

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN
EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PROGRAMAS DE RECOMPENSAS Y VALORES AÑADIDOS
COMO ESTRATEGIA DE FIDELIDAD EN EMPRESAS
DE SEGUROS: CASO DE APLICACIÓN RAMO DE VEHÍCULOS
CIUDAD DE QUITO**

LCDA. CRISTINA VARGAS URRESTA

DIRECTOR: ING. DARWIN RAMÍREZ CÁRDENAS, MBA.

QUITO, 2012

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Darwin Ramírez Cárdenas, MBA.

INFORMANTES:

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA.

Ing. Mariano Merchán Fossati, MBA.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios cuya presencia viva marca mi vida cada día, a mi querida familia, en especial a mi madre gracias a quien he logrado alcanzar muchas metas en mi vida por todos sus esfuerzos y enseñanzas, a mi esposo por su apoyo, complicidad y ánimo diario, a mi hermano por su cariño incondicional y a mi padre por su presencia en mi vida.

DEDICATORIA

Y dedicarle muy especialmente este trabajo a mi muy amada hija Elisa Rebeca en el año de su nacimiento, que Dios la bendiga siempre!

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO | x |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1 MARCO TEÓRICO Y LEGAL | 3 |
| 1.1 MARKETING RELACIONAL | 3 |
| 1.1.1 Fidelización de Clientes | 9 |
| 1.1.2 Gestión de Clientes | 20 |
| 1.1.3 Factores de la Fidelidad | 28 |
| 1.1.4 Ventajas de la Fidelidad | 30 |
| 1.1.5 Marketing Interno | 32 |
| 1.1.6 Instrumentos de la Fidelización | 33 |
| 1.1.7 Modelos de Fidelización | 35 |
| 1.1.8 Programas de Fidelización | 35 |
| 1.1.9 Programas de Puntos | 38 |
| 1.1.10 Programas de Descuentos y Beneficios | 38 |
| 1.1.11 Programas de Cash back | 38 |
| 1.1.12 Otros Esquemas de Recompensa | 38 |
| 1.2 SEGUROS: TEORÍA GENERAL | 40 |
| 1.2.1 Definición de Seguro | 40 |
| 1.2.2 Clasificación del Seguro | 41 |
| 1.2.3 El Contrato de Seguro de Vehículos | 41 |
| 1.2.4 Elementos del Contrato | 42 |
| 1.2.5 Póliza de Seguro | 43 |
| 1.3 NOCIONES GENERALES DE BALANCED SCOREDCARD | 44 |
| 1.3.1 Nociones Básicas | 44 |
| 1.3.2 Descripción de las Cuatro Perspectivas | 45 |
| 1.3.3 Perspectiva Financiera | 46 |
| 1.3.4 Perspectiva del Cliente | 46 |
| 1.3.5 Perspectiva Interna | 46 |
| 1.3.6 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje | 46 |
| 1.4 NOCIONES GENERALES DE CRM | 46 |
| 1.4.1 Conceptos Básicos | 46 |
| 1.4.2 Enfoques de CRM | 48 |
| 1.5 MARCO LEGAL REFERENTE | 51 |
| 1.5.1 Ley de Competencia | 51 |
| 1.5.2 Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado | 52 |
| 1.5.3 Ley de Defensa al Consumidor | 53 |
| 2 ANÁLISIS DEL ENTORNO | 54 |
| 2.1 ANÁLISIS PESTEL | 54 |
| 2.2 ASPECTOS GENERALES DEL PAIS EN CUANTO A PROGRAMAS DE FIDELIDAD | 56 |
| 2.3 ASPECTOS GENERALES DEL SECTOR | 57 |
| 2.3.1 Entorno Socio cultural y Económico | 57 |
| 2.4 MERCADO DE SEGUROS PARA AUTOS EN QUITO | 57 |
| 2.4.1 Compañías Aseguradoras Presentes | 59 |
| 2.4.2 Estrategias de Comercialización Empleadas | 61 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 2.4.3 | Situación Actual Parque Automotor de Quito | 61 |
| 2.5 | OFERTA DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS Y TECNOLOGÍA PARA MANEJO DE PROGRAMAS DE LEALTAD EN ECUADOR | 62 |
| 3 | PROGRAMAS DE RECOMPENSAS APLICADOS POR EMPRESAS ASEGURADORAS EN LATINOAMÉRICA | 64 |
| 3.1 | DESCRIPCIÓN BREVE DEL SECTOR..... | 64 |
| 3.1.1 | Principales Compañías de Seguros en Latinoamérica | 67 |
| 3.1.2 | Programas de Beneficios aplicados por País o Aseguradora | 70 |
| 3.1.3 | Descripción de Estrategias Utilizadas y Resultados Obtenidos | 74 |
| 3.2 | EMPRESAS PRESTADORAS DEL SERVICIO | 80 |
| 4 | DISEÑO PROGRAMA DE RECOMPENSAS PARA RAMO DE VEHÍCULOS EN QUITO | 83 |
| 4.1 | DISEÑO DEL PROGRAMA | 83 |
| 4.1.1 | Objetivos Generales del Programa | 85 |
| 4.2 | DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA | 86 |
| 4.2.1 | Segmento Objetivo | 86 |
| 4.2.2 | Tiempo de Prueba | 86 |
| 4.2.3 | Medio de Identificación para acceso a Beneficios del Programa | 86 |
| 4.2.4 | Niveles de Beneficios | 86 |
| 4.2.4.1 | Red de Descuentos y Beneficios | 87 |
| 4.2.4.2 | Acumulación de Puntos y Redención por Premios Definidos | 87 |
| 4.3 | ESTRATEGIAS PARA LA COLOCACIÓN DEL PROGRAMA LIGÁNDOLO A VENTAS NUEVAS O RENOVACIONES..... | 88 |
| 4.3.1 | Estrategias de Comunicación | 89 |
| 4.3.2 | Descripción de Ventajas y Aportes Esperados | 90 |
| 4.3.3 | Cronograma de Implementación | 92 |
| 4.4 | INDICADORES DE GESTIÓN..... | 94 |
| 5 | ANÁLISIS FINANCIERO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS EN LAS PRINCIPALES CUENTAS DEL BALANCE GENERAL | 95 |
| 6 | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 101 |
| 6.1 | CONCLUSIONES | 101 |
| 6.2 | RECOMENDACIONES..... | 102 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 104 |
| | ANEXOS | 108 |
| | ANEXO 1 | 109 |
| | ANEXO 2..... | 110 |
| | ANEXO 3..... | 112 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|-------------|--|----|
| Gráfico 1. | Resumen Evolución Marketing | 4 |
| Gráfico 2. | Modelo de Comportamiento del Consumidor | 10 |
| Gráfico 3. | El Trébol de la Fidelización..... | 14 |
| Gráfico 4. | Tipos de Fidelización | 16 |
| Gráfico 5. | Clasificación de clientes | 23 |
| Gráfico 6. | Retención y Adquisición de clientes, representación de la Participación de Mercado | 24 |
| Gráfico 7. | Modelo de recuperación de clientes | 27 |
| Gráfico 8. | Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard | 45 |
| Gráfico 9. | Penetración del Seguro como porcentaje del PIB en Latinoamérica al 2010 | 65 |
| Gráfico 10. | Ejemplo de invitación a Evento de Club Gold La Meridional: "Tendencias de Maquillaje y Cuidado de la Piel" | 73 |
| Gráfico 11. | Respuestas de clientes que no se registraron en Programa de fidelidad | 78 |
| Gráfico 12. | Manejo tecnológico de programa de fidelidad..... | 82 |
| Gráfico 13. | Principales causas por las que intermediarios de seguros pierden clientes en el Ramo de vehículos. | 84 |
| Gráfico 14. | Niveles del Programa de Beneficios..... | 87 |
| Gráfico 15. | Comunicación del programa de fidelidad | 89 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabla 1. | Definiciones de marketing relacional..... | 6 |
| Tabla 2. | Categorías de valor suministradas por un producto o servicio | 12 |
| Tabla 3. | Las Características Clave de una empresa orientada al Cliente | 14 |
| Tabla 4. | Fases para la Formulación de una Estrategia Relacional | 15 |
| Tabla 5. | Definiciones del concepto de CLV | 21 |
| Tabla 6. | ¿Por qué los clientes dejan a sus proveedores? | 32 |
| Tabla 7. | Definiciones sobre el concepto de CRM | 47 |
| Tabla 8. | Objetivos estratégicos y tácticos que persigue una estrategia de CRM..... | 48 |
| Tabla 9. | Ramos de Mayor Presencia a Septiembre 2011 | 59 |
| Tabla 10. | Primas por el ramo de Vehículos | 60 |
| Tabla 11. | Evolución del Parque Automotor en Quito 2007 – 2010..... | 62 |
| Tabla 12. | Participación del seguro se autos en mercados principales Latinoamérica al 2010..... | 66 |
| Tabla 13. | Estado anterior y posterior a la Aplicación de Programas de Fidelidad en empresas de Seguros, producto Seguro para autos. | 74 |
| Tabla 14. | Prestadoras de servicios de fidelización presentes en Latinoamérica | 81 |
| Tabla 15. | Principales razones citadas para implementar un programa de beneficios y descuentos con miras a aumento de la producción de seguros para vehículos | 85 |
| Tabla 16. | Objetivos aplicación de un programa de fidelidad para ramo de vehículos..... | 85 |
| Tabla 17. | Relación de objetivos y resultados esperados del Programa | 91 |
| Tabla 18. | Cronograma de implementación programa de fidelidad | 93 |
| Tabla 19. | Relación de objetivos y resultados esperados del Programa | 94 |
| Tabla 20. | Ranking de aseguradoras por venta en primas de vehículos a diciembre 2011..... | 95 |
| Tabla 21. | Cuentas en las cuales un programa de fidelidad tendría impacto | 96 |
| Tabla 22. | Compilación de cuentas seleccionadas de las principales empresas de seguros..... | 97 |
| Tabla 23. | Proyección de Ingresos y Gastos con la implementación del Programa propuesto..... | 99 |
| Tabla 24. | Cálculo incremento Gastos de Administración | 100 |
| Tabla 25. | Proyección de Utilidad con la aplicación del Programa de Fidelidad propuesto..... | 100 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| Anexo 1. CORPAIRE Estadísticas de revisión vehicular | 109 |
| Anexo 2. Entrevista Sra. Soledad García – Directora Andina Fidelity Marketing S.A. | 110 |
| Anexo 3. Encuesta aplicada a intermediarios de seguros ANACSE | 112 |

