 2016).

En la figura 18 se ilustra las características que debe evidenciar el responsable del proyecto de implementación del CRM.



Figura 18. Características del responsable del proyecto
Fuente: Brunetta (2016)

2.5.4. Venta interna del proyecto.

Antes de implementar un proyecto, es necesario promocionarla dentro de la organización, para que todos los involucrados pongan la misma predisposición por lograr un cambio. Para ello, es importante conocer los objetivos, el alcance, el modelo conceptual, la metodología, la organización, el cronograma, la matriz de riesgo y por último la justificación económica del proyecto (Brunetta, 2016).

Para la presentación de esta idea, es necesario hacerla de manera simple y clara, detallando lo más importante; sobretodo mencionando la solución que esto va a traer a la empresa luego de su implementación.

2.5.5. Satisfacción del cliente.

Hoy en día la satisfacción del cliente se ha vuelto un requisito indispensable dentro de las organizaciones, debido a que ayuda a comprender si se están cumpliendo con las expectativas del cliente.

“El nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas” (Pérez Porto & Gardey, 2014).

En la figura 19, se ilustra los principales elementos que conforman la satisfacción del cliente.

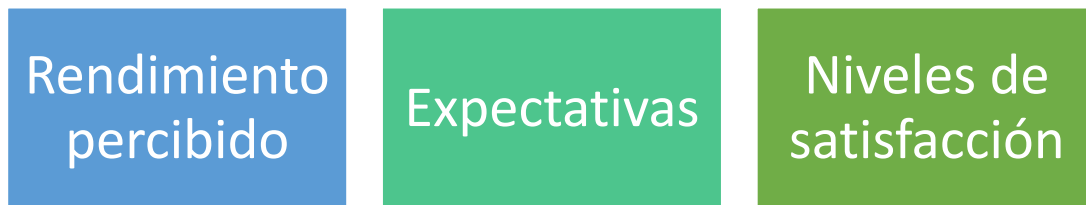


Figura 19. Principales elementos de la satisfacción del cliente
Fuente: Izquierdo Carrasco (2019)

El rendimiento percibido se refiere a el valor que el cliente considera que ha logrado después de haber adquirido un producto o servicio (Izquierdo Carrasco, 2019).

En la figura 20 se muestran algunas de las características que producen el rendimiento percibido.

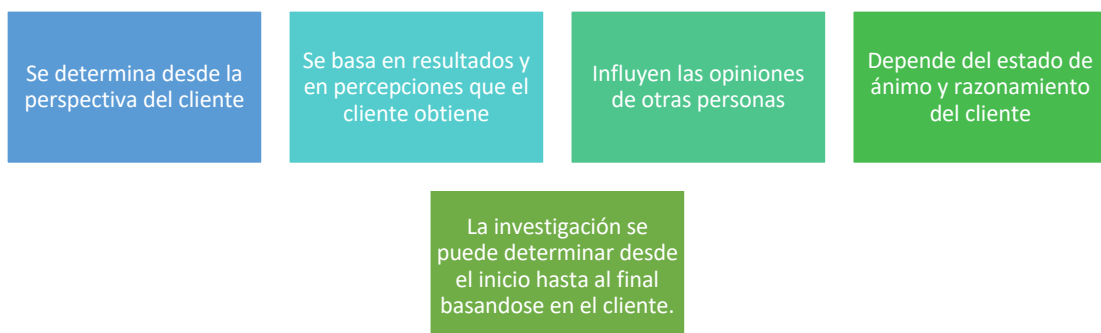


Figura 20. Características del rendimiento percibido
Fuente: Izquierdo Carrasco (2019)

Por otro lado, las expectativas se refieren a aquello que los clientes esperan conseguir al adquirir algún bien o servicio de la organización; se crean a partir de beneficios que promete la empresa acerca del producto, compras anteriores, opiniones de terceros y promesas de los competidores. Es importante considerar, que las expectativas de los clientes aumentan, por ello, se debe conocer si las expectativas están dentro de lo que la empresa puede ofrecer al cliente (Izquierdo Carrasco, 2019).

Por último, los niveles de satisfacción se refieren al nivel de conformidad del cliente cuando realiza una compra o utiliza un servicio; se clasifican en tres niveles: insatisfacción, satisfacción y complacencia (Izquierdo Carrasco, 2019).

2.5.6. *Experiencia del cliente.*

La experiencia del cliente se forma a través de distintas aportaciones como el *employer branding*, el cual empieza desde la visión cultural de la empresa, trabajando en las percepciones y acciones de los empleados que posteriormente influirán en los clientes. De igual manera aporta el *total quality managemenet*, enfocándose en la satisfacción del cliente a través de tres valores principales: el liderazgo, el compromiso del equipo para alcanzar los objetivos de la empresa y el enfoque a clientes. Así mismo, el *desing thinking*, busca la empatía con los clientes siendo un instrumento de aprendizaje y evaluación (Alcaide & Díez, 2019).

Por otro lado, esta la economía de la experiencia, la cual aporta con una diferenciación en el precio, también la tecnología aporta a la experiencia del cliente ayudando a relacionarse con los mismos a través de distintos canales y a obtener información relevante del cliente.

Finalmente, existen cinco tipos de marketing que también aportan a la experiencia del cliente. El marketing de servicios y servitalización, basado en la lealtad y fidelización, preocupándose por la calidad del servicio; el marketing emocional, ofreciendo al cliente

un componente emocional dentro de sus prestaciones; el marketing relacional buscando la relación como vía para generar confianza y fidelidad rentable; de igual manera está el marketing experiencial, el cual busca la implicación emocional por parte de los clientes a través de la vivencia de experiencias y finalmente el neuro-marketing, es cuando la toma de decisiones está influenciada por las emociones y sentimientos que genere el producto o servicio (Alcaide & Díez, 2019).

3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO DE UNA ESTRATEGIA CRM

Según Duarte Santos & Pita Castelo (2018) la implementación de una estrategia CRM se debe basar en seis dimensiones, tales como: estrategia CRM, filosofía del marketing relacional, la aplicación de mejores prácticas, organización y recursos humanos y por último la tecnología de CRM.

Antes de conocer la implementación de la estrategia CRM, es importante conocer algunos de los beneficios que aportarían a la organización.

3.1. Beneficios del CRM

En la figura 21, se observa la relación entre algunos beneficios entre cuatro macro perspectivas (Duarte & Pita, 2018).

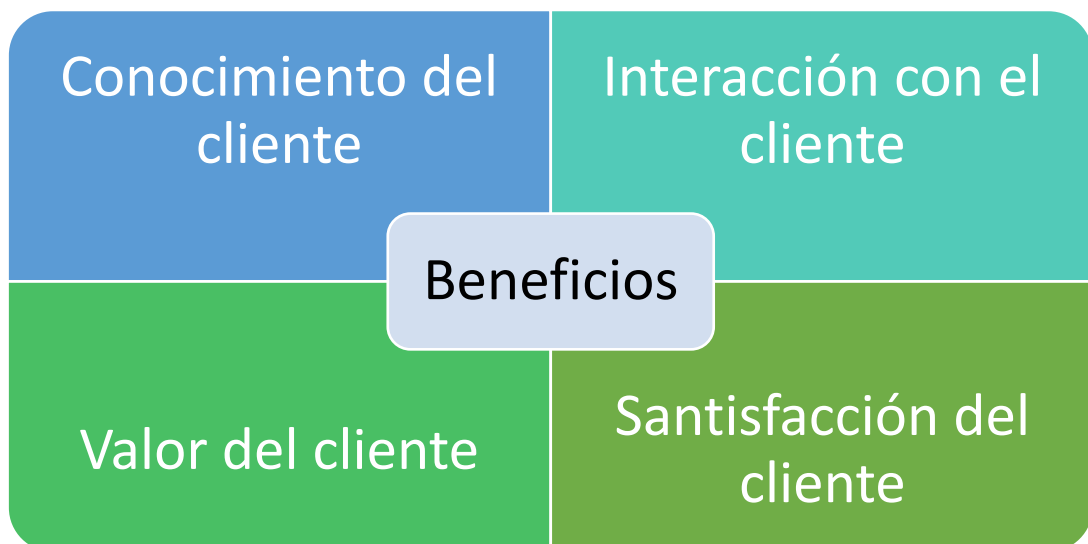


Figura 21. Relación de beneficios
Fuente: Duarte & Pita (2018)

En la tabla 4, se puede observar los beneficios del CRM identificados por varios autores.

