

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA
BASADA EN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)
PARA LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LA EMPRESA
ASESORA Y PRODUCTORA DE SEGUROS SOLIDARIA CÍA. LTDA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

PAOLO ANDRÉS RODRÍGUEZ LÓPEZ

DIRECTOR: ING. HÉCTOR VÁSCONEZ

QUITO, FEBRERO 2015

DIRECTOR:

Ing. Héctor Vásquez

INFORMANTES:

Ing. Darwin Ramírez

Ing. Yolanda García

DEDICATORIA

Sin lugar a dudas de dedico este trabajo a mis padres, que gracias a su esfuerzo y enseñanzas me permitieron llegar hasta este punto de mi vida, a mi hermano y amigo que me ha demostrado que la vida es una constante lucha y que pese a las adversidades siempre existe Dios para aliviarnos y a mi novia y compañera de lucha que siempre estuvo a mi lado para apoyarme y motivarme a superarme cada día.

Paolo

AGRADECIMIENTO

Primero debo agradecer a Dios por iluminar mi camino y permitirme llegar hasta este punto, a mis Padres Sandra y Edgar que me apoyaron de forma incondicional aparte de darme una guía espiritual y moral correcta durante el transcurso de mi vida.

A mi Director Héctor Vásconez al que considero un amigo, que gracias a su apoyo, tiempo experiencia y paciencia se convirtió en un eje fundamental para la realización de este trabajo.

A mis profesores que me supieron brindar su conocimiento no solo intelectual si no ético durante el transcurso de mi carrera.

Paolo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL, 2

- 1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS, 2
 - 1.1.1 **Reseña histórica de los seguros a nivel mundial, 2**
 - 1.1.2 **Reseña histórica de los seguros en el Ecuador, 5**
 - 1.1.3 **Actualidad de los Seguros en el Ecuador, 7**
 - 1.1.4 **Asesores Productores de Seguros en el Ecuador, 8**
- 1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA, 9
 - 1.2.1 **Definición de Customer Relationship Management (CRM), 9**
 - 1.2.2 **Historia del Customer Relationship Management (CRM), 10**
 - 1.2.3 **Características del CRM, 11**
 - 1.2.4 **Beneficios del CRM, 12**
- 1.3 MARCO CONCEPTUAL, 13

2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO, 16

- 2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO, 16
 - 2.1.1 **Mercado Asegurador en Latino América, 16**
 - 2.1.2 **Mercado Asegurador en el Ecuador, 18**
 - 2.1.3 **Análisis de la competencia, 21**
 - 2.1.3.1 **Crecimiento de la competencia vs Solidaria Cia. Ltda., 23**
- 2.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA, 24
 - 2.2.1 **Información General, 24**
 - 2.2.1.1 **Historia de la Empresa, 24**
 - 2.2.1.2 **Misión, 26**
 - 2.2.1.3 **Visión, 26**
 - 2.2.1.4 **Valores, 26**
 - 2.2.1.5 **Logotipo, 27**
 - 2.2.2 **Estructura Organizacional, 27**
 - 2.2.2.1 **Organigrama, 27**
 - 2.2.2.2 **Definición de Funciones, 28**
 - 2.2.3 **Productos y Servicios, 30**
 - 2.2.3.1 **Productos, 30**
 - 2.2.3.2 **Servicios, 31**
 - 2.2.4 **Procesos, 33**
 - 2.2.4.1 **Venta Directa, 33**
 - 2.2.4.2 **Cotización, 34**
 - 2.2.4.3 **Emisión, 35**
 - 2.2.4.4 **Cobro de Prima, 35**
 - 2.2.4.5 **Cobro de Comisiones, 36**
 - 2.2.5 **Matriz FODA, 37**

	2.2.5.1 Fortaleza, 37
	2.2.5.2 Debilidades, 38
	2.2.5.3 Oportunidades, 39
	2.2.5.4 Amenazas, 40
	2.2.6 Conclusiones Matriz FODA, 40
3	INVESTIGACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, 42
3.1	PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN, 42
3.2	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN, 43
	3.2.1 Objetivo General, 43
	3.2.2 Objetivos Específicos, 43
3.3	DESARROLLO DE LAS HERRAMIENTAS, 44
	3.3.1 Encuesta, 44
	3.3.2 Observación, 44
	3.3.3 Población, 45
3.4	APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS, 45
	3.4.1 Encuesta, 45
	3.4.1.1 Tabulación de Datos, 46
4	ESTUDIO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA CRM, 69
4.1	ESTUDIOS DE MODELOS CRM, 69
	4.1.1 Modelo IDIC, 69
	4.1.2 Modelo de los cinco procesos, 70
	4.1.3 Modelo 8 Bloques del CRM, 72
4.2	SELECCIÓN DEL MODELO, 74
4.3	IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA DE 8 BLOQUES CRM, 74
	4.3.1 Visión CRM, 76
	4.3.1.1 Educación y Comunicación, 78
	4.3.1.2 Participación, 78
	4.3.1.3 Instalaciones, 79
	4.3.1.4 Costo Visión CRM, 80
	4.3.2 Estrategia CRM, 80
	4.3.2.1 Segmentación del cliente, 80
	4.3.2.2 Estrategias CRM, 83
	4.3.2.3 Costo Estrategia CRM, 84
	4.3.3 Diseño de Experiencia del Cliente, 84
	4.3.3.1 Costo Experiencia del Cliente, 87
	4.3.4 Colaboración Organizacional, 88
	4.3.4.1 Costo Colaboración Organizacional, 91
	4.3.5 Procesos CRM, 92
	4.3.5.1 Proceso General, 93
	4.3.5.2 Proceso de Jefe Comercial, 94
	4.3.5.3 Proceso Ejecutivo Comercial, 95
	4.3.5.4 Proceso de Siniestros, 96
	4.3.6 Información CRM, 96
	4.3.6.1 Costo mantenimiento de la información, 100
	4.3.7 Tecnología CRM, 100
	4.3.7.1 Costo Tecnología CRM, 103
	4.3.8 Métricas CRM, 103

4.4 PRESUPUESTO, 104

4.4.1 Presupuesto para aplicación, 105

4.4.2 Proyección de ventas, 108

5 CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES, 110

5.1 CONCLUSIONES, 110

5.2 RECOMENDACIONES, 112

REFERENCIAS, 114

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla N° 1: Resultado Neto América Latina, 18
- Tabla N° 2: Volumen de Primas Ecuador, 19
- Tabla N° 3: Ramos de Seguros Ofertados, 31
- Tabla N° 4: Servicios que ofrece la Compañía, 32
- Tabla N° 5: Género, 46
- Tabla N° 6: Rango de edad, 47
- Tabla N° 7: Actividad que realiza, 48
- Tabla N° 8: Provincia, 49
- Tabla N° 9: Sector, 50
- Tabla N° 10: He podido comprobar que Solidaria Cía. Ltda., se mantiene tecnológicamente actualizada, 51
- Tabla N° 11: Considero que el horario de atención es el adecuado, 52
- Tabla N° 12: Solidaria Cía. Ltda., acoge sugerencias, da solución y/o atiende a reclamos y quejas de manera oportuna, 53
- Tabla N° 13: ¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestro servicio?, 54
- Tabla N° 14: ¿De qué manera supo sobre nuestros servicios?, 55
- Tabla N° 15: Considero que el personal está siempre dispuesto a ayudarme, 56
- Tabla N° 16: Considero que el trato del personal es amable, 57
- Tabla N° 17: Considero que el personal cuenta con la capacitación adecuada para resolver mis requerimientos y/o inquietudes de manera oportuna, 58
- Tabla N° 18: Considero que el personal cuenta con los materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo, 60
- Tabla N° 19: Me siento en un ambiente de confianza con el personal de la empresa, 61
- Tabla N° 20: ¿Nuestro servicio cumple con sus expectativas?, 62
- Tabla N° 21: ¿Conoce todos los servicios que ofrece la compañía?, 63
- Tabla N° 22: Considero que el servicio a mejorado a lo largo del tiempo, 64
- Tabla N° 23: Considero que han solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas, 65
- Tabla N° 24: En general, ¿cómo calificaría la calidad de nuestro servicio?, 66
- Tabla N° 25: ¿Cuál es la probabilidad de que usted le recomiende este servicio a otras personas?, 67
- Tabla N° 26: Ocho bloques Gartner, 76
- Tabla N° 27: Cambios en las Instalaciones, 79
- Tabla N° 28: Costo Visión CRM, 80
- Tabla N° 29: Ingresos por clientes, 81
- Tabla N° 30: Ingresos por Ramos, 82
- Tabla N° 31: Costo Estrategia CRM, 84
- Tabla N° 32: Estrategia de experiencia de valor del cliente, 86
- Tabla N° 33: Estrategia de Valor Agregado por Ramo, 87
- Tabla N° 34: Experiencia del Cliente, 88
- Tabla N° 35: Estrategia de Colaboración Organizacional, 90
- Tabla N° 36: Colaboración Organizacional, 92
- Tabla N° 37: Estrategia de Información del Cliente, 99
- Tabla N° 38: Mantenimiento de la información, 100
- Tabla N° 39: Tecnología CRM, 102
- Tabla N° 40: Tecnología CRM, 103

Tabla N° 41: Métricas de CRM, 105
Tabla N° 42: Métricas de CRM, 106
Tabla N° 43: Presupuesto General, 107
Tabla N° 44: Ventas por Año, 108
Tabla N° 45: Proyección de Ventas, 109

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura N° 1: Prima per cápita América Latina, 17
- Figura N° 2: Evolución de Primas en Ecuador, 20
- Figura N° 3: Crecimiento de Numero Brokers en el Ecuador, 21
- Figura N° 4: Participación de Brokers en el Mercado, 22
- Figura N° 5: Promedio de Crecimiento Anual, 24
- Figura N° 6: Evolución de Logotipo, 27
- Figura N° 7: Organigrama, 28
- Figura N° 8: Género, 46
- Figura N° 9: Rango de edad, 47
- Figura N° 10: Actividad que realiza, 48
- Figura N° 11: Provincia, 49
- Figura N° 12: Sector, 50
- Figura N° 13: He podido comprobar que Solidaria Cía. Ltda., se mantiene tecnológicamente actualizada, 51
- Figura N° 14: Considero que el horario de atención es el adecuado, 52
- Figura N° 15: Solidaria Cía. Ltda., acoge sugerencias, da solución y/o atiende a reclamos y quejas de manera oportuna, 53
- Figura N° 16: ¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestro servicio?, 54
- Figura N° 17: ¿De qué manera supo sobre nuestros servicios?, 56
- Figura N° 18: Considero que el personal está siempre dispuesto a ayudarme, 57
- Figura N° 19: Considero que el trato del personal es amable, 58
- Figura N° 20: Considero que el personal cuenta con la capacitación adecuada para resolver mis requerimientos y/o inquietudes de manera oportuna, 59
- Figura N° 21: Considero que el personal cuenta con los materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo, 60
- Figura N° 22: Me siento en un ambiente de confianza con el personal de la empresa, 61
- Figura N° 23: ¿Nuestro servicio cumple con sus expectativas?, 62
- Figura N° 24: ¿Conoce todos los servicios que ofrece la compañía?, 63
- Figura N° 25: Considero que el servicio a mejorado a lo largo del tiempo, 64
- Figura N° 26: Considero que han solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas, 65
- Figura N° 27: En general, ¿cómo calificaría la calidad de nuestro servicio?, 67
- Figura N° 28: ¿Cuál es la probabilidad de que usted le recomiende este servicio a otras personas?, 68
- Figura N° 29: Encuesta sobre los Objetivos al Implementar CRM, 77
- Figura N° 30: Ingresos por clientes, 81
- Figura N° 31: Propuesta de nueva Organización, 91
- Figura N° 32: Métricas de CRM, 104

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es sobre una propuesta de implementación de una estrategia de CRM que permita fidelizar a los clientes en la compañía Asesora Productora de Seguros Solidaria Cia. Ltda., ubicada en el Distrito metropolitano de Quito, con el cual se pretende analizar la situación actual y realizar recomendaciones que ayuden a cumplir con el objetivo de la estrategia.

Para la propuesta de la estrategia se plantea analizar primeramente el entorno de los seguros y de los conceptos de CRM, que nos permita obtener una visión aplicable del CRM en este entorno y así poder desarrollar dicha estrategia en unas bases sólidas.

El segundo capítulo pretende analizar el entorno interno y externo de la empresa, apoyándose de una matriz FODA que permita fortalecer la observación del investigador sobre los temas que se requieren cambiar para obtener mejores resultados al momento de que se decida realizar la implementación de la estrategia planteada.

Como tercer capítulo tenemos la obtención de los datos a manera de encuesta y de observación que permitió encaminar la propuesta de una manera más concreta encontrando factores fundamentales que ayudaron a mejorar la propuesta.

Y como último se encuentra la propuesta de la implementación enfocándose en el modelo de Gartner que ayuda a gestionar una correcta estructura basada en CRM, en el cual se

plantean 8 bloques los cuales construyen desde la visión hasta la manera correcta de medir el progreso de la estrategia propuesta, además de esto se realizan las conclusiones y recomendaciones que Solidaria Cia. Ltda., debería tomar en cuenta con el fin de mejorar la atención al cliente e incrementar la fidelización de los mismos.

INTRODUCCIÓN

Solidaria Cia. Ltda., ha ido creciendo a lo largo del tiempo sin embargo esto se debe al crecimiento de clientes estrellas mas no a una estrategia definida por parte de la compañía, la falta de procesos definidos dentro de la empresa así como también una manera empírica de llevarla ha hecho que la compañía se estanque, Solidaria Cia. Ltda., al brindar servicios más no bienes necesita plantear toda su visión, procesos y tecnología hacia el CRM para que se atienda a los clientes de una manera intuitiva y proactiva.

Solidaria Cia. Ltda., tiene demasiada información de sus clientes que no ha sido explotada de una manera eficiente ya que el desorden en el archivo de los datos de los clientes implica que la post-venta sea deficiente, por tal razón se debe aprender a valorar la información del cliente, y mantenerla de una forma ordenada que permita dar una atención más personal y calificada a los clientes luego de que se realice la venta lo que dará como resultado la fidelización del mismo y un aumento en su cartera de clientes.

1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

1.1.1 Reseña histórica de los seguros a nivel mundial

Es necesario analizar los comienzos del seguro, para de esta manera poder visualizar el desarrollo del seguro con un enfoque de empresa y la evolución que se ha tenido en cuanto a la atención al cliente y todos los procedimientos que se llevan alrededor de la misma, por lo tanto se analizará la evolución de los seguros en base a los siguientes términos de desarrollo.

La presencia de esquemas para la protección a la vida en la historia del hombre se comienza a advertir desde el Imperio Babilónico y su Rey Hammurabi (1810–1750 a.c.). Dentro del Código de Hammurabi se preveía indemnizar a las esposas y descendientes, en caso de la muerte del cónyuge. Asimismo, se conoce que las sociedades religiosas griegas garantizaban a sus miembros un entierro con todos los rituales. Luego, bajo el Imperio Romano, nacieron las primeras mutuales, los colegios romanos, que eran asociaciones con beneficios definidos y cuyo financiamiento se basaba en contribuciones regulares establecidas. Otras formas primitivas de seguros surgieron, más tarde, en Inglaterra cuando nacen las “guilds”, mutuales que proveían asistencia a los miembros en caso de muerte, enfermedad, captura por piratas, naufragio, incendio de la casa o pérdida de herramientas de trabajo. En estas sociedades no existía indemnización o ayuda garantizada, más bien era un sistema de caridad organizada. (Junguito, 2008, págs. 16-18)

Antes de desarrollarse el sistema corporativo de seguros financieros, los primeros aseguradores que aparecieron fueron personas que individualmente asumían uno o varios riesgos. Normalmente los contratos de vida tenían una duración de un año, y para minimizar la exposición al riesgo no se firmaban

con un plazo más largo, porque podía suceder que el asegurado sobreviviera al asegurador. Esta modalidad se puede relacionar más con un juego de azar que con transferencia de riesgo. La palabra “underwriting” (suscripción) nació de la práctica de los aseguradores de fijar listas con la cantidad de riesgo que estaban dispuestos a correr, los interesados en asegurarse escribían sus nombres bajo este valor. Los seguros financieros tuvieron origen en Italia en el siglo XV. En ese entonces el aseguramiento marítimo se hacía por medio de préstamos (bottomry). Así puede afirmarse que el desarrollo de los seguros estuvo vinculado con el transporte marítimo. Los seguros fueron una forma de establecer, en un centro común, las garantías de solidaridad de todas las expediciones de comercio. Es una forma de compensación entre todos los éxitos y todos los fracasos. El principal desarrollo de las compañías de seguros tuvo lugar en Inglaterra, con la apertura del Café de Lloyds en 1687. El gran Incendio de Londres ocurrido en 1666 llamó la atención sobre la importancia de desarrollar seguros de incendio y, una oficina fue constituida para tal efecto. Sin embargo, no fue sino algunos años después cuando nace la compañía Sun Assurance para la protección contra incendios y la Phoenix, que tuvo una corta vida. Posteriormente, se establecieron el Royal Exchange y el London Assurance en 1720. Los seguros financieros estuvieron dirigidos, principalmente, a cubrir los riesgos marítimos. El duopolio o predominio de estas empresas en los seguros marítimos perduró hasta 1824. (Junguito, 2008, pág. 3)

En relación con los seguros de vida se conoce que aunque estas pólizas se habían sugerido desde 1695, no fue sino hasta 1706 cuando se creó una compañía especializada, la Amicable Society. En octubre de 1699 se creó en Londres la Life Assurance and Annuity Association, considerada la primera compañía mutual. Nació luego, en 1765, la Equitable Assurances on Lives and Survivorships, el primer asegurador de vida en operar bajo los principios modernos de aseguramiento. Hacia 1782 se crearon en el ramo de vida una nueva Phoenix y la denominada Equitable Assurance. El desarrollo de los seguros de daños tuvo lugar posteriormente. A inicios del siglo XIX, apareció una gran fiebre de constitución de empresas de seguros entre las cuales cabe mencionar a Globe, The Rock, The London Fire and Atlas constituidas entre 1803 y 1808. Nueve compañías adicionales se constituyeron entre 1815 y 1830. Para la cobertura de daños industriales nació la Guarantee Society en 1840.

Por su parte para cubrir los riesgos de helada, se estableció la General Insurance Company con sede en Norwich. En cuanto a los seguros para la agricultura, éstos se vieron desarrollados por la Agriculturalist Cattle Insurance Company de 1845 y la United Kingdom Cattle Insurance Company de 1847. Se tiene conocimiento que la práctica de aseguramiento en Francia era conocida desde el siglo XVII y que entre las ordenanzas del Ministro Colbert sobre los asuntos de la Marina en 1681, se hacía referencia al tema de los seguros, precisamente, al extender una prohibición explícita de incluir dentro de los seguros marítimos aquellos que tenían que ver con la vida de las

personas. La primera compañía de seguros a la propiedad se creó en ese país en 1754. Ya para 1786 se había creado Ettiene-Claviere y después de las Guerras Napoleónicas surgieron la Compagnie des Eaux y la Compagnie Royal D'Assurance. (Junguito, 2008, pág. 3)

En Francia se autorizó la primera aseguradora de vida en 1784. Sin embargo, el desarrollo de los seguros de daños sólo se dio después de 1816. El desarrollo de los seguros en otros países de Europa como Alemania y Holanda siguió una cronología similar a la de Francia. Es decir, un desarrollo algo más retardado que lo registrado en Inglaterra que fue el país líder en este servicio. La primera compañía de seguros de Hamburgo apareció en 1765 y el desarrollo acelerado de la industria aseguradora en Alemania data de mediados del siglo XIX. La primera aseguradora por acciones en América fue la Insurance Company of North America, fundada en 1794, en los Estados Unidos. Para 1879 ya existían compañías como Prudential Insurance, Metropolitan Life Insurance Company, lo mismo que John Hancock, quienes actualmente continúan operando en el mercado asegurador. (Junguito, 2008, pág. 3)

Las referencias más tempranas relacionadas con el reaseguro por medio del cual los aseguradores genoveses se aseguraban a sí mismos se remontan a 1370 y, existe evidencia de reaseguros en Ámsterdam hacia 1595. El desarrollo del reaseguro fue paralelo al de los seguros financieros. En el año de 1746 se dio un gran debate sobre la práctica del reaseguro y éste fue transitoriamente prohibido. No obstante, prosiguió y se extendió al punto que el año de 1755 ha sido identificado como aquel para el cual el desarrollo de los reaseguros había sido ya consolidado. En su primera etapa los reaseguros eran un ramo o departamento especializado de las compañías de seguros. (Junguito, 2008, pág. 3)

La revisión de la cronología histórica del desarrollo de los seguros en el mundo permite afirmar que para mediados del siglo XIX los seguros se habían extendido en Europa y los Estados Unidos. Pero, lo que es interesante reseñar es que para entonces la conceptualización del rol de los seguros y del contrato del seguro estaba muy avanzada. En sus explicaciones en torno a los principios de los seguros, la Enciclopedia Francesa de 1846 destaca el carácter condicional del seguro (i.e. que se ejecute el viaje previsto) y aleatorio (por el riesgo que entraña). Comenta la necesidad de establecer el valor de la cosa asegurada y la prima prometida a los aseguradores. Muestra así que el seguro es un contrato regido por estipulaciones claras y precisas sobre las condiciones de pago cuando ocurre un siniestro. Destaca el problema del fraude e indica que vicia el contrato de seguros. Comenta que el fraude consiste en disminuir por reticencias o por falsas declaraciones los riesgos que se corren. (Junguito, 2008, pág. 3)

1.1.2 Reseña histórica de los seguros en el Ecuador

El concepto de seguros surge en el país en forma elemental en los primeros años de su vida republicana, teniendo como instrumento de operación el trabajo aislado de agentes cuya misión era la de simples receptores y mensajeros de las compañías extranjeras que operaban en los países de Viejo Continente, quienes en el ramo de incendio cubriendo las necesidades de la incipiente República del Ecuador, el primer destello jurídico lo encontramos en el Código de Comercio de Eloy Alfaro en el cual se menciona entre los actos de comercio al contrato de Seguro. (Alvear Icaza, 1995)

El monopolio independiente de todo control estatal que ejercerían las empresas de Seguro extranjeras, permitió una serie de abusos de parte de los Aseguradores en el perjuicio del Asegurado ecuatoriano. La serie de perjuicios económicos en este sentido obligo al Gobierno Nacional a reglamentar en el año 1909, mediante el Decreto Supremo del 21 de octubre de 1909, publicado en el Registro Oficial 1105 del 18 de noviembre del mencionado año, el funcionamiento de las compañías en el país, estableció determinadas normas para la operación de las compañías extranjeras que celebran actos de Comercio o contrajeran obligaciones en el territorio nacional, tales como la presencia de un apoderado que conteste demanda, un capital mínimo para operar en este ramo, la inversión del veinticinco por ciento del capital declarado en bienes raíces, cedulas hipotecarias y otros papeles fiduciarios. (Alvear Icaza, 1995, pág. 7)

“En las primeras dos décadas de este siglo las compañías de este tipo operan principalmente en los ramos de Seguros de Vida, de Incendio y Marítimo de acuerdo a las necesidades que en ese entonces presentaba el comercio nacional.”