RESUMEN EJECUTIVO

La industria de los seguros es uno de los servicios más importantes dentro de los Negocios Internacionales. A nivel de América Latina, esta industria representa alrededor del 10% del PIB en donde los ramos de vehículos y vida son los de mayor colocación. En Ecuador, si bien esta industria ha crecido se mantiene en un porcentaje inferior al 2% del PIB, el ramo de vehículos representa 26% del total de primas de la industria lo que deja ver una clara oportunidad de crecimiento.

Los programas de fidelidad constituyen una estrategia muy común, usada por las aseguradoras referentes de la región, por lo que este trabajo tiene por objetivo general el desarrollar un programa de recompensas enfocado a clientes de ramo vehículos de compañías aseguradoras de Quito como herramienta de comercialización y retención de clientes.

El trabajo consta de cinco capítulos, el Capítulo I presenta todo el Marco Teórico aplicable a este tipo de iniciativas, comienza con el desarrollo de conceptos de fidelidad, seguros, Balance Score Card y CRM. Adicionalmente, brinda información detallada del marco legal actual del que destaca la Ley de Regulación del Mercado. El Capítulo II, presenta un Análisis del entorno soportado en un esquema PEST, como una investigación de los programas de fidelidad más conocidos a nivel nacional. Durante el tercer Capítulo, se exponen los principales programas de fidelidad llevados a cabo por las más conocidas aseguradoras en América Latina para plasmar finalmente en el Capítulo IV una propuesta de programa a ser aplicado localmente para cerrar la investigación con un análisis de las cifras económicas esperadas con su implementación que constan en el Capítulo V.

La investigación realizada ha permitido concluir que la implementación de un programa de fidelidad es deseable ya que contribuye a la obtención de nuevos clientes, así como la retención de actuales con una inversión muy inferior al ingreso atribuible.

INTRODUCCIÓN

Muchas veces, al pensar en Negocios Internacionales, lo más fácil de asociar es a la exportación e importación de mercaderías a nivel mundial. Sin embargo, podemos ver que abarca muchos otros aspectos adicionales y que los servicios se expanden de manera internacional cada vez con mayor fuerza, incluso tareas que antes eran muy locales pueden ser desarrolladas por proveedores internacionales.

Así, los servicios constituyen justamente una parte muy importante dentro de los Negocios Internacionales, de hecho el transporte, las telecomunicaciones, la banca y los seguros, por mencionar algunos, han permitido el desarrollo de grandes y pequeños negocios a nivel regional y mundial. En este contexto, se han desarrollado grandes actores, poderosos grupos de poder y corporaciones que sin necesidad de tener las características propias de un estado como territorio, idioma común, etc. Llegan a tener más influencia y producción que varios países pequeños.

Resulta incluso un tanto ingenuo pensar hoy en día que en economías abiertas al mundo no se tenga presencia de estos grandes jugadores a nivel local. La Globalización hace que cada vez las fronteras se acorten y los modelos de negocios se transmitan casi de manera estandarizada, por ello en la actualidad no solo empresas grandes sino también medianas, tienen un problema en común: con la competencia se ha vuelto verdaderamente feroz. Los competidores ya no son locales, sino que pertenecen en la mayoría de los casos a grandes grupos económicos internacionales que buscan expandir sus mercados. En este contexto, la única seguridad que una empresa perdure en el tiempo es que sus clientes sean fieles a sus productos. Más aun cuando ya no son los tradicionales negocios los que se globalizan, sino que todo tipo de servicio puede ser prestado por empresas con presencia internacional. En efecto, estamos acostumbrados a las grandes multinacionales de alimentos o transporte, petroleras, telecomunicaciones, bancos, aseguradoras, sin embargo, en el aspecto de marketing, solo algunas agencias se han destacado internacionalmente, esto es una realidad que cambia en nuestros días ya que el dinamismo de los negocios impulsa a las empresas a atender a sus clientes muchas veces forzando su expansión internacional.

Diferentes investigaciones de mercadeo han llegado a la conclusión que la mejor forma de mantener a sus clientes fidelizados es conocerlos como los conocería si se tratara de una tienda de esquina, en este sentido, obtener información del cliente entorno a preguntarles: ¿Qué desean de nosotros como empresas? La tecnología ha dado la primera respuesta creando soluciones de programas de software que permitan manejar grandes volúmenes de información. Es así que han

proliferado los sistemas informáticos que se dedican a recopilar información de los clientes en grandes bases de datos, sin embargo; ese solo esfuerzo es vacío si no se implanta una estrategia detrás que permita inteligenciar la información obtenida y hacerla producir a favor de las metas de la empresa.

La industria de los seguros, es un buen referente a nivel internacional por los esfuerzos y adaptaciones que realiza, tanto de sus productos como de sus estructuras y estrategias de comercialización. Existen varias transnacionales que han llegado a Ecuador cuyas operaciones en el exterior merecen ser analizadas a fin de extraer información y modelos de fidelización y de negocios que pueden ser aplicados en nuestro país. Considerando que es una industria que tiene un alto potencial de crecimiento aún, tal como se puede verificar en las cifras presentadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y que se analizan más adelante en el Capítulo II.

Para cumplir con los objetivos planteados, el presente trabajo profundiza en un análisis de una de las estrategias más utilizadas por las distintas aseguradoras presentes a nivel regional en uno de los ramos que mayor estabilidad presenta: vehículos. Para ello, se ha realizado una amplia investigación de los fundamentos teóricos que sustentan estos esfuerzos, posteriormente se presenta el entorno nacional actual de los Seguros para Autos para continuar con un benchmarking regional de las principales empresas del sector a nivel Latinoamericano, así como los proveedores de servicios de fidelidad, con esta información, se realiza el planteamiento de un modelo de programa de fidelidad aplicado localmente y para finalizar se revisan las principales cuentas contables en las que se espera tener un impacto.

1 MARCO TEÓRICO Y LEGAL

1.1 MARKETING RELACIONAL

El comienzo del marketing como metodología empresarial se inicia alrededor de los años cincuenta, su concepto implicaba orientar los productos al mercado meta que los va a utilizar o consumir. Justamente, a finales de esta década es cuando el marketing se convierte en una función primordial dentro de las organizaciones (Valenzuela, 2007) ya que se había pasado de una economía de producción a una de consumo.