Tabla 4. Beneficios del CRM

Beneficios	Autores
Mejores servicios para el autoservicio del cliente	Chen & Popovich (2003)
Mejor integración entre cliente y vendedor	
Recopilar información del cliente	Ko et al (2007)
Reducción de costos	Bohling et al (2006); Buttle (2004); Buttle & Maklan (2015); Park & Kim (2003); Pivotal CRM (2009); Rigby et al (2002); Shaon & Rahman (2015)
Segmentación de clientes basadas en el valor del cliente	Croteau & Li (2003); Ko et al (2007); Rigby et al (2002);
Reducción del tiempo de ciclo de marketing, ventas, clientes, servicio y soporte	Croteau & Li (2003)
Estimula a la recompra	Ko et al (2007)
Aprovechar el potencial del cliente	Alt & Puschmann (2004); Bohling et al (2006)
Identificación de clientes más atractivos/valiosos.	Wang & Fen (2012)
Mejor conocimiento del cliente	Buttle & Maklan (2015); Pivotal CRM (2009); Santoso (2008)
Mejorar el desempeño de marketing	Ata & Toker (2012)
Mejorar la productividad	Pivotal CRM (2009); Parvatiyar & Sheth (2001)
Mejorar la capacidad de lograr lo deseado y clientes rentables	Chen & Popovich (2003)
Mejorar la asignación de recursos a las cuentas	Reinartz et al (2004)
Aumento del precio	Park & Kim (2003); Reinartz et al. (2004)
Mayor captación de nuevos clientes	Rigby et al (2002)
Mayor competitividad, efectividad y rentabilidad en marketing.	Ryals & Knox (2001)
Aumento de las ventas cruzadas y ventas adicionales	Chen & Popovich (2003)
Mayor fidelidad de los clientes	Alt & Puschmann (2004); Bohling et al. (2006); Buttle (2004); Hosseini (2013); Ko et al. (2007); Mendoza et al. (2007); Peelen et al. (2009); Roberts et al. (2005)
Mayor retención de clientes	Corner & Rogers (2005); Pivotal CRM (2009); Rigby et al (2002); Shaon & Rahman (2015)
Mayor satisfacción de clientes	Alt & Puschmann (2004); Ata & Toker (2012); Buttle (2004); Habidin et al. (2015); Ko et al. (2007); Kü.ükoğlu & Pinar (2015); Wang & Fen (2012)
Mayor eficiencia/efectividad de las operaciones de ventas para la fuerza de ventas	Alt & Puschmann (2004)
Mayor intercambio de información en toda la organización	Chen & Popovich (2003)

Fuente: Duarte Santos & Pita Castelo (2018).

Tabla 4. Continuación.

Beneficios	Autores
Incremento de ingresos	Buttle (2004); Santoso (2008); Wang & Fen (2012)
Mensajes personalizados de marketing	Chen & Popovich (2003)
Motiva a los empleados a fomentar las relaciones con los clientes	Rigby et al (2002)
Aumento del valor mutuo	Parvatiyar & Sheth (2001)
Experiencia uno a uno	Croteau & Li (2003)
Diferenciación del producto	Park & Kim (2003)
Proporciona valor al cliente	Berry (2002); Bohling et al (2006); Buttle (2004); Chen & Popovich (2003); Kü.ükoğlu & Pınar (2015); Park & Kim (2003); Parvatiyar & Sheth (2001); Payne & Frow (2005); Peelen et al (2009); Raman et al (2006); Reiman et al (2009); Ryals & Knox (2001); Shaon & Rahman (2015)
Simplificación de atención al cliente	Park & Kim (2003)

Fuente: Duarte & Pita (2018)

3.2. Estrategia en función del CRM

La estrategia va en función al cliente, es decir, que es el centro de todas las actividades de la organización, con el fin de crear una relación a largo plazo a través de una atención personalizada uno a uno por medio de la implementación de un *software* de CRM.

3.3. Filosofía de marketing relacional

El marketing relacional es una forma de pensar en los clientes y crear valor para los mismos (Duarte & Pita, 2018).

El CRM está relacionado con este tipo de marketing debido a que se enfoca en el compromiso, confianza, reciprocidad y mantenimiento del cliente (Duarte & Pita, 2018).

La filosofía de marketing relacional que maneja Marseguros S.A. se basa en el compromiso y mantenimiento de las relaciones con las partes interesadas, poniendo como eje principal a los clientes.

3.4. Organización y recursos humanos

3.4.1. *Cultura actual.*

La empresa cuenta actualmente con estas declaraciones:

3.4.1.1. *Misión.*

Comercializar productos y servicios de calidad, con colaboradores éticos, comprometidos, perseverantes y entusiastas, generando clientes para toda la vida (Marseguros S.A. Quito, 2019).

3.4.1.2. *Visión.*

Guiar a nuestros clientes en la toma de decisiones sobre la protección de su vida, su salud y su patrimonio; contando con un equipo capacitado, enfocados en un servicio diferenciado al cliente (Marseguros S.A. Quito, 2019).

3.4.1.3. *Valores.*

Los valores que maneja actualmente Marseguros S.A son:



Figura 22. Valores de la empresa Marseguros S.A. Quito.
Fuente: Marseguros S.A. Quito (2019)

Como se observa en la figura 22, la orientación al cliente es uno de los valores que maneja actualmente Marseguros S.A. lo que guarda sintonía con una de las dimensiones de adopción del CRM, que hace referencia a la filosofía de marketing relacional vinculada a la orientación al cliente.

3.5. Cultura deseada

3.5.1. Misión propuesta.

Brindar la mejor experiencia en asesoría de seguros ofreciendo servicios de calidad, para construir una relación sólida con nuestros clientes que duré toda la vida.

3.5.2. Visión propuesta.

Guiar a nuestros clientes en la toma de decisiones en la opción de seguros que mejor se adapte a sus necesidades, contando con un equipo capacitado y dispuesto a ayudar.

3.5.3. Valores propuestos.



Figura 23. Valores propuestos para Marsegueros S.A.

Dentro de la figura 23 se puede observar los valores propuestos, en donde se enfatiza la orientación al cliente tanto interno como externo debido a que los valores como: la empatía, el compromiso, la pasión, la amabilidad, la disposición a ayudar y la ética son valores que los clientes buscan dentro de una organización. Por tal motivo, se propone no solo la difusión de estos valores en clientes externos, si no también dentro de la misma organización para que el cliente interno brinde una atención de calidad, y así dar una experiencia inolvidable para el cliente externo.