(Alvear Icaza, 1995)

La necesidad de garantizar a la ciudadanía una correcta armonía en sus relaciones con las mismas empresas aseguradoras obliga al Estado a dictar normas mediante las cuales pretende controlar la vida económica y mercantil de las empresas de Seguro. Se establece la obligación de informar a la ciudadanía sobre la realidad económica de su organización semestralmente con la presentación de sus balances con la expresión del monto de las primas pagadas y de los seguros pagados. (Alvear Icaza, 1995, pág. 7)

El 31 de diciembre de 1937 el Estado dicta la ley sobre Inspección y Control de seguros que contempla y recopila la serie de normas que sobre este punto el Estado había dictado mediante decretos promulgados entre 1909 a 1935. (Alvear Icaza, 1995)

El crecimiento económico del país provoca nuevas clases de coberturas que motivan un foco de atención de las compañías de seguros. Las extranjeras establecen en la ciudad de Guayaquil sus primeras sucursales y nacen además las primeras compañías de seguros nacionales. (Alvear Icaza, 1995, pág. 7)

De 1937 a 1945 las Compañías nacionales que funcionan en el ramo de Seguro son influenciadas por empresas extranjeras. A partir de esa fecha recién las empresas nacionales comienzan a motivar a los inversionistas criollos y el Estado cae en cuenta que es necesario proporcionar empresas de este tipo con capitales netamente nacionales y comienzan a fundarse compañías con personalidad propia. (Alvear Icaza, 1995, pág. 7)

En la década de 1950 a 1960 proliferan en el país compañías de este tipo negociando en diferentes ramas, como robo, fidelidad, responsabilidad civil, vehículos, etc., creando la necesidad de una legislación más completa que regula las operaciones de esta rama del Derecho Mercantil entre asegurados y aseguradores. En 1963 se reforma la ley de seguros mediante el Decreto Supremo de la Junta Militar de Gobierno 1147 publicado en el registro oficial 123 del 7 de diciembre de 1963. (Alvear Icaza, 1995, pág. 7)

En 1967 el Gobierno considera que debe existir una mejor regulación para el Régimen de Compañías de Seguros del país y de quienes intervienen a su alrededor y dicta la Ley de Compañías de Seguro, que establece los requisitos que deben cumplir las compañías de este tipo para operar en el ámbito nacional los ramos de Seguros de Vida y Daños, regula el régimen de los Agentes Corredores de Seguros, las Agencias Colocadoras de Seguros, los Ajustadores de Siniestros, determina además las funciones del órgano de control que supervigila la marcha de estas empresas que es la SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. (Alvear Icaza, 1995, pág. 7)

En 1992 la Superintendencia de Bancos dicta una serie de regulaciones para establecer los parámetros bajo los cuales debe desarrollarse la actividad de los aseguradores tanto en lo que tiene que ver con el desarrollo administrativo como en lo relacionado al capital. El problema radica en el hecho de los reglamentos dictados por la Superintendencia de Bancos y Seguros reforman

situaciones irregulares por cuanto los reglamentos de su propia naturaleza jurídica no pueden cambiar el texto de la ley. (Alvear Icaza, 1995, pág. 7)

1.1.3 Actualidad de los Seguros en el Ecuador

En la actualidad el mercado asegurador está pasando por varias reformas de forma y de fondo, lo que ha causado gran conmoción en el mercado asegurador, así como también alrededor de los clientes que hacen uso de este servicio (existe inseguridad), hoy por hoy la reforma al código monetario ha hecho que muchas aseguradoras empiecen a cerrar sus puertas como es el caso de Seguros Bolívar y Coopseguros mientras que otras compañías se han visto en la necesidad de fusionarse, el motivo de este particular es que en el Registro oficial del Código Monetario y Financiero se han cambiado varios aspectos la primera y más importante es que el capital pagado mínimo para la constitución de las Compañías de Seguros es de ocho millones de dólares de los Estados Unidos de América, para la compañías de Reaseguros es de trece millones de dólares de dólares de los Estados Unidos de América y para las Compañías denominadas de Seguros y Reaseguros es de trece millones de dólares de los Estados Unidos de América. (Tribunal Constitucional de la Republica del Ecuador, 2014)

Por otro lado el ente regulador de los seguros la Superintendencia de Bancos y Seguros desaparece tomando un nuevo nombre denominado tan solo como Superintendencia de Bancos, y creándose así la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y a la anterior Junta Bancaria se la cambia por Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera que está conformada por cuatro ministros y un delegado del Presidente de la República del Ecuador y no así de

algún representante del mercado asegurador. Además se dota a estos organismos de inmensas facultades puesto que pueden dictar normas, resolver reclamos administrativos y hasta interpretar el Código. Esto causa inseguridad jurídica. (Triviño, 2014)

1.1.4 Asesores Productores de Seguros en el Ecuador

Son asesores productores de seguros: a) Los agentes de seguros, personas naturales que a nombre de una empresa de seguros se dedican a gestionar y obtener contratos de seguros, se registrarán por el contrato de trabajo suscrito entre las partes y no podrán prestar tales servicios en más de una entidad aseguradora por clase de seguros; y, los agentes de seguros, personas naturales que a nombre de una o varias empresas de seguros se dedican a obtener contratos de seguros, se registrarán por el contrato mercantil de agenciamientos suscrito entre las partes; b) Las agencias asesoras productoras de seguros, personas jurídicas con organización cuya única actividad es la de gestionar y obtener contratos de seguros para una o varias empresas de seguros o de medicina prepagada autorizada a operar en el país.

Las empresas de seguros serán solidariamente responsables por los actos ordenados o ejecutados por los agentes de seguros y las agencias asesoras productoras de seguros dentro de las facultades contenidas en los respectivos contratos. (Tribunal Constitucional de la Republica del Ecuador, 2014)

1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1 Definición de Customer Relationship Management (CRM)

El término CRM ha recibido múltiples definiciones, y la mayoría de personas lo interpreta más bien como un software, pues se trata de un término bastante utilizado pero muy poco entendido refiriéndonos a la esencia misma del término y para lo que fue creado, por tal razón y para fines de este proyecto nos enfocaremos en esta definición:

CRM: “es una filosofía y una estrategia de negocios, apoyada por un sistema y una tecnología, la cual es diseñada para mejorar las interacciones humanas en un ambiente de negocios.”

El hecho de ser considerado una filosofía indica que no se trata de un proyecto sino de una manera de ver y entender todo lo relacionado con las interacciones; no se incluye la palabra “cliente” en la definición para dejar abierta la posibilidad de incluir a aquellos (clientes internos, externos, directos e indirectos, terceros y relacionados) que están en contacto con la empresa y no sólo los compradores de un determinado producto o servicio; en este sentido se puede hablar de la red de relaciones de valor de la empresa. (Greenberg, 2003)

Por lo tanto e interpretando de mejor forma la definición de CRM, diremos que el CRM se trata de manejar la interrelación con todos los Stakeholders, para crear un sentimiento más cercano hacia la empresa.

1.2.2 Historia del Customer Relationship Management (CRM)

“La idea detrás de Customer Relationship Management no es nueva; incluso los primeros comerciantes sabían que era una buena idea para construir relaciones con los clientes y hacerlos que regresen” (Jobber, 2004)

En las primeras etapas del comercio la relación con el cliente era mucho más fácil de hacer, las viejas tiendas de barrio son un buen ejemplo de esto, la dueña o dueño sabía exactamente quién era cada cliente y que productos prefería además si tenía dinero o no para pagar los productos. Sin embargo, cuando las empresas crecen, la información sobre los clientes individuales se pierde entre las masas. Para hacer frente a la cada vez más amplia cantidad de clientes se empezó a segmentarlos en grupos, para poder identificar mejor los deseos y necesidades. Con esto la mayoría de necesidades en un grupo podía ser satisfecha y de esta forma cumplir con la expectativa del cliente, a pesar de ello no siempre se cumplía el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente ya que al hacerlo de forma grupal alguien podría quedar suelto. (Bose, 2002)

Para hacer frente a este problema, la gestión de relaciones comenzó a circular en torno a 1980. La idea era trabajar más con relaciones directas de los clientes. Las empresas se dieron cuenta de que se puede aprender más de los clientes y adaptarlos a la atención, así como la creación de valor adicional tanto para sus clientes y ellos mismos. (Bose, 2002, pág. 15)

Customer Relationship Management es un grupo de metodologías y términos que describen cómo las empresas deben esforzarse por: hacer relaciones de

trabajo a largo plazo, ofreciendo productos y servicios de calidad, y esforzándose por brindar un excelente servicio al cliente. (Lewitt, 1983).

1.2.3 Características del CRM

Según Zeng Yun, Joseph Wen, David Yen, “describen las siguientes características del CRM como:

- Aumento de la satisfacción del cliente.
 - A través del uso de TI CRM inteligente puede proporcionar respuestas de servicio instantánea basada en las entradas y requisitos del cliente.
- Proporcionar información sobre las ventas futuras.
 - Al analizar automáticamente las compras o servicios que realiza el cliente y las tendencias de la historia anterior, se pueden hacer estimaciones del comportamiento de una compra futura.
- Servicio Diferenciado y personalizado.
 - Utilizando toda la tecnología disponible para ofrecer al instante información sobre cada cliente y proporcionar indicadores de rendimiento clave sobre los mismos.

- Mejor satisfacción de las necesidades de los clientes.
 - Obtener información a medida que llegan los clientes. Ser capaz de aceptar y gestionar clientes potenciales y satisfacer la demanda inesperada.”

1.2.4 Beneficios del CRM

Según Evert Gummenson “la construcción de relaciones es la clave para alcanzar y mantener de una cuota de mercado exitosa. Gummerson define los beneficios como:

- Retención
 - Al aprender la información relevante acerca de los clientes, tales como; nombres, hábitos, preferencias y las expectativas de forma personalizada las relaciones pueden formarse y los clientes pueden mantenerse y regresar de forma continua; tal vez incluso se convierten en amigos.
- La intimidad y ganancias.
 - A través del uso de TI una sensación de intimidad se puede crear con el cliente ya que no importa quienes entran en contacto con el cliente, y sienten como todos saben de ellos. El mayor beneficio es que una vez

que la relación ha tomado forma el aumento de las ganancias pueden ser alcanzados por ambas partes se adaptan mejor al uno al otro.”

1.3 MARCO CONCEPTUAL

El Seguro.- Mark Greene en su obra Riesgo y Seguro conceptúa al seguro así: “El seguro es una institución económica que reduce el riesgo combinado bajo una sola dirección un grupo situado de tal manera que las pérdidas accidentales acumuladas a que el grupo está expuesto se vuelve predecibles dentro de límites reducidos. (Alvear Icaza, 1995)

Póliza(s).- Es el contrato en el cual el asegurador se compromete a indemnizar al asegurado las pérdidas producidas por la ocurrencia de los hechos previstos en dicho contrato. Este último, a su vez, adquiere el compromiso de pagar una prima por la compra de este servicio. (Aseguradora del Sur, 2014)

El Asegurador.- “En la legislación ecuatoriana el asegurador es la persona jurídica autorizada por el Estado para asumir riesgos ajenos a cambio de una contraprestación económica denominada Prima”. (Alvear Icaza, 1995)

El Asegurado.- “Es la persona natural o jurídica interesada en la traslación de los riesgos” (Alvear Icaza, 1995)

Prima.- Se la denomina prima neta comercial:

Es el costo neto de una póliza, calculada mediante la siguiente fórmula:

$$P = \{[\text{Valor Asegurado} * (\text{Tasa} / 100)] / 365\} * N$$

P = Prima neta

N = Número de días de vigencia. (Aseguradora del Sur, 2014)

Administración Estratégica.- “es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación.” (David, 2007)

Estrategias financieras.- “son las estrategias que permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo financiero y cada proyecto estratégico” (Serna Gómez, 2006)

Organización.- Según la American Marketing Association (A.M.A.) la organización "cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas”

Eficiencia.- “significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.” (Chiavenato, 2011)

Procedimientos.- comprende la serie de instructivos o manuales de organización, administrativos, o de contabilidad; estos van a depender de la existencia o no de los sistemas contables pues cada uno de los procedimientos deben estar claros y van en base a los elementos de la organización.” (Perdomo Moreno, 2000)

Procesos.- “se refiere a un grupo organizado de tareas relacionadas y actividades que trabajan de manera conjunta para transformar las entradas en salidas”. (Daft, 2007)

Evaluación de los riesgos.- consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando

continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio. (Estupiñan Gaitán, 2006)

Actividades de control.- “las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.” (Estupiñan Gaitán, 2006)

Estructura administrativa.- “comprende los organigramas, la definición de procesos, el señalamiento de las actividades, las políticas, reglas y procedimientos; así como las diferentes formulaciones. Es la forma que adopta una empresa para poder llevar a cabo todas sus funciones” (Catora, 2010)

Sistematización.- “conjunto de elementos, entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre si y que funcionan para lograr un objetivo común” (Catora, 2010)

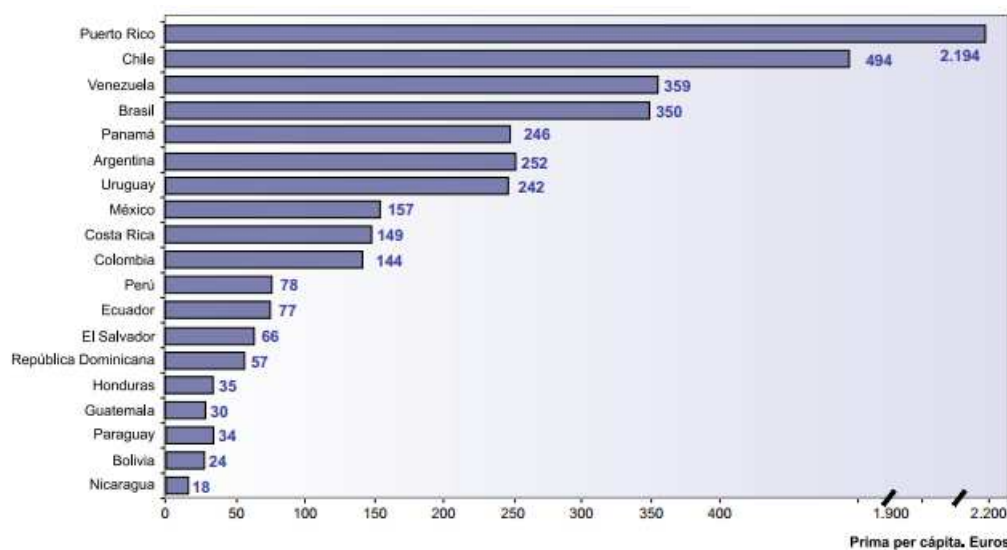
2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1.1 Mercado Asegurador en Latino América

El mercado Asegurador en Latino América en General creció con fuerza manteniendo así la tendencia mostrada en los últimos años, sin embargo el comportamiento del crecimiento no fue equitativo en todos los ramos ya que en el ramo de vida tuvieron un crecimiento del 24.7% en el último año comprendido entre en 2012 y el 2013, mientras que los seguros de no vida tuvieron una decrecimiento del 14.2%, todos los países tuvieron crecimiento en el volumen de sus primas a excepción de Puerto Rico y Guatemala, muchos de los países alcanzaron tasas de crecimiento de dos dígitos, en una perspectiva general los países de América del Sur crecieron más que los países de América Central y El Caribe. (Fundación Mapfre, 2013)

Puerto Rico posee la mayor prima per cápita, seguido de Chile, Venezuela y Brasil, mientras que Ecuador está en un puesto medio bajo recalando que está muy por debajo del primero como podemos observar.

Figura N° 1: Prima per cápita América Latina

Fuente: (Fundación Mapfre, 2013)

Elaborado por: (Fundación Mapfre, 2013)

El volumen total de primas en América Latina ascendió a 165.111 millones de dólares, de los cuales 68.872 millones corresponden a seguros de Vida y el resto a seguros de No Vida. (Fundación Mapfre, 2013)

Cuando se habla del Mercado Asegurador se debe tomar en cuenta que no solo se habla de las empresas Aseguradoras sino también de todo el entorno que gira alrededor de estas compañías como son los Asesores Productores de Seguros, en América Latina la contratación de seguros ha sido de gran controversia puesto que la cultura de asegurar no es tan fuerte como en países desarrollados, aun así en una perspectiva general el incremento del resultado neto en Latino América es alentador pese a que particularmente en Ecuador el resultado fue negativo en gran parte por el incremento de la siniestralidad y de los gastos (Fundación Mapfre, 2013), sin embargo se nota una creciente conciencia en cuanto a contratar seguros se refiere, síntoma que muy probablemente se transmitirá a Ecuador lo que significa una creciente demanda de seguros en el futuro.

Tabla N° 1: Resultado Neto América Latina

Resultado neto (millones de €)			
PAÍS	2011	2012	Δ %
Brasil	5.392	5.364	-0,5
México	1.033	1.368	32,4
Argentina	595	675	13,4
Venezuela	402	669	66,5
Chile	259	652	151,5
Colombia	239	480	100,9
Perú	234	202	-13,8
Costa Rica	78	76	-2,0
Panamá	48	71	49,0
Ecuador	48	35	-25,7
El Salvador	39	42	8,3
Guatemala	37	45	19,3
República Dominicana	35	32	-7,9
Honduras	28	35	26,5
Uruguay	17	29	69,8
Paraguay	14	26	88,7
Bolivia	11	14	24,9
Nicaragua	9	9	-6,8
Total	8.518	9.823	15,3

Fuente: (Fundación Mapfre, 2013)

Elaborado por: (Fundación Mapfre, 2013)

2.1.2 Mercado Asegurador en el Ecuador

La economía se ha mantenido fuerte desde la crisis del 2009 donde el PIB tuvo una gran caída. El crecimiento del PIB se debe en gran parte a la demanda interna, tanto del consumo público como el consumo privado, no obstante el consumo privado ha ido disminuyendo respecto a años anteriores debido a las grandes restricciones en el crédito y las importaciones. (Banco Mundial, 2014)

El mercado asegurador ecuatoriano registró en el 2012 un volumen de primas de 1.485 millones de dólares, lo que representa un crecimiento nominal del 11.1% y real del 6.6%, sin embargo debido a un aumento de siniestralidad y mayores gastos en el sector se ha registrado cifras menores al crecimiento registrado en el año anterior. (Fundación Mapfre, 2013)

Tabla N° 2: Volumen de Primas Ecuador

Volumen de primas¹ 2012				
Ramo	Millones de USD	Millones de euros	% Δ	% Δ real
Total	1.485	1.149	11,1	6,6
Vida	255	197	10,2	5,8
Vida individual	28	22	18,9	14,1
Vida colectivo	227	175	9,2	4,8
No Vida	1.230	952	11,3	6,8
Automóviles	445	344	10,3	5,9
Otros Daños	165	128	6,0	1,8
Incendio, robo y líneas aliadas	156	120	14,1	9,5
Transportes	135	104	4,8	0,6
Accidentes Personales	117	90	11,3	6,8
Caución y crédito	115	89	18,2	13,5
Salud	50	39	24,6	19,6
Responsabilidad Civil	47	37	23,0	18,0

Fuente: (Fundación Mapfre, 2013)

Elaborado por: (Fundación Mapfre, 2013)

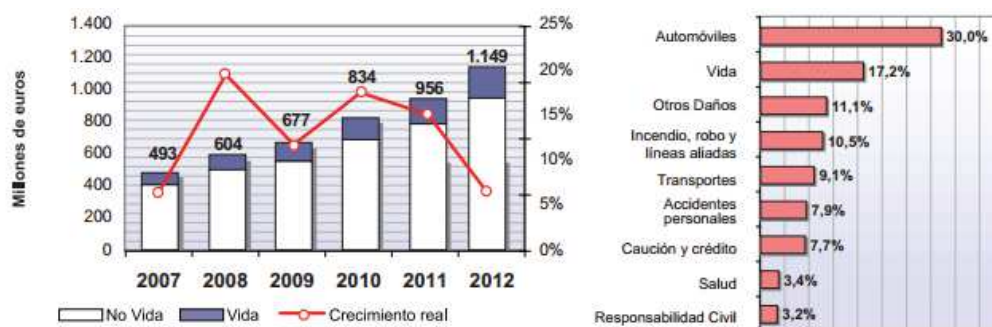
Los ramos de Vida ingresaron 255 millones de dólares, con un crecimiento del 10.2%. No obstante y a pesar de que los seguros de Vida Individual crecieron un 18.9% mientras que los de Vida Colectiva en un 9.2% aún siguen siendo menos importantes que los de Vida Colectiva ya que estos representan el 89% de la prima total de Vida (Fundación Mapfre, 2013), lo que causa gran expectativa en el mercado ya que la cultura de asegurar la vida está siendo mucho más demandada que años anteriores lo que implica mayor oportunidad de ventas para las Compañías Aseguradoras y los Asesores productores de Seguros.

Por otro lado los ramos de los seguros No Vida tuvieron un crecimiento del 11.3% comprendido entre el 2012 y el 2013 y debido al crecimiento del PIB como al consumo interno, en esta área todos los ramos adjuntos tienen un crecimiento importante destacando los ramos de Salud con un 24.6% y Responsabilidad Civil en un 23%. El seguro de automóviles crece un 10.3% y

sigue siendo el ramo más importante, ya que representa el 36.2% de las primas de No Vida y 30% del total de las primas (Fundación Mapfre, 2014), podemos observar que el mercado asegurador está teniendo grandes crecimientos, y unos de los retos más importantes en el mismo es la eficiencia y la eficacia al momento de responder por un siniestro a los clientes ya que es la llave para cambiar más aun la mentalidad del ecuatoriano al momento de asegurar.

Además la facilidad de adquisición de bienes y de crédito por parte de las entidades privadas ha hecho que sea cada vez más fácil obtener un bien, esto es muy prometedor para el sector, porque mientras más bienes existen en el mercado más se puede asegurar, como es el caso del parque automotor en Quito que aproximadamente tienen un crecimiento anual del 11% vs un crecimiento poblacional del 2% (El Telégrafo, 2013), esto a pesar de que es un problema para la movilidad es una gran oportunidad de negocio.

Figura N° 2: Evolución de Primas en Ecuador



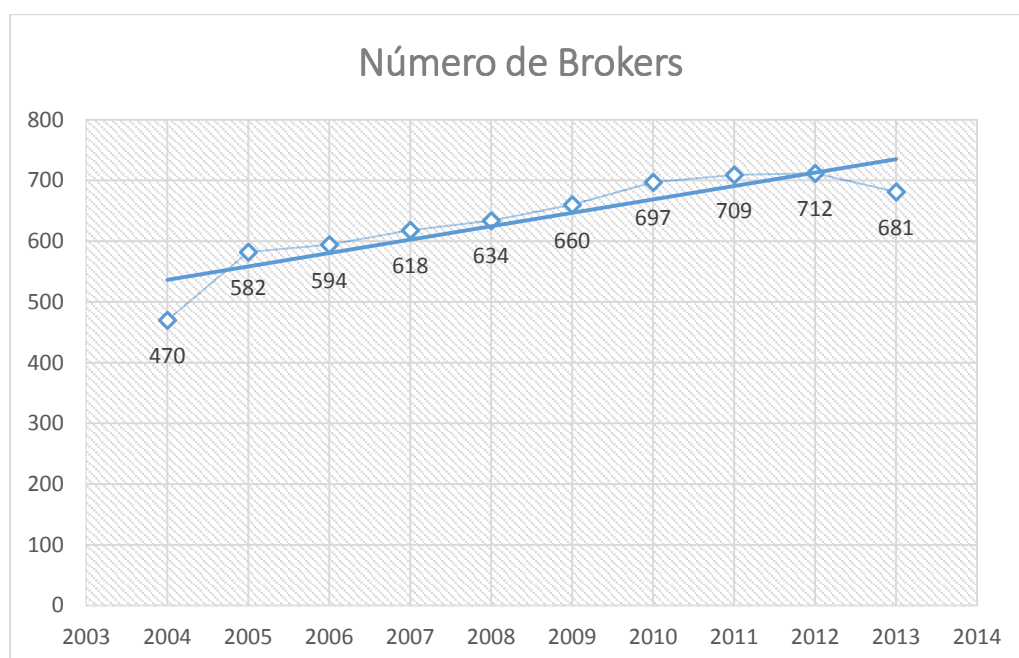
Fuente: (Fundación Mapfre, 2013)

Elaborado por: (Fundación Mapfre, 2013)

2.1.3 Análisis de la competencia

En el país según los registros estadísticos de la Superintendencia de Bancos y Seguros al año 2004 existían 470 Asesores Productores de Seguros, Agentes de Seguros con relación y sin relación de dependencia los cuales son parte de la competencia directa que mantiene la compañía, observándose que al año 2013, constan 681 lo que denota un apreciable incremento en esta actividad.

Figura N° 3: Crecimiento de Numero Brokers en el Ecuador



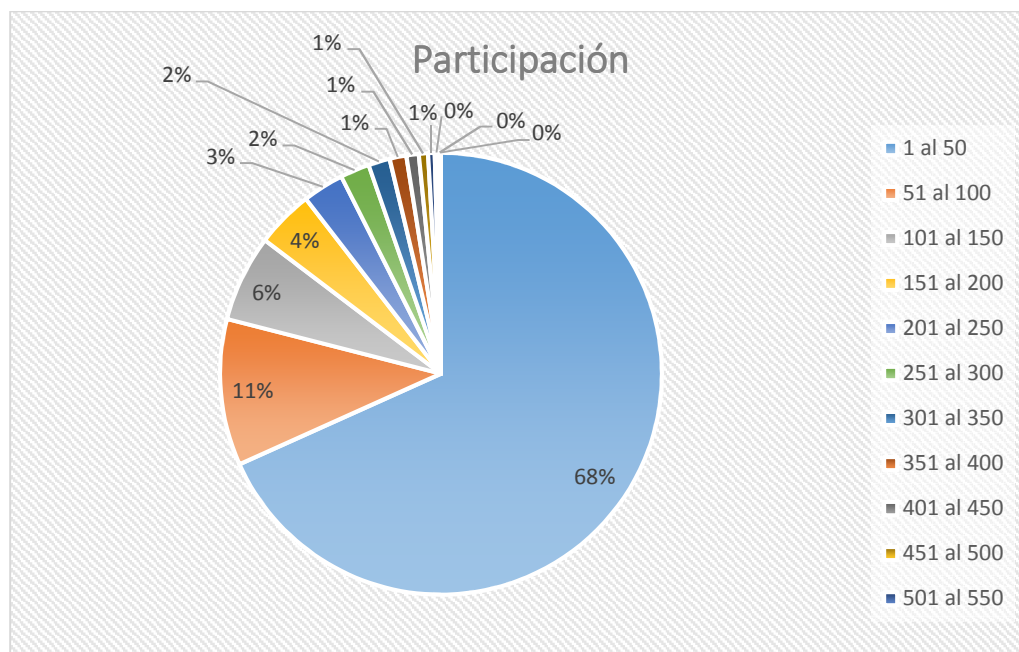
Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014)

Elaborado por: Paolo Rodriguez

En nuestro medio existen empresas afincadas en el país por más de 30 años desarrollando esta actividad, labor desarrollada por las mismas que tienen incidencia fuerte en el posicionamiento del Ranking de Ubicación en comparación con las empresas que han sido formadas en los últimos años, pues de los 681 Brokers el 68.51% del mercado se encuentra repartido en tan solo el

50 compañías (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014) esto envía una alerta a las demás empresas ya que el posicionamiento que tienen estas compañías es demasiado grande hablamos que el 7% de Brokers mantiene más del 60% del mercado.

Figura N° 4: Participación de Brokers en el Mercado



Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014)

Elaborado por: Paolo Rodriguez

De Acuerdo al Ranking de Ubicación (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014) antes referido, Solidaria Cia. Ltda., se encuentra en el puesto 133 con un porcentaje de colocación de Seguros del 0,12% del mercado nacional atendido, situándose en un lugar intermedio-alto, a pesar de su corto tiempo de funcionamiento.