Mucho se habla hoy en día de la evolución que ha tenido el concepto de marketing y se ha convertido en una de las ciencias con mayor difusión internacional pues sus conceptos y estrategias se transmiten junto con la tecnología, procesos y buenas prácticas que las multinacionales trasladan al instalarse en sus países anfitriones. Kotler y otros (1995, p. 8) define el marketing como un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. Como se puede ver en el gráfico siguiente el cual resume la evolución del Marketing, este ha ido pasando de un Marketing centrado en el producto a uno centrado en el cliente y en la actualidad proyecta a enfocarse en los valores de las personas.

El Gráfico 1: Resumen y Evolución del Marketing (Kotler, 2011) presenta el resumen que Kotler realiza con los cambios que ha tenido el Marketing entorno a siete aspectos principales: Objetivo, Fuerzas habitantes, Visión del mercado por parte de las Compañías, Concepto Claves del Mercado, Directrices de Marketing de la empresa, Propuestas de Valor, e Interacción con los consumidores.

Cabe destacar como en la propuesta de valor del Marketing ha ido ganando terreno la parte emocional del segmento objetivo de clientes. Así mismo, la Interacción con los consumidores ha mostrado una importante y notoria evolución pasando de ser una transacción de uno a muchos, es decir de una posición donde el productor imponía su mensaje, a una relación uno a uno con el cliente.

Gráfico 1. Resumen Evolución Marketing

| | Marketing 1.0 | Marketing 2.0 | Marketing 3.0 |
|--|---|--|---|
| | Marketing centrado en el producto | Marketing centrado en el cliente | Marketing centrado en los valores |
| Objetivo | Venta de productos | Satisfacer y retener a los consumidores | Hacer del mundo un lugar mejor |
| Fuerzas habilitantes | Revolución Industrial | Tecnología de la Información | Tecnologías de la nueva era |
| Cómo ven las compañías el mercado | Compradores masivos con necesidades físicas | Consumidor más inteligente con mente y corazón | Humano completo con mente, corazón y espíritu |
| Conceptos claves del mercado | Desarrollo del Producto | Diferenciación | Valores |
| Directrices de marketing de la empresa | Especificación del producto | Posicionamiento corporativo y del producto | Corporación, visión y valores |
| Propuestas de Valor | Funcional | Funcional y emocional | Funcional, emocional y espiritual |
| Interacción con consumidores | Transacción de uno a muchos | Relación uno-a-uno | Colaboración muchos con muchos |

Fuente: Kotler P., Foro de Marketing y Ventas 2011

Elaboración: Kotler P., Foro de Marketing y Ventas 2011

Varios autores destacan la evolución y cambios que el Marketing ha afrontado este último tiempo, Kotler (2006), destaca en su artículo *Diez ideas para un Nuevo Marketing* los siguientes puntos como esenciales para considerar a la hora de realizar una planificación en mercadotecnia, también se resume a continuación algunas expresiones del mismo artículo:

- Reconocer que los clientes tienen más fuerza de la que han tenido nunca.
- Desarrollar una oferta enfocada a nuestro "target".
- Diseñar un Marketing orientado al cliente.
- Enfocarse en obtener resultados, no productos.
- Atraer al consumidor para crear valor.
- Emplear nuevas maneras de llegar al cliente con un mensaje.
- Desarrollar métricas y formas de evaluar el ROI.
- Desarrollar un Marketing más analítico y tecnológico.
- Enfocarse en construir activos a largo plazo.
- Visualizar el Marketing como un todo para recuperar influencia de la compañía.

Los clientes han pasado de una asimetría de la información, en la que estaban bastante mal informados, a una democracia en la que la información está en todas partes principalmente gracias a Internet. Hay que tener mucho cuidado con los clientes insatisfechos, porque ahora todo se publica en la web y cualquiera puede leerlo. El "Click a Click" es más poderoso que el "boca a boca" porque alcanza a mucha más gente. El Marketing ha pasado de "dirigir y controlar" al

consumidor a "conectar y colaborar". Los clientes prefieren dialogar para obtener mejores soluciones y una experiencia más satisfactoria que prolongue las relaciones.

El resultado es que se ha producido una evolución del Marketing en tres fases:

1. Marketing transaccional. En los años 50. En el que no interesaba conservar al cliente.
2. Marketing de Relaciones. Durante los años 80. Se empezaron a usar bases de datos para saber más sobre el cliente.
3. Marketing Colaborativo. Desarrollado desde el año 2000 y en el que se considera nuestra relación con el cliente como una colaboración. Estamos asociados. Es una experiencia creada conjuntamente.

En esta nueva fase en la que nos encontramos hay que desarrollar una oferta enfocada al mercado objetivo. Es necesario, pues, buscar un nicho en el mercado y, después, asegurarse de que hay un mercado en ese nicho.

Fue en los años ochenta que Leonard Berry de la Universidad de Texas, utilizó en primer lugar el término de marketing relacional para referirse a los cambios que inició el Marketing en esa época (Microsoft Centro de Empresas y Profesionales, s.f.). Posteriormente, otros autores como Grönroos (1989); Morgan y Hunt (1994); Sheth y Parvatiyar (1995) y Gummesson (1996), Alet (2000) han complementando esta definición aportando una visión temporal a largo plazo y tomando en cuenta otros actores que pueden afectar a la relación. Valenzuela (2007, p.25) resume algunas de las definiciones más utilizadas en la siguiente tabla:

Tabla 1. Definiciones de marketing relacional

| Autores | Definiciones |
|---------------------------------------|---|
| Grönroos (1989) | "Estrategia de negocio que crea, desarrolla y comercializa relaciones de intercambio con el cliente a largo plazo, de forma que los objetivos de las partes implicadas se satisfagan. Esto se realiza mediante un intercambio mutuo y mediante el mantenimiento de las promesas" |
| Morgan y Hunt (1994) | "Conjunto de todas las actividades del marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones" |
| Grönroos (1997) | "Marketing es el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas. Además, se aspira a que dichas relaciones sean a largo plazo, interactivas y generadoras de valor añadido" |
| Alet (2000) | "Proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación" |
| American Marketing Association (2004) | "Es una función organizacional y un conjunto de procesos orientados a la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes, así como para la gestión de las relaciones con los clientes, de modo que se beneficien la organización y los grupos de interés" |

Fuente: Valenzuela L., Gestión del Valor de la Cartera de Clientes

Elaboración: Valenzuela L., Gestión del Valor de la Cartera de Clientes

Se puede distinguir como el marketing relacional se enfoca en entregar al cliente y/u otros participantes de la cadena de valor algo de mayor valor que el solo hecho de una compra/venta puntual.

Morgan y Hunt (1994) destacan tres ejes estratégicos a trabajar:

- Asociación con proveedores y distribuidores
- Creación de alianzas horizontales con otras empresas
- La tercera dirigida a la asociación con clientes.

Precisamente, el énfasis del marketing relacional yace en esta última estrategia, puesto que su principal **objetivo** es identificar los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto a lo largo del tiempo. Como resultado, el eje central es retener clientes a través de venderles nuevos productos (cross-selling) y con más margen (up-selling), (Valenzuela, 2007, p. 26).

El Marketing Relacional gestiona los recursos de la empresa para crear la mejor experiencia posible y el máximo valor al cliente (Marketing Relacional – futuro relacional, s.f.). Varios

conceptos como mercadeo uno a uno (marketing one to one: consiste en llevar a cabo acciones personalizadas hacia el cliente final), CRM (filosofía corporativa que busca entender y anticipar las necesidades de los clientes actuales.), fidelización (resultado de estrategias enfocadas en crear una relación con el cliente.), programas de lealtad, programas de recompensas (descuentos o beneficios son estrategias de marketing relacional para lograr la retención de clientes) entre otros, que se ven enmarcados dentro de este enfoque.

El Marketing Relacional apunta a la identificación individualizada de cada cliente, la recolección de información sobre el mismo y la implantación de estrategias de marketing personalizadas en aras de mantener relaciones positivas y duraderas con el cliente que permitan la fidelización de éste como base para aumentar la rentabilidad del negocio de la empresa (Valenzuela, 2007)

Esta nueva orientación del Marketing, busca interactuar con el cliente de una manera cercana, darle sugerencias y opciones basado en sus anteriores compras o búsquedas. Se quiere volver a un conocimiento personalizado de cada cliente tal como el ejemplo del tendero de barrio. Este ejemplo describe cómo el tendero saluda con su cliente llamándole por su nombre e interactuando con él de una manera familiar para ofrecerle nuevos productos o promociones que por compras previas, deduce son de su interés. El reto del Marketing Relacional, es lograr el mismo nivel de trato familiar, pero con cientos o miles de clientes a la vez (Marketing Relacional – futuro relacional, s.f.).