3.6. Proceso

3.6.1. Proceso comercial actual.

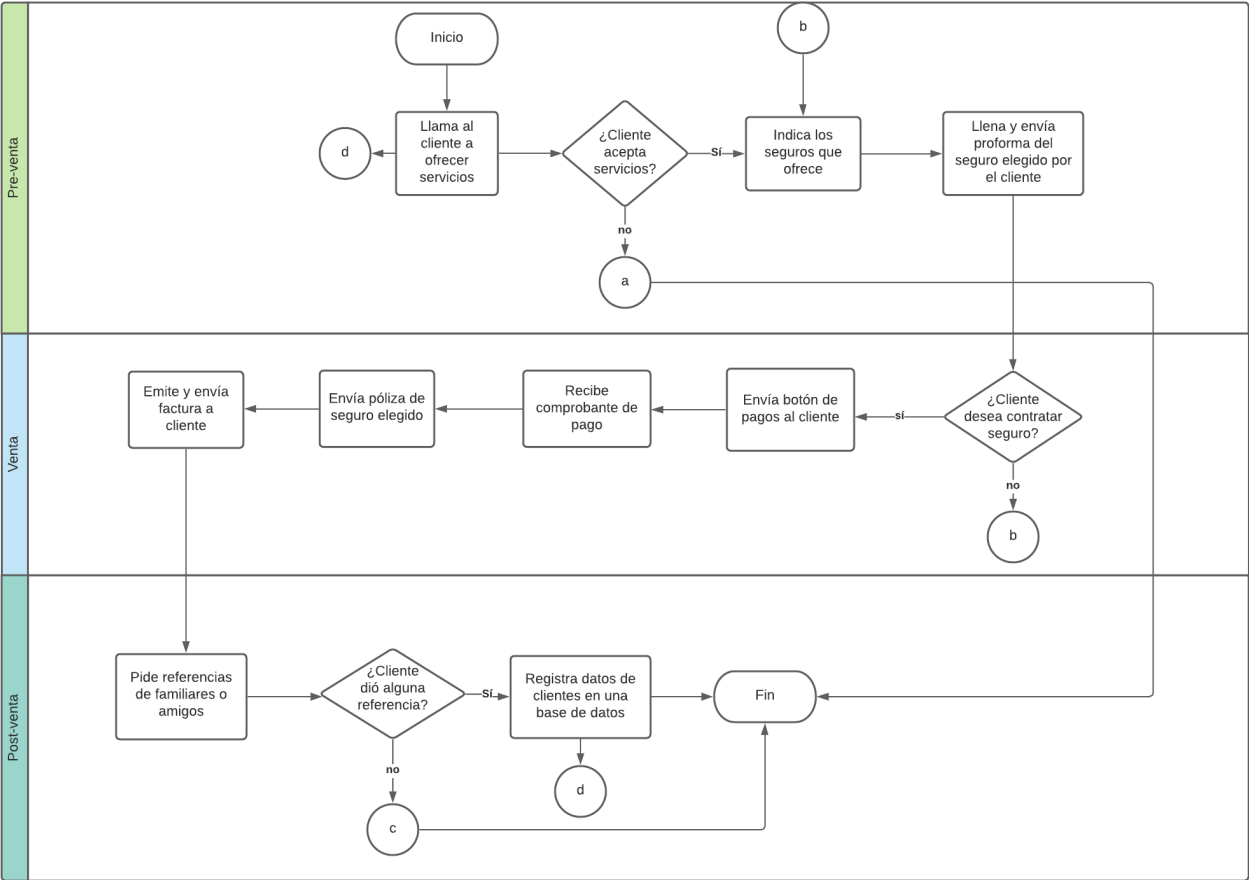


Figura 24. Proceso comercial actual de Marseguros S.A.
Fuente: M. Jiménez (comunicación personal, marzo 8, 2020)

En la figura 24, se evidencia que el proceso actual de Marseguros S.A. tiene un embudo de clientes deficiente, a pesar de contactar a sus posibles clientes a través de llamadas o correos electrónicos, la empresa no fomenta la interacción por otros medios de comunicación con sus clientes, la razón principal es la inexistencia de un plan de marketing.

Además, se demuestra que después del proceso de ventas no realizan actividades de retroalimentación, lo cual es importante para poder verificar el cumplimiento de objetivos de la empresa. De igual manera, no se evidencia el seguimiento de cada cliente después de este proceso, dificultando la gestión de la relación con clientes y monitoreo de cada venta, ya que al ser pólizas de seguros es importante estar pendiente al vencimiento de estas.

3.6.2. Rediseño del proceso comercial.

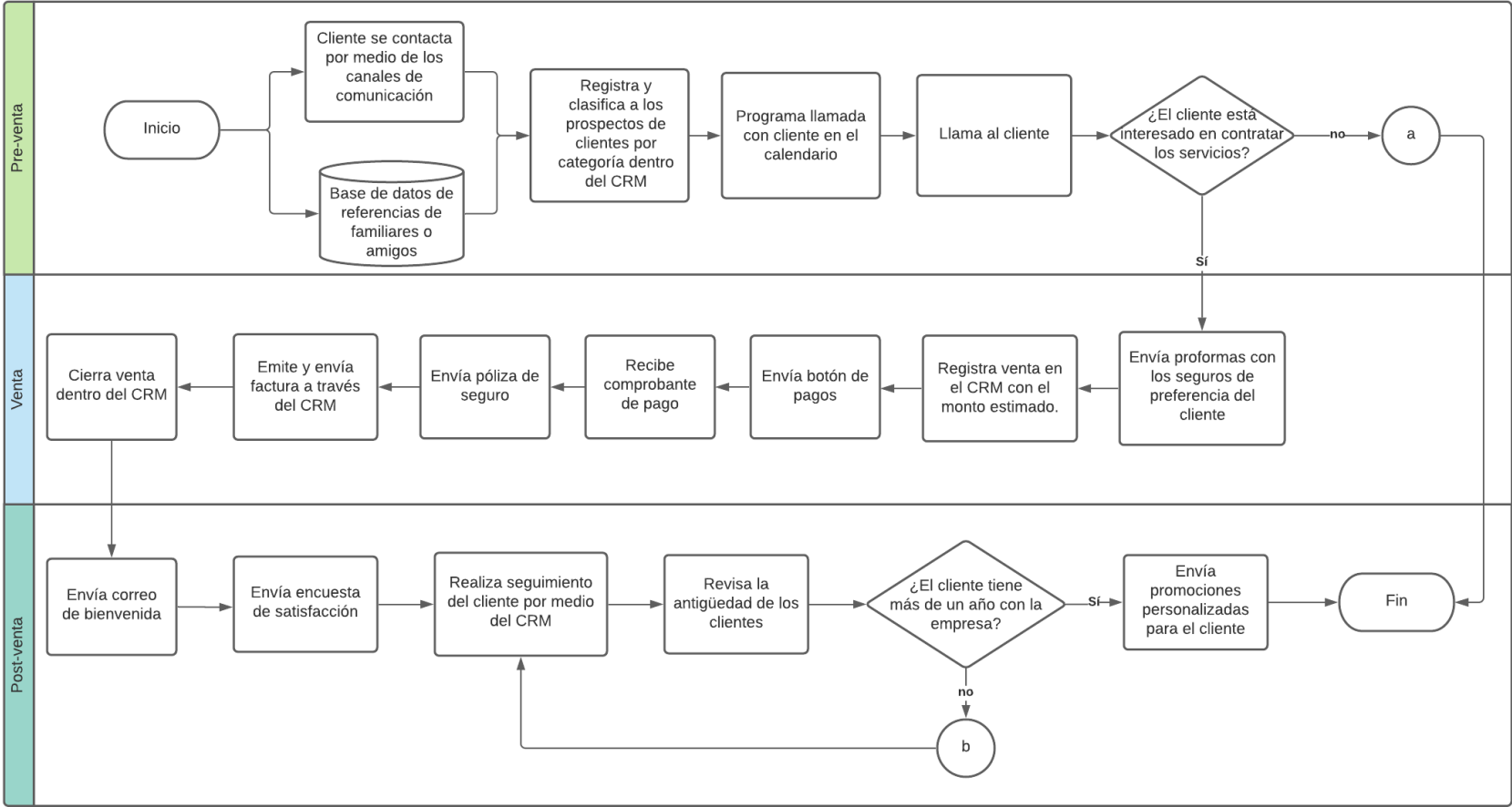


Figura 25. Rediseño del proceso comercial de Marseguros S.A.