Sin embargo, hoy en día se observa un crecimiento inusual de establecimientos que se dedican a actividades similares de prestación y asesoría de seguros, esto en respuesta a disposiciones de carácter gubernamental por la obligatoriedad de

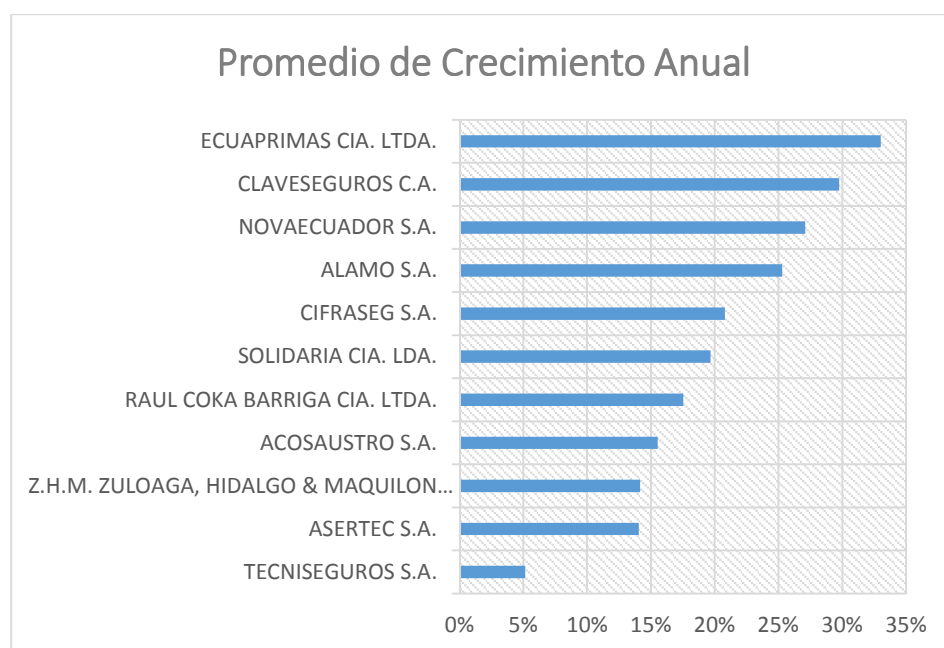
asegurar a los automotores que circulan en el país, quejas en el servicio de salud pública, mayor culturización sobre la importancia de asegurar entre otros.

Este incremento de establecimientos en el país, obliga a que las empresas que desarrollan servicios de seguros en general deban ser más competitivas y se obliguen a alcanzar niveles más altos de atención.

Por otro lado la intuición y la experiencia solas no garantizan hoy en día la supervivencia de las empresas; es necesario utilizar correctamente las funciones administrativas, entre ellas la planeación ocupa lugar prioritario y además en el caso de Solidaria Cia. Ltda., una implementación de estrategia basada en CRM.

2.1.3.1 Crecimiento de la competencia vs Solidaria Cia. Ltda.

Solidaria Cia. Ltda., se ha mantenido en un constante crecimiento con sus altas y bajas pero en un crecimiento constante, indudablemente el crecimiento en promedio del 20% se debe al cliente estrella que ha conseguido lo cual maquilla el rendimiento de la empresa ya que este cliente ocupa el 65% de las ventas actuales por eso el incremento de las ventas en un 104% del 2011 al 2012.

Figura N° 5: Promedio de Crecimiento Anual

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014)

Elaborado por: Paolo Rodriguez

Comparando a las otras Compañías se puede concluir que Solidaria Cia. Ltda., tiene ese crecimiento por un cliente estrella que mantiene, lo cual es peligroso ya que un solo cliente no puede tener tanta incidencia en los ingresos de la compañía como se lo analizará posteriormente

2.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

2.2.1 Información General

2.2.1.1 Historia de la Empresa

Solidaria Cia. Ltda., es una Asesora Productora de Seguros que lleva en el mercado asegurador desde el año 2002, con la credencial número 772, otorgada por la Superintendencia de Bancos y Seguros. (López, 2014)

La creación de esta compañía es de origen familiar, su fundadora es una persona con un amplio conocimiento en materia de seguros mas no así en el manejo de empresas, lo que ha ocasionado un estancamiento en el crecimiento de la compañía, al inicio y a pesar de que Solidaria Cia. Ltda., se conformó como empresa la fundadora era la única persona que laboraba en la misma, con el pasar de tiempo y el crecimiento, la fundadora, tuvo que buscar una persona que le ayúdesse en el interior de la empresa por lo que contrato a un asistente que cabe mencionar era su sobrino, aproximadamente en el año 2008 el crecimiento de Solidaria Cia. Ltda., había sido exitoso gracias a los contactos y amistadas que mantenía la fundadora, razón por la cual contrata a un mensajero que una vez más era parte de su familia se trataba de su cuñado, el crecimiento había sido abrupto y la empresa se manejaba de una forma muy empírica, con los consejos de amigos y familiares mas no de una manera profesional. (López, 2014)

Por otro lado en el año 2010 los problemas a nivel familiar estaban deteriorando la relación que se mantenía dentro de la empresa dando como resultado fuga de clientes, y un pésimo clima laboral, el fin de dicha calamidad fue con el despido de su cuñado y la contratación de una nueva persona que esta vez no era familiar, esto ayudo a mejorar el clima laboral y el manejo con los clientes a pesar de ello la empresa no se manejaba de forma automatizada ni se tenía procesos bien establecidos, esto cambiaria en el año 2012 con la ayuda de asesoría especializada la empresa se empieza hacer un camino más profesional y a la altura de la competencia

más alta, dando como resultado misión, visión, objetivos y procesos bien planificados y planteados. (López, 2014)

2.2.1.2 Misión

Somos una empresa a nivel nacional que ofrece tranquilidad a nuestros clientes mediante un asesoramiento integral en seguros, a través de la atención personalizada y oportuna pues, somos un vínculo confiable frente a los líderes del mercado asegurador, por representar y defender de forma ágil los intereses de nuestros clientes. (Solidaria Cia. Ltda., 2014)

2.2.1.3 Visión

Ser la empresa de asesoría y corretaje de seguros con más crecimiento sostenible en el País al 2017, brindando servicios de alta calidad y superando las expectativas del cliente. (Solidaria Cia. Ltda., 2014)

2.2.1.4 Valores

Los valores fundamentales sobre los cuales Solidaria Asesores de Seguros se fortalece para alcanzar su misión son los siguientes. (Solidaria Cia. Ltda., 2014):

- Honestidad
- Profesionalismo

- Cumplimiento
- Amor

2.2.1.5 Logotipo

Parte de la evolución que ha mantenido la empresa en el tiempo es el del cambio de logotipo dándoles así un nuevo aire a la empresa y por su puesto a sus clientes.

Figura N° 6: Evolución de Logotipo



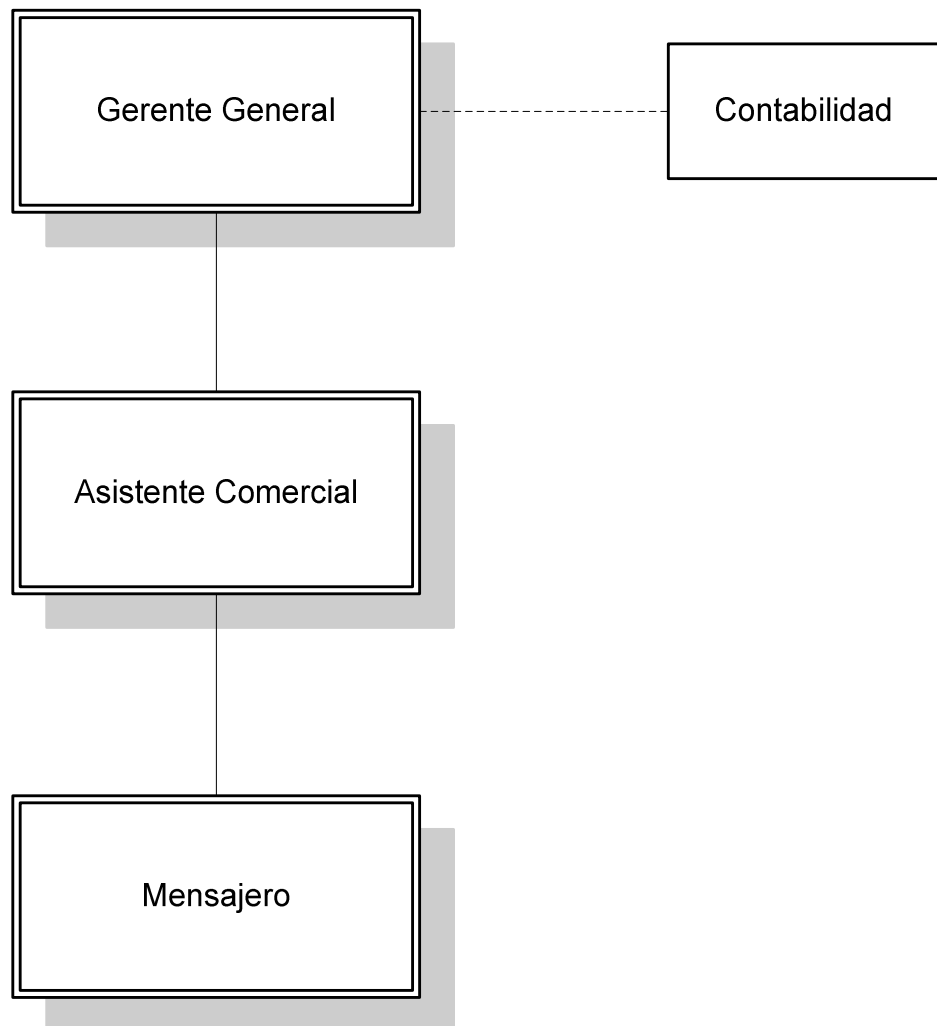
Fuente: (Solidaria Cia. Ltda., 2014)

Elaborado por: Paolo Rodriguez

2.2.2 Estructura Organizacional

2.2.2.1 Organigrama

La estructura organizacional tiene una forma vertical, pero no bien definida, pues las funciones no están bien repartidas, puesto que cada persona se ha ido acoplado a lo que le ha tocado en el momento (López, 2014), en estas condiciones la empresa se organiza de la siguiente manera:

Figura N° 7: Organigrama

Fuente: (Solidaria Cia. Ltda., 2014)

Elaborado por: Paolo Rodriguez

2.2.2.2 Definición de Funciones

En base al organigrama de la empresa las funciones están definidas de la siguiente manera: (López, 2014)

- **Gerente General.-** La gerencia se maneja de una forma poco ortodoxa, puesto que la gerencia se encarga del área comercial, así como también de la parte administrativa y financiera.

- En el área comercial se encarga de buscar nuevos clientes hacer contacto con ellos, realizar cotizaciones del tipo de seguro que los clientes necesitan y pedir las emisiones de las pólizas, entre el proceso de cotización y de emisión tarda depende del cliente entre una a dos semanas.
- En el área administrativa debe mantenerse al tanto de todo lo que pasa dentro de la empresa ya que el asistente se encarga de la revisión, de la entrega y cobro de las pólizas emitidas, pero aun así debe mantenerse al tanto de todo lo que pasa en el entorno, pagos a proveedores, pago de sueldos etc.
- En el área financiera se encarga de ver cómo va la empresa con un trabajo conjunto con contabilidad que cabe mencionar es externa pero que ayuda al control financiero y presupuestario de la empresa.
- **Asistente Comercial.-** Este puesto es el apoyo de gerencia ya que una vez realizado el proceso de venta es el encargado de tramitar los documentos hasta la entrega de las pólizas, el cobro respectivo y control de vencimientos de pólizas, así como asistencia a los clientes por consultas requerimientos etc., bajo el control de la gerencia general.

- **Mensajero.-** Encargado de repartir documentos, realizar cobros y pagos en el Distrito Metropolitano de Quito además hace diligencias personales tanto de la Gerencia General como del Asistente Comercial.

2.2.3 Productos y Servicios

2.2.3.1 Productos

Solidaria Cia. Ltda., en su función de Asesor productor de Seguros, asesora a sus clientes y clientes potenciales en todos los ramos de seguros que previamente la Gerente General debió aprobar rindiendo un examen por ramo en la Superintendencia de Bancos y Seguro (López, 2014), a los ramos como tales se los podría denominar como el producto.

Solidaria Cia. Ltda., con el fin de brindar a sus clientes una amplia gama de productos ha aprobado todos los ramos de seguros que una aseguradora puede brindar como son los que se encuentran a continuación:

Tabla N° 3: Ramos de Seguros Ofertados

RAMO	SEGURO
Vida	Vida individual
	Vida en grupo
Asistencia médica	Asistencia médica
Accidentes personales	Accidentes personales
Incendio y líneas aliadas	Incendio y líneas aliadas
Lucro cesante a consecuencia de incendio	Lucro cesante a consecuencia de incendio
Vehículos	Vehículos
Transporte	Transporte
Robo	Robo
Dinero y valores	Dinero y valores
Agropecuario	Agropecuario
RAMO	SEGURO
Riesgos técnicos	Todo riesgo para contratistas
	Montaje de maquinaria
	Rotura de maquinaria
	Pérdida de beneficio por rotura de maquinaria
	Equipo y maquinaria de contratistas
	Obras civiles terminadas
	Todo riesgo petrolero
Equipo electrónico	
Crédito	Crédito
Bancos e instituciones financieras	Bancos e instituciones financieras (BBB)
Multiriesgos	Multiriesgos
Riesgos especiales	Riesgos especiales
SOAT	SOAT

Fuente: (Solidaria Cia. Ltda., 2014)

Elaborado por: Paolo Rodriguez

2.2.3.2 Servicios

En cuanto a los servicios que ofrece la compañía se pueden mencionar que el servicio principal que ofrece la compañía es el asesoramiento, es decir

dar la mejor opción de seguro de acuerdo a las necesidades del cliente, servicio que es realmente básico (López, 2014), por lo cual la empresa ha implementado varios servicios adicionales de valor agregado detallados a continuación:

Tabla N° 4: Servicios que ofrece la Compañía

Tipo de servicio	Descripción
Análisis de riesgo	Evaluación del riesgo, posibles amenazas y consecuencias: Ofrecer a los clientes, el tipo de póliza, coberturas y condiciones adecuadas para cada una de sus necesidades.
Entrega de ofertas	Según la necesidad del cliente, se entregan las ofertas con un análisis técnico, lo cual serán una herramienta importante para la toma de decisiones del cliente.
Gestión para emisión de pólizas	Realización de todo el proceso de emisión de la póliza que el cliente escogió mediante la asesoría de Solidaria.
Gestión de cobro	Realización de la gestión de cobro ajustándonos al requerimiento del cliente
Gestión en caso de siniestros	Asistencia en forma inmediata en caso de darse un siniestro y realizamos la respectiva gestión de seguimiento hasta finalizar con el pago del mismo.
Control de vencimientos	Pendientes y alertas de que el cliente se encuentre protegido permanentemente, para lo cual se envían notificaciones oportunas con las condiciones de renovación para la contratación de la nueva vigencia.
Servicios adicionales	Otorgamiento de varios servicios adicionales, ajustándose a las necesidades del cliente.
Página web	Solidaria concibe su espacio Web como un lugar de información de sus servicios y productos, un lugar donde dejar sugerencias, contratar pólizas de seguros y, como una herramienta mediante la cual pueden los clientes enviar sus avisos de siniestros, e interactuar en cualquier momento y lugar del mundo.

Fuente: (Solidaria Cia. Ltda., 2014)

Elaborado por: Paolo Rodriguez

2.2.4 Procesos

Los procesos de la empresa se han venido definiendo a lo largo de la evolución de la misma, mas no por la necesidad de sistematizarlos y definir lo que cada integrante tiene que hacer, la compañía tiene cinco procesos base los cuales son venta directa, cotización, emisión, cobro de prima y cobro de comisión los cuales a simple vista parecen simples, pero llevándolas a un campo más profundo podemos ver que cada uno de estos procesos conlleva una cantidad de pasos importantes para la obtención y fidelización de los clientes.

2.2.4.1 Venta Directa

Se trata de un proceso de compra venta de manera personal es decir manteniendo el cara a cara: pues puede ser en el hogar del cliente, en lugar de venta, una cafetería locales cedidos para la ocasión y cualquier lugar donde se pueda mantener cercanía con él cliente, en este proceso de venta se suele usar la demostración, por lo que el vendedor debe saber las funcionalidades o beneficios del producto o servicio. (Ongallo, 2007)

Solidaria Cia. Ltda., a lo largo de su trayectoria siempre ha mantenido la venta directa, pues ha sido un eje fundamental para mantener a los clientes durante mucho tiempo ya que además de la venta, la gerente general y el asistente han tratado de mantener cierta amistad con todos y cada uno de sus clientes, este tipo de venta si bien es cierto ha ayudado a mantener a los clientes que han podido ser más afines con los integrantes de la compañía mas no así con el resto que tan solo buscan un buen trabajo y servicio mas no hacer “amistad”, el proceso siempre comienza por una

referencia de algún cliente antiguo o por la búsqueda de la gerente general de clientes nuevos sea cual sea el caso la gerente general los visita les habla sobre el producto e intenta vender el seguro son un porcentaje de éxito del 70% aproximadamente lo dice la gerente. (López, 2014)

2.2.4.2 Cotización

Es el mecanismo para establecer los costos y cláusulas del seguro desde una perspectiva comercial, como un material de negociación con el asegurado o bróker para la posible posterior emisión de una o más pólizas que conforman un programa de seguros. (Aseguradora del Sur, 2014)

El proceso de cotización es simple, se pide cotizaciones a varias compañías aseguradoras la encargada de esto por lo general siempre es la gerente general que básicamente es el motor de ventas principal, dependiendo del caso pueden ser tres o cuatro compañías si es un negocio grande y tan solo una cotización cuando se trate de un negocio pequeño, sea cual sea el caso se entrega personalmente al cliente y se lo analiza en ese momento, muchas de las veces los clientes piden mejores condiciones lo que conlleva a realizar nuevas cotizaciones con las condiciones que el cliente pide, esto sucede muchas de las veces porque el cliente tiene mucho desconocimiento acerca de seguros, pero una vez que el cliente acepta la cotización se procede de manera inmediata al proceso de emisión. (López, 2014)

2.2.4.3 Emisión

Es el acto de crear y poner en circulación títulos valores como: papel, moneda, acciones, obligaciones, letras de cambio u otros. En el ámbito asegurador y desde el punto de vista contractual, recibe este nombre al acto de formalizar una póliza o contrato de seguro, que constituye la operación básica en torno a la cual gira y se desarrolla la actividad aseguradora. (Funadación Mapfre, 2014)

El proceso de emisión se lleva a cabo por el asistente comercial, pues él se encarga del proceso de emisión en su totalidad. El proceso de emisión también es simple pues se debe hacer la póliza según lo ofrecido en la cotización, el trabajo mayor viene a ser el de revisión pues se debe revisar toda la póliza para que en el momento de un siniestro no se tenga problemas de terminología ya que pueden haber palabras en el contrato que pueden dejar de cubrir ciertos eventos o de identificación ya que si está mal puesto por ejemplo placas, chasis u otros elementos podría suceder que la compañía aseguradora no esté dispuesta a pagar el seguro, la emisión y pesar de que ya este emitida la póliza para Solidaria Cia. Ltda., no termina ahí, termina al momento de entregar la póliza al cliente y explicarle que todo lo que había solicitado consta tal y como se llegó al acuerdo en la cotización. (López, 2014)

2.2.4.4 Cobro de Prima

“Recibir dinero como pago de una deuda.” (Real Academia Española, 2014)

El proceso de cobro se realiza una vez que el cliente recibe la póliza, pero la mayoría de veces se cobra después de varios días de recibida la póliza por parte del cliente y es realizada por el mensajero y supervisada por el asistente comercial, una vez cobrada la prima, se procede a ingresarla a la aseguradora obteniendo como documento de respaldo la factura, la cual es entregada al cliente para su respaldo, si el cobro es en la cuotas, el cliente puede pagar sus cuotas directamente a la aseguradora o a su vez realizar la misma gestión nosotros, lo que mejor se acomode al cliente. (López, 2014)

2.2.4.5 Cobro de Comisiones

A pesar de que es uno de los procesos más fáciles de realizar es uno de los más importantes y más delicados, ya que se trata del cobro de comisiones de las ventas realizadas, las mismas que al final del año son reportadas a la Superintendencia de Bancos y Seguros, este proceso es relativamente fácil, pues se trata de revisar y hacer una comparación entre las preliquidaciones que envía la aseguradora y los registros de las ventas que se tienen en la empresa, una vez que los valores, porcentajes de comisión y demás estén correctos se procede a enviar la factura para que la aseguradora proceda con el pago ya sea transferencia o emisión de cheque. (López, 2014)

2.2.5 Matriz FODA

2.2.5.1 Fortaleza

1. Recurso de Capital

- a. Infraestructura propia y con características apropiadas para el cumplimiento óptimo de las actividades,
- b. Recursos financieros apropiados que permiten a futuro ampliar la gestión empresarial,

2. Recurso Humano

- a. Personal confiable y colaborador en los trabajos específicos asignados,
- b. Honestidad y puntualidad en los compromisos contraídos,

3. Relaciones Externas

- a. Muy buena relación de trabajo con las mejores empresa aseguradoras,
- b. Satisfacción de los clientes por los servicios diferenciados recibidos.

2.2.5.2 Debilidades

1. Recursos Humanos

- a. Falta de capacitación del personal para una mejor atención integral a los clientes y posterior ampliación de servicios,
- b. Limitado compromiso, pro actividad y aporte técnico de los empleados para la empresa,
- c. Insuficiente tiempo de los empleados para desarrollar actividades distintas a las habituales,
- d. Inexistencia de reuniones de trabajo con fines de control y evaluación de actividades,
- e. Falta de comunicación entre los integrantes de la Empresa,
- f. Insuficiente trabajo en equipo.

2. Factor Tecnológico

- a. Falta de un sistema informático de control de la producción,
- b. Limitado interés de los empleados por incorporar un sistema tecnológico de procesos internos y/o administrativos,

3. Factores Organizacionales

- a. Inexistencia de una estructura organizacional y funcional interna,
- b. No se cumplen disposiciones reglamentarias en torno a la realización de Asambleas Generales de Directorio,
- c. Falta de conformación de un banco de datos sobre potenciales clientes.
- d. Incipiente asesoría financiera para la toma de decisiones

2.2.5.3 Oportunidades

- 1. Ampliar relación de trabajo con las mejores empresas aseguradoras,
- 2. Facilidades de crédito para emprender proyectos de ampliación de los servicios de la empresa,
- 3. Vigencia de Ley que obliga a los transportistas públicos a la suscripción de seguros,
- 4. Exigencia de los organismos públicos por capacitar y especializar a los integrantes de las empresas privadas y entidades públicas, para mejorar los procesos de acreditación y prestación de servicios,

5. Existencia y fácil disponibilidad de sistemas tecnológicos que se acoplan a las específicas de este tipo de servicios,

2.2.5.4 Amenazas

1. Competencia desleal de empresas análogas, que ponen en riesgo la pérdida de clientes VIP. (López, 2014)
2. Creación indiscriminada de empresas aseguradoras (free lance),
3. Falta de cultura de los propietarios de vehículos por asegurarlos,
4. Restricción gubernamental para la importación de vehículos.
5. Cambio del Código Monetario, reglamentos e instituciones de control.

2.2.6 Conclusiones Matriz FODA

En este contexto luego de la ponderación de los resultados, se estima necesario:

- Incremento de recursos humanos según necesidades para cumplir con las competencias empresariales con tendencia a la atención al cliente y ventas.
- Implantar programas puntuales de capacitación del talento humano enfocado en la atención al cliente lo cual permita fidelizarlos.

- Sistematizar el seguimiento y control del personal para auscultar el desempeño en las tareas y responsabilidades asignadas,
- Ampliar la aplicación de soportes informáticos en los procesos técnico y administrativos,
- Estructurar una base de datos con indicadores socio-económicos para sustento de la proyección de actividades,
- Diseñar la estructura organizacional y funcional con miras a cumplir los objetivos,
- Poner en práctica disposiciones y normativas de carácter organizacional y funcional,
- Ampliar o emprender actividades inherentes a su competencias,
- Aplicar estrategias para establecer relaciones de trabajo con potenciales clientes,
- Emprender de manera sostenida un plan de difusión de la imagen empresarial y sus servicios.

3 INVESTIGACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

3.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Como se pudo apreciar en el análisis de la empresa el principal problema es la ausencia de un proceso organizado en la administración de su cartera de clientes, esto ha conllevado a que la empresa no pueda crecer lo suficiente para ser un negocio que obtenga utilidades sostenidas y estables para sus colaboradores y socios.

La metodología empleada para la captación de los clientes es carente de lineamientos técnicos, ya que consiste en ofrecer los productos y servicios de seguros sin una estrategia de comercialización, por tal razón los recursos como los financieros y humanos son mal empleados y producen gastos innecesarios en la empresa.

Ésta situación en la empresa no ha permitido que el contacto con el cliente sea el adecuado porque no se mantiene una relación activa durante la vigencia de la póliza de seguros y solo se contacta al cliente al momento de renovar una póliza. Trabajar de esta manera es una gran falencia puesto que la renovación de seguros se vuelve poco ágil, ya que el cliente no siente una atención personalizada por parte de la compañía.

Con la investigación queremos determinar que lo que se siente dentro de la empresa es percibida también por los clientes por lo que se llevará a cabo esta investigación

con la finalidad de corroborar ese sentimiento interno ya que si la empresa sigue manteniendo este tipo de relación con el cliente, corre el riesgo de disminuir en su efectividad para mantener las relaciones comerciales, dificultando la continuidad de Solidaria Cia. Ltda., por lo que, es conveniente plantear la estrategia de fidelización de clientes usando el enfoque de Customer Relationship Mangement (CRM), que permite establecer un canal eficiente de comunicación para mantener elevada la satisfacción del cliente, lo que dará como resultado un incremento de las relaciones comerciales con efectos positivos sobre la rentabilidad de Solidaria Cía. Ltda.