El Marketing Relacional tiene dos pilares indispensables para su funcionamiento:

- Información del cliente lo más precisa, fidedigna y adecuada posible.
- La comunicación bidireccional, frecuente, continuada, e interactiva.

Desde hace varios años atrás muchas empresas registran en su contabilidad como un activo su marca, así como inventos y desarrollos protegidos bajo propiedad intelectual, de hecho la propiedad intelectual es utilizada por las empresas como una barrera de entrada para sus competidores y vista como una ventaja competitiva. De igual forma, la tendencia actual de Marketing sugiere que la empresa registre como un activo su cartera de clientes más valiosa.

En efecto, ante una realidad en la cual las ofertas de valor de los productos son fácilmente imitables, el trato y atención al cliente así como el servicio que acompaña al producto se convierte en un punto clave diferenciador para las empresas ya que es difícil de imitar por la competencia (Valenzuela, 2007). Es cada vez más necesario que las empresas conozcan de forma cercana a sus clientes, que determinen que grado de rentabilidad tienen y creen estrategias de comercialización basadas en sus gustos y necesidades actuales y futuras. Se debe generar un marketing de experiencias positivas.

De igual forma, ante el gran número de oferentes en el mercado, conviene que las empresas sean proactivas en cuanto a generar conocimiento de los gustos de sus consumidores, pues ciertas fuentes de información tradicionales como los canales de venta o intermediarios ya no sienten necesidad de retroalimentar a las empresas sino que optan por trabajar con el mejor oferente, y muchas veces buscando únicamente un mayor margen de ganancia.

Según Chisea (2010, p.22) dentro de los cambios del mercado la oferta supera a la demanda en la mayoría de los mercados, la calidad de los productos mejora constantemente, surgen competidores en lugares inesperados debido a la globalización haciendo que a su vez las empresas deslocalicen sus actividades, el precio de muchos bienes y servicios desciende constantemente.

En cuanto a la distribución, el autor sostiene que existe una reducción en el número de eslabones de la cadena de distribución, la aparición del canal de Internet brinda cada vez mejores resultados incorporando interesantes propuestas (24/7, entrega a domicilio, promociones especiales, tiendas especializadas, etc.).

Finalmente, Chisea (2010, p.24) destaca importantes cambios en cuanto al consumidor el cual: se ha vuelto resistente a los impactos publicitarios, está ahora altamente informado, la segmentación familiar es cada vez más compleja apareciendo diferentes divisiones como SILK (Single Income Loads of Kids): Familia numerosa con un solo sueldo. DINK (Double Income no Kids): Pareja con dos sueldos y sin hijos, SINK (Single Income No Kids): Pareja con un sueldo y sin hijos, SIPS (Single Income Parent supported): Familias o parejas con un sueldo y apoyadas por los progenitores, LAT (Living Apart Together): Familias o parejas que no comparten el mismo domicilio o ciudad, COLAGE (Children of Lesbiana n Gays Everywhere): Familias con hijos/padres homosexuales, SITCOM (Single Income Two Children Opressive Mortgage): Familias con un sueldo, dos hijos e hipoteca opresiva.

El Marketing Relacional se convierte en una visión estratégica exige que las empresas generen mayor interacción tanto con sus clientes como con sus potenciales clientes, para lo cual es vital el manejo de una base de datos (database marketing) que cuente con información actualizada de nombres, estado civil, correos electrónicos, teléfonos, direcciones, preferencias, historial de compras, historial de quejas, etc.

Así, los fundamentos del Marketing Relacional pueden resumirse entonces en los siguientes:

- Reducir el costo de obtener nuevos clientes para incrementar la retención de buenos clientes existentes.

- Tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas para así.
- De esta manera, asegurarse un crecimiento sostenible que le aporte altas tasas de rentabilidad.

Para llevar a cabo estrategias basadas en los fundamentos del Marketing Relacional, necesariamente las empresas deben obtener conocimiento sobre el valor de cada segmento o cliente individual, lo cual sería factible gracias a las tecnologías actuales las cuales permiten a las empresas mantener relaciones personalizadas de forma masiva, permanente y geográficamente dispersa, a través de una comunicación multicanal con el cliente. En efecto, los adelantos tecnológicos actuales hacen factible que las empresas conozcan las necesidades y preferencias de sus clientes y se adapten a ellas en menor tiempo.

En resumen, se puede afirmar que el enfoque relacional constituye una buena estrategia de diferenciación, ya que el trato al cliente es difícilmente imitable por la competencia, por lo tanto, cada relación entre la empresa y su cliente es única. En este sentido, la experiencia emocional positiva que se logra de la relación entre la empresa y cada cliente a lo largo del ciclo de vida del cliente es lo que permitirá a la compañía obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Uno de los conceptos que surgen con el Marketing Relacional es el de Fidelidad de Clientes y las diferentes estrategias que se usan para alcanzarla.

1.1.1 Fidelización de Clientes

“Toda empresa tiene que hacerse frecuentemente dos preguntas: ¿Por qué mi cliente es mío? Y ¿por qué permanece el cliente a través del tiempo?”

Carlos Mejía – Consultor Gerencial Planning

Como se dijo anteriormente, hasta los finales de los años ochenta, la forma de operación de las empresas se enfocaba en que el fin de una relación con el cliente en un proceso de venta de un producto o servicio era la cobranza del mismo; sin embargo ese concepto tuvo que evolucionar y la creciente competencia global ha hecho que las empresas deban alargar su ciclo de relación con el cliente a fin de garantizar la repetición de la compra sus productos. Muchas empresas dieron sus primeros pasos implantando sistemas de mejoras procesos de Servicio al Cliente. Fueron en estos años cuando varias empresas incluyeron dentro de su organigrama un departamento cuya misión es atender a los clientes actuales. Posteriormente, surgió la preocupación por retener esos clientes bajo el concepto de “fidelizarlos”.

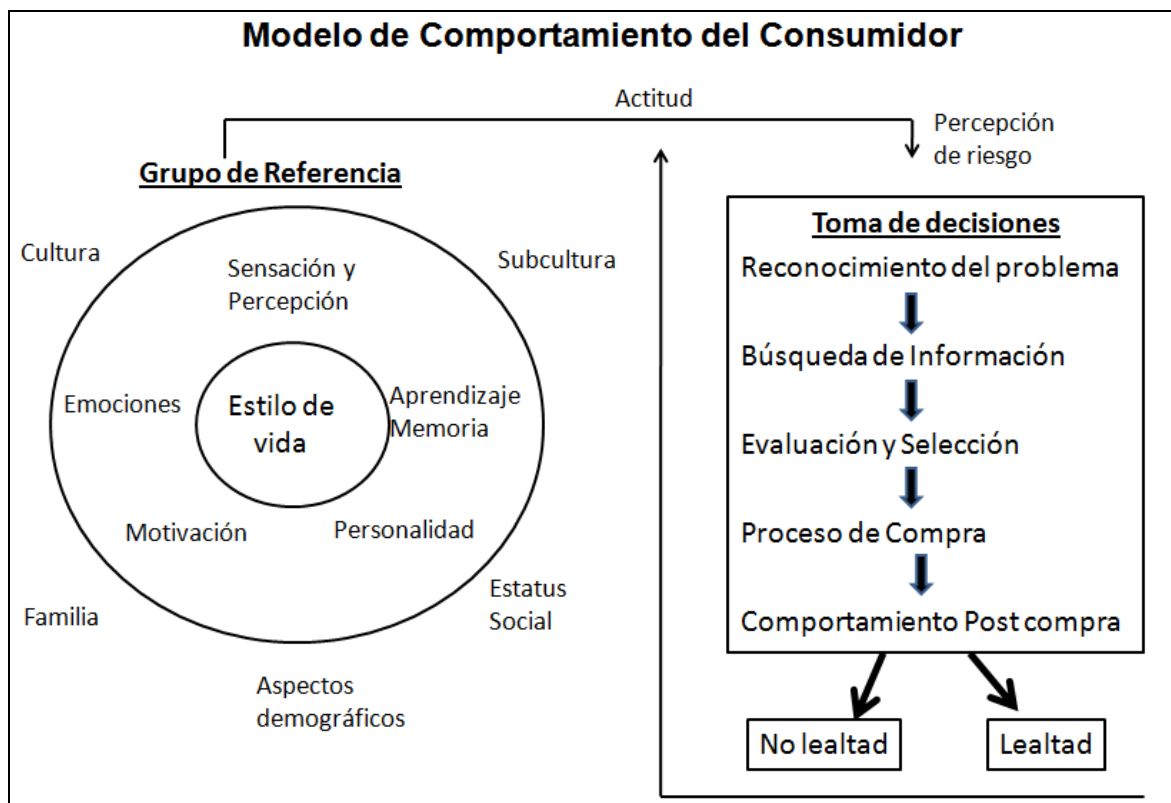
La fidelización busca que el cliente incremente sus compras, interactúe con el establecimiento, e incluso que en determinado momento sugiera y anticipe sus necesidades. Pese a que ciertos autores marcan diferencias entre fidelidad y lealtad, para el presente trabajo los dos conceptos serán considerados como sinónimos.