En la figura 25 se puede observar el rediseño del proceso comercial que se propuso para Marseguros S.A. incluyendo en el mismo la implementación del sistema CRM.

Para el registro de datos de los posibles clientes, se ha considerado dos entradas de información; cuando el cliente se contacta con la empresa por medio de los canales de comunicación, y a través de la base de datos de contactos que han sido recomendados por algún familiar o amigo.

Se ha considerado dentro de este proceso, la integración del sistema CRM, el cual facilita a través de la automatización, procedimientos que son difíciles de controlar a lo largo del tiempo o al menos recordar con detalle toda la información de los clientes.

Desde el inicio, este sistema permite tener información específica de cada cliente, que en un futuro será de utilidad para la organización, permitiéndole acercarse a su público objetivo, brindándole una atención personalizada.

Las herramientas que brindan los sistemas de CRM son de mucha utilidad, una de ellas es la herramienta de ventas, en la que se registra el monto estimado de la negociación, permitiendo conocer el estado de cada negociación durante el proceso de venta hasta el momento de su cierre.

Por último, dentro de la etapa de postventa se añadieron las encuestas de satisfacción, en donde los clientes tengan la oportunidad de opinar acerca del servicio brindado; la cual se podrá analizar posteriormente con los KPI's, para conocer si los objetivos propuestos por la organización se están cumpliendo.

De igual manera, se incluyó el seguimiento de los clientes, un paso importante, porque aporta con beneficios importantes como: la fidelización, conocer a los clientes para brindar servicios más personalizados a lo largo del tiempo y una comunicación constante entre cliente-empresa; logrando a su vez brindar buen servicio para el cliente.

3.7. Métricas de CRM

Para analizar si las acciones tomadas tuvieron resultados favorables o desfavorables, es necesario medir los objetivos propuestos a través de indicadores clave de rendimiento o KPI's. “Un KPI es una unidad de medida que aporta datos sobre el rendimiento de un aspecto concreto de una estrategia” (Jara, 2019).

Los indicadores se pueden evaluar antes y después de la implementación de la estrategia CRM, para observar si hay una variación o un cambio significativo en los resultados.

Algunos de los programas de CRM ya incluyen los análisis de algunos de estos indicadores dentro de los reportes, dependiendo la versión que se haya contratado. Por tal motivo es importante conocer cuales son, y como se los puede analizar, si la organización lo requiriera y no tuviera las posibilidades de contralar una versión más avanzada.

En la tabla 5, se observan los indicadores que ayudarán a medir el desempeño de la estrategia propuesta.

Tabla 5. Indicadores de CRM

INDICADOR	PROPÓSITO	MEDICIÓN O FÓRMULA	REFERENCIA
CPS (Customer Profitability Score)	Mide la rentabilidad de un cliente en un periodo concreto.	$CPS = \frac{\text{Suma (Ingresos - Gastos)}}{\text{Suma Gastos}}$	Máñez (2018)
LTV (Life Time Value)	Capaz de medir la rentabilidad del cliente a largo plazo.	$LTV = \text{Valor venta media} \times \text{Repeticiones al mes o al año} \times \text{Vida media del cliente}$	
Tasa de conversión	Indica los clientes que se interesaron por el producto o servicio y finalmente lo compraron o también como indicador de esfuerzo de ventas.	$\text{Tasa de conversión} = \frac{\text{Número de clientes nuevos}}{\text{Peticiónes prospectivas recibidas}}$	Domínguez Doncel & Muñoz Vera (2010)
Fidelidad	Ayuda a diferenciar los clientes que son por hábito o por satisfacción o preferencia.	$\text{Fidelidad} = \text{Satisfacción} + \text{Retención}$	
Índice de satisfacción del cliente	Mide el grado de satisfacción de un cliente	<i>Encuestas de satisfacción dentro de un periodo determinado</i>	

Fuente: Domínguez & Muñoz (2010); Máñez (2018)

Tabla 5. Continuación

INDICADOR	PROPÓSITO	MEDICIÓN O FÓRMULA	REFERENCIA
índice de insatisfacción	Mide el grado de insatisfacción de un cliente	índice de Satisfacción = $\frac{\text{Número de clientes que se han mostrado insatisfechos en el periodo}}{\text{Clientes totales del periodo}}$	Domínguez Doncel & Muñoz Vera (2010)
índice de insatisfacción en función de reclamos	Mide el grado de insatisfacción cuando los clientes hacen un reclamo	índice de satisfacción en función de reclamos = $\frac{\text{Número de clientes que han reclamado dentro del periodo}}{\text{Clientes totales del periodo}}$	
NPS (Net Promoter Score)	Mide la lealtad de los clientes pronosticando su comportamiento cuando realiza una acción determinada.	Se evalúa por medio de una encuesta dentro de un periodo determinado, la pregunta clave es si el cliente recomendaría los servicios de la empresa. Una vez realizada la encuesta, se divide a los clientes en tres grupos: Promotores (puntuación 9-10) son los clientes satisfechos, pasivos (puntuación de 7-8) son los clientes que podrían ser infieles con la competencia y finalmente los detractores (puntuación 0-6) son los clientes insatisfechos. NPS= % Clientes promotores - % Clientes detractores	Máñez (2018)
Tasa de retención de clientes	Mide la capacidad que tiene la empresa para retener a sus clientes	Tasa de retención = $\frac{\text{Clientes al final del periodo} - \text{clientes nuevos adquiridos durante el periodo}}{\text{Clientes al comienzo del periodo}} \times 100$	Ortiz (2020)

Fuente: Domínguez & Muñoz (2010); Máñez (2018); Ortiz (2020)

3.8. Capacitación del personal

Por lo general, cualquier alteración que se produzca dentro de la organización que involucre cambio de pasamiento puede generar resistencia. Por tal motivo, se debe estructurar de manera adecuada un plan de capacitación.

En la figura 26 se observa los pasos que se producen cuando se genera un cambio dentro de una organización.

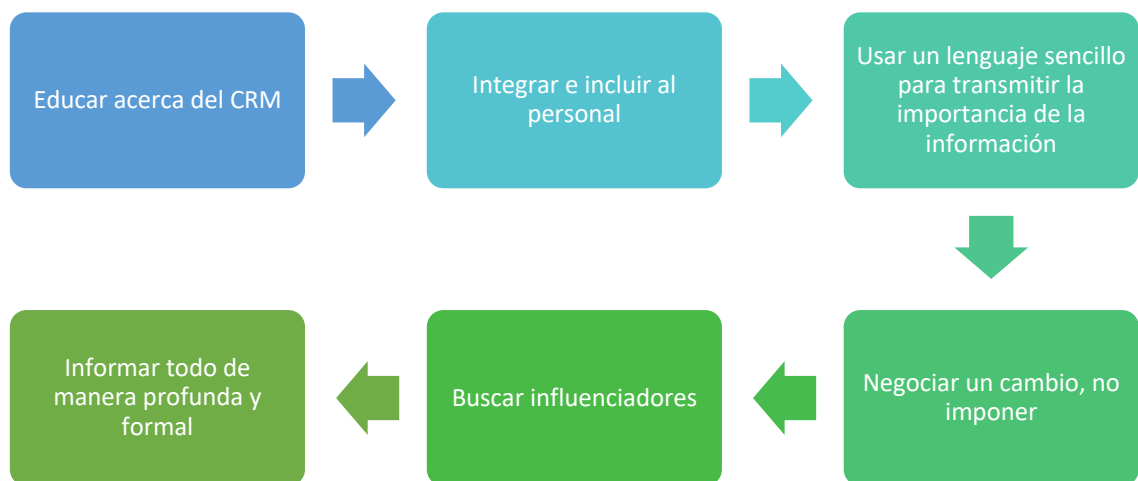


Figura 26. Cómo vencer la resistencia al cambio

Fuente: Brunetta (2016)

Según Brunetta (2016), Para capacitar al personal de la organización en nivel general se debe:

- Organizar una charla informativa para todo el personal, explicando la filosofía y conceptos básicos del CRM, además de los beneficios que aporta a la organización; se lo debe llevar a cabo de forma clara y sencilla para que el personal capte lo más importante y esencial.
- El siguiente paso es organizar un taller introductorio proponiendo casos y ejemplos para que el personal entienda mejor el proceso.
- Crear un taller avanzado para los responsables que llevarán a cabo este proyecto. Es importante que, en este punto, el responsable de este taller sea una persona que

anime a las personas a participar. Este es el paso más significativo, debido a que desde aquí empieza el autodiagnóstico.