3.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Objetivo General

- Identificar el nivel de satisfacción que perciben los clientes de la empresa, en función de la atención, el seguimiento y la post-venta que realiza la empresa y conocer cómo se maneja la información del cliente en la empresa.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Evaluar el nivel de confianza que los clientes mantienen con la empresa.
- Verificar cual es el método de venta que ha sido más utilizado en la empresa y evaluar su desempeño.
- Establecer cuáles son los motivos principales que han incentivado al cliente a contratar sus seguros mediante la asesoría de Solidaria Cía. Ltda.

- Analizar los procesos actuales de Solidaria Cia. Ltda. para conocer las posibles falencias que inciden negativamente en el nivel de ventas de la empresa.
- Determinar el posicionamiento estratégico de Solidaria Cia. Ltda. para verificar la necesidad de implementar una estrategia de fidelización mediante el uso de Customer Relationship Management (CRM).
- Investigar el proceso de post venta de Solidaria Cia. Ltda. para medir el nivel de retención de clientes de la empresa.

3.3 DESARROLLO DE LAS HERRAMIENTAS

Las herramientas que se van a utilizar son la encuesta, el objetivo de la encuesta es evaluar la satisfacción de los clientes, además utilizaremos el análisis técnico resultado de la observación realizado en el Análisis FODA y observación por pregunta.

3.3.1 Encuesta

Una encuesta es cualquier actividad que recoge la información de una manera organizada y metódica sobre las características de interés de algunas o todas las unidades de una población utilizando bien definidos conceptos, métodos y procedimientos, y compila la información en una forma útil resumen. (Statistics Canada's National, 2010)

3.3.2 Observación

Observación quiere decir observar de manera sistemática y registrar eventos, comportamientos y artefactos (objetos) en el escenario social elegido para el

estudio. El registro de observaciones se refiere con frecuencia como notas de campo y detallado sin prejuicios descripciones y concretos de lo que se ha observado. Para estudios que dependen exclusivamente de la observación, el investigador no deber tener un papel particular en el entorno; ser tolerado como un observador discreto es suficiente. (SAGEPUB, 2015)

3.3.3 Población

“Población o población objetivo, es el conjunto de todos los valores de un fenómeno o propiedad que se quiere observar. También se usa el nombre de variable cuando se quiere designar a este conjunto.” (Riesgo, 2015)

Para este caso la población serán todos y cada uno de los clientes ya que todos los clientes merecen el mismo trato en cuanto a su satisfacción, además tomando en cuenta el número tan manejable de clientes se podrá realizar la encuesta a todos los clientes sin tomar en cuenta los factores de exclusión ni de inclusión ya que todos los clientes serán tomados en cuenta, el número total de la población será de 213 clientes.

3.4 APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS

3.4.1 Encuesta

La encuesta está diseñada en base a los objetivos que se desea analizar, así como también a las falencias que se ha podido observar en el análisis de la empresa, lo que nos permitirá verificar el sentimiento real del cliente hacia la empresa.

Los métodos que se va a usar para distribuir las encuestas son internet con el sistema Survey Monkey, y de forma personal con la ayuda del personal de mensajería de la empresa.

3.4.1.1 Tabulación de Datos

A continuación se harán las tabulaciones de las preguntas con su respectivo análisis:

1. Género

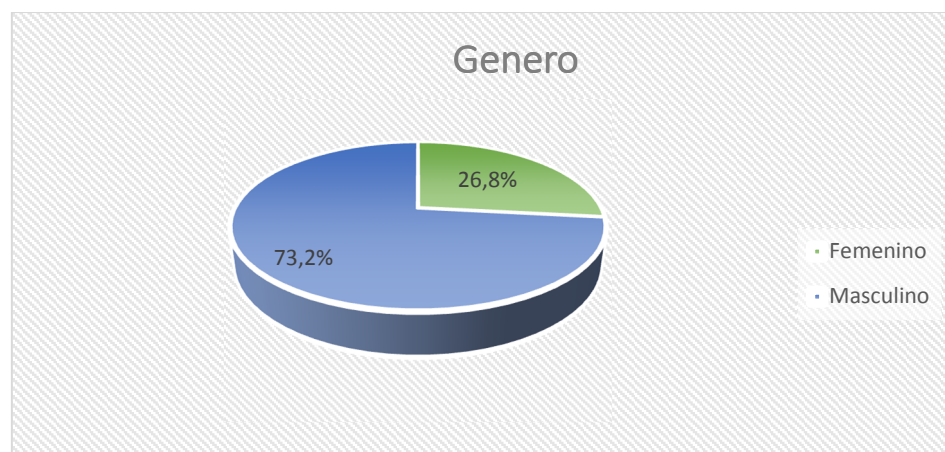
Tabla N° 5: Género

Género		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de respuesta	Numero de Respuestas
Femenino	26,8%	57
Masculino	73,2%	156
<i>Respuestas Totales</i>	100%	213

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 8: Género



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Observación: En esta pregunta se puede observar que la mayor cantidad de clientes son hombres, esto en gran parte se debe a que siendo vehículos el ramo con más clientes y que en gran parte los dueños de vehículos son hombres este tiene una gran afectación, por otro lado al ser de género femenino la principal vendedora, debe influir en la empatía con el género masculino a la hora de cerrar la venta.

2. Rango de edad

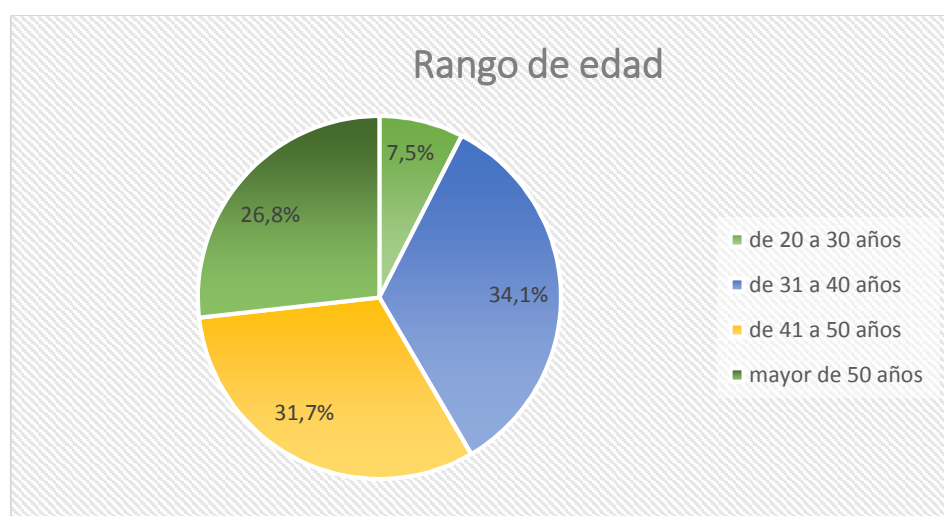
Tabla N° 6: Rango de edad

Rango de edad		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de respuesta	Numero de Respuestas
de 20 a 30 años	7,5%	16
de 31 a 40 años	34,1%	73
de 41 a 50 años	31,7%	68
mayor de 50 años	26,8%	56
<i>Respuestas Totales</i>	100%	213

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 9: Rango de edad



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Observación: Se puede observar que la distribución de edades se distribuye uniformemente entre las edades de mayor de 30 en adelante, este efecto se debe a que la mayoría de personas a la edad de 30 años aún sigue en un proceso de estabilización económica, ya que en su efecto las personas menores a 30 aseguran los bienes que han sido donados y/o regalados por sus padres o familiares.

3. Actividad que realiza

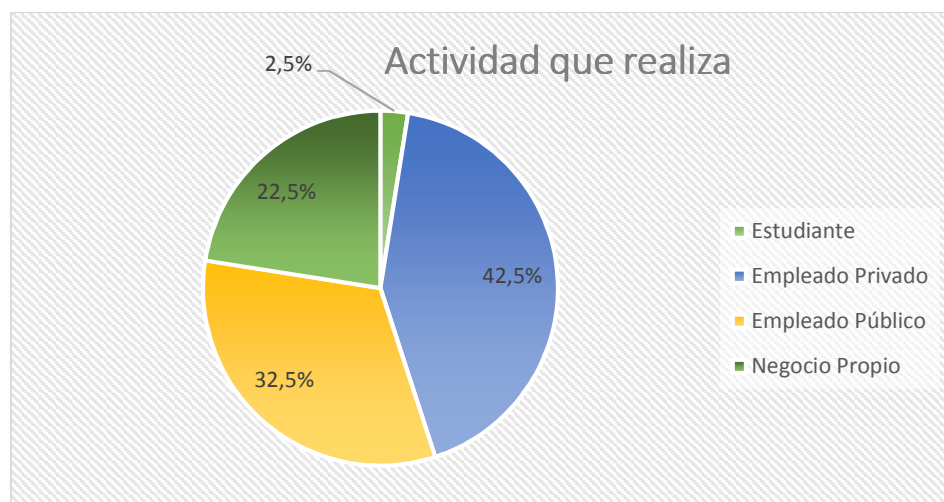
Tabla N° 7: Actividad que realiza

Actividad que realiza		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de respuesta	Numero de Respuestas
Estudiante	2,5%	5
Empleado Privado	42,5%	91
Empleado Público	32,5%	70
Negocio Propio	22,5%	47
Respuestas Totales	100%	213

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 10: Actividad que realiza



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Observación: De igual forma la distribución de las actividades es uniforme este factor pese a que a simple vista no debería tener importancia ayuda a saber cuál es la disponibilidad de tiempo de los clientes, ya que siendo empleados es muy difícil obtener un tiempo para entregar explicaciones etc.

4. Provincia

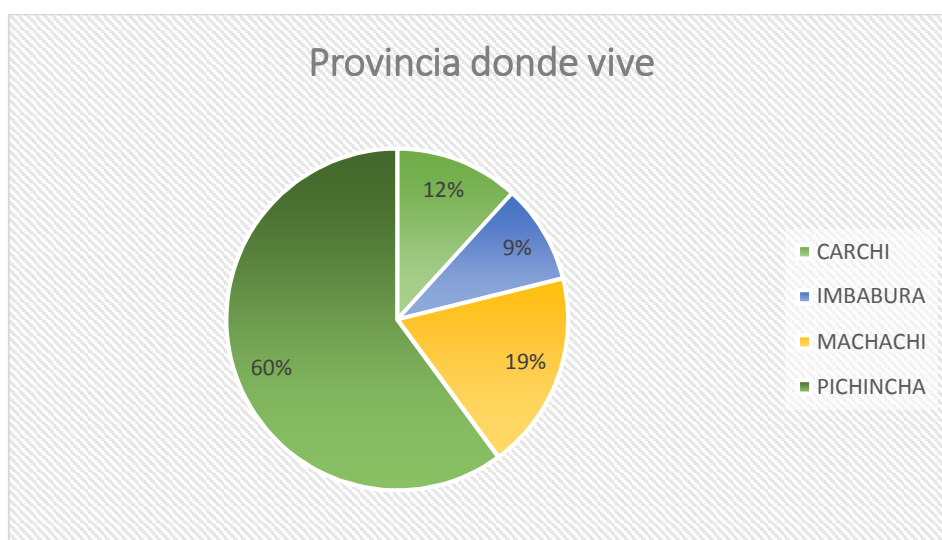
Tabla N° 8: Provincia

Escriba la provincia donde vive		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de respuesta	Numero de Respuestas
CARCHI	12%	25
IMBABURA	9%	20
MACHACHI	19%	40
PICHINCHA	60%	128
<i>Respuestas Totales</i>	100%	213

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 11: Provincia



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Observación: De una manera empírica Solidaria ha decidido comercializar sus productos en otra provincias como lo son Carchi, Imbabura y las afueras de Pichincha como es Machachi, teniendo gran éxito en las provincias de Carchi ya que los ingresos más opulentos provienen de esa provincia.

5. Sector

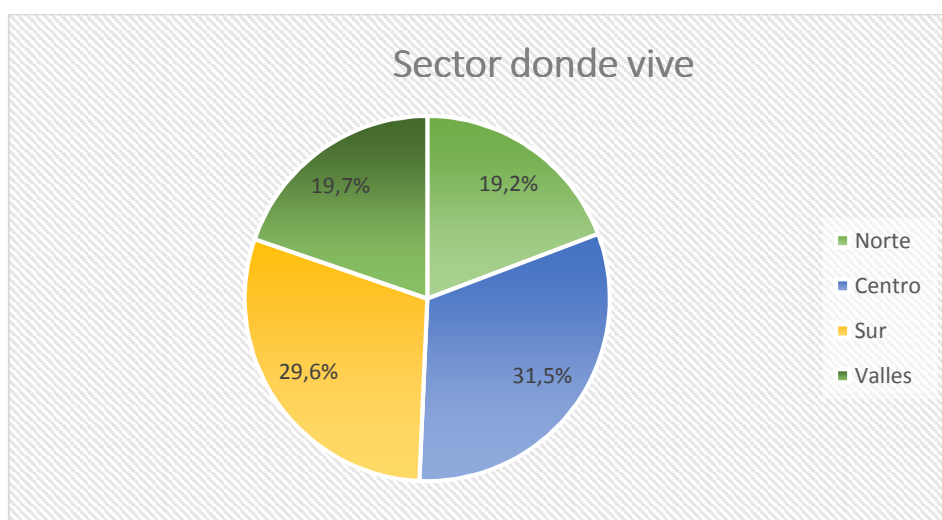
Tabla N° 9: Sector

Sector donde vive		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de respuesta	Numero de Respuestas
Norte	19,2%	41
Centro	31,5%	67
Sur	29,6%	63
Valles	19,7%	42
<i>Respuestas Totales</i>	100%	213

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 12: Sector



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Observación: El objetivo principal de esta pregunta tiene que ver con la movilidad del personal hacia el cliente, en realidad no afecta a las decisiones, pero ayudará a mejorar los gastos de movilidad.

6. He podido comprobar que Solidaria Cía. Ltda., se mantiene tecnológicamente actualizada

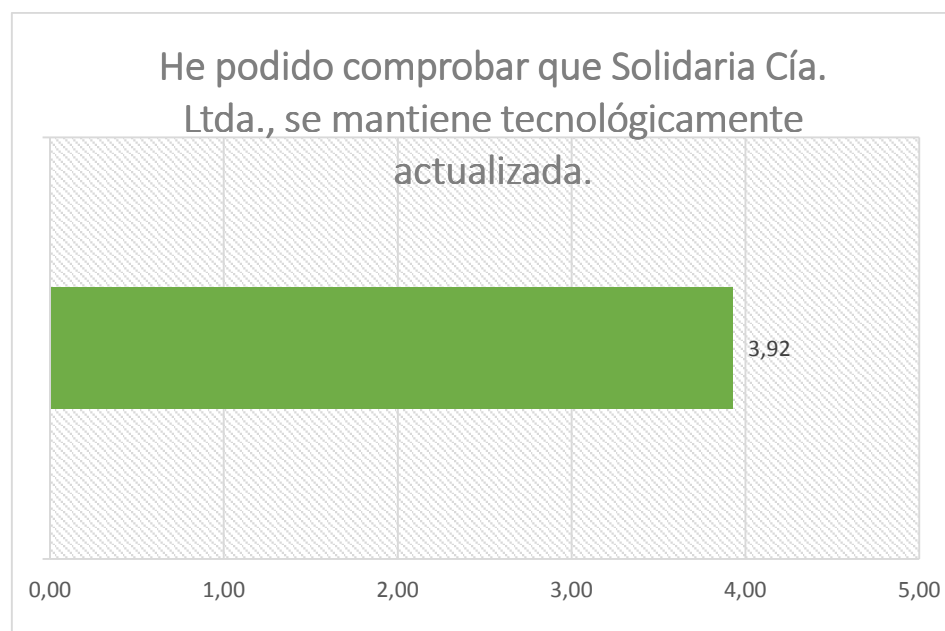
Tabla N° 10: He podido comprobar que Solidaria Cía. Ltda., se mantiene tecnológicamente actualizada

He podido comprobar que Solidaria Cía. Ltda., se mantiene tecnológicamente actualizada.							
Opciones de Respuesta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Nada de acuerdo	Promedio	Numero de Respuestas
	80	72	37	13	11	3,92	213
<i>Respuestas Totales</i>							<i>213</i>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 13: He podido comprobar que Solidaria Cía. Ltda., se mantiene tecnológicamente actualizada



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Observación: Solidaria Cia. Ltda., ha ido implementando con el tiempo una serie de sistemas informáticos que ayudan a mantener organizada la empresa como es el caso de Google Apps lo que ayuda a los vendedores a tener la información al día y en el caso de que se necesitase las pólizas poder acceder a ellas desde cualquier parte en cualquier momento particular que aparentemente se ha notado por los clientes pero que aún falta que el cliente sienta eso.

7. Considero que el horario de atención es el adecuado

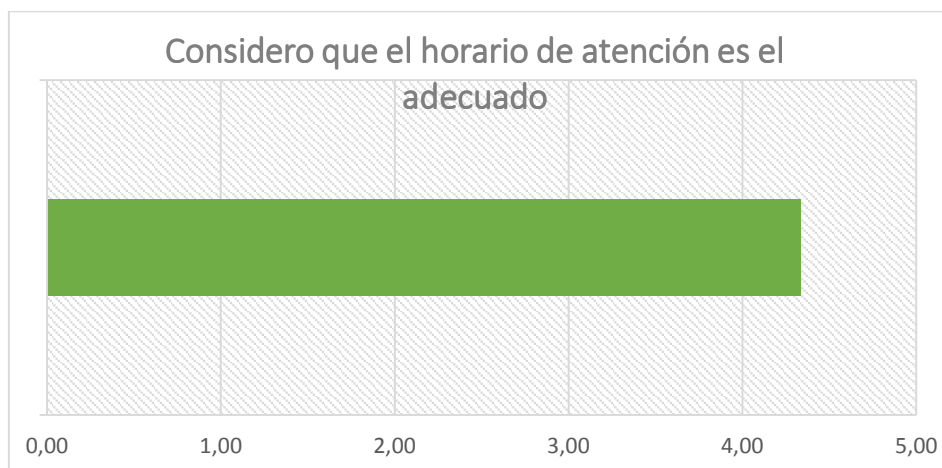
Tabla N° 11: Considero que el horario de atención es el adecuado

Considero que el horario de atención es el adecuado							
Opciones de Respuesta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Nada de acuerdo	Promedio	Numero de Respuestas
	93	109	5	1	5	4,33	213
<i>Respuestas Totales</i>							<i>213</i>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 14: Considero que el horario de atención es el adecuado



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Observación: En gran parte este porcentaje es maquillado por la gerente de la empresa ya que al ser la dueña y principal vendedora no le importa tomarse tiempo extra para complacer a sus clientes, este es un factor importante ya que de no ser así muy probablemente el resultado sería más bajo.

8. Solidaria Cía. Ltda., acoge sugerencias, da solución y/o atiende a reclamos y quejas de manera oportuna

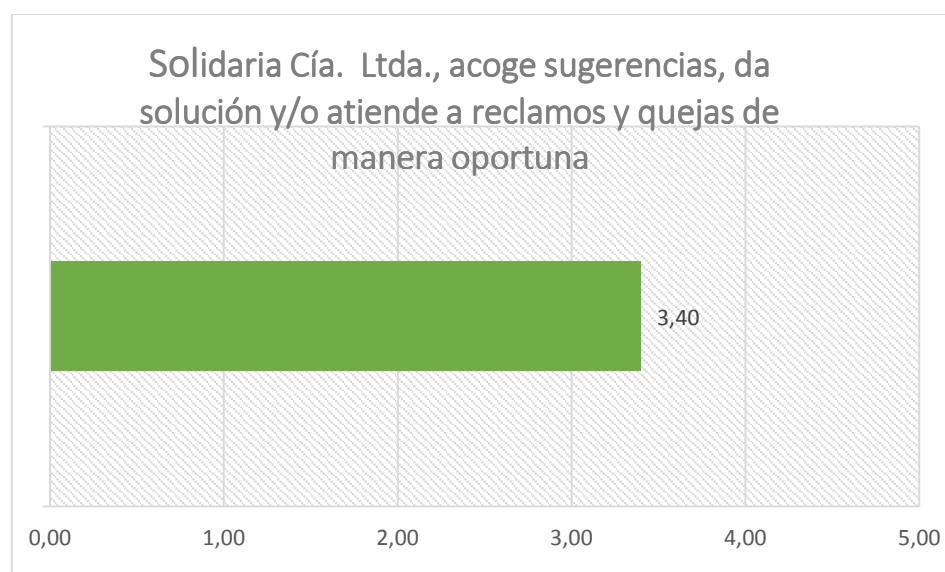
Tabla N° 12: Solidaria Cía. Ltda., acoge sugerencias, da solución y/o atiende a reclamos y quejas de manera oportuna

Solidaria Cía. Ltda., acoge sugerencias, da solución y/o atiende a reclamos y quejas de manera oportuna							
Opciones de Respuesta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Nada de acuerdo	Promedio	Numero de Respuestas
	50	50	68	25	20	3,40	213
<i>Respuestas Totales</i>							<i>213</i>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 15: Solidaria Cía. Ltda., acoge sugerencias, da solución y/o atiende a reclamos y quejas de manera oportuna



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Observación: Esto se debe a la falta de comunicación interna que mantiene la empresa además de la falta de enfoque en el cliente, por lo que no se da un método de solución a sus quejas, la falta de comunicación interna porque muchas de las veces los empleados no dan solución por no tener que admitir un error frente a la gerencia, y de parte del enfoque por que no existen mecanismos en donde los clientes puedan ser escuchados.

9. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestro servicio?

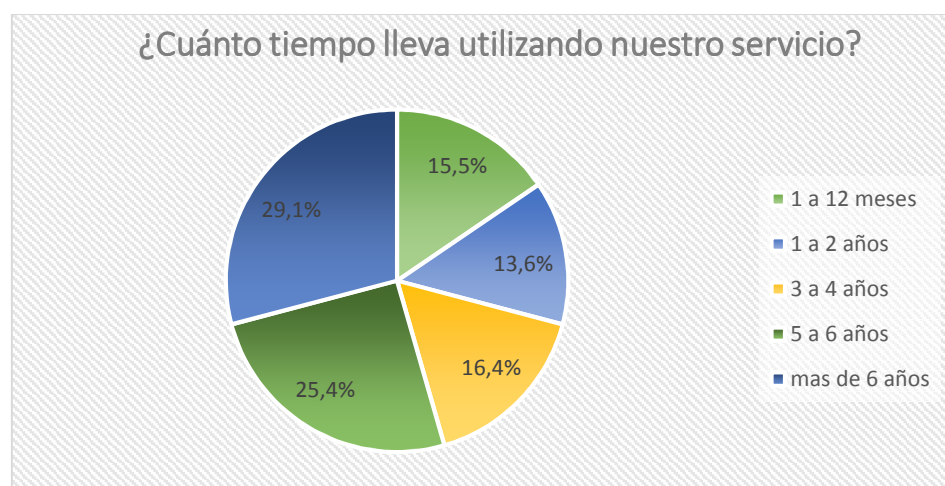
Tabla N° 13: ¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestro servicio?

¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestro servicio?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de respuesta	Numero de Respuestas
1 a 12 meses	15,5%	33
1 a 2 años	13,6%	29
3 a 4 años	16,4%	35
5 a 6 años	25,4%	54
más de 6 años	29,1%	62
<i>Respuestas Totales</i>	100%	213

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 16: ¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestro servicio?



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Observación: Solidaria Cia. Ltda., básicamente se “conformó” con la suma de clientes que ya tienen en este momento, ese es el sentimiento que se percibe, y que es rectificado por el gráfico como podemos ver la empresa tienen en su poder clientes viejos que ayudan a mantener un flujo de ingresos normales pero que no se han visto incrementado en el tiempo, ya que los clientes nuevos son por recomendaciones en su gran mayoría mas no por campañas enfocadas al crecimiento de la cartera de clientes.

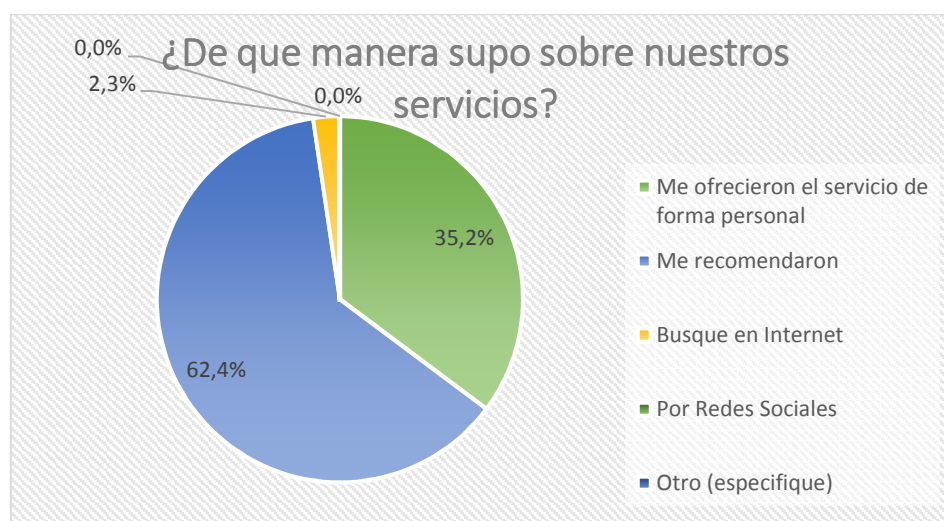
10. ¿De qué manera supo sobre nuestros servicios?