La necesidad de fidelizar al cliente surge ante una situación en la cual una guerra de precios no es sostenible ni deseable para ninguna empresa. La fidelidad es considerada como algo más que una larga relación de un cliente con una compañía determinada o las visitas frecuentes de un cliente a una tienda, mayoritariamente un cliente fiel es reconocido como un cliente sumamente rentable. Existen varias definiciones para **Fidelización**, una de las más aceptadas es la realizada por Bloemer (1998) quien dice:

“Fidelización es la respuesta comportamental, expresada en el tiempo por el consumidor con respecto a una marca o producto, la cual es una fusión de procesos psicológicos (evaluación y toma de decisión) que resultan en un compromiso” Bloemer, J. and Ruyter, K. (1998, p.499).

La fidelidad comercial también ha sido investigada por otras ciencias sociales como la psicología, en seguida se muestra un Modelo de Comportamiento del Consumidor (Moncayo A, 1999) al momento de realizar una compra y su relación con la lealtad hacia una marca:

Gráfico 2. Modelo de Comportamiento del Consumidor



Fuente: Moncayo A., Percepción de riesgo que siente el consumidor al momento de realizar una compra.

Elaboración: Propia

Como se puede observar en este modelo, la lealtad o no lealtad ante una marca está influenciada por una serie de factores tanto internos como externos del consumidor, los cuales rodean su estilo de vida en sí. La percepción del riesgo suele ser un factor importante que junto con el precio y disponibilidad del bien o servicio determinan la ejecución de la compra.

Podemos indicar cinco tipos de riesgos que una persona puede percibir al momento de decidir una compra, evidentemente, uno u otro tendrá una escala mayor dependiendo del bien o servicio a ser adquirido. Esto ya que no conlleva el mismo nivel de percepción la compra de una casa que la compra de un rodapié de entrada.

Riesgos que percibe el consumidor (Moncayo A, 1999):

- Riesgo funcional: que el producto no de los resultados esperados.
- Riesgo físico: que la marca puede ser perjudicial para su salud.
- Riesgo financiero: que la marca no valga lo que cuesta.
- Riesgo social: que la elección deficiente puede resultar embarazosa ante los demás.
- Riesgo temporal: que el producto/servicio no dure lo suficiente.

A su vez, la persona afronta estos riesgos de maneras como:

- Adquiere un producto de marca tradicional.
- Compra una marca reconocida.
- Pide una garantía.
- Compra aquello de menor costo para probar y no perder mucho dinero.
- Compra el modelo más caro por creer que es garantía.
- Compra aquello que le refieren sus conocidos o aquello que recomiendan otros consumidores imparciales.

Según ciertos autores, la lealtad debe ser medida por la actitud del consumidor hacia la marca y no por el número de compras realizadas pues de hecho el cliente puede no tener otra opción como sucede en los monopolios (Jacob, y Robert, W., 1978).

La lealtad a una marca, puede ser definida como una respuesta sesgada conductual, no aleatoria, de compra que se expresa con el tiempo por una unidad de toma de decisiones respecto a una o más marcas alternas y se basa en procesos psicológicos (toma de decisiones, evaluación) (Jacob, y Robert, W., 1978).

La lealtad a una marca, se ve amenazada además por otros factores como mensajes publicitarios muy sofisticados, semejanza de los productos, competencia de precios, continuas promociones,

proliferación de productos nuevos, nuevas tecnologías y redes virtuales de consumidores que aconsejan o no la compra de un bien o servicio.

Por otra parte, resulta interesante observar los diferentes Valores que un consumidor potencial puede atribuir a su compra. La siguiente tabla muestra un compendio de las Categorías de Valor suministradas por un cliente hacia un producto o servicio (Valenzuela, 2007, p.70).

Tabla 2. Categorías de valor suministradas por un producto o servicio

| Categorías de Valor | Concepto |
|-------------------------------|---|
| - Valor Funcional | Concebido como la utilidad percibida que tiene una alternativa de consumo, por lo general relacionada con el funcionamiento y prestaciones del producto o servicio, fiabilidad, durabilidad y precio. |
| - Valor Social | Concebido como la utilidad percibida que tiene una alternativa de consumo como resultado de su asociación o disociación con uno o más grupos sociales específicos. |
| - Valor Emocional | Concebido como la utilidad percibida que tiene una alternativa de consumo como resultado de su capacidad para suscitar sentimientos o estados afectivos. |
| - Valor Epistemológico | Concebido como la utilidad percibida que tiene una alternativa de consumo como resultado de su capacidad para despertar la curiosidad, aportar novedad o diferencia y/o satisfacer el deseo de conocer. |
| - Valor Condicional | Concebido como la utilidad percibida que tiene una alternativa de consumo como resultado de la situación específica o el contexto en que se encuentra la persona que ha de tomar decisiones de consumo. |

Fuente: Valenzuela L., Gestión del Valor de la Cartera de Clientes

Elaboración: Valenzuela L., Gestión del Valor de la Cartera de Clientes

Este modelo busca explicar cómo la elección de consumo de un producto o servicio puede estar determinada por uno o varios tipos de valores. Es decir, los cinco valores son inherentes al comportamiento de elección, pero no todos son necesariamente relevantes en el momento de una elección determinada.

Alcaide (2009, p.11), describe en su libro Fidelización de Clientes los diez Mandamientos de la Fidelización los cuales constituyen un reflejo de los 10 Mandamientos del Nuevo marketing de Kotler y son:

1. Reconocer el creciente poder del cliente: Internet pone en contacto a los clientes y crea en ellos niveles de conocimiento que antes no se presentaban. Como ejemplo, el site www.timofonica.com en el cual su propietario mostraba las quejas de los clientes de Telefónica Movistar, finalmente el site dejó de ser tan agresivo; pero se cree que la compañía tuvo que pagar mucho dinero.

2. Desarrollar una oferta orientada al mercado objetivo: es necesario adaptar y personalizar los productos y servicios en la medida en la que cumpla las necesidades del grupo objetivo.
3. Diseñar las estrategias de Marketing desde la perspectiva del cliente: sostiene que la empresa debe empeñarse en exceder las expectativas del cliente, en sorprenderlo gratamente.
4. Centrarse en aportar soluciones y resultados, no productos: es necesario llenar las carencias emocionales del cliente pues los productos se copian fácilmente, no así las experiencias.
5. Apoyarse en el cliente para colaborar en la creación de valor: se resumen en dejar al cliente coeditar nuestro producto o servicio, desde sus procesos.
6. Usar nuevas vías para hacer llegar el mensaje al cliente: centrarse en estrategias de comunicación multicanal sin temer una relación cada vez menos controlada por del departamento de marketing.
7. Desarrollar métricas y rigurosas mediciones del ROI: es preciso cuantificar y medir resultados tanto de lo cualitativo como lo cuantitativo.
8. Apostar por un marketing científico: apoyarse en otras ciencias como estadística, matemática, psicología clínica y la métrica sociológica que permita demostrar y cuantificar las teorías de marketing.
9. Desarrollar activos de largo recorrido en la compañía: se debe saber que una política de fidelización es a largo plazo y dura años.
10. Implantar en la empresa una visión holística del marketing: las 4 Ps del Marketing no son suficientes, es necesario ampliarlas hacia procesos y sobretodo personal fidelizador.

La Fidelización de clientes es una estrategia a largo plazo y que debe involucrar a todos los Departamentos y empleados de la empresa. El Trébol de la Fidelidad (Alcaide, 2009, p.18-33) es una estrategia que describe los diferentes niveles y acciones que una empresa debería tomar al implementar su estrategia de fidelización.

Gráfico 3. El Trébol de la Fidelización

Fuente: Alcaide J., Fidelización de Clientes

Elaboración: Alcaide J., Fidelización de Clientes

El corazón del trébol está formado por tres elementos: a) Cultura orientada al cliente, b) Calidad del servicio y c) Una estrategia relacional. Mientras tanto, sus hojas se componen de: Información, Marketing Interno, Comunicación, Experiencia del Cliente e Incentivos y Privilegios.