- d) Por último, está la formación para manejar el sistema. En este punto, se capacita al personal en el uso adecuado de la herramienta tecnológica, evitando que posteriormente descubran funcionalidades importantes a prueba y error.

3.9. Tecnología CRM

Existen una amplia variedad de programas de CRM, que se diferencian por mínimas características, precios, cobertura, entre otras. En la tabla 6, se puede observar las ventajas, desventajas y rango de precios de las versiones gratuitas de los *softwares* que se acoplan más a las necesidades y características de Marseguros S.A.

Tabla 6. Comparación de software de CRM gratuitos

VERSIÓN GRATUITA			RANGO DE PRECIOS VERSIÓN PAGADA VALOR MENSUAL
SOFTWARE	VENTAJAS	DESVENTAJAS	
HUBSPOT	Da seguimiento a publicaciones, formularios y clientes.	Tiene limitaciones en herramientas de marketing, servicios y ventas dentro de esta versión	Desde USD \$45- \$3200
	Fácil de implementar y de administrar	Está únicamente en 3 idiomas	
	Facilidad de uso	No permite facturar dentro del programa	
	Permite agregar hasta 1 millón de contactos	No tiene listas de verificación	
	Tiene aplicación móvil	Limitación de correos diarios	
	Se puede vincular con la cuenta de Gmail, G Suite y muchas versiones de Outlook	No se vincula con redes sociales	
	Incluye asistencia técnica	No tiene la opción de videoconferencia grupal o individual con el equipo de trabajo	Paquetes desde USD \$50-\$4200
	Incluye plantillas de correo		
	Ofrece servicio de nube		
	Ofrece servicio de llamadas desde la plataforma		
	Incluye formularios		
	Ofrece bots conversacionales		
	Permite crear cotizaciones dentro de la plataforma		
	Ofrece marketing por correo		
Incluyen informes dentro de la plataforma			
Programación de reuniones			

Fuente: Hubspot (s/f)

Tabla 6. Continuación.

VERSIÓN GRATUITA			RANGO DE PRECIOS VERSIÓN PAGADA VALOR MENSUAL
SOFTWARE	VENTAJAS	DESVENTAJAS	
STREAK	Rastrea los correos enviados a clientes	Se vincula solo con las cuentas de Google	USD \$15-\$129
	Es una extensión de Google Chrome	Plataforma confusa para usar	
	Se puede enviar hasta 50 correos al día con la versión gratuita	Viene únicamente en 2 idiomas	
	Automatiza el registro de datos de clientes nuevos	No se puede vincular con redes sociales	
	Se puede vincular todas las cuentas de google	No tiene la opción de llamadas	
	Mejora la comunicación interna con el personal	No tiene soporte técnico	
	Ofrece servicio de nube por google drive		
	Puede administrar el canal de ventas dentro de Gmail		
	Fácil importación y exportación de datos		
	Genera respuestas automáticamente a las preguntas más frecuentes		
BITRIX24	Incluye plantillas gratuitas y creación de página web	No incluye la opción de rastreo de correos	USD \$19-\$159
	Permite la creación y asignación de tareas	No tiene la opción de filtros	
	Incluye la creación de proyectos	No incluye funciones para almacenar el inventario	
	Está en 15 idiomas	No incluye derechos de acceso a los archivos para todo el personal	
	Permite facturar dentro de la plataforma	No incluye la administración de ausencias	
	Utiliza diagramas de Gantt	No incluye los informes de los trabajadores	
	Tiene soporte técnico dentro de la plataforma	No incluye vinculación con Zoom	
	Permite crear grupos de trabajo	Limitaciones en herramientas de marketing	
	Compatible con dispositivos móviles	Limitación de correos diarios	
	Permite crear llamadas grupales o individuales		
	Incluye reportes e informes		
	Permite vincular un correo electrónico y redes sociales		
	Exporta e importa archivos CVS		
	Tiene su propia nube de 5GB de almacenamiento		
	Incluye call center		
	Utiliza el método de Kanban		
Fácil utilización y administración			
Permite crear una tienda virtual			

Fuente: Bitrix24 (s/f); Streak (s/f)

Se compararon los *software* que incluían versión gratuita, debido a que tienen las herramientas necesarias para Marseguros S.A. y se adapta a las necesidades actuales de la misma, sin tener que contratar y pagar por un plan mayor.

Es bueno optar primero por la versión gratuita ya que, la organización puede familiarizarse con el programa y puede irlo adaptando de a poco a su empresa según lo vaya necesitando. De los tres tipos de *software* que se compararon en la tabla 6, la opción más completa, y de fácil utilización y administración, es Bitrix24, porque es amigable para personas que no están familiarizadas con un CRM; además de incluir herramientas necesarias para la gestión de procesos, comunicación y gestión de la relación con clientes. Algo destacable de este CRM es que no solo da importancia a clientes externos, si no que además puede dar seguimiento a sus clientes internos.

Si la estrategia da resultados favorables y la empresa empieza a aumentar su cartera de clientes, podría contratar planes más completos, de acuerdo a las necesidades que se le presenten en el camino. En la tabla 6, se puede observar el rango de precios que tiene cada proveedor de *software* de CRM, existen varios CRM reconocidos, Salesforce y Bitrix24 son buenas opciones, cuando se requiere pagar por un plan.

Saleceforce tiene una plataforma parecida a la de Bitrix24 y es un CRM reconocido a nivel mundial por muchas organizaciones, este CRM no cuenta con una versión gratuita, sin embargo, sus versiones son bastante completas. Por otro lado, está Bitrix24, el cual tiene planes económicos que se van adaptando poco a poco a las necesidades hasta llegar a un nivel profesional, si se adquiere la versión gratuita de este software, será mucho más fácil la implementación del plan que fuera a escoger la organización.

3.10. Presupuesto

3.10.1. Presupuesto de la tecnología CRM.

Marseguros S.A. podría beneficiarse de la versión gratuita del CRM Bitrix24, ya que es una herramienta que le ayudará a familiarizarse con el sistema de a poco, siendo este, un

programa amigable con el usuario para su manejo y entendimiento; además de ser una herramienta bastante completa en el mercado, acoplándose a las necesidades actuales de la organización para mantener a sus clientes y mejorar la atención con los mismos.

Con el tiempo, la empresa experimentará cambios y diferentes necesidades, por tal motivo, es difícil saber si la empresa necesitará mejorar su plan de CRM a uno de pago, que ofrezca acceso a herramientas más completas y personalizadas de acuerdo a su organización, ya que en la actualidad no se puede proponer un software en específico, porque se desconocen los menesteres que tendrá la empresa en un futuro. Sin embargo, se puede proponer y presupuestar uno que tenga las herramientas básicas para operar su empresa si llegará a crecer en volumen de ventas y operaciones.