Tabla N° 14: ¿De qué manera supo sobre nuestros servicios?

¿De que manera supo sobre nuestros servicios?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de respuesta	Numero de Respuestas
Me ofrecieron el servicio de forma personal	35,2%	75
Me recomendaron	62,4%	133
Busque en Internet	2,3%	5
Por Redes Sociales	0,0%	0
Otro (especifique)	0,0%	0
Respuestas Totales	100%	213

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 17: ¿De qué manera supo sobre nuestros servicios?

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Observación: Como podemos ver el boca a boca se cumple bastante bien en Solidaria Cia. Ltda., pero se puede ver que la fuerza de ventas y marketing es realmente baja, este es un punto bastante fuerte que hay que atacar si se busca incrementar las ventas en el tiempo.

11. Considero que el personal está siempre dispuesto a ayudarme

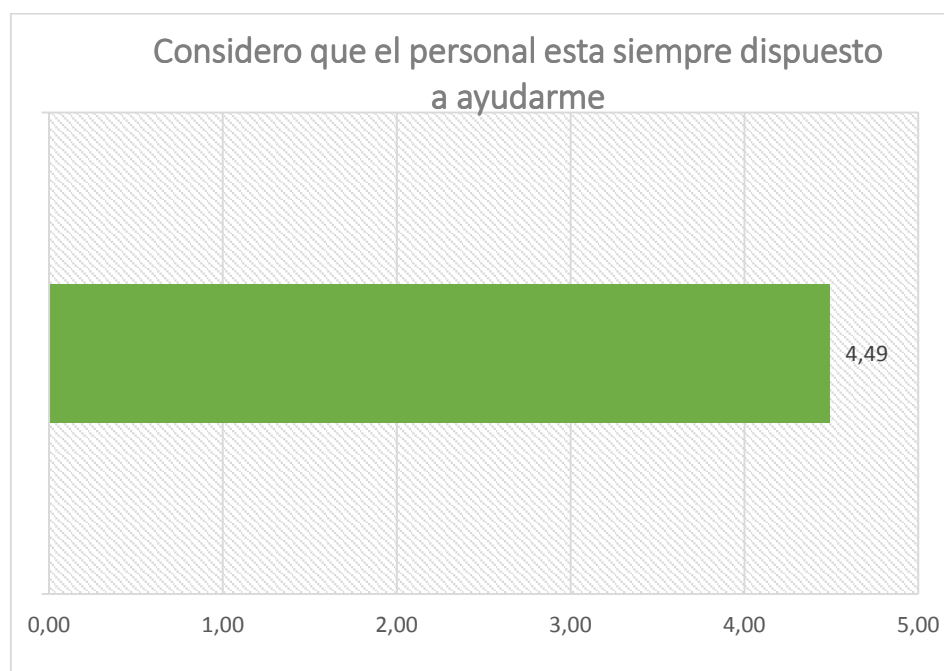
Tabla N° 15: Considero que el personal está siempre dispuesto a ayudarme

Considero que el personal esta siempre dispuesto a ayudarme							
Opciones de Respuesta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Nada de acuerdo	Promedio	Numero de Respuestas
	125	72	11	5	0	4,49	213
<i>Respuestas Totales</i>							<i>213</i>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 18: Considero que el personal está siempre dispuesto a ayudarme



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Observación: Realmente aquí el índice es muy alto ya que de tener algún requerimiento la clientela por lo general se los ayuda en ese momento, esta filosofía de ayuda la hace en su mayoría la gerente, dueña y principal vendedora de la empresa, por eso la alta satisfacción en esta pregunta.

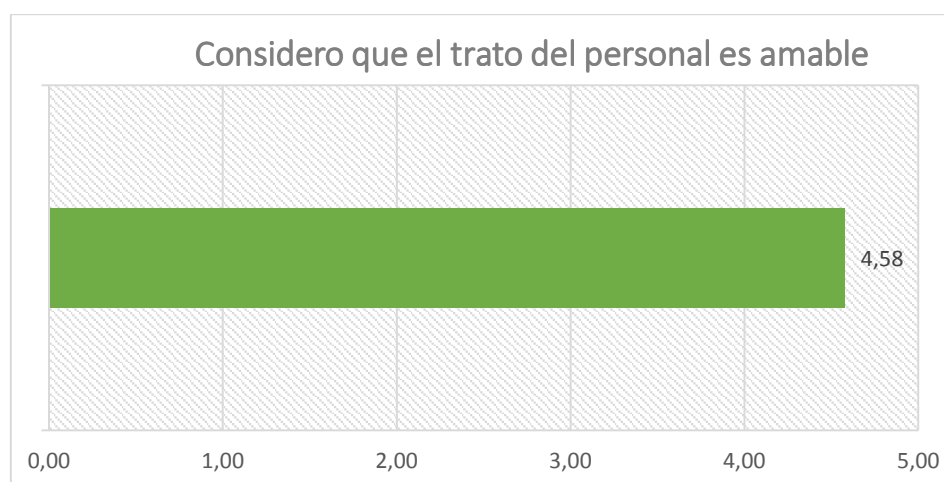
12. Considero que el trato del personal es amable

Tabla N° 16: Considero que el trato del personal es amable

Considero que el trato del personal es amable							
Opciones de Respuesta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Nada de acuerdo	Promedio	Numero de Respuestas
	124	88	1	0	0	4,58	213
<i>Respuestas Totales</i>							<i>213</i>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 19: Considero que el trato del personal es amable

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Observación: Aquí es entendible el índice tan alto pues los clientes tienen siempre un trato muy respetuoso, ya que a pesar de que la cultura en atención al cliente es deficiente el personal es bastante amable en su trato por su forma de ser, la amabilidad es innato de cada empleado.

13. Considero que el personal cuenta con la capacitación adecuada para resolver mis requerimientos y/o inquietudes de manera oportuna

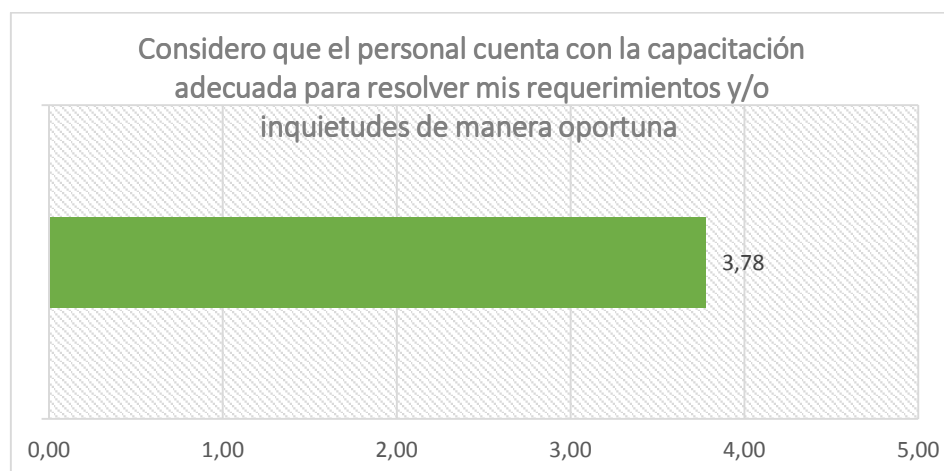
Tabla N° 17: Considero que el personal cuenta con la capacitación adecuada para resolver mis requerimientos y/o inquietudes de manera oportuna

Considero que el personal cuenta con la capacitación adecuada para resolver mis requerimientos y/o inquietudes de manera oportuna							
Opciones de Respuesta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Nada de acuerdo	Promedio	Numero de Respuestas
	80	66	22	30	15	3,78	213
<i>Respuestas Totales</i>							<i>213</i>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 20: Considero que el personal cuenta con la capacitación adecuada para resolver mis requerimientos y/o inquietudes de manera oportuna



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Observación: En la observación se pudo ver que el momento que un cliente llama no todos los empleados cuentan con la información a la mano para dar respuesta en el momento al cliente, lo que conlleva a que se recurra a preguntar a la gerente o al asistente comercial sobre el asunto lo que causa molestia a los clientes. Este punto ayuda a darse cuenta que la información no siempre está a la mano, por ende es de gran importancia una filosofía de CRM donde este particular será resuelto.

14. Considero que el personal cuenta con los materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo

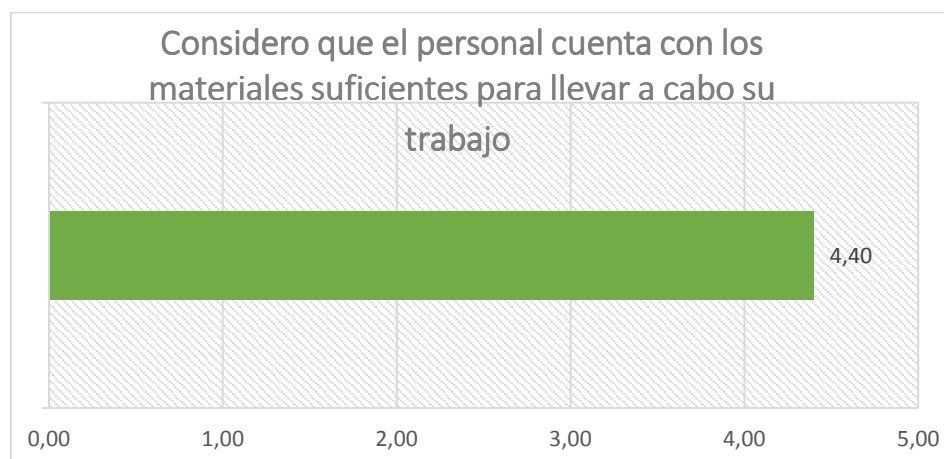
Tabla N° 18: Considero que el personal cuenta con los materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo

Considero que el personal cuenta con los materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo							
Opciones de Respuesta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Nada de acuerdo	Promedio	Numero de Respuestas
	106	91	11	5	0	4,40	213
<i>Respuestas Totales</i>							<i>213</i>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 21: Considero que el personal cuenta con los materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Observación: Realmente el trabajo siempre se lo lleva a cabo de manera óptima hablando únicamente de la parte de calidad del servicio, pues la gerente se encarga de que todos los requerimientos del cliente este plasmados en la póliza y sin errores, además de eso se ha ido aumentando la tecnología con el fin de dar un mejor servicio al cliente en el momento de la venta exclusivamente.

15. Me siento en un ambiente de confianza con el personal de la empresa

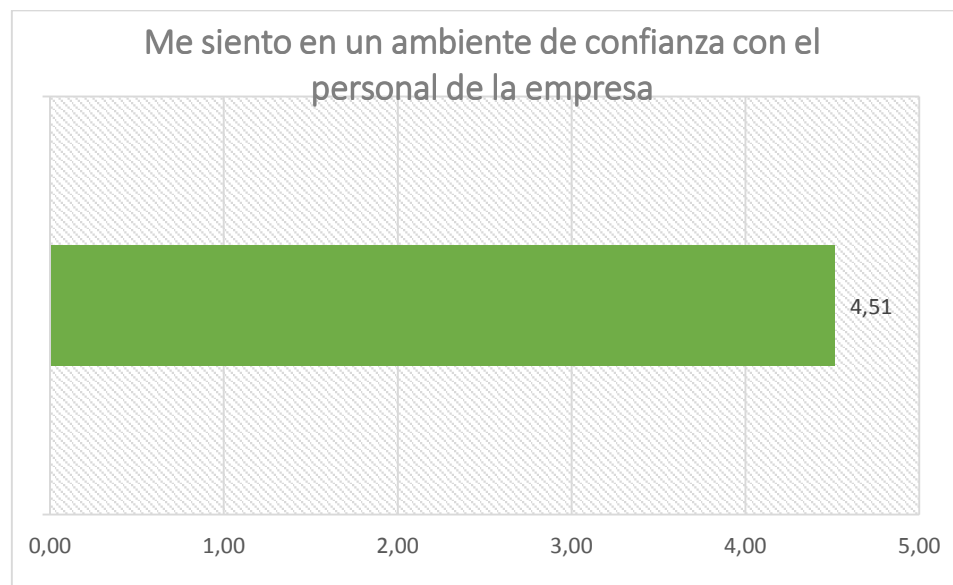
Tabla N° 19: Me siento en un ambiente de confianza con el personal de la empresa

Me siento en un ambiente de confianza con el personal de la empresa							
Opciones de Respuesta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Nada de acuerdo	Promedio	Numero de Respuestas
	119	84	10	0	0	4,51	213
<i>Respuestas Totales</i>							<i>213</i>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 22: Me siento en un ambiente de confianza con el personal de la empresa



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Observación: Realmente y como se había mencionado en el análisis, la empresa genera demasiada confianza lo cual ha permitido hacer más que una relación comercial una amistad, creo que esa confianza excesiva con algunos miembros de la compañía ha maquillado este resultado, porque se debe tener muy en cuenta que la relación se la debe hacer con la empresa

no con las personas ya que si dejan de estar se formara un disgusto con los clientes.

16. ¿Nuestro servicio cumple con sus expectativas?

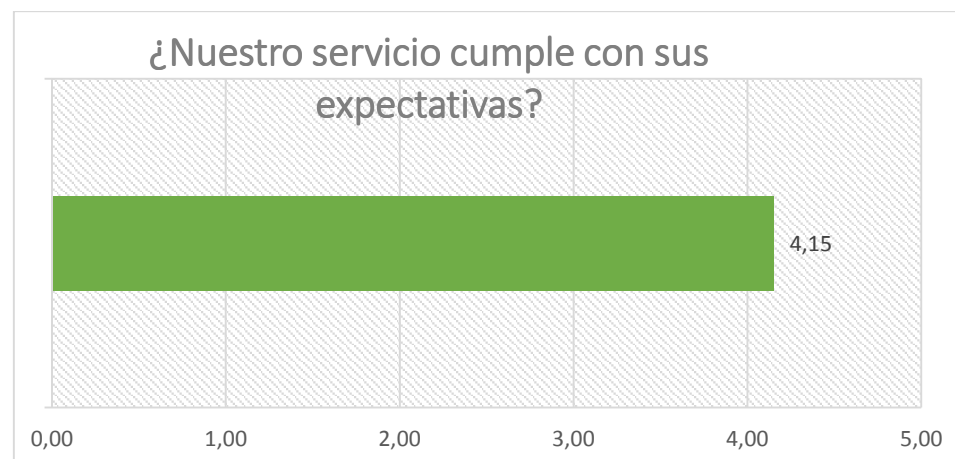
Tabla N° 20: ¿Nuestro servicio cumple con sus expectativas?

¿Nuestro servicio cumple con sus expectativas?							
Opciones de Respuesta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Nada de acuerdo	Promedio	Numero de Respuestas
	87	91	15	20	0	4,15	213
<i>Respuestas Totales</i>							<i>213</i>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 23: ¿Nuestro servicio cumple con sus expectativas?



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Observación: Como se observó en el análisis de la empresa la interacción del cliente es tan solo al momento que tienen un siniestro y al momento de la compra del seguro por ende esto puede maquillar un tanto la respuesta ya que de haber más interacción probablemente este índice bajaría, sin embargo refleja que el cliente se siente bien atendido por parte del personal.

17. ¿Conoce todos los servicios que ofrece la compañía?

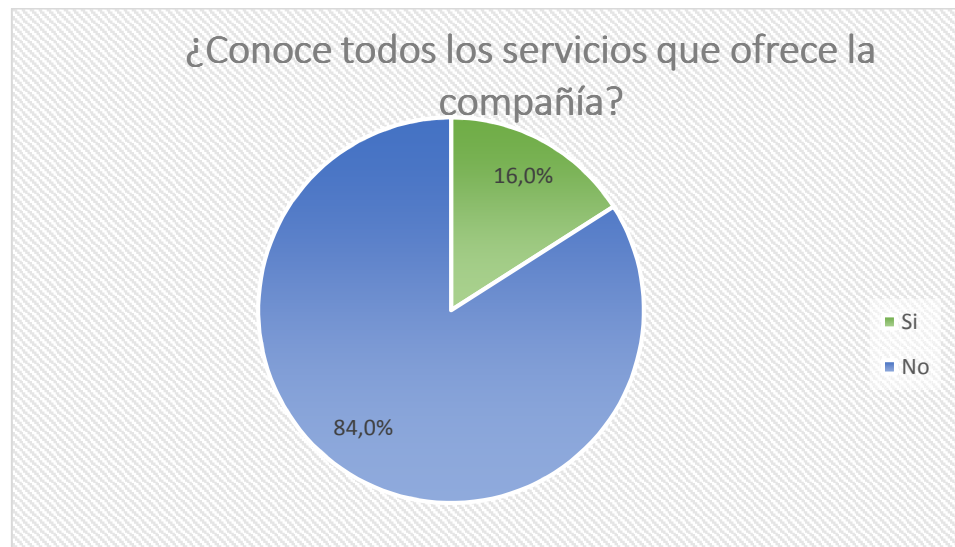
Tabla N° 21: ¿Conoce todos los servicios que ofrece la compañía?

¿Conoce todos los servicios que ofrece la compañía?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de respuesta	Numero de Respuestas
Si	16,0%	34
No	84,0%	179
Respuestas Totales	100%	213

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 24: ¿Conoce todos los servicios que ofrece la compañía?



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Observación: Esto demuestra que la empresa no comparte contenido con el público ni con sus clientes, por ende no se sienten identificados con lo que la empresa realmente hace, se han dado casos en los que el cliente llega a la compañía y pregunta por la aseguradora donde está asegurado mas no por Solidaria Cia. Ltda., lo cual no ayuda a la identidad de la empresa y a pesar de que el boca a boca funciona bien con Solidaria Cia. Ltda., puede que se estén fugando potenciales clientes tan solo por este particular ya

que las recomendaciones pueden ser por la aseguradora más no por Solidaria Cia. Ltda.

18. Considero que el servicio a mejorado a lo largo del tiempo

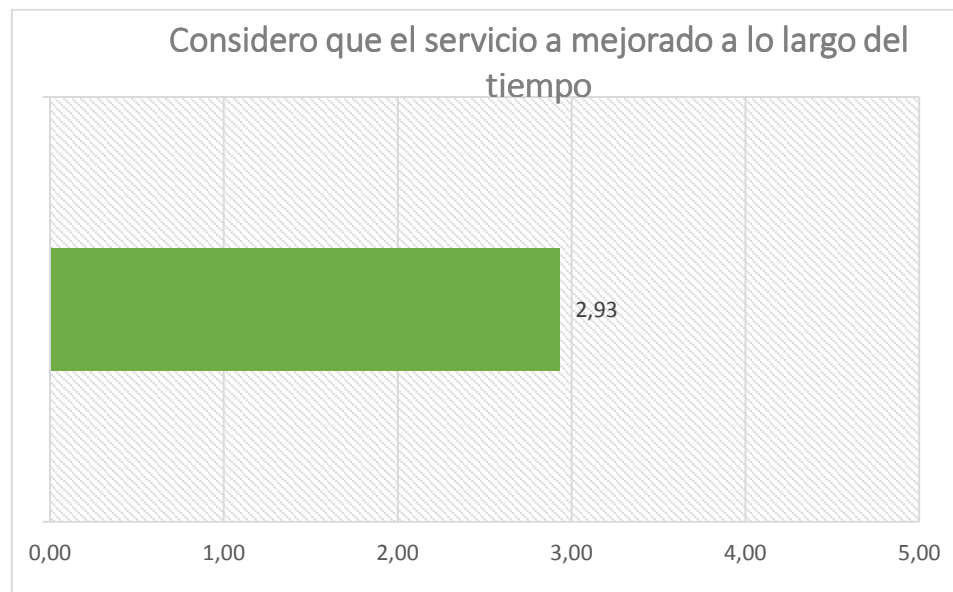
Tabla N° 22: Considero que el servicio a mejorado a lo largo del tiempo

Considero que el servicio a mejorado a lo largo del tiempo							
Opciones de Respuesta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Nada de acuerdo	Promedio	Numero de Respuestas
	29	38	65	51	30	2,93	213
<i>Respuestas Totales</i>							<i>213</i>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 25: Considero que el servicio a mejorado a lo largo del tiempo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Observación: A pesar que en el interior Solidaria Cia. Ltda., ha presentado grandes mejoras específicamente tecnológicas, pero se puede ver que lamentablemente esto no ha sido transmitido a los clientes, lo que es

realmente lamentable ya que esto se produce por la forma tan hermética en que se manejan las cosas dentro de la compañía, tienen miedo a que la competencia copie sus prácticas de atención al cliente.

19. Considero que han solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas

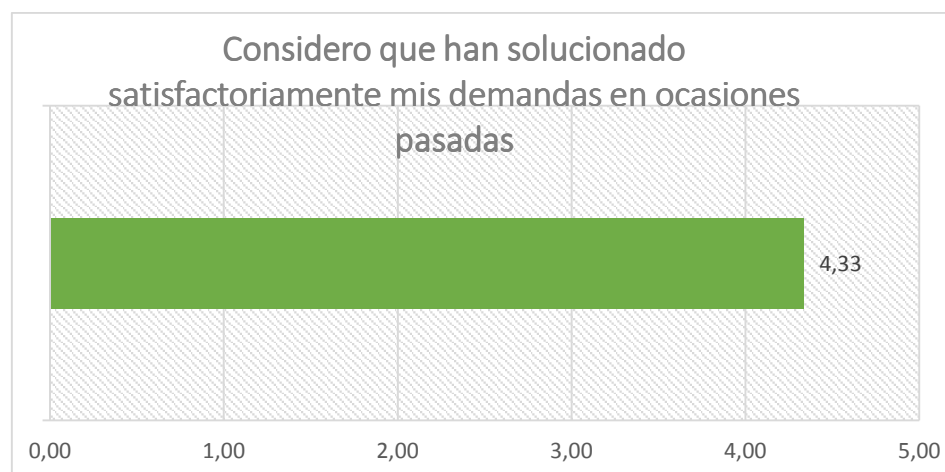
Tabla N° 23: Considero que han solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas

Considero que han solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas							
Opciones de Respuesta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Nada de acuerdo	Promedio	Numero de Respuestas
	93	103	12	5	0	4,33	213
<i>Respuestas Totales</i>							<i>213</i>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 26: Considero que han solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Observación: La gerente y el asistente comercial, siempre están al pendiente de que es lo que necesita el cliente, aquí en particular se ha

podido observar que el asistente comercial tiende en no dar un seguimiento constante al requerimiento de los clientes no por eso es malo pero no se da un seguimiento constante a las cosas, por lo que la estrategia CRM ayudaría a que todo el personal esté al tanto de los requerimientos de los clientes y ayudara a mejorar la atención.

20. En general, ¿cómo calificaría la calidad de nuestro servicio?

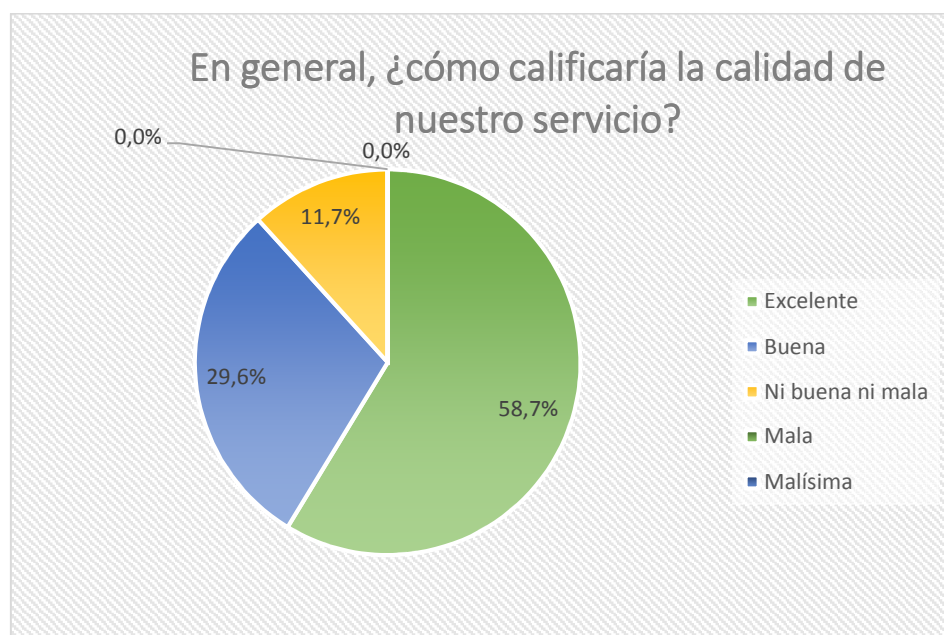
Tabla N° 24: En general, ¿cómo calificaría la calidad de nuestro servicio?

En general, ¿cómo calificaría la calidad de nuestro servicio?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de respuesta	Numero de Respuestas
Excelente	58,7%	125
Buena	29,6%	63
Ni buena ni mala	11,7%	25
Mala	0,0%	0
Malísima	0,0%	0
Respuestas Totales	100%	213

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 27: En general, ¿cómo calificaría la calidad de nuestro servicio?



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

21. ¿Cuál es la probabilidad de que usted le recomiende este servicio a otras personas?