Corazón:

- a) Cultura orientada al cliente:** se requiere que la organización opte en si por una cultura que coloque al cliente como eje cardinal y objetivo de todas las áreas de la organización.

Tabla 3. Las Características Clave de una empresa orientada al Cliente

LAS CARACTERÍSTICAS CLAVE DE UNA EMPRESA ORIENTADA AL CLIENTE

| | |
|---|--|
| 1 | En la empresa se genera continuamente información sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes (la empresa escucha en todo momento la "voz del cliente") |
| 2 | La información recopilada sobre los clientes se comunica, distribuye y disemina en todas las áreas de la organización (la voz del cliente se inyecta en la estructura) |
| 3 | La empresa demuestra poseer una alta capacidad de respuesta a la información que se recopila sobre los clientes (todo el personal de la organización, sin excepciones escucha con atención la voz del cliente y reacciona positivamente a la misma; todos en la empresa trabajan cerca del cliente) |
| 4 | La empresa se esfuerza por crear un valor superior para el cliente (toda la organización trabaja para satisfacer todas las necesidades, deseos y expectativas de los clientes) |
| 5 | En la empresa existe un alto grado de coordinación interfuncional, de tal manera que todas las áreas de la estructura, sin excepción, están orientadas hacia un objetivo común: el cliente. Uno de los fallos más frecuentes de la Fidelización de Clientes es poner en marcha una estrategia de marketing relacional sin tener suficientemente en cuenta los cambios que deben introducir en la organización. |

Fuente: Alcaide J., Fidelización de Clientes

b) Calidad de Servicio: como resultado de lo anterior, sin calidad en el servicio la fidelidad es una utopía para la organización.

c) Estrategia Relacional: en las empresas de servicios, el marketing no puede estar formado únicamente por las 4Ps, se debe recordar el estrecho y prolongado vínculo relacional directo entre cliente y la organización. “En los tangibles, la calidad técnico-funcional de los productos (el producto hace lo que está llamado a hacer) es fundamental para lograr la aceptación y fidelización de los consumidores. En los servicios, la calidad técnico-funcional por sí sola no es suficiente. El hecho de que el servicio haga a la perfección lo que promete, no garantiza su aceptación, y mucho menos la fidelización de sus clientes” (Alcaide, 2009, p. 24).

Un estudio realizado por profesores canadienses, preguntó a 2.000 directivos de alto nivel de empresas líderes en su sector en todo el mundo: ¿por qué los clientes escogen su empresa en vez de a los competidores? El 93% de directivos se refirieron a: La forma como realizamos la interacción y al tipo de relaciones que mantenemos con nuestros clientes” (Alcaide, 2009, p. 27).

Una Estrategia de Marketing Relacional, implica segmentar a los usuarios meta según su valor para la marca y tratar la Comunicación como un proceso continuo e interconectado en lugar de una serie de acontecimientos aislados, su enfoque radica en maximizar el retorno sobre la inversión en la marca (Pomeranz y Azebedo, 2010).

Esta Estrategia Relacional, implica una visión global e integral que se muestre en todas las interacciones que establezca una organización con su base de clientes. El enfoque de esta estrategia debe guiar y condicionar todos los contactos individuales que se producen dentro y fuera de la organización. (Alcaide, 2009, p.33).presenta 5 fases para la elaboración de una Estrategia Relacional, las cuales se muestran resumidas en la siguiente tabla:

Tabla 4. Fases para la Formulación de una Estrategia Relacional

| | <u>Definición</u> | <u>Descripción</u> |
|---------------|--|---|
| Fase 1 | Definir tipos de vínculos a desarrollar con los clientes | Estructural, basado en la marca, actitudinal, personal, información, valor, cero opción. |
| Fase 2 | Caracterización de los clientes y grado de relación | Identificación de segmentos clave, diseñar carteras y tácticas para segmentos clave, identificación por carteras, detección de factores importantes, detección de oportunidades de crecimiento. |
| Fase 3 | Llenar de valor la relación con el cliente | Diseño de programas de valor agregado e incentivos: puntos, descuentos, eventos, etc. |
| Fase 4 | Venta de la relación a los prospectos y clientes | Se debe elaborar una promesa de relación la cual debe ser correctamente comunicada y vendida. |
| Fase 5 | Implantación y seguimiento | |

Fuente: Alcaide J, opcit, pg.34-46.

Elaboración: propia.

Las Cinco hojas del Trébol:

- a) **Información:** conocer los matices de la relación del cliente con la empresa.
- b) **Marketing Interno:** consolidar la participación decidida de todo el personal de la empresa.
- c) **Comunicación:** manejar una comunicación oportuna, clara y veraz hacia el cliente.
- d) **Experiencia del Cliente:** tiene por objetivo lograr que el cliente tenga una experiencia memorable, digna de ser contada a otros.
- e) **Incentivo y Privilegios:** recompensar al cliente por el valor que aporta para la empresa.

Tipos de Fidelización:

Existen algunos enfoques que clasifican la fidelidad de los clientes. Uno de los más conocidos es el de Rodríguez, (1997) que relaciona la Repetición de Compra con la Actitud del Cliente y plantea cuatro tipos de fidelización en los mercados actuales a los cuales les adjudica a su vez una clasificación de clientes según el siguiente gráfico:

Gráfico 4. Tipos de Fidelización

| | | REPETICIÓN DE COMPRA | |
|---------------------------------|------|----------------------|-------------------|
| | | Alta | Baja |
| A C T I T U D | Alta | FIDELIDAD | FIDELIDAD LATENTE |
| | Baja | FIDELIDAD ESPÚREA | NO FIDELIDAD |

Fuente: Rodríguez, (1997)

Elaborado por: Rodríguez, (1997)

Así, partiendo de las definiciones proporcionadas por Rodríguez, (1997), los diferentes tipos de fidelidad se pueden describir como:

Fidelidad latente (Cliente Mercenario): El individuo tiene una actitud positiva frente a la empresa, pero no manifiesta una lealtad significativa hacia la misma (cliente «mercenario»). Son

clientes que opinan favorablemente de la organización, pero por diversos factores (económicos, sociales, del entorno, etc.) no presentan un patrón de comportamiento estable con ella.

Fidelidad espúrea (Clientes Rehén): Se produce cuando el individuo mantiene un patrón de comportamiento estable con la empresa, en cuanto a la adquisición de productos o servicios, pero su actitud hacia la organización es desfavorable. Es un cliente «rehén», que está atrapado en la empresa porque no puede cambiar o le resulta caro. Es decir, la mera repetición de compra no indica una verdadera fidelidad, ya que un cliente puede mantener su relación con un proveedor porque no existan otras alternativas, los costos de cambio sean altos, etc.

No fidelidad (Clientes Terroristas): En este caso, ni la actitud ni el comportamiento de compra del individuo son elevados. Se trata de clientes «terroristas», que buscan alternativas al servicio de la empresa en la que están descontentos y son generadores de publicidad negativa.

Fidelidad (Clientes Fieles): Aquellos clientes deseados por todos, clientes con una alta repetición de compra y actitud positiva que se convierten en los clientes más rentables de las compañías.

Si bien el tema de fidelidad de clientes es muy extenso y aún hay mucho que estudiar, si se han desarrollado diversas obras que buscan exponer las ventajas y efectos que produce en las empresas incluir esta estrategia dentro de sus directrices.

Moncayo, (1999) brinda otro enfoque clasifica a los clientes en 4 grupos conforme a su nivel de lealtad para con la marca:

- a) Clientes No Leales
- b) Clientes de Lealtad inestable: compran marcas en secuencia indistinta: marca 1, marca 2, marca 2, marca 3, marca 1.
- c) Clientes de Lealtad compartida: compran 2 marcas de manera alternada.
- d) Clientes de lealtad no compartida: compran únicamente una marca.