Como se observa en la tabla 7 existen varias opciones de CRM, sin embargo los planes de pago que se adaptarían a una empresa en crecimiento ideales para Marsegueros S.A. Quito son CRM+ de Bitrix24 o el plan Enterprise de Salesforce, cualquiera de estos CRM serán de gran ayuda para la empresa, debido a que cuenta con las herramientas necesarias de marketing, ventas y servicio al cliente.

En la tabla 7 se puede observar una comparación de planes y precios de los CRM más reconocidos.

Tabla 7. Tabla comparativa de precios.

Software	Planes	Precios Mensuales (en dólares estadounidenses)	Precios Anuales (en dólares estadounidenses)
SUMACRM	Versión gratuita por 14 días	\$0	\$0
	Classic	\$20	\$18
	Pro	\$40	\$36
	Efficy	\$42	-
Hubspot	Versión gratuita	\$0	\$0
	Starter	\$45	\$540
	Pro	\$800	\$9600
	Enterprise	\$3200	\$38400

Fuente: SUMACRM (s/f)

Tabla 7. Continuación.

Software	Planes	Precios Mensuales (en dólares estadounidenses)	Precios Anuales (en dólares estadounidenses)
Paquetes Hubspot	Suite de crecimiento Starter	\$68	\$816
	Suite de crecimiento Pro	\$1 600	\$19 200
	Suite de crecimiento Enterprise	\$4 000	\$48 000
Salesforce	Essentials	\$25(USD/usuario/mes)	\$300
	Enterprise	\$150(USD/usuario/mes)	\$1800
	Unlimited	\$300 (USD/usuario/mes)	\$3600
Bitrix24 (Nube)	Versión gratuita	\$0	\$0
	Start +	\$24	\$201,6
	CRM+	\$69	\$579,6
	Project+	\$69	\$579,6
	Standard	\$99	\$831,6
	Professional	\$199	\$1671,6

Fuente: Hubspot (s/f); SUMACRM (s/f-b); Salesforce (s/f); Bitrix24 (s/f)

Para conocer si la implementación del CRM dará buenos resultados, se realizó una investigación del incremento en ventas. Según Eneque (2020), aplicando el CRM dentro de la empresa Impulse, las ventas han aumentado en un 29%. Por otro lado, Efficcy (s/f) en un artículo indica que “según un estudio, los usuarios de un CRM ven un aumento del 37% en sus ventas”. Y finalmente según la revista digital It User (2018), “el CRM aporta a las ventas una media del 21%”.

Para poder realizar la proyección de ventas que se observa en la tabla 8, se realizó el promedio de los porcentajes investigados anteriormente (29%,37% y 21%); dando como resultado un 29% de incremento anual en ventas.

En la tabla 8 se observa proyección de ventas a través de un incremento anual del 29%.

Tabla 8. Incremento en ventas

	AÑO 2019	AÑO 2020	PROYECCIÓN 2021	PROYECCIÓN 2022	PROYECCIÓN 2023	PROYECCIÓN 2024	PROYECCIÓN 2025
VENTAS	\$ 246.813,74	\$ 130.820,71	\$ 168.758,71	\$ 217.698,74	\$ 280.831,37	\$ 362.272,47	\$ 467.331,48

Como se observa en la tabla 8, las ventas de Marseguros S.A. Quito están a partir del año 2019 debido a que hubo un cambio de dueños el año anterior a este. Por tal motivo, se desconoce los valores de venta previos.

Pese al decrecimiento obtenido por la empresa de 2019 a 2020, la organización estaría recuperando sus ventas a partir del año 2021, debido al crecimiento esperado del 29% anual.

Si la estrategia CRM se la aplica de manera adecuada, es evidente que se obtendrán resultados monetarios significativos que ayudarán al crecimiento de la organización. Según Efficcy (s/f), al aplicar el CRM las ventas no son lo único que aumentan, indica que según un estudio mejora el 45% en satisfacción al cliente y el 43% en el ROI (retorno sobre la inversión) de las compañías de marketing. Es decir que si la empresa opta por invertir en un CRM de pago, estaría recuperando su inversión en un 43% en el primer año.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- Es indispensable crear una relación con sus clientes a largo plazo. La gestión de clientes comprende la fidelización de los actuales y la captación de nuevos prospectos. Un CRM permitiría esta gestión.
- El país, al tener un sistema de salud saturado, no permite tener una atención de calidad en servicios de salud. Por lo que muchas personas optan por contratar el servicio de salud privada.
- Se puede evidenciar que el mercado de seguros del Ecuador se encuentra en crecimiento. Muchas empresas han conseguido contratos dentro del sector público, acompañadas de estrategias enfocadas a captar más prospectos. Sin embargo, deben enfocarse más en la atención y retención de clientes.
- En el marco de la cultura ecuatoriana, según El Universo (2018) contratan seguros por obligación, más no como concientización de los beneficios que ofrecen. Las personas no están bien informadas acerca de los beneficios de la contratación de un seguro y la importancia de éste.
- La experiencia del cliente se forma, a través de las distintas aportaciones provenientes de la visión cultural de la empresa y los estudios de satisfacción del cliente. Un papel clave juegan los empleados, cuyas percepciones y acciones influirán en los clientes externos.
- La satisfacción de los clientes se basa en la conformidad que estos perciben al realizar una compra o contratar un servicio. Las prestaciones que ofrecen las compañías influyen en las expectativas del cliente.
- Existen cuatro tipos de CRM; operativo, analítico, colaborativo y el social. Cada CRM se enfoca en algo distinto, por lo que, al momento de implementar un tipo de CRM, se debe conocer, como punto de partida, los objetivos de la organización.
- Para implementar una estrategia CRM dentro de Marseguros S.A. Quito es importante modificar la cultura organizacional que tienen actualmente para poder adoptar el cambio desde el centro de la organización.

- Los beneficios derivados de la estrategia CRM, son: el conocimiento, la interacción, la satisfacción y el valor con el cliente. De esta relación se puede obtener un sinnúmero de beneficios; entre ellos, la mejora del servicio, mayor satisfacción, fidelidad y retención de clientes.
- Hoy en día, existen varias plataformas de CRM que incluyen versiones gratuitas. Sin embargo, se diferencian en la variedad de servicios y herramientas que ofrecen según su precio. Por tal motivo, para Marseguros S.A. se optó por la opción más conveniente para la organización, Bitrix24 tiene varias herramientas dentro de su versión gratuita que muchas de las otras plataformas no incluyen.
- La resistencia al cambio, la falta de presupuesto, la falta de filosofía de marketing relacional, el agotamiento del entusiasmo organizacional, la falta de coordinación, entre otros, puede concluirse los principales obstáculos que debiliten la implementación de un CRM.

4.2. Recomendaciones

- La estrategia que se propuso para Marseguros S.A. fue colocar al cliente como centro de todas sus actividades, a través de una atención personalizada con la ayuda de la integración de un sistema de CRM.
- Aprovechar la coyuntura de un sistema de salud saturado para elevar sus acciones comunicativas sobre lo que ofrece la empresa en cuanto a planes y coberturas.
- Aprovechar la oportunidad de explotar este sector poco explorado para ganar posicionamiento en el mercado asegurador.
- La compañía debería aprovechar a su favor los seguros que se exigen por ley a través de la creación de convenios con el estado en el sector público.
- Informar a la ciudadanía de los beneficios que se obtiene al estar asegurado, creando una campaña de concientización.
- Capacitar al personal de la organización para que brinden un servicio personalizado, cambiando la cultura organizacional actual de la empresa a una más enfocada al cliente.
- Ofrecer al cliente lo que esta dentro del alcance de la organización para evitar falsas expectativas en los clientes.