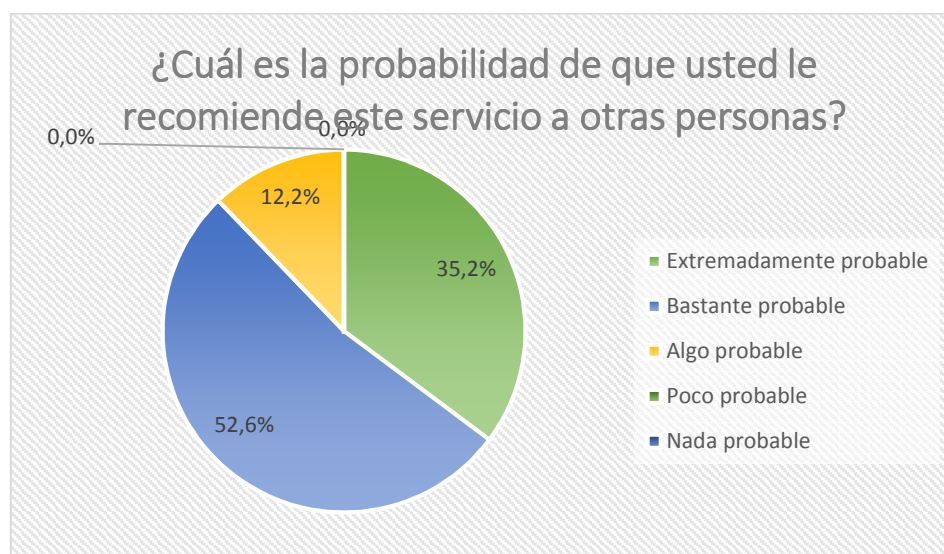
Tabla N° 25: ¿Cuál es la probabilidad de que usted le recomiende este servicio a otras personas?

¿Cuál es la probabilidad de que usted le recomiende este servicio a otras personas?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de respuesta	Numero de Respuestas
Extremadamente probable	35,2%	75
Bastante probable	52,6%	112
Algo probable	12,2%	26
Poco probable	0,0%	0
Nada probable	0,0%	0
Respuestas Totales	100%	213

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 28: ¿Cuál es la probabilidad de que usted le recomiende este servicio a otras personas?



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

4 ESTUDIO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA CRM

4.1 ESTUDIOS DE MODELOS CRM

En base a los resultados obtenidos del análisis de la empresa es necesario establecer lineamientos correctos en la estrategia de CRM que se desea implementar, esto de acuerdo a las necesidades de la misma y enfocadas en el giro del negocio.

Existen varios modelos que hasta la fecha se han propuesto para implementar exitosamente un modelo CRM pero entre estos existen tres que vamos a considerar ya que se adaptan más a la personalidad de la empresa.

4.1.1 Modelo IDIC

(Peppers & Rogers, 2011) Pone a consideración un modelo diferente, cuando habla de CRM el cree que se debe basar en su modelo IDIC el cual es llamado así por sus siglas en inglés Identify, Differentiate, Interact and Customize, (Identificar, Diferenciar, Interactuar y Personalizar) siendo estas distribuidas de dos maneras:

- Differentiate and Customize: Tratan de ANALIZAR al cliente.
- Identify and Interact: Tratan de la INTERACCION con el cliente.

Identificar

A simple vista el identificar puede parecer fácil, es una simple acción de reunir información del cliente, para tener un mayor conocimiento sobre el

cliente, pero muchas veces la información es regada en los diferentes departamentos y no es organizada de una manera tal que la información pueda ser vista de manera rápida y oportuna. (Peppers & Rogers, 2011)

Diferenciar

Cada cliente representa un nivel de valor diferente para la empresa, en este caso la prioridad es el de diferenciar las necesidades del cliente y estimar así el valor e importancia de cada cliente, con lo cual se puede adaptar la oferta al cliente. (Peppers & Rogers, 2011)

Personalizar

El objetivo macro del CRM es el de que la empresa sea capaz de tratar a cada cliente de forma uno a uno, esto se hace posible teniendo conocimientos específicos de cada cliente en base a un buen manejo de la información, y así poder personalizar las ofertas y el servicio prestado. (Peppers & Rogers, 2011)

Interactuar

“Una vez que la empresa tiene una clara comprensión de sus clientes y lo que cada uno vale para ellos, el panorama para mejorar la eficiencia y la eficacia al momento de tratar con los clientes es mucho mejor.” (Peppers & Rogers, 2011)

4.1.2 Modelo de los cinco procesos

Este modelo fue desarrollado por Payne y Frow en 2005 con el objetivo de identificar la clave genérica de los procesos relacionados con el CRM, en dicha investigación los autores integran la literatura con el aprendizaje de las interacciones con los ejecutivos que deseaban desarrollar y perfeccionar el CRM. (Grazdane, 2013)

El marco conceptual está basado en cinco procesos clave. (Grazdane, 2013):

Una estrategia de proceso de desarrollo

La estrategia incluye una estrategia de negocio y otra estrategia del cliente. La estrategia de negocio determina cómo se debe desarrollar la estrategia de clientes y cómo debe evolucionar en el tiempo. Por otro lado la estrategia del cliente examina a clientes potenciales e identifica la segmentación más apropiada. (Payne y Frow, 2005)

Un proceso de creación de valor

El proceso de creación de valor transforma los resultados del proceso de desarrollo de la estrategia en programas de recopilación de información. Los tres elementos clave de la creación de valor proceso son: Determinar cuál es el valor que la empresa puede ofrecer a sus clientes; Determinar qué valor la empresa puede recibir de sus clientes; y Maximizar el valor de la duración de los segmentos de clientes deseables. (Payne y Frow, 2005)

Un proceso de integración multicanal

El proceso de integración de múltiples canales es uno de los procesos más importantes de CRM. Ella toma las salidas de los procesos de creación de la estrategia de negocio y de valor y los traduce en las actividades de valor añadido a los clientes. El proceso de integración multicanal se centra en las decisiones acerca de cuáles son las combinaciones más adecuadas de los canales y cómo garantizar que las experiencias de los clientes dentro de esos canales son altamente positivas. Si un cliente interactúa con más de un canal, este proceso crea y presenta un único unificado la vista del cliente. (Payne y Frow, 2005)

Un proceso de información de gestión

El proceso de gestión de la información es la reunión, recopilación y el uso de datos de los clientes e información de todos los puntos de contacto del

cliente con el fin de generar el conocimiento del cliente y respuestas adecuadas de comercialización. Los elementos materiales clave de la información proceso de gestión son el repositorio de datos, sistemas de TI, herramientas de análisis, y aplicaciones de back office. (Payne y Frow, 2005)

Un proceso de evaluación del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño asegura que los objetivos estratégicos de la organización en términos de CRM se están entregando de manera adecuada y es una base fundamental para mejorar en el futuro. Este proceso puede ser visto mediante dos visiones: los resultados, que proporcionan una visión macro de las relaciones globales que impulsan el desempeño, y supervisión del rendimiento, que proporciona una visión micro de las métricas e indicadores de rendimiento. (Payne y Frow, 2005)

4.1.3 Modelo 8 Bloques del CRM

El modelo de los 8 bloques fue creado por (Gartner Group, 2004) en la cual proporciona de manera resumida los aspectos claves para la implementación del CRM, con el objetivo de manejar de mejor manera las relaciones con los clientes, de tal forma en que los bloques uno y dos están bajo la dirección de la directiva, mientras que los demás bloques deben ser llevados por un equipo multidisciplinario y multidepartamental, que abarque todas las áreas donde la estrategia CRM tenga un gran impacto.

- 1. Visión CRM:** Las empresas exitosas muestran liderazgo inspirador y es necesario transmitir ese liderazgo tanto dentro como fuera de la empresa y que esto se vea reflejado desde sus cimientos. (Gartner Group, 2004)

- 2. Estrategias CRM:** Una empresa exitosa debe entender como los clientes se pueden convertir en un activo a través de propuestas de estrategias enfocados hacia el valor al cliente. (Gartner Group, 2004)
- 3. Valor de la experiencia del cliente:** Esto implica asegurarse de que las estrategias tienen valor para el cliente y la empresa, lograr la posición en el mercado deseado y que se mantenga contacto frecuente con los clientes. (Gartner Group, 2004)
- 4. Colaboración Organizacional:** Consiste en la transformación de la cultura, las estructuras y los comportamientos para asegurar que el personal, socios y proveedores trabajan juntos para ofrecer lo prometido. (Gartner Group, 2004)
- 5. Procesos:** Esta área comprende la gestión del ciclo de vida del cliente y los procesos en relación con el análisis, planificación y gestión del conocimiento. (Gartner Group, 2004)
- 6. Información:** Datos de calidad se recoge y se utiliza para tomar decisiones de apoyo a los procesos de negocio. (Gartner Group, 2004)
- 7. Tecnología:** Las empresas exitosas aprovechan los datos y gestión de la información, enfocados hacia el cliente con tecnologías que le permitan estar más cerca de cada uno de ellos. (Gartner Group, 2004)
- 8. Métricas CRM:** Es importante realizar un seguimiento de las medidas internas y externas de éxito y fracaso del CRM. (Gartner Group, 2004)

4.2 SELECCIÓN DEL MODELO

El CRM al ser un modelo diferente requiere de gran visión y liderazgo ya que si el líder de la empresa no está convencido de aplicar esta estrategia su personal tampoco lo estará, estas dos características ayudaran a promover un fuerte enfoque hacia el cliente. Además implican cambios importantes en los procesos de la empresa y en la cultura organizacional, por lo que los altos mandos y empleados deben enfrentar desafíos de adaptación, estas características las mantienen con mayor fuerza el modelo de 8 bloques ya que afianza de una manera correcta la cultura de la organización enfocada hacia el cliente, ya que los otros modelos hacen mayor énfasis en procesos y en tecnología, pero como habíamos mencionado anteriormente vamos a enfocarnos en una filosofía de CRM ayude no solo a los procesos si no al pensamiento, a la cultura de la empresa.

Tomando en cuenta el análisis de la empresa y el planteamiento de los modelos de CRM vistos anteriormente la mejor estrategia para “Solidaria Cia. Ltda.” será basada en el Modelo de 8 bloques creada por Gartner Group Corp ya que ayuda no solo a mantener procesos y tecnología si no a mejorar la visión en general de la empresa.

4.3 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA DE 8 BLOQUES CRM

Es importante señalar que la definición de CRM a pesar de no ser así, está relacionada como una categoría de aplicaciones o tecnologías mas no como una estrategia empresarial. El CRM no es un tipo de tecnología, aunque las tecnologías son fundamentales para permitir estrategias de CRM. Gartner define "Tecnologías CRM" como los que apoyan al CRM, permitiendo:

- Mayor conocimiento del cliente.
- Un mayor acceso al cliente.
- Interacciones más efectivas.
- Integración a través de todos los canales de los clientes y las funciones empresariales de back-office.

Para lograr un valor a largo plazo del CRM, Solidaria Cia. Ltda., debe entender que se trata de una estrategia que implica a toda la empresa, y por lo tanto debe ser abordado a nivel empresarial. Muchas empresas todavía intentan implementar CRM como una serie de proyectos no integrados, departamentales - pero esto no es "verdadero CRM", de hacerlo de esta manera Solidaria Cia. Ltda., no tendrá beneficios o valor a largo plazo.

Verdadero CRM no es fácil. Por eso Solidaria Cia. Ltda., requiere una visión amplia sobre el valor del cliente y del liderazgo para conducir un implacable enfoque hacia cliente; de lo contrario, seguirá manteniendo los problemas encontrados en su análisis. Implica cambios potencialmente difíciles a los procesos, la cultura y la organización. Además de la inversión en tecnología con el desafío de la alineación multicanal, integración de sistemas y la calidad de los datos.

Teniendo en cuenta todos los factores que influyen dentro de Solidaria Cia. Ltda., vamos a intervenir los siguientes puntos con el fin de dar un cambio de estrategia que

permita fidelizar y obtener más clientes basados y enfocados en este modelo de estrategia de CRM.

Tabla N° 26: Ocho bloques Gartner

DIRECCION	Visión CRM
	Estrategias CRM
IMPLEMENTACION	Valor de la experiencia del cliente: Satisfacción vs Competencia
	Colaboración Organizacional: Cultura, Estructura, Comprensión del cliente
	Procesos CRM: Ciclo de vida del cliente
	Información CRM: Datos verídicos y fiables
	Tecnología CRM: Aplicaciones y Nuevas Tecnologías
	Métricas CRM: Medición de la retención, Lealtad, Costos Satisfacción

Fuente: (Gartner Group, 2004)

Elaborado por: Paolo Rodríguez

4.3.1 Visión CRM

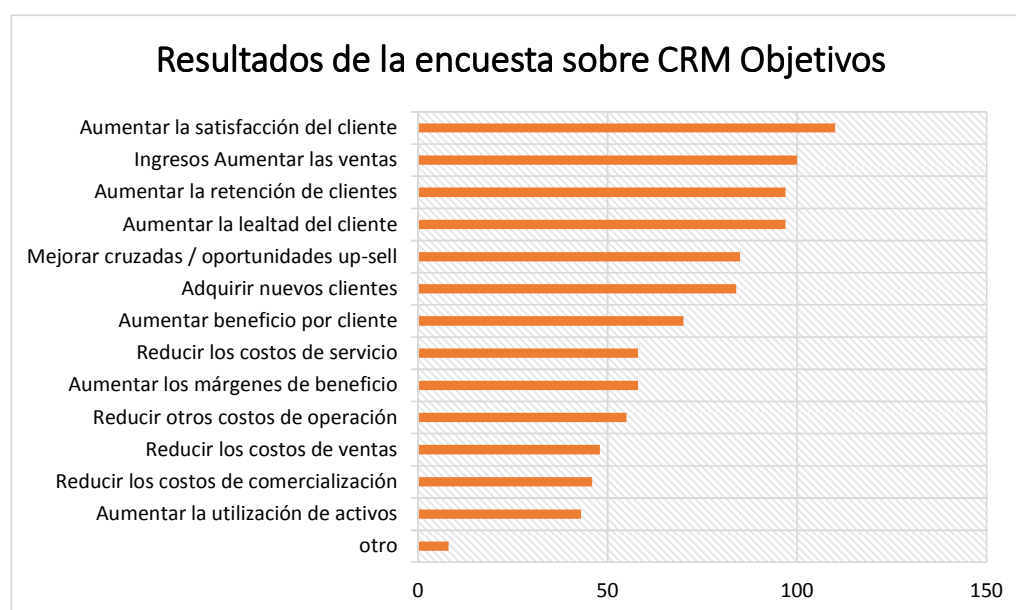
“Al momento de definir una visión de CRM la empresa requiere que los líderes empresariales definan que significa para la empresa el CRM, establezcan objetivos y tener claro que es lo que la empresa quiere ser para sus clientes objetivos.” (Gartner Group, 2004)

Solidaria Cia. Ltda., tiene como visión: “Ser la empresa de asesoría y corretaje de seguros con más crecimiento sostenible en el País al 2017, brindando servicios de alta calidad y superando las expectativas del cliente. (Solidaria Cia. Ltda., 2014)”. Esta visión es muy clara con respecto a sus clientes y a lo que a su satisfacción confiere.

Solidaria Cia. Ltda., tiene la visión sobre la atención al cliente muy impregnada en sus directivos sin embargo no han logrado contagiar esto a su personal razón por la cual, los clientes no tienen una imagen clara de lo que ofrece la empresa frente a la competencia, y las expectativas de servicio por esta razón son administradas a merced de las fuerzas del mercado.

Según una encuesta realizada por Gartner Group sobre lo que más buscan las empresas al implementar una estrategia basada en CRM es la de incrementar la satisfacción al cliente, incrementar las ventas y aumentar la retención al cliente como se muestra en la figura 10, particular que refuerza el pensamiento de que una estrategia basada en CRM es la solución a los problemas que mantiene Solidaria Cia. Ltda.

Figura N° 29: Encuesta sobre los Objetivos al Implementar CRM



Fuente: (Gartner Group, 2004)

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Dado que el concepto que tienen los altos mandos de Solidaria Cia. Ltda., sobre la importancia en la atención al cliente, se propone trabajar en la cultura organizacional, con el fin de contagiar de esta visión a los demás miembros de la empresa en base a los siguientes puntos:

4.3.1.1 Educación y Comunicación

Esta técnica se debe aplicar mediante la comunicación a los empleados sobre la lógica y porque del cambio de una forma habitual lo cual ayuda a que los empleados en el tiempo se sigan convenciendo de la importancia en realizar los cambios de la cultura organizacional, además se debe realizar debates en grupo con todos los empleados y realizar reportes sobre los avances que se van notando en Solidaria Cia. Ltda.

Para cubrir estas herramientas se realizarán las reuniones grupales semanales se recomienda que las reuniones se las realice cada lunes, para evaluar el desempeño que los empleados han tenido en la semana e incentivar a que el trato al cliente es prioridad tal y como lo dice su visión de la empresa, este tipo de técnica ayudara a generar confianza y credibilidad mutua entre el equipo.

4.3.1.2 Participación

Mediante la participación de los empleados en las decisiones se lograra reducir la resistencia al cambio ya que se obtendrá mayor compromiso por

parte de los involucrados, la mejor forma de ayudar a esto es realizar reuniones periódicas se recomienda cada mes además de acentuar la interacción con los empleados y la participación en las reuniones semanales que se planificarán los días lunes, por otro lado una desventaja de este método es que los participantes deben tener una educación y/o preparación para lograr tener contribuciones significativas.

4.3.1.3 Instalaciones

Para mantener a los empleados siempre con un lineamiento claro sobre la importancia de la identidad de que debe mantener la empresa sobre sus clientes es necesario utilizar la estructura tanto física como informática de la empresa para que sea un recordatorio claro de lo que Solidaria Cia. Ltda., quiere hacia sus clientes, para esto las instalaciones deben tener varios cambios detallados a continuación:

Tabla N° 27: Cambios en las Instalaciones

Placas de Vidrio	Misión Visión Valores	Esto se pondrá en la entrada de la empresa con el fin de ser un recordatorio constante de la identidad que mantiene la empresa
Protectores de pantalla	Visión	Se configurará en texto de la visión de la empresa en los protectores de pantalla con el fin de que tal identidad entre
Fondo de Pantalla	Logo	Se pondrá el logo de la empresa en el fondo de pantalla para que se mantenga la identidad de la empresa

Fuente: Paolo Rodríguez

Elaborado por: Paolo Rodríguez

4.3.1.4 Costo Visión CRM

El costo de las modificaciones de las instalaciones es el siguiente:

Tabla N° 28: Costo Visión CRM

Visión	Descripción	Unitario	Cantidad	Frecuencia	Total
Instalaciones	Placas de vidrio	\$ 85,00	2	1	\$ 170,00
	Fondos de pantalla	\$ 20,00	1	1	\$ 20,00
	Protector de pantalla	\$ 20,00	1	1	\$ 20,00
TOTAL					\$ 210,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

4.3.2 Estrategia CRM

Una estrategia de CRM es un proyecto para convertir a los clientes en activos valiosos. Una estrategia de CRM toma la dirección y los objetivos financieros de la estrategia de negocio y vuelve a la estrategia de marketing para personalizarlo. Proporciona una visión general de cómo la empresa va a construir relaciones de valor con los clientes y lealtad del cliente. (Gartner Group, 2004)

4.3.2.1 Segmentación del cliente

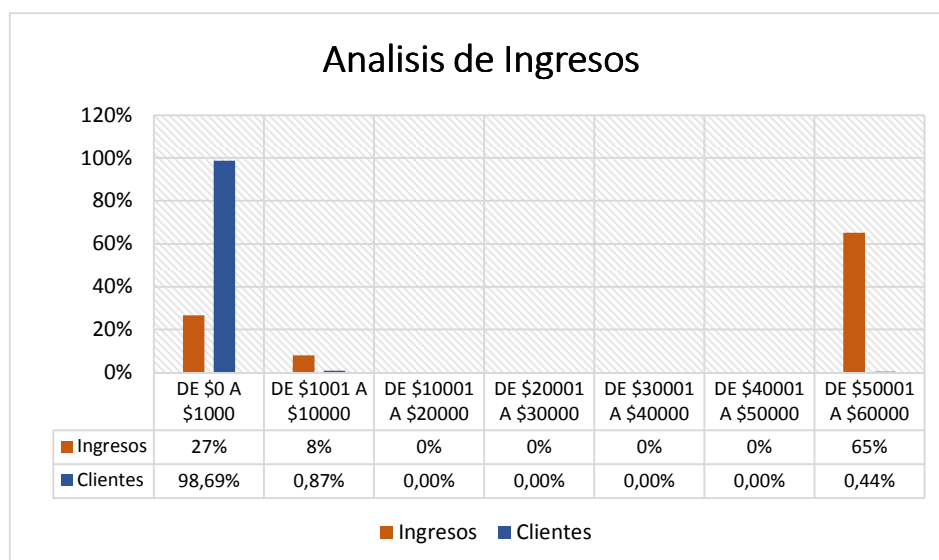
Como primera etapa en el desarrollo de una estrategia CRM vamos a segmentar a los clientes por importancia de ingresos que generan.

Tabla N° 29: Ingresos por clientes

Rango de Ingresos	Clientes	Ingresos	%Clientes	%Ingresos
DE \$0 A \$1000	226	\$ 24.066,72	98,69%	27%
DE \$1001 A \$10000	2	\$ 7.376,89	0,87%	8%
DE \$10001 A \$20000	0	-	0,00%	0%
DE \$20001 A \$30000	0	-	0,00%	0%
DE \$30001 A \$40000	0	-	0,00%	0%
DE \$40001 A \$50000	0	-	0,00%	0%
DE \$50001 A \$60000	1	\$ 58.794,83	0,44%	65%
TOTAL	229	\$ 90.238,44	100%	100%

Fuente: (Solidaria Cia. Ltda., 2014)

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Figura N° 30: Ingresos por clientes

Fuente: (Solidaria Cia. Ltda., 2014)

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Como se puede ver en el la figura de ingresos por clientes existe tan solo un único cliente que tiene el 65% de los ingresos lo cual es realmente peligroso ya que de irse es cliente tan importante Solidaria Cia. Ltda., se vería en una crisis financiera, por otro lado los clientes que ocupan el 35% de los ingresos son igualmente importante, vista desde otra perspectiva Solidaria Cia. Ltda., debería aumentar la cantidad de estos clientes que

proporcionan ingresos bajos pero en masa son de gran importancia para la misma.

Tabla N° 30: Ingresos por Ramos

R A M O	PRIMA	% Ramo
ACCIDENTES PERSONALES	\$ 3.790,48	0,70%
BUEN USO DE ANTICIPO	\$ 2.138,95	0,39%
CUMPLIMIENTO DE CONTRATO	\$ 335,51	0,06%
EQUIPO ELECTRONICO	\$ 3.908,41	0,72%
EQUIPO Y MAQUINARIA CONTRATISTAS	\$ 387,45	0,07%
FIDELIDAD	\$ 6.154,34	1,13%
INCENDIO Y LINEAS ALIADAS	\$ 13.105,73	2,40%
RESPONSABILIDAD CIVIL	\$ 120,12	0,02%
ROBO	\$ 16.775,72	3,08%
ROTURA DE MAQUINARIA	\$ 534,49	0,10%
TRANSPORTE	\$ 27.537,67	5,05%
VEHICULOS	\$ 122.856,34	22,53%
VIDA GRUPO	\$ 347.600,57	63,75%
TOTAL	\$ 545.245,78	100%

Fuente: (Solidaria Cia. Ltda., 2014)

Elaborado por: Paolo Rodríguez

La empresa no posee datos sobre los ramos que más ingresos le proporcionan pero al hacer el análisis con la prima por ramo se mantiene la misma perspectiva ya que es directamente proporcional a los ingresos por ramos, como se puede observar en la tabla la mayor cantidad de ingresos son registrados por el ramo de vida los cuales están relacionados directamente a al cliente que mantiene el 65% de los ingresos de la empresa, por otro lado el segundo lugar lo ocupa el ramo de vehículos con

el 22.53% que de igual manera está relacionada con el primer grupo del análisis por ingresos.

4.3.2.2 Estrategias CRM

Al ver la forma en la que los clientes se clasifican se recomienda plantear las siguientes estrategias:

- Impulsar la venta de seguros de vehículos, robo, transporte con valor añadido a los clientes
 - Objetivo: Aumentar las ventas a clientes de menor influencia financiera para la empresa.

- Adición de servicios para los clientes de menor influencia financiera como por ejemplo recordatorios de matriculación vehicular, chequeos mecánicos entre otros.
 - Objetivo: Mejorar la retención (renovación) de los clientes gracias a un excelente servicio post venta.

- Campañas de Marketing Online (Twitter, Facebook, Google)
 - Incrementar la interacción con el cliente ofreciéndole canales de información y atención al cliente.

- Campañas de publicidad
 - Obtener nuevos clientes para ampliar la red de clientes de la empresa.

- Incrementar la fuerza de ventas
 - Aumentar las ventas enfocándose a nuevos clientes

4.3.2.3 Costo Estrategia CRM

El costo de implementación de este bloque es:

Tabla N° 31: Costo Estrategia CRM

<i>ESTRATEGIA CRM</i>	Descripción	Unitario	Cantidad	Frecuencia	Total
Contratar vendedores	Vendedores	\$ 629.03	1	12	\$ 7548.36
	Campañas de marketing on-line				
	Pautar en Facebook	\$ 150,00	1	12	\$ 1.800,00
	Pautar en Twitter	\$ 120,00	1	12	\$ 1.440,00
	Pautar en Google	\$ 152,00	1	12	\$ 1.824,00
Campañas de publicidad	Radio	\$ 135.00	1	4	\$ 540.00
TOTAL					\$ 13.152,36

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

4.3.3 Diseño de Experiencia del Cliente

La experiencia del cliente, en cada interacción, impacta los ingresos futuros. Una mala experiencia del cliente puede plantear el riesgo de perder parte o la totalidad de los negocios de un cliente. La deserción de un solo cliente puede costar algunas empresas millones de dólares en ingresos perdidos. Las

empresas deben utilizar el cliente y la retroalimentación del personal como parte de sus esfuerzos para mejorar la experiencia del cliente con la empresa. (Gartner Group, 2004)

En el caso de Solidaria Cia. Ltda., al ser una empresa de servicios y más aun siendo servicios de seguros donde el contacto con el cliente es tan solo una vez y de no haber ningún tipo de siniestro, y en el caso de haberlo se mantiene el contacto hasta que el siniestro es pagado por eso la experiencia del cliente también se plasmara en los procesos de la empresa para que todos los servicios tengan una experiencia añadida para el cliente.