Los efectos de la Lealtad:

Reichheld, (1997) expone los siguientes efectos generados de la lealtad como estrategia de una empresa, a continuación se presenta un resumen:

a) La búsqueda de la lealtad del cliente es una estrategia ganadora:

Las empresas que mejores resultados obtienen son aquellas que se concentran en encontrar y conservar buenos clientes, junto a empleados productivos e inversores dispuestos a prestar su apoyo.

b) El cliente fiel contribuye más que el cliente nuevo:

Para manejar a los clientes como activos hay que lograr cuantificar y predecir la duración y el ciclo de flujo de fondos del cliente. Siempre hay que tener en cuenta que en la mayoría de las empresas los beneficios que se obtienen de cada cliente van creciendo mientras éste permanece en la empresa.

c) Reglas para seleccionar clientes adecuados:

Las compañías basadas en la lealtad deben recordar que algunos clientes:

- Son inherentemente predecibles y fieles, al margen de la empresa con la que hagan negocios, dado que prefieren relaciones estables a largo plazo.
- Son más rentables que otros, ya que gastan más dinero y están abiertos a sugerencias de nuevos productos.
- Encuentran que los productos de la empresa a la que son fieles son más valiosos que los de la competencia.

d) El fenómeno de la selección adversa:

Es muy importante aprender a filtrar los clientes inadecuados. La necesidad de crecimiento puede hacer que las compañías traten de reclutar a los clientes menos deseables. Este es un gran error, ya que a medida que desciende la calidad de los clientes también lo hace la capacidad de las compañías para ofrecer valor; por tanto, se desanima a los buenos clientes, se reprime el crecimiento, los empleados se desmotivan y se acaba animando a los vendedores a seguir a clientes que tienen aún menos posibilidades de ser estables o rentables.

e) Los empleados adecuados:

Los directivos conocen el precio de conseguir buenos y fieles empleados, sin embargo, desconocen su valor. La mayoría prefiere tener empleados fieles, pero pocos de ellos están

dispuestos a gastar tiempo y dinero para conseguir dicha lealtad, los empleados fieles pueden consolidar un inventario de clientes también fieles.

f) La productividad no tiene secretos:

Ante todo, es imprescindible reconocer que los costos y los beneficios están unidos precisamente por medio de los empleados, así que es un error para la productividad de la empresa recortar costos reduciendo al número de personas capaces de aumentar los beneficios. De hecho, la mejor forma de conseguir la lealtad del empleado e incrementar su productividad es promocionando el aprendizaje individual, e incluso haciendo que crezcan sus ingresos en la medida que aumentan los de la empresa.

g) Los inversores adecuados:

Los inversores adecuados son aquellos que llevan el valor de la empresa más allá de sus fondos: entienden la empresa, están guiados por las medidas adecuadas a largo plazo, comprenden que sus propios beneficios dependen de que la empresa ofrezca un valor superior a clientes y empleados.

h) Los beneficios no son la única medida para el funcionamiento de la empresa:

El verdadero valor de la empresa es crear valor. Los beneficios son la consecuencia natural de la creación de valor.

Así mismo, Reichheld, (1997) desarrolló el Método NPS (Net Promoter Score) el cual sostiene que basta con hacer una pregunta a los clientes:

“En una escala del 0 al 10, ¿recomendaría usted (usar/comprar nombre de bien o servicio) a un familiar o a un amigo cercano?”

De 0 a 6 = Detractores: generan boca a boca negativo.

Entre 7 y 8 = Neutro: no emiten comentarios perjudiciales, tampoco positivos.

Entre 9 y 10 = Promotores: generan boca a boca positivo (apóstoles)

En este punto, resulta importante definir qué es valor para el cliente. En términos generales, se puede decir que el valor para el cliente es el resultado de sus beneficios menos sus costos. Los costos que se presentan son monetarios, psicológicos, de tiempo, de esfuerzos y de la propia relación (Alcaide, 2009, p. 32).

1.1.2 Gestión de Clientes

Clientes

El aumento de la competencia les ha enseñado a las empresas que el valor más importante que tienen en la actualidad no es el producto, ni el precio ni los canales de distribución, sino el cliente. Por eso cada vez ponen más esfuerzo y dinero en mejorar su relación con el consumidor y en seducirlo para que se mantenga fiel a una marca o a un producto y no se vaya detrás de cualquier competencia. (Beristain, 1999).

En términos teóricos, cualquier diccionario define al cliente como quien accede a un producto o servicio por medio de un pago, lo que nos convierte a todos en clientes.

Cálculo del Valor del Cliente (CVL: Customer Lifetime Value)

Para llevar a cabo estrategias basadas en los fundamentos del Marketing Relacional, necesariamente las empresas deben obtener conocimiento sobre el valor de cada segmento o cliente individual. Es absolutamente clave una segmentación dirigida a identificar cuáles son los clientes de mayor valor para el negocio. Con relación al valor de la propuesta, la empresa debe tener claro qué valor añadido quiere aportar a su oferta de producto o servicio para obtener mayores beneficios y/o menores costos.

En este sentido, varios autores sostienen que más allá del cliente en sí, lo que realmente interesa es su valor vitalicio que se obtiene concibiendo al cliente como una serie de transacciones en el curso del tiempo y no como una transacción realizada una sola vez.

Por tomar un ejemplo, se dice que un niño promedio utiliza 7,000 pañales descartables en toda su infancia que al multiplicarse por el precio unitario demuestra un valor inimaginable. Lógicamente, estos valores dependerán de las características del cliente razón por la cual es necesario conocerlo para proyectar su valor vitalicio.

A pesar de que el CLV es un concepto relativamente reciente, es factible encontrar varias definiciones respecto al tema (Valenzuela, 2007, p.75).

Tabla 5. Definiciones del concepto de CLV.

| Autores | Definiciones |
|-----------------------------|---|
| Bitran y Mondschein (1996). | "La contribución neta total que un cliente genera durante su tiempo de vida sobre el total de la cartera de cliente" |
| Berger y Nasr (1998). | "El beneficio o pérdida neta para la empresa desde un cliente sobre la total vida de las transacciones de aquel cliente con la firma" |
| Bell et al. (2002). | "Es el valor para la empresa de la relación con el cliente en términos monetarios" |
| Gupta y Lehmann (2003). | "El valor presente de todos los futuros beneficios generados desde los clientes" |
| Sawhney (2003). | "El valor presente neto de todas las salidas de ingresos desde las relaciones con clientes" |

Fuente: Valenzuela, (2007)

Elaboración: Valenzuela, (2007)

Considerando estos puntos, una definición más completa es la siguiente: "CLV es la suma de todos los ingresos ganados desde los clientes de la empresa en el tiempo de vida de las transacciones después de la deducción del coste total de atraer, vender y servir a los clientes, tomando en cuenta el valor del tiempo del dinero" (Valenzuela, 2007, p. 50).

Algunos enfoques varían en cuanto a la realización de este cálculo y las variables que deben considerarse, a continuación se resume lo que Alcaide (2009, p.134), describe como método para realizar el Cálculo del Valor Integral Neto (VIN) del Cliente conociendo el potencial a futuro:

Este esquema comienza indicando que el solo criterio de monto de compra no es suficiente para determinar el Valor de un Cliente. Es necesario hacer un cálculo integral conocido también como "**Valor de Vida Total del Cliente (Lifetime Value)**" que integra seis elementos y criterios:

- **Costo de adquisición:** considera todos los gastos y costos efectuados para adquirir un cliente. Incluye los de marketing y ventas para captar clientes en un determinado tiempo. Posteriormente se dividen estos gastos para el número de clientes captados, a partir de este cálculo inicial se puede ir ajustando el costo de adquisición pues no todos los clientes tienen el mismo costo para la empresa.
- **Flujo de ingresos:** total de ingresos q el cliente podrá generar a la empresa en un determinado periodo de tiempo, ej. doce meses.
- **Costo de servir:** representa el total de costos que tiene la empresa para suministrar los servicios al cliente. Considera desde la producción hasta la postventa.
- **Rentabilidad individual:** resulta de restar los costos de servir del total de ingresos que se calcula genera el cliente, se obtiene la rentabilidad bruta individual de cada uno de ellos.

- **Duración de la relación:** es necesario estimar la cantidad de tiempo que el cliente puede permanecer con la empresa. Este cálculo se lo hace a partir del historial de permanencia de los clientes como usuarios del servicio y se expresa en términos de vida/años.

Una vez que se tienen los años promedio de permanencia, se multiplica por la rentabilidad y se obtiene el flujo neto de ingresos que le generará a la empresa cada cliente, es decir su LTV (valor de vida).

- **Valor presente neto:** finalmente, se trae a valor presente neto el total obtenido con el fin de conocer el valor actual de los ingresos futuros. Para calcular este valor, se usa una tasa de descuento que refleja el valor temporal del dinero y el elemento riesgo.

El resultado final constituye el valor integral neto (VIN) de cada uno de los clientes de la empresa.

Así, el VIN es “el valor real que representa cada cliente para la empresa determinado en función de la productividad y rentabilidad, calculadas a su valor actual, de los ingresos que generará el cliente durante el periodo en que se mantenga adquiriendo los productos o servicios de la empresa” (Alcaide, 2009, p.136).