- El tipo de CRM que se escoja debe ir de acuerdo con las necesidades de la organización. Marseguros S.A. actualmente necesita un CRM colaborativo y social, debido a que se desea mejorar la comunicación con los clientes y con los colaboradores.
- La cultura organizacional de Marseguros S.A. debe girar entorno al cliente, incluyéndolo en cada proceso de la organización como prioridad; empezando por modificar su misión, visión y valores de los cuales se rige la empresa.
- La implementación de la estrategia CRM mejorará de manera significativa la relación con los clientes actuales, renovando el servicio y aumentando la satisfacción de los clientes.
- Para comenzar a integrar un *software* CRM dentro de las actividades de la organización, es recomendable contratar una versión gratuita para poder familiarizarse con el programa. Posteriormente si lo amerita podría contratar un plan más completo que se adapte a las necesidades de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 2–7.
- Alcaide, J. C., & Díez, M. (2019). *Customer Experience* (1ª Ed). Alfaomega, ESIC.
- Código orgánico Monetario Financiero, Boletín oficial del estado 1 (2014).
- Banco de Guayaquil. (s/f). *Seguros y Asistencias Provistos por Terceros*.
<https://www.bancoguayaquil.com/seguros-y-asistencias/>
- Bitrix24. (s/f). *Precios Bitrix24*. <https://www.bitrix24.es/prices/>
- Bravo, F. (2015). *Analizar los impactos de los cambios de la ley general de seguros realizados en el código orgánico financiero en el mercado asegurados, proponiendo estrategias para una empresa de seguros*.
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4544>
- Brunetta, H. (2016). *CRM, la guía definitiva: estrategia de gerenciamiento de la relación con los clientes* (Pluma Digi).
- Clavijo, C. (2020). *Los 3 tipos de CRM*. <https://blog.hubspot.es/sales/tipos-de-crm>
- Domínguez, A., & Muñoz, G. (2010). *Métricas del marketing* (2a ed.). ESIEC Editorial.
<https://books.google.com.ec/books?id=O7uLPiC5DDkC&pg=PA82&dq=métricas+del+CRM&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiqnITvzpnvAhW6RjABHWqlBh4Q6AEwAXoECAMQAg#v=onepage&q&f=false>
- Duarte, J., & Pita, J. (2018). The six dimensions of adoption of a CRM strategy. *Diverse Methods in Customer Relationship Marketing and Management*, 17–43.
<https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5619-0.ch002>
- Efficy. (s/f). *Las fases de un CRM para vender más y para implementarlo*. efficy crm.
<https://www.efficy.com/es/fases-crm/>
- EKOS. (2020). *Top 30, Ranking Brokers Seguros 2019*.
<https://www.ekosnegocios.com/articulo/top-30-ranking-brokers-de-seguros>
- El Universo. (2015). ¿Tiene usted un carro? Debe conocer qué es el SPPAT. *El Universo*. <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/05/nota/4623856/tiene-usted-carro-debe-conocer-que-es-sppat/#:~:text=Desde enero 2015 el SPATT,será responsable de la protección.>
- El Universo. (2018). Cultura sobre seguros, con una baja penetración en Ecuador. *El*


- Universo. https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Victimizacion/Presentacion_principales_resultados.pdf
- Endara, V. (2020). El sector asegurador creció 6,4% en 2019. *El telégrafo*.
<http://tinyurl.com/qs7re4k>
- Eneque, E. (2020). *¿Cuánto cuesta implementar un CRM con una estrategia ganadora?* Impulse. <https://blog.impulse.pe/implementar-crm-costo-estrategia-ganadora>
- ESIC. (2019). *Tipos de CRM: ¿Cuáles son y qué utilidad tienen?*
<https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/tipos-de-crm-cuales-son-y-que-utilidad-tienen>
- Hubspot. (s/f). *Precios Hubspot*. <https://www.hubspot.es/pricing/crm>
- INEC. (2011). *Encuesta de Victimización y Percepción de Inseguridad 2011*.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Victimizacion/Presentacion_principales_resultados.pdf
- INEC. (2012). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales. En *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012*.
- It User. (2018). *El CRM aporta a las ventas una media del 21%*.
<https://tecnologiaparatuempresa.ituser.es/productividad/2018/12/el-crm-aporta-a-las-ventas-una-media-del-21>
- Izquierdo Carrasco, F. A. (2019). *Atención al cliente en el proceso comercial*. IC Editorial.
- Jiménez, C. (2013). *El embudo del mercadeo: ¿es aún válido para analizar al consumidor?* 81–82.
- Ledingham, D., & Rigby, D. (2004). CRM a la manera correcta. *Harvard Business Review*, 82(11), 137–145.
- Lucero, K. (2020). La tendencia aseguradora empieza a cambiar en el país. *Gestión Digital*.
- Máñez, A. (2018). *Fidelización de clientes: los KPI para medir tu éxito*.
<http://increnta.com/es/blog/kpi-fidelizacion-de-clientes/>
- Marseguros S.A. Quito. (2019). *Organigrama, FODA, misión y visión, valores y estrategias* (pp. 1–5).
- Molina Guzmán, A. (2019). Funcionamiento y gobernanza del Sistema Nacional de Salud del Ecuador. *Íconos - Revista de Ciencias Sociales*, 63, 185–205. <https://doi.org/10.17141/iconos.63.2019.3070>

- Ortiz, J. L. (2020). *Guía esencial para la retención de clientes*. 2020.
<https://blog.hubspot.es/service/retencion-clientes#:~:text=La tasa de retención se,comienzo del periodo%5D por 100.>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2014). *Definición de satisfacción del cliente*.
<https://definicion.de/satisfaccion-del-cliente/#:~:text=Es posible definir la satisfacción,es primordial para cualquier empresa.>
- Ruiz, G. (2019). *TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS EN EL SECTOR ASEGURADOR*. It ahora. <https://itahora.com/2019/08/20/tecnologias-disruptivas-en-el-sector-asegurador/>
- Salesforce. (s/f). *Precios de Service Cloud*. Salesforce.
<https://www.salesforce.com/mx/products/service-cloud/pricing/>
- Streak. (s/f). *Precios Streak*. <https://www.streak.com/pricing>
- SUMACRM. (s/f-a). *Precios*. Suma CRM. <https://www.sumacrm.com/precios>
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2019). PANORAMA DEL MERCADO DE SEGUROS ECUADOR 2015 - 2018. En *SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS DIRECCIÓN NACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS JULIO 2019*.
- Sure service. (s/f). *Encuesta de satisfacción a clientes*.
<https://www.sureservice.es/encuesta-de-satisfaccion-clientes/?cn-reloaded=1>
- SurveyMonkey. (s/f). *Mejora la satisfacción del cliente con encuestas*.
<https://es.surveymonkey.com/mp/customer-satisfaction-surveys/>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. J. (2012). *Teoría y casos*.
- Torres Hernández, Z. (2015). *Administración Estratégica*.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/39403?page=1>

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta de satisfacción a clientes



Encuesta de satisfacción del cliente

EMPRESAS AUTÓNOMOS PARTICULARES BLOG NOSOTROS OPINIONES DE CLIENTES CONTACTO CONTRATACION ON-LINE

En correduría de Seguros Sure Service S.A. valoramos y apreciamos las valoraciones de nuestros clientes. Estas valoraciones son de gran ayuda para nosotros y nos permiten mejorar día a día para poder darles una experiencia diferente a lo que se esta acostumbrando el sector.

Para nosotros nuestros clientes son lo más importante y queremos que se sientan especiales gracias a nuestro trato, atención y profesionalidad.

De antemano les damos las gracias por ayudarnos en nuestra premisa de mejora diaria.

Muchas gracias.
Equipo de Correduría de Seguros Sure Service S.A.