Tabla N° 32: Estrategia de experiencia de valor del cliente

MOMENTO DE VERDAD	EXPERIENCIA IDEAL	ESTRATEGIA	ACCIONES Y RECURSOS	INDICADOR	FORMULA	MEDICION	RESPONSABLE
Imagen del personal del personal	Todo el personal debe estar uniformado de manera correcta para que el usuario los pueda identificar así como también la predisposición de atención	Mejoramiento de imagen	Crear un manual de imagen y atención al cliente que permita estandarizar la interacción	Índice de imagen del personal	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos con la imagen}}{\# \text{ total de clientes}}$	Tipo: Encuestas Tiempo: Semestrales	Asistente de Gerencia
Cierre de ventas	Cierre de forma personal de manera protocolaria, de ser posible y si el cliente lo quiere en un lugar planteado por el cliente	Capacitación en ventas y atención al cliente	Realizar capacitaciones y/o seminarios anuales para mejorar la atención	Índice de satisfacción al cliente	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos con la atencion}}{\# \text{ total de clientes}}$	Tipo: Encuestas Tiempo: Semestrales	Asistente de Gerencia
Publicidad	Captar la atención del cliente por los diferentes medios de difusión	Realizar campañas publicitarias	Utilizar campañas de e-marketing, además de las campañas mas comunes excluyendo por el momento televisión	Índice de nuevos clientes por campaña	$\frac{\text{ingreso por clientes nuevos por campañas}}{\text{inversion realizada por campaña}}$	Tipo: Pregunta In-Situ Tiempo: Al momento de contratar	Vendedor

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paolo Rodríguez

Por medio del análisis de los clientes podemos observar que el ramo de vehículos es donde se concentran la mayor cantidad de clientes por ende se plantea dar un valor agregado a este ramo.

Tabla N° 33: Estrategia de Valor Agregado por Ramo

RAMO	ESTRATEGIA	OBJETIVO
ACCIDENTES PERSONALES	Campaña de prevencion semanal	Mejorar la relacion con el cliente Incentivar la prevencion contra accidentes
EQUIPO ELECTRONICO	Campaña de prevencion semanal Proceso e informacion para pago de impuestos prediales Informacion del Precio del Impuesto	Mejorar la relacion con el cliente Incentivar la prevencion contra percances en construcciones
INCENDIO Y LINEAS ALIADAS	Campaña de prevencion semanal Proceso e informacion para pago de impuestos prediales Informacion del Precio del Impuesto	Mejorar la relacion con el cliente Incentivar la prevencion contra percances en construcciones
ROBO	Campaña de prevencion semanal Proceso e informacion para pago de impuestos prediales Informacion del Precio del Impuesto	Mejorar la relacion con el cliente Incentivar la prevencion contra percances en construcciones
VEHICULOS	Recordatorio de Matriculacion Promocion de lavado de vehiculos Descuento en Abc	Mejorar la relacion con el cliente

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

4.3.3.1 Costo Experiencia del Cliente

El costo por aumentar la experiencia de cliente es la siguiente:

Tabla N° 34: Experiencia del Cliente

<i>EXPERIENCIA DEL CLIENTE</i>	Descripción	Unitario	Cantidad	Frecuencia	Total
Imagen del Personal	Uniformes	\$ 85,00	5	1	\$ 425,00
Capacitación de ventas y atención al cliente	Capacitación en Cámara de Comercio	\$ 95,00	5	1	\$ 475,00
TOTAL					\$ 900,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

4.3.4 Colaboración Organizacional

La gente puede ser un obstáculo para el éxito de CRM, pero cambiando comportamiento de la gente trae el mayor retorno de la inversión para CRM. Si la dirección proviene de la alta dirección, alterar los comportamientos y la superación de la política es más fácil. Se necesita un plan por etapas para conseguir que la gente trabaje más en colaboración y ofrecer una experiencia de cliente valioso. (Gartner Group, 2004)

Solidaria Cia. Ltda., al ser una empresa con poco personal se propone las siguientes estrategias con el fin de mejorar la colaboración y la comunicación dentro de la empresa, ya el cómo se ha visto en el análisis la empresa no tienen los canales de comunicación bien dimensionados lo que dificulta la localización y la solución de problemas.

Según Gartner los pilares clave para a una gestión de CRM exitosa son:

- Liderazgo: Los directivos de hoy deben buscar el desarrollo de organizaciones que son menos jerárquicas y que tienen un fuerte sentido de propósito, y deben saber cómo motivar a su personal.

- **Habilidades y Competencias:** Los grandes avances en la tecnología requerirá el desarrollo de las habilidades de negocio relevantes.
- **Conocimiento:** Compartir el conocimiento construye colaboración e innovación.
- **Organización:** La toma de decisiones debe acercar al cliente y permitir una acción más rápida.
- **Incentivos:** Las metas deben estar alineados con el cliente.

Por lo tanto se plantean las siguientes estrategias:

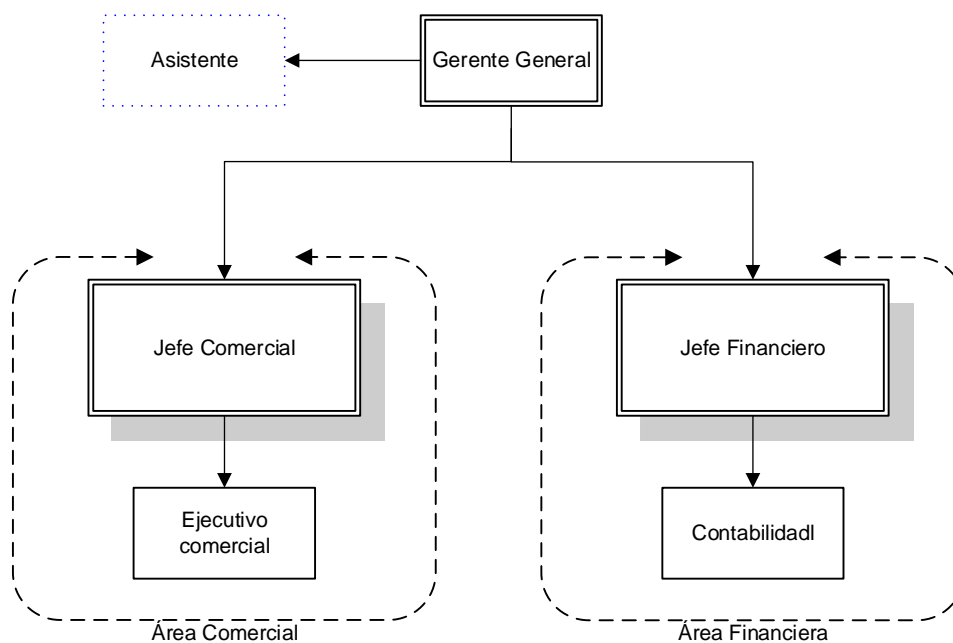
Tabla N° 35: Estrategia de Colaboración Organizacional

MOMENTO DE VERDAD	EXPERIENCIA IDEAL	ESTRATEGIA	ACCIONES Y RECURSOS	INDICADOR	FORMULA	MEDICION	RESPONSABLE
Motivación al personal	Organizar charlas, talleres, seminarios y reuniones de motivación que ayuden a la creación y conservación de un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente con la cultura organizacional de enfoque en el cliente. Crear un plan de incentivos (paseos, bonos, cursos, reuniones) al personal para potenciar su rendimiento laboral y que se refleje en la predisposición para brindar una atención de excelencia.	Motivar al personal	Recursos internos de la empresa, brindar parte del presupuesto a esta estrategia	Satisfacción del personal	$\frac{\# \text{ de empleados satisfechos}}{\# \text{ total de empleados}}$	Tipo: Encuestas Tiempo: Semestrales	Asistente de Gerencia
Mejorar la comunicación interna	Implementar carteleras internas o virtuales dónde se le comunique al personal acerca de nuevas políticas, beneficios, reuniones, revisiones para el mejoramiento de la comunicación entre la gerencia, administrativos y operativos.	Comunicar a los empleados los cambios de la empresa e incentivar la comunicación	Nuevas tecnologías de comunicación y recursos presupuestarios para el fin	Índice de comunicación	$\frac{\# \text{ de empleados que ven las comunicaciones}}{\# \text{ total del personal evaluado}}$	Tipo: Evaluaciones de comunicados Tiempo: Semestrales	Gerencia

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paolo Rodríguez

Además de estas estrategias se plantea un nuevo organigrama que permita obtener mejores resultados y que permitirá ampliar la fuerza de venta.

Figura N° 31: Propuesta de nueva Organización



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paolo Rodríguez

Este organigrama está planteado desde una perspectiva departamental sin demasiadas jerarquías para que la comunicación sea óptima, además de estas dos áreas se propone ampliar a un departamento más encargado del marketing, pero al ser una empresa pequeña se recomienda ampliar este departamento en el momento en que la nueva organización este bien definida y no haya aspectos extras que pulir.

4.3.4.1 Costo Colaboración Organizacional

El costo por la mejorar la colaboración organizacional es:

Tabla N° 36: Colaboración Organizacional

<i>COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL</i>	Descripción	Unitario	Cantidad	Frecuencia	Total
Motivación al personal	Varios para Motivación (Paseos, conferencias, etc.)	\$ 120,00	5	1	\$ 600,00
Comunicación interna	Cartelera	\$ 30,00	1	1	\$ 30,00
TOTAL					\$ 630,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

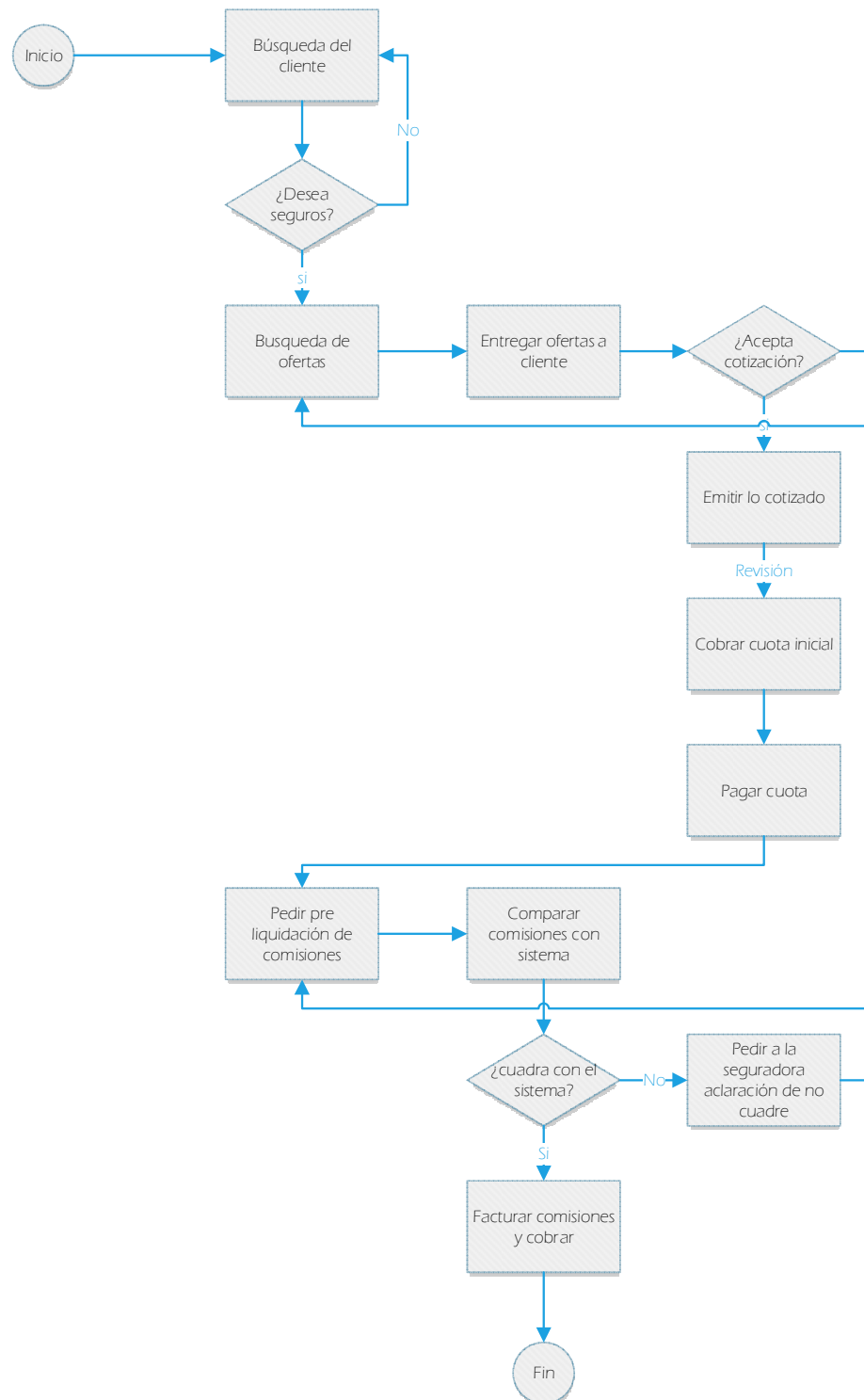
4.3.5 Procesos CRM

Los procesos de la empresa son parte fundamental de una organización enfocada en el CRM para esto es importante tener en cuenta lo siguiente:

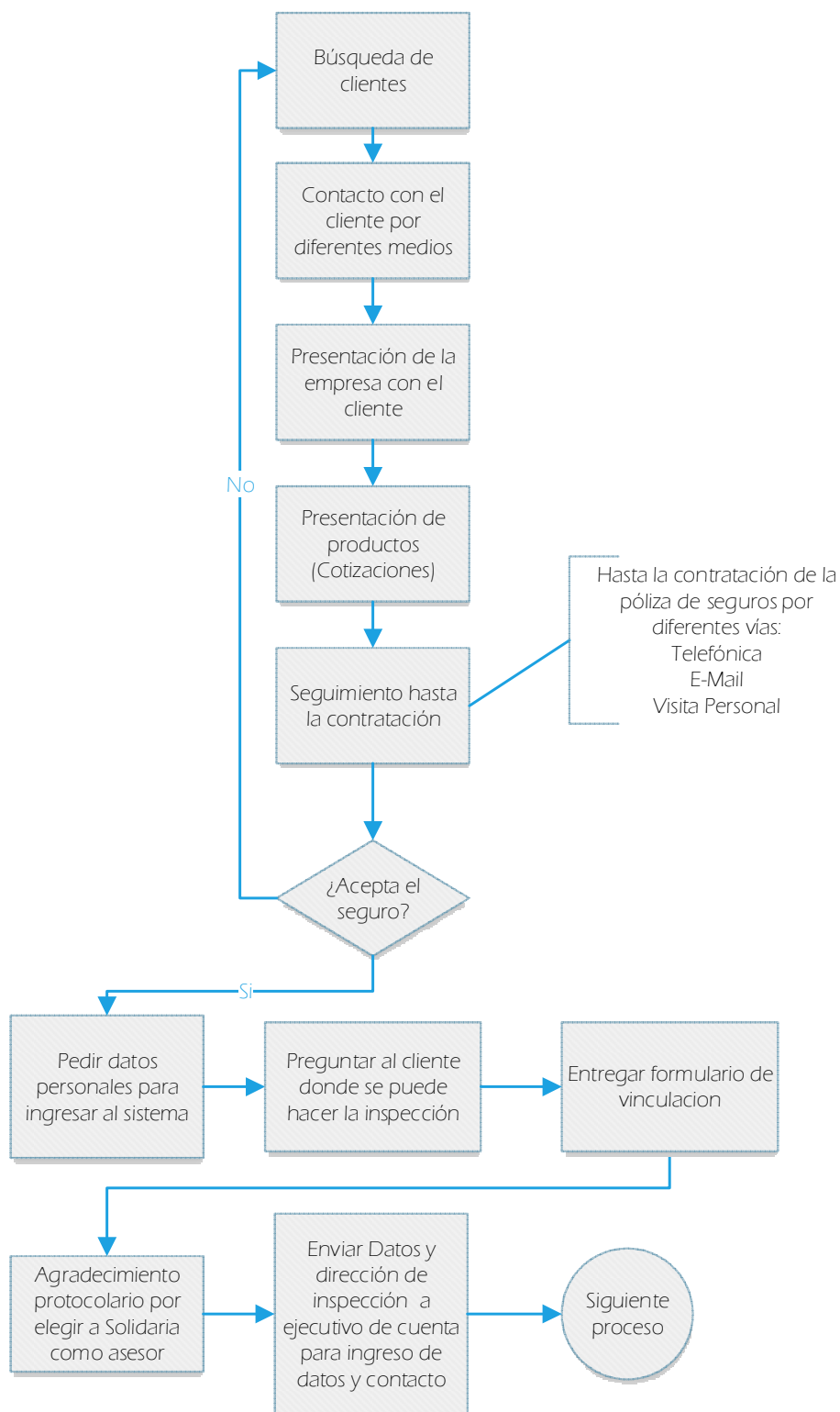
1. Identificar los procesos que tienen impacto con el cliente, en el caso de Solidaria Cia. Ltda., sus procesos siempre tienen un impacto con el cliente porque como se había mencionado antes en con tacto con el cliente es en el momento de la venta y en caso de siniestro.
2. Analizar los procesos que mantiene la empresa.
3. Consensuar, aprobar e implementar las mejoras identificadas.
4. Revisar y hacer seguimiento de los procesos con el fin de establecer la mejora continua de los mismos.
5. Evaluar las mejoras que estos procesos han hecho con la interacción con el cliente.

Tomando en cuenta estos parámetros se proponen los siguientes cambios en los procesos de la empresa.

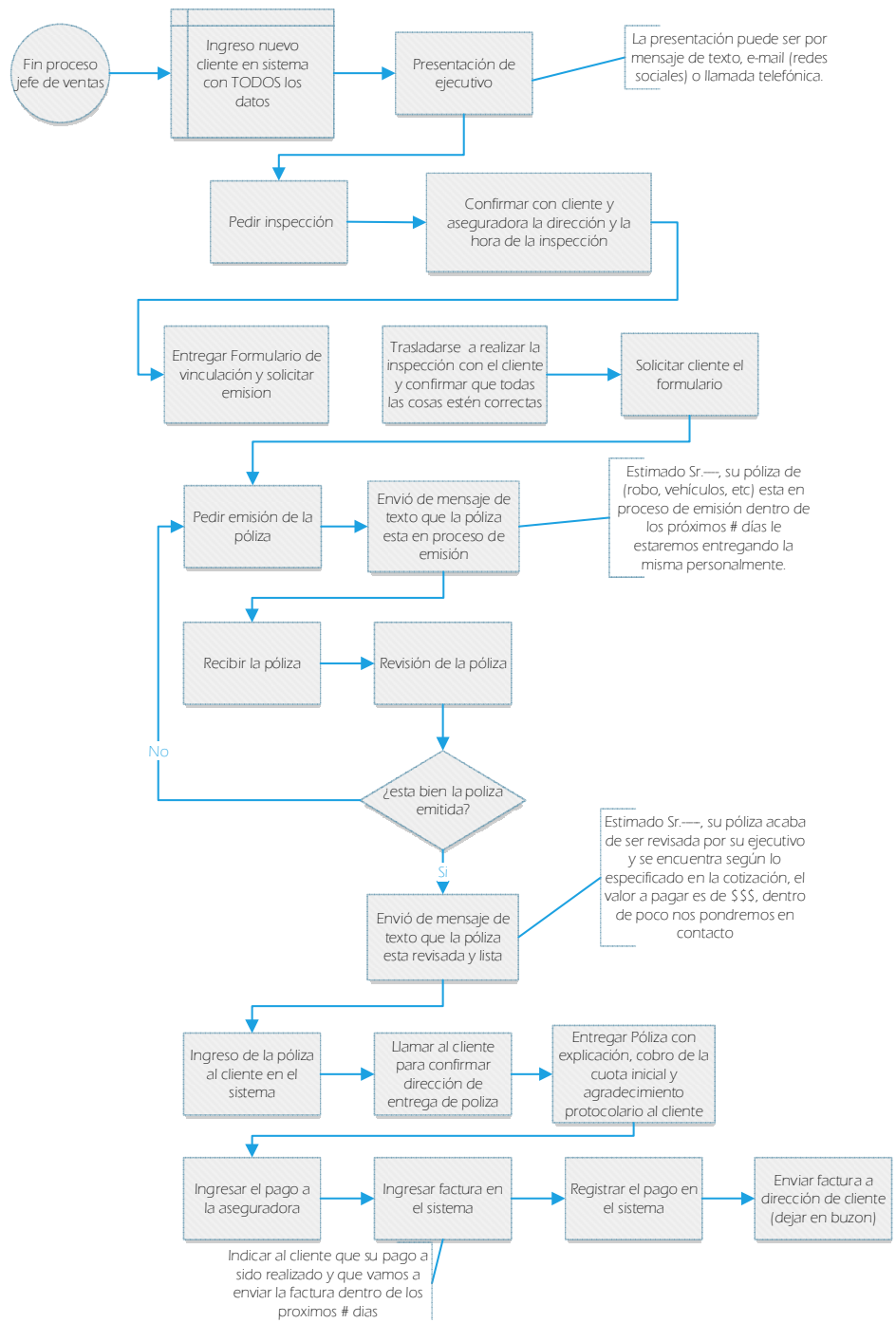
4.3.5.1 Proceso General



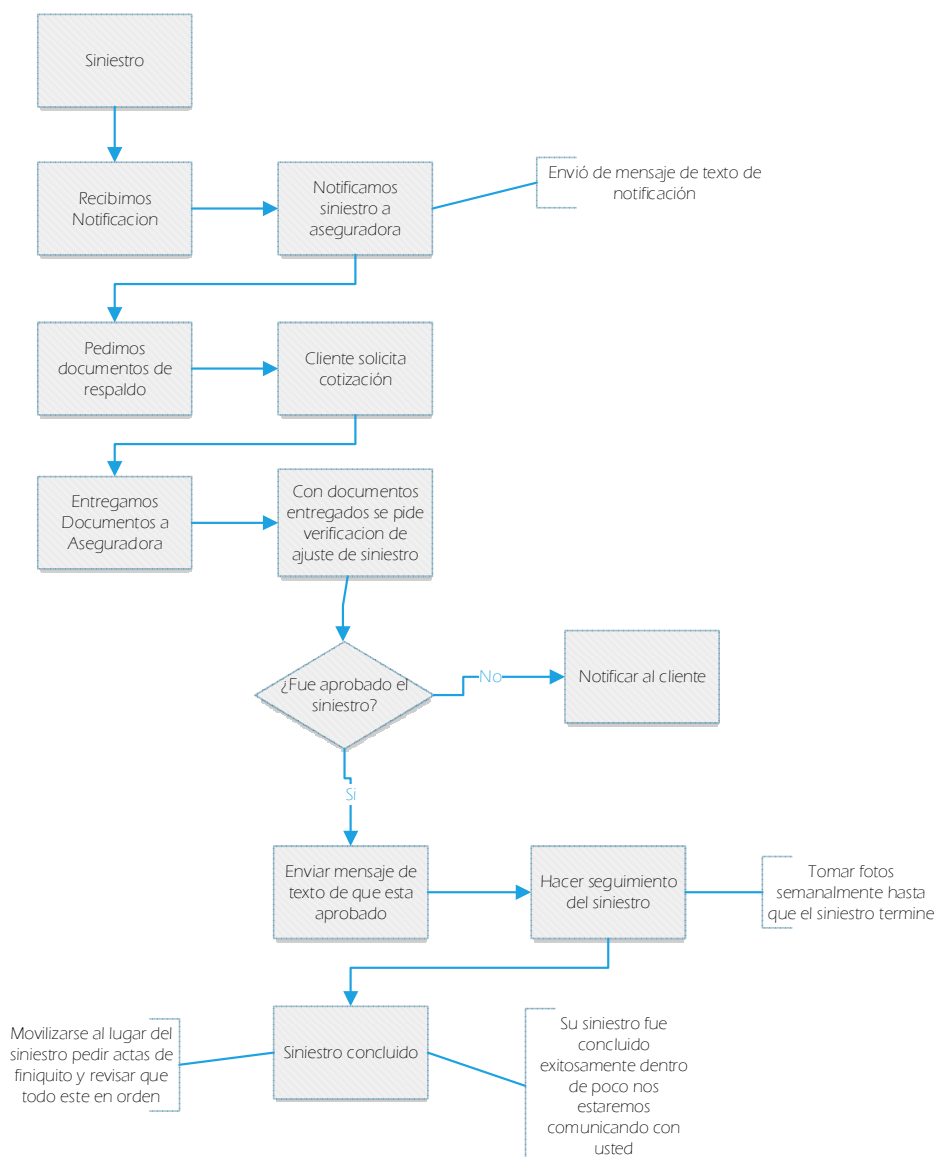
4.3.5.2 Proceso de Jefe Comercial



4.3.5.3 Proceso Ejecutivo Comercial



4.3.5.4 Proceso de Siniestros



4.3.6 Información CRM

Según Gartner el éxito de CRM exige la creación de un flujo de información del cliente "suministro de sangre" que fluye a través de la organización, y la estrecha integración entre operativa y sistemas analíticos. La información del cliente y la visión debe llegar a múltiples puntos de contacto para apoyar al cliente de

manera eficiente y conducir más - relaciones rentables con los clientes. Para lograr sus objetivos de CRM y ganar ventaja, las empresas deben establecer un plan de negocios para abastecimiento, mantenimiento y aprovechamiento de la información de sus clientes activos. De lo contrario, el resultado será "una información anárquica" - un exceso de datos inútiles y una escasez información de vital.

En el caso de Solidaria Cia. Ltda., existe un mal mantenimiento de información del cliente, ya que posee los datos del cliente pero no los mantiene de forma ordenada y no permite que la empresa pueda analizar esos datos con el fin de dar un mejor servicio a los mismos, por lo tanto se propone invertir en un sistema CRM para pequeñas empresas ya que con un mínimo de inversión pueden gestionar a todos sus clientes como es el caso de Sales Force, Infusionsoft o hasta gratis como es el caso de Insightly el cual recomiendo ya que al ser de gratis y pago si las ventas se incrementan gracias a que el sistema CRM se ha aplicado de manera eficiente se podría pensar en ampliarse a cuentas como las de Sales Force la cual tiene gran reconocimiento a nivel mundial por sus herramientas tan sofisticadas y eficientes.

El orden de los datos es una parte fundamental en una estrategia de CRM porque de nada sirve tener los datos si no se los puede dar un buen uso a los mismos, actualmente Solidaria Cia. Ltda., mantiene un sistema de ventas que se encarga de registrar las ventas realizadas lo que permite tener un control de vencimientos, de ingresos y en general de las ventas, pero mas no permite tener una interacción con el cliente, por otra parte el sistema de Mails se lo lleva a cabo por parte de

Gmail, en el cual no se mantienen un cultura de guardar los datos de forma ordena sino más bien de una manera empírica donde los mails no han sido parte fundamental de una estrategia de Marketing sabiendo que hoy en día las redes sociales, internet, mails y demás son parte fundamental de la interacción con el cliente y se vería bien valorado por los “amigos” del cliente en el caso de las redes sociales los servicios extras de información que la empresa puede ofrecer.

Se recomienda aplicar las siguientes estrategias con el fin de mejorar la base de datos que Solidaria Cia. Ltda., mantienen de sus clientes:

Tabla N° 37: Estrategia de Información del Cliente

MOMENTO DE VERDAD	EXPERIENCIA IDEAL	ESTRATEGIA	ACCIONES Y RECURSOS	INDICADOR	FORMULA	MEDICION	RESPONSABLE
Depuración de los datos adquiridos en el tiempo	Una organización de los datos de forma ordenada, que sirva como medio de comunicación con los clientes	Depurar y reorganizar los datos de la empresa	Registrar en un sistema de CRM para gestionar los datos Descargar los datos de almacenamiento de Gmail (Específicamente los Contactos) a Excel Depurar los contactos Organizar los contactos por clientes, proveedores, aseguradoras			Tipo: Revisión del sistema Tiempo: Mensual	Todo el personal
Mejoramiento de Datos	Con los datos ordenados en la empresa, integrar otros indicadores que ayuden a personalizar la atención al cliente	Integrar los datos del sistema de ventas en el sistema de CRM	Descargar datos del sistema de ventas de la empresa (ej: pólizas de vehículos descargar placas del vehículo para tener la información para los recordatorios de matriculación) e integrarlos con el sistema de CRM	Índice de satisfacción de servicios extra	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos con el servicio extra}}{\# \text{ de clientes que recibieron el servicio extra}}$	Tipo: Encuestas Tiempo: Semestrales	Fuerza de ventas
Recolección de datos del cliente	Recolectar información que permita mejorar la experiencia del cliente en la empresa	Recopilar datos claves que permitan recolectar datos extras del cliente	Conocer datos claves que nos permitan llegar a datos valiosos del cliente (ej: dato clave cédula y podremos saber su fecha de nacimiento)	Índice de satisfacción de servicios extra	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos con el servicio extra}}{\# \text{ de clientes que recibieron el servicio extra}}$	Tipo: Encuestas Tiempo: Semestrales	Fuerza de ventas

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paolo Rodríguez

4.3.6.1 Costo mantenimiento de la información

El mejoramiento y el correcto manejo de la información tendrá un costo de:

Tabla N° 38: Mantenimiento de la información

<i>INFORMACIÓN CRM</i>	Descripción	Unitario	Cantidad	Frecuencia	Total
Depuración de los datos	Asistencia técnica	\$ 95,00	1	3	\$ 285,00
Integrar datos en el sistema CRM	Asistencia técnica	\$ 20,00	1	12	\$ 240,00
TOTAL					\$ 525,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

4.3.7 Tecnología CRM

Según Gartner las empresas tienen muchas fuentes para las aplicaciones de CRM. La gama de sistemas tienen sus propias aplicaciones empresariales suites que incluyen CRM. En CRM se integran entre suites, marcos de CRM. Una suite empresarial totalmente integrada garantiza que todos los datos y procesos están integrados internamente, pero su funcionalidad horizontal y vertical tiende a ir por detrás de las mejores aplicaciones de su clase y suites de CRM. Las suites competitivas de CRM deben continuar ofreciendo una mejor funcionalidad y garantizar la integración con los sistemas ERP. Ambos enfoques suele imponer un modelo de datos. Algunos vendedores también promueven sus propias definiciones de procesos como mejores prácticas de la industria.

En el caso de Solidaria Cia. Ltda., la integración de sus sistemas no es un factor crítico ya que por el número de clientes se puede manejar de forma separada el sistema de ventas con el sistema CRM.

Por el momento se recomienda usar el sistema de ventas que actualmente se tiene, y para el manejo de CRM se recomienda usar momentáneamente el sistema Insightly ya que es gratuito y se puede integrar con Sales Force de darse una reacción positiva con esta estrategia.

Por tal razón las herramientas que se utilizaran para el mejoramiento de la atención con el cliente y estrategia CRM serán:

Tabla N° 39: Tecnología CRM

LOGO	SISTEMA INFORMATICO	SEVICIOS	USO EN LA EMPRESA	ESTRATEGIA FUTURA
	Sistema diseñado por la empresa en colaboración con Cayman Systems	Base de datos y gestión de venta de la empresa	Ingresar datos para la verificación de vencimientos especialmente sin otro uso	Automatizar los procesos en la empresa, que el sistema mas que una base de datos sirva para realizar el proceso de ventas de forma integra
	Google Apps	Gestión de Correo Electrónico, Calendario, Documentos, Comunicación on-line	Gestión de correo electrónico y documentos	Fusionar con la cuenta de Insightly, para dar orden a los documentos y contactos de mail de la empresa, con esto poder tener datos ordenados de todos los stakeholders y poder realizar campañas digitales
	Insightly	Sistema de CRM	Ninguno (por implementar)	Mantener los datos de los clientes ordenados, seguimiento de ventas futuras, incrementar la comunicación organizacional

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paolo Rodríguez

4.3.7.1 Costo Tecnología CRM

El costo de la tecnología que ayudara a llevar a cabo esta estrategia tiene un costo de:

Tabla N° 40: Tecnología CRM

<i>TECNOLOGÍA CRM</i>	Descripción	Unitario	Cantidad	Frecuencia	Total
Sistema interno	Asistencia técnica	\$ 50,00	1	12	\$ 600,00
Google Apps	Servicio Google Apps	\$ 5,00	6	12	\$ 360,00
Insightly	Gratis	\$ -	0	0	\$ -
TOTAL					\$ 960,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

4.3.8 Métricas CRM

Según Gartner todas las empresas tratan de usar métricas para medir el desempeño de en algún grado. Centros de llamadas miden las tasas de respuesta a determinar los niveles de dotación de personal, y los departamentos de marketing medir las tasas de respuesta de campaña para determinar la orientación el éxito. Sin embargo, pocas empresas vinculan estas métricas a proporcionar una visión general de los resultados de las empresas, y para facilitar la evolución de las capacidades para apoyar la estrategia de clientes. Esto significa que el lado financiero y la relación con el cliente están separados el uno del otro en muchos casos.

En el caso de Solidaria Cia. Ltda., al implementar esta estrategia deberá gestionar la evaluación y medición particular que no están acostumbrados a hacer, pero

como se ha observado es de gran importancia para la empresa que siempre se mantenga un control sobre la relación con los clientes.

Los indicadores e índices de satisfacción se han ido dando durante todo el proceso de construcción de la estrategia CRM, por lo tanto de aplicarse de manera correcta Solidaria Cia. Ltda., se irá dando cuenta de cómo van evolucionando las ventas y la satisfacción en las mismas entre estos índices encontramos:

Figura N° 32: Métricas de CRM



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paolo Rodríguez

4.4 PRESUPUESTO

La estrategia de CRM propuesta usando el modelo de los 8 bloques es una guía que muestra las posibles acciones y los recursos a implementar sin embargo la decisión de implementarla es exclusivamente decisión de la Gerencia de Solidaria Cia. Ltda., en cuanto a forma y tiempo de aplicación.

4.4.1 Presupuesto para aplicación

El incremento es notorio especialmente por la fuerza de ventas que se quiere ampliar empezando con un vendedor el primer año esta persona debe generar ingresos por aproximadamente de mil cuatrocientos dólares para que pueda permanecer en la empresa según. (Solidaria Cia. Ltda., 2014)

Tabla N° 41: Métricas de CRM

FACTURADO	PRIMA X VENDEDOR	\$ 9.990,00
	COMISION	\$ 1.498,50
	IVA	\$ 179,82
	FACTURA	\$ 1.678,32
RETENIDO	RENTA	\$ 29,97
	SBS	\$ 7,49
	IVA	\$ 179,82
A PAGAR	TOTAL	\$ 1.461,04
	COMISION	\$ 146,10

Fuente: (Solidaria Cia. Ltda., 2014)

Elaborado por: Paolo Rodríguez

El vendedor además del sueldo va a ganar comisión por ventas del 10% de la comisión que percibe Solidaria Cia. Ltda., con esta comisión más todos los rubros estipulados por la ley el sueldo del vendedor serian:

Tabla N° 42: Métricas de CRM

VENDEDOR	COSTO
SUELDO	\$ 354,00
COMISIONES	\$ 146,10
FONDO DE RESERVA	\$ 29,50
TOTAL INGRESOS	\$ 529,60
APORTE PERSONAL	\$ 47,26
TOTAL DEDUCCIONES	\$ 47,26
LIQUIDO A PAGAR	\$ 482,34
APORTE PATRONAL	\$ 60,76
13 SUELDO	\$ 41,68
14 SUELDO	\$ 29,50
VACACIONES	\$ 14,75
GASTO MENSUAL	\$ 629,03

Fuente: (Solidaria Cia. Ltda., 2014)

Elaborado por: Paolo Rodríguez

El presupuesto está pensado de una manera anual ya que el modelo de 8 bloques requiere un mantenimiento constante, que según el número de clientes incrementará o disminuirá, dicho esto el presupuesto anual para la implementación sería el siguiente:

Tabla N° 43: Presupuesto General

ESTRATEGIAS	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Instalaciones	Placas de vidrio	\$ 170,00												\$ 170,00
	Fondos de pantalla	\$ 20,00												\$ 20,00
	Protector de pantalla	\$ 20,00												\$ 20,00
Contratar vendedores	Vendedores	\$ 629,03	\$ 629,03	\$ 629,03	\$ 629,03	\$ 629,03	\$ 629,03	\$ 629,03	\$ 629,03	\$ 629,03	\$ 629,03	\$ 629,03	\$ 629,03	\$ 7.548,36
Campañas de marketing on-line	Pautar en Facebook	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 1.800,00
	Pautar en Twitter	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 1.440,00
	Pautar en Google	\$ 152,00	\$ 152,00	\$ 152,00	\$ 152,00	\$ 152,00	\$ 152,00	\$ 152,00	\$ 152,00	\$ 152,00	\$ 152,00	\$ 152,00	\$ 152,00	\$ 1.824,00
Campañas de publicidad	Radio		\$ 135,00			\$ 135,00			\$ 135,00			\$ 135,00		\$ 540,00
Imagen del Personal	Uniformes	\$ 425,00												\$ 425,00
Capacitacion de ventas y atencion al cliente	Capacitacion en Camara de Comercio											\$ 475,00		\$ 475,00
Motivacion al personal	Varios para Motivacion (Paseos, conferencias, etc.)		\$ 600,00											\$ 600,00
Comunicación interna	Cartelera	\$ 30,00												\$ 30,00
Depuracion de los datos	Asistencia tecnica				\$ 95,00				\$ 95,00				\$ 95,00	\$ 285,00
Integrar datos en el sistema CRM	Asistencia tecnica	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 240,00
Sistema interno	Asistencia tecnica	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 600,00
Google Apps	Servicio Google Apps	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 360,00
Insightly	Gratis	\$ -												\$ -
TOTAL		\$ 1.816,03	\$ 1.886,03	\$ 1.151,03	\$ 1.246,03	\$ 1.286,03	\$ 1.151,03	\$ 1.151,03	\$ 1.381,03	\$ 1.151,03	\$ 1.151,03	\$ 1.761,03	\$ 1.246,03	\$ 16.377,36
INGRESOS ESPERADOS POR ESTRATEGIA		\$ 2.724,05	\$ 2.829,05	\$ 1.726,55	\$ 1.869,05	\$ 1.929,05	\$ 1.726,55	\$ 1.726,55	\$ 2.071,55	\$ 1.726,55	\$ 1.726,55	\$ 2.641,55	\$ 1.869,05	\$ 24.566,04
UTILIDAD DE LA ESTRATEGIA		\$ 908,02	\$ 943,02	\$ 575,52	\$ 623,02	\$ 643,02	\$ 575,52	\$ 575,52	\$ 690,52	\$ 575,52	\$ 575,52	\$ 880,52	\$ 623,02	\$ 8.188,68

Nota: Placas de vidrio, Fondos y protectores de pantalla, cartelera solo se pagara el primer año.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paolo Rodríguez

La empresa necesitaría un promedio de mil trescientos dólares mensuales para poder mantener esta estrategia, como se observa en la tabla anterior se muestran los costos mensuales que se van a mantener a lo largo del año, teniendo en cuenta que esto sería lo óptimo para que la empresa no pierda clientes y se incorporen nuevos clientes.

Solidaria Cia. Ltda., tiene como meta planteada incrementar al año un 10% de sus ventas, esto se ha cumplido de cierta manera ya que gracias al cliente estrella que mantiene se han incrementado muchísimo sus ventas, por tal razón se plantea analizar el crecimiento de la empresa sin este cliente estrella lo que arroja resultado favorables pero no los esperados ya que el crecimiento en el tiempo sin clientes estrella es el siguiente:

Tabla N° 44: Ventas por Año

SOLIDARIA CIA. LTDA.	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS	\$ 83.170,21	\$ 76.860,29	\$ 156.877,46	\$ 193.344,57	\$ 90.238,44
CLIENTES INFLUYENTE	\$ 54.060,64	\$ 49.959,19	\$ 127.658,30	\$ 161.108,33	\$ 58.654,99
CLIENTES NORMALES	\$ 29.109,57	\$ 26.901,10	\$ 29.219,16	\$ 32.236,24	\$ 31.583,45
CRECIMIENTO ANUAL CON CLIENTES INFLUYENTES		-8%	104%	23%	-53%
CRECIMIENTO ANUAL SIN CLIENTES INFLUYENTES		-8%	9%	10%	-2%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

4.4.2 Proyección de ventas

Como se puede observar en el gráfico de ventas anuales la empresa no siempre logra mantener a los clientes así como tampoco aún captar nuevos clientes, es decir los aumentos de ingreso de año a año son muchas veces gracias al crecimiento de las empresas estrella mas no a la captación de nuevos clientes,

con la estrategia de CRM lo que se busca es aumentar hasta en un 25% las ventas gracias a la publicidad que Solidaria Cia. Ltda., no estaba acostumbrada a llevar y al mejoramiento en la atención al cliente lo que incrementara el número de clientes por recomendaciones, dicho esto los ingresos de clientes no influyentes aumentarán y ayudarán a disminuir el riesgo de crisis de perder al cliente influyente.

Tabla N° 45: Proyección de Ventas

SOLIDARIA CIA. LTDA.	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS	\$ 193.344,57	\$ 90.238,44	\$ 114.804,48	\$ 120.419,43	\$ 126.595,87
CLIENTES INFLUYENTE	\$ 161.108,33	\$ 58.654,99	\$ 58.654,99	\$ 58.654,99	\$ 58.654,99
CLIENTES NORMALES	\$ 32.236,24	\$ 31.583,45	\$ 56.149,49	\$ 61.764,44	\$ 67.940,89
CRECIMIENTO ANUAL CON					
CLIENTES INFLUYENTES	23,25%	-53,33%	27,22%	4,89%	5,13%
CRECIMIENTO ANUAL SIN					
CLIENTES INFLUYENTES	10,33%	-2,03%	77,78%	10,00%	10,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paolo Rodríguez

Como se puede observar la empresa podrá pagar la inversión al momento de implementarse la estrategia, y lo recuperara a lo largo del año de implementación, además se pretende mantener a los clientes nuevos y antiguos gracias al mejoramiento en la atención.

Sin embargo debemos recordar que la estrategia CRM lo que busca es mantener a los clientes que Solidaria Cia. Ltda., ya mantiene por ende de aplicarse la estrategia se cumpliría con el objetivo principal de una manera eficiente y eficaz.

5 CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Hablar de CRM no es hablar de software es hablar de todo un conjunto de directrices y de cultura frente al cliente, que comprende metodología, disciplina y tecnología en el caso de empresas grandes ya que necesitan controlar más la gestión con el cliente para así incrementar beneficios mediante la optimización, personalización y diferenciación del cliente.
- El aporte del CRM en las empresas y especialmente en Solidaria Cia. Ltda., empuja a que la información de los clientes se mantenga actualizada, preferiblemente en un software especializado para el manejo de datos con el fin de que se tomen mejores decisiones en cuanto a captación, retención y fidelización de los actuales y potenciales clientes.
- Hoy en día la tecnología ayuda al CRM pero jamás se puede decir que el CRM es tan solo un software, es un conjunto de estrategias, procesos y especialmente de cultura hacia atención al cliente.
- El sector de Seguros aun no implementa en su estructura una verdadera estrategia de CRM, y Solidaria podría sacar provecho de esto ya que será pionero en dicha

implementación y al igual que otras industrias se verá reflejado la retención y aumento de sus clientes.

- La implementación del CRM debe hacerse de forma paulatina en el que se deben tener en cuenta la forma en el que la cultura organizacional va cambiando y como el cliente va aceptando el cambio en cada una de las etapas, por eso importante no realizar inversiones bruscas sino más bien en el tiempo.
- Solidaria Cia. Ltda., a pesar de que tiene una visión enfocada hacia el cliente, no ha sido capaz de encaminar sus estrategias hacia la misma, por falta de conocimiento.
- Al implementar la estrategia de los 8 bloques ayuda a que Solidaria Cia. Ltda., no solo implemente una estrategia de CRM si no que cambien toda su forma de hacer las cosas con el fin de mantener y obtener más clientes.
- Solidaria Cia. Ltda., a pesar de haber crecido en sus ingresos no ha sido por una ampliación en iguales condiciones de sus clientes sino más bien a la obtención de un solo cliente que ha duplicado sus ingresos, en el tiempo esta estrategia ayudara a mantener a esos clientes el mayor tiempo posible y conseguir más clientes que disminuyan la afectación de ese cliente grande en los ingresos.
- Tener un solo cliente que signifique el 65% de los ingresos es un peligro ya que se verían realmente afectados de una manera negativa de perderlo.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es recomendable implementar una estrategia de CRM en la empresa con el fin de retener y aumentar clientes dando valor agregado a los servicios ya que siendo tan competitivo el mercado asegurador se necesita sobresalir de lo que el mercado ofrece.
- Es necesario reunirse con todo el personal y crear importancia sobre lo que el CRM puede causar en la empresa ya que no solo se trata de que la empresa mejore al aumentar los clientes sino también aumentan los ingresos, salarios, utilidades etc.
- Es importante estar dispuestos al cambio ya que debe replantear toda su forma de hacer las cosas ya que con esta estrategia se busca una evolución de una empresa manejada de forma empírica a una empresa planteada por estrategias.
- Entender la importancia de los datos es clave ya que no sirve de nada tener demasiados datos sin canalizarlos de la manera correcta, por eso se recomienda siempre mantener ordenados los datos siempre, es fundamental para que la estrategia se encamine de la forma correcta.
- Se recomienda aumentar los clientes “pequeños” y no poner en manos de un solo cliente el 65% de los ingresos de la compañía, esto no quiere decir no tener clientes “grandes” sino mantener una comunión entre ambos tipos de clientes donde de irse alguno de estos la afectación sea mínima.

- Es importante tener una retroalimentación del trato que se le da al cliente y no dejar solos a los vendedores si no siempre hacer un post venta preguntando como fue la atención, ya que por experiencia los vendedores nunca van decir que trataron mal a un cliente.
- Solidaria Cia. Ltda., debe comprender la importancia de una óptima ultimación de las herramientas propuestas, ya que el orden y el buen manejo de las mismas dará como resultado una excelente respuesta por parte del cliente y constituye una ventaja competitiva en el mercado.
- Por último se recomienda la inversión en esta estrategia ya que podrían ser pioneros en tener una estrategia de CRM en este mercado y ser notados de otra manera lo cual ayudara no solo a retener clientes si no a aumentar la cartera ya que como se observó el boca a boca a servido para la empresa y si el cliente nota esta nueva estrategia seguro aumentaran los clientes de este método.

REFERENCIAS

1. Alvear Icaza, J. (1995). *Introducción al Derecho de Seguros*. Guayaquil: Edino.
2. Aseguradora del Sur. (15 de Diciembre de 2014). *Glosario* . Obtenido de <http://p.aseguradoradelsur.com.ec/glosario/>
3. Banco Mundial. (Diciembre de 2014). *Datos*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries/ec-xj?display=graph>
4. Bose, R. (2002). *Customer relationship management: Key components for IT success*. MCB UP Limited. Industrial Management and Data Systems.
5. Catora, F. (2010). *Sistemas y procedimientos contables*. Mexico DF: McGraw Hill.
6. Chiavenato, I. (2011). *Administración del Recurso Humano*. Mexico: McGraw Hill.
7. Daft, R. (2007). *Administración estratégica*. Mexico D.F.: Pearson.
8. David, H. J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México : Pearson Education, Inc. .
9. El Telégrafo. (08 de Agosto de 2013). El parque automotor crece más que la población. *El Telégrafo*.
10. Estupiñan Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes* (Segunda ed.). Bogota: Ecoe Ediciones.
11. Fundación Mapfre. (22 de 12 de 2014). *Diccionario Mapfre de seguros* . Obtenido de <http://www.mapfre.es/wdiccionario/terminos/vertermino.shtml?e/emision.htm>
12. Fundación Mapfre. (Diciembre de 2013). *Centro de Documentación*. Obtenido de http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen.cfm?path=1076569&posicion=1
13. Gartner Group. (13 de Diciembre de 2004). *Reaping Business Rewards From CRM From Charting the Vision to Measuring*. Stamford: Gartner Press. Obtenido de http://www.gartner.com/2_events/crmawards/2006/docs/buildingblocks.pdf
14. Grazdane, I. (2013). *A Customer Relationship Management Approach for Optical Retail Business*. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.
15. Greenberg, P. (2003). *Las claves del CRM. Gestión de relaciones con los clientes*. Madrid: McGraw-Hill.

16. Gummesson, E. (1994). *Making Relationship Marketing Operational*". International Journal of Service Industry Management Vol5. No 5.
17. Jobber, D. (2004). Principles and practices of marketing. Inglaterra: McGraw-Hill International.
18. Junguito, R. (2008). Reseña sobre la historia de los seguros. *Fasecolda*.
19. Lewitt, T. (1983). *Förklaring till relationsmarknadsföring*. Obtenido de http://www.12manage.com/methods_lewitt_relationship_marketing_sv.html
20. López, S. (14 de Octubre de 2014). Historia de Solidaria Cia Ltda. (P. Rodríguez, Entrevistador) Obtenido de Solidaria web site.
21. Ongallo, C. (2007). *El libro de la venta directa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
22. Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationships*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
23. Perdomo Moreno, A. (2000). *Fundamentos del Control Interno* (Septima ed.). México: International - THOMSON EDITORES.
24. Real Academia Española. (Octubre de 2014). *Diccionario de la lengua Española*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=cobro>
25. Riesgo, J. M. (12 de 01 de 2015). *Conceptos Basicos*. Obtenido de http://www.jorgegalbiati.cl/ejercicios_4/ConceptosBasicos.pdf
26. SAGEPUB. (12 de 01 de 2015). *Data*. Obtenido de http://www.sagepub.com/upm-data/10985_Chapter_4.pdf
27. Serna Gómez, H. (2006). *Planeación y Gestión Estratégica*. Colombia: Ram Editores.
28. Solidaria Cia. Ltda. (20 de 11 de 2014). *Quienes Somos*. Obtenido de <http://solidariaseguros.com/#quienessomos2>
29. Statistics Canada's National. (2010). *Survey Methods and Practices*. Canada: Minister of Industry.
30. Superintendencia de Bancos y Seguros. (Diciembre de 2014). *Sistema de Seguros Privados* . Obtenido de http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index
31. Tribunal Constitucional de la Republica del Ecuador. (12 de Septiembre de 2014). Registro Oficial . *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Quito, Pichincha , Ecuador: Lexis.
32. Triviño, E. P. (8 de Julio de 2014). El nuevo código monetario y los seguros. *El Universo*.
33. Zeng, Y., Wen, J., & Yen, D. C. (2003). *Customer relationship management (CRM) in business-to-business (B2B)*. MCB Up Limited.