*

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Normal	Satisfecho	Muy Satisfecho
Conocimiento y Competencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de sus solicitudes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Información adecuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez de respuesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valoración global del profesional que lo atendió	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SURE®
Atención especial a nuestros clientes por consecuencias del

Año nuevo, nueva forma de relacionarnos con nuestros clientes

Tiempos de la COVID-19, imprescindible un seguro de Salud

Seguro Ocupación Ilegal


TU NOS IMPORTAS

ÚLTIMOS ARTÍCULOS "BLOG EDUCACION FINANCIERA"

Noticias Educación Financiera octubre-19

Noticias Educación Financiera sep-19

Educación financiera Sure Service



Fuente: Sure Service (s/f).

Anexo 2

Encuesta sobre la experiencia del cliente de Marseguros S.A. Quito.

Objetivo: El objetivo de la presente encuesta es conocer la percepción y opinión de los clientes sobre la experiencia generada con la empresa Marseguros S.A. Quito.

Pregunta 1: Género

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo

Pregunta 2: Tipo de seguro

- Seguros personales (seguros de salud o vida)
- Seguros de daños o patrimoniales (seguros generales, de vehículos, incendio y aliados, etc)

- Seguros de prestación de servicios (seguro de vuelos)
- Otro (especifique)

Pregunta 3: ¿A través de que medios toma contacto directo e indirecto con Marseguros S.A.?

- Visita a la empresa
- Correo electrónico de la compañía
- Sitio web de la empresa
- Referencias familiares o amigos
- Atención telefónica
- Facebook de la empresa
- Instagram de la empresa
- Opinión de otros clientes
- Otro (especifique)

Pregunta 4: ¿Qué tan fácil fue contactar a la empresa?

- Extremadamente fácil
- Muy fácil
- Moderadamente fácil
- Poco fácil
- Nada fácil

Pregunta 5: Aproximadamente, ¿cuántos años lleva utilizando nuestro servicio?

- 0-2
- 3-5
- 6-8
- Más de 8

Pregunta 6: ¿Qué tan fácil fue para usted contratar nuestros servicios?

- Extremadamente fácil
- Muy fácil
- Moderadamente fácil
- Poco fácil
- Nada fácil

Pregunta 7: ¿Qué tan útil ha sido el servicio de la empresa para usted?

- Extremadamente útil

- Muy útil
- Moderadamente útil
- Poco útil
- Nada útil

Pregunta 8: Señale el nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Normal	Satisfecho	Muy satisfecho
Conocimiento y competencia					
Resolución de sus solicitudes					
Información adecuada					
Rapidez de respuesta					
Valoración global del profesional que le atendió					

Pregunta 9: ¿Cuánto se han demorado los agentes en resolver sus inconvenientes?

	1	2	3	4	5	
Poco						Mucho

Pregunta 10: En general, ¿qué tan valorada siente que es su opinión para Marseguros S.A.?

- Extremadamente valorada
- Muy valorada
- Moderadamente valorada

- Poco valorada
- Nada valorada

Pregunta 11: ¿Con qué frecuencia el servicio de Marseguros S.A. cumple con sus expectativas?

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

Pregunta 12: ¿Cuál es la probabilidad de que vuelva a contratar de nuestros servicios?

- Extremadamente probable
- Bastante probable
- Algo probable
- Poco probable
- Nada probable

Pregunta 13: ¿Qué tan probable es que recomiende nuestros servicios a sus amigos o familiares?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nada probable											Muy probable

Anexo 3

Entrevista a Gerente General de Marseguros S.A. Quito

Pregunta 1: ¿Nos podría comentar un poco sobre Marseguros S.A.?

Respuesta:

Marseguros es una empresa familiar, de la familia Baquerizo, que se formó hace 30 años en la ciudad de Guayaquil y actualmente como decisión comercial, tiene oficinas en cinco ciudades principales del Ecuador. Una de ellas es en Quito, donde yo lidero, donde manejamos toda el área comercial con los agentes y comercializamos todos los productos de seguros de vida, seguros médicos y riesgos generales.

Pregunta 2: ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades del área comercial de su empresa?

Respuesta:

Las fortalezas principales de Marseguros, como lo había manifestados es, su antigüedad, que tiene más de treinta años, dónde han podido reforzar las seguridades y sobretodo los conocimientos para enfrentar emergencias médicas internacionales, coordinación con hospitales, coordinación con ambulancias aéreas, etcétera.

La debilidad principal del área comercial se puede dar en el área de conocimientos de los agentes, ya que al trabajar la mayor parte con agentes freelance, no se puede exigir una capacitación formal, pero se intenta que asistan y puedan asesorar de mejor manera a los clientes.

Pregunta 3: ¿A nivel del macroentorno, cuales considera que son sus oportunidades y amenazas?

La oportunidad que se ha venido presentado en el último trimestre es la necesidad de asegurar su patrimonio, su vida y cualquier evento como la pandemia que se está viviendo, ha habido una demanda alta de seguros.

Una amenaza que se la considera siempre es la parte de las leyes de los seguros, que no son muy claras o no están muy dictadas por el gobierno y siempre ha habido cambios, que han afectado a las aseguradoras y por ende a nuestros clientes, que son los que pagan por este tipo de decisiones.

Pregunta 4: ¿Del portafolio de productos que ofrece, cuales cree que son los más demandados?

Respuesta:

En este momento, la demanda más alta son los seguros de vida, ese es el producto de más alta rotación que se está viviendo, luego están los seguros médicos. En primera instancia, para un grupo de clientes que son clase media, media- alta se oferta los productos médicos internacionales, que son con cobertura mundial y para el resto de la población tenemos los seguros nacionales que cubren localmente.

Pregunta 5: De las aseguradoras que ustedes ofrecen ¿Cuales son las que solicitan más los clientes?

Respuesta:

Ahí quiero hacer un paréntesis para poderles comentar, en la parte médica existen aseguradoras y medicina prepago, dentro de las aseguradoras en el Ecuador que a la vez es un seguro, es la empresa Bupa, son medicina prepagada y a la vez se rige por la Superintendencia de compañías, entonces dentro de estas, la que más se demandan

dentro del país son: BMI, Humana, Salud S.A. son de las medicinas prepago. Y dentro de la parte de aseguradoras, como les dije Bupa es la que más se demanda por su seguridad y por su experiencia de más de 75 años; luego tenemos empresas más jóvenes cómo VUMI, Best Doctors, que son empresas de 30 años, pero la más demandadas en orden serían: BMI y Salud S.A. en la parte nacional, y en la parte internacional BUPA.

Pregunta 6: ¿Cuál considera que es la ventaja competitiva que tiene su empresa? y ¿Por qué?

Respuesta:

La ventaja competitiva de Marseguros es la parte de la antigüedad que puede el nombre entrar con mayor facilidad con los clientes porque ya es conocida, mucho más en la provincia del Guayas, yo creo que esa es la ventaja competitiva. Además, de tener un equipo operativo bastante ágil para solventar los problemas y las inquietudes que tengan los clientes, ya sea, a través de los reclamos o cuando tengan una emergencia médica; que es muy importante que el área operativa conozca a quién y cómo acudir para poder solventar estos requerimientos.

Pregunta 7: De su cartera de clientes, ¿Qué porcentaje cree usted que son los más significativos de su empresa?

Respuesta:

El portafolio de mi oficina acá en Quito está compuesto principalmente o en un 70% por seguros médicos, de este porcentaje un 50% está puesto para clientes de seguros médicos internacionales y resto es para seguros médicos nacionales, el otro porcentaje que manejamos es de inversiones, que también se maneja un portafolio interesante para clientes que desean tener una jubilación y al final tener el dinero o sus ahorros seguros; el otro porcentaje que lo manejamos es a través de la parte de seguros de vida y una parte manejamos lo que son riesgos generales.