En efecto, un aumento el Tiempo de Vida del cliente implica extender su ciclo de interacción con la marca todo lo posible suponiendo que la frecuencia de compra permanece constante. Para alargar el periodo entre la primera y la última compra, se den desarrollar lazos que hagan que sea más difícil dejar la marca.

La ruptura ocurre cuando hay un desequilibrio entre la percepción de los valores que entrega la empresa comparados con los de la competencia.

Tipos de Clientes:

La Ley de Pareto afirma que el 80% de los negocios de una compañía se origina en un 20% de sus clientes. Tal vez dependiendo del negocio estos porcentajes pueden variar, pero siempre se mantiene esta relación predominante, con lo cual se vuelve totalmente crítico tener un conocimiento adecuado de nuestra cartera de clientes que nos permita prever su comportamiento.

Una clasificación esencial de nuestros clientes son aquellos clientes corporativos e individuales. Muchas empresas pueden tener o no ambos tipos de clientes conforme al giro de su negocio y enfocar sus estrategias conforme a ello.

Hoy en día hay muchísimas herramientas y procesos que nos permiten conocerlos, partiendo desde investigaciones de mercado, mediante la aplicación de un CRM, datamining, datawarehouse o la simple percepción de los comerciales sobre el potencial de un cliente.

Sasser, (1998) diferencia categorías de clientes de acuerdo a la relación y los niveles de satisfacción y fidelización.

Gráfico 5. Clasificación de clientes



Fuente: Daemon Quest, (1999)

Elaboración: Daemon Quest, (1999)

Apóstoles: Sin dudas son el objetivo a alcanzar, son aquellos clientes que tienen una altísima satisfacción con los productos/servicios que obtienen de la empresa.

Principalmente cumplen con 2 características:

- Son fieles incondicionales, perdonan muchas cosas que otro cliente no soportaría.
- Predican y propagan el dogma, se la pasan hablando bien de la compañía y enviándole referidos.

Mercenarios: Poseen una alta satisfacción pero no la suficiente para generar una fidelidad incondicional.

Son clientes que están en una zona de indiferencia, ante una mejor oferta no lo dudarían y se cambiarían a la competencia. Es el caso de los que pueden llegar a trasladarse varios km para ir a un supermercado de la otra punta de la ciudad solo para aprovechar una promoción, sin darse

cuenta que gastó más en su traslado que en lo que ahorró con su compra. Es por eso que el Mercenario posee un racionamiento emocional y no netamente racional.

Rehenes: Son clientes con baja satisfacción pero que encuentran altas barreras de salida y por lo tanto siguen comprando. Puede darse en situaciones de monopolio como con las prestadoras de televisión por cable cuando es la única que llega a una zona geográfica o las primeras compañías de celulares que eran dueñas de nuestro número telefónico.

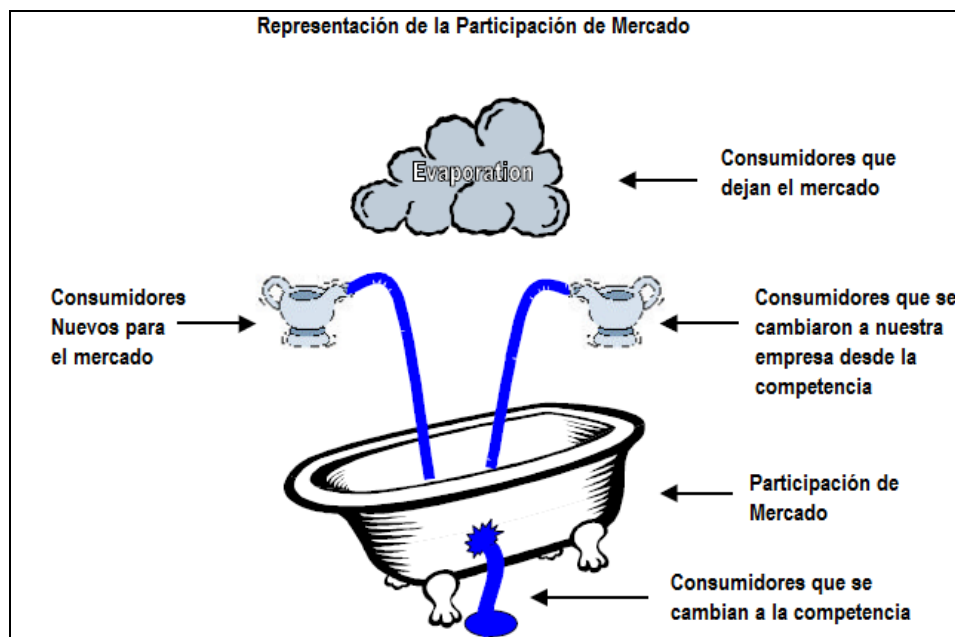
Potencialmente son muy peligrosos ya que no están satisfechos en absoluto, acumulan bronca y apenas pueden vengarse lo harán yéndose a la competencia.

Los clientes Rehenes pueden pasar el resto de su vida hablando mal de la empresa que lo tuvo cautivo.

Terroristas: Tiene un bajo nivel de satisfacción pero no está atado y tiene opciones de cambiarse a otra empresa. Se la pasan hablando mal de ésta como forma de vengarse por el mal trato que creen haber recibido.

Hablando de gestión de clientes, es importante considerar lo que es su adquisición y su retención. Reichheld (1997) indica que un incremento en la retención del 5% aumenta la rentabilidad entre un 40%, este aumento de la rentabilidad se consigue sin el costo de incurrir en la adquisición de un nuevo cliente.

Gráfico 6. Retención y Adquisición de clientes, representación de la Participación de Mercado



Fuente: Sasser y Jones, (1998)

Elaboración: Sasser y Jones, (1998)

El Gráfico superior, se explica solo, existe un número de clientes que la empresa pierde constantemente. Puede ser que las estrategias de fidelización de la empresa no sean suficientes, entonces es necesario sostener procedimientos de retención que tengan por objeto evitar que aquellos clientes que tienen previsto darse de baja lo hagan, se reconocen dos tipos de retención:

La retención **reactiva** se aplica cuando el cliente nos informa su deseo de darse de baja o de dejar de adquirir nuestro producto. En estos casos se debe contar con un equipo especial que se encargue de ponerse en contacto con el cliente, averigüe el motivo, si tiene pensado irse a la competencia, y proponerle una oferta de retención adecuada que puede variar desde una reducción en el precio, condiciones especiales, bonificaciones, mejora del servicio o producto, hasta la entrega de un obsequio.

La retención **proactiva** en cambio, detecta a los clientes que están en riesgo de baja, haciendo que la empresa actúe antes de que el cliente notifique su salida. Para lograrlo se debe monitorear constantemente el estado de los clientes, determinar la causa posible de baja, preparar una oferta para el cliente y ponerse en contacto con ellos y/o brindarles canales de comunicación.

Es casi un adagio el decir que “el costo de retención de un cliente es cinco, ocho, diez veces inferior al costo de captación de un nuevo cliente; pero este último es, a su vez inferior veinte, treinta y cincuenta veces al costo de recuperación de un cliente perdido”.

La tarea de retener clientes demanda estudio por parte de la empresa, porque la primera defensa de cualquier compañía es conservar sus clientes. La deserción es lo peor que le puede ocurrir y se da cuando hay un desequilibrio entre la percepción de los valores que entrega a la compañía y la competencia (Pomeranz y Azebedo, 2010). Por ello las empresas deben practicar un marketing envolvente, que implique no sólo obtener sino retener a los clientes. Marketing envolvente implica un análisis del mercado y de los clientes antes, durante y después del esfuerzo de vender.

Las empresas deben procurar que el valor de vida de un cliente sea mayor que el costo de adquisición de nuevos clientes. Por ejemplo, si un banco anuncia que depositará \$ 5 en cada nueva cuenta de ahorros que se abra. El costo de conseguir un nuevo cliente es por lo menos, de \$ 5; probablemente sea más, de \$ 30 ó \$ 40 una vez que se tome en cuenta toda la publicidad que hace el banco para anunciar su oferta. El presupuesto total de marketing para esta promoción en particular, dividido por el número de clientes nuevos, más \$ 5 por cliente, es el costo de adquisición de clientes.

La segunda cifra que el banco debe conocer es el valor de vida de cada cliente conseguido. Si un depositante abre una cuenta nueva y luego se retira en una semana o dos, el banco perdió todo el costo de conseguir un cliente. Si el banco no hace algo para retener a su nuevo cliente, el costo de adquisición será mayor que el valor de vida del cliente, y el banco quebrará.

Suele ser más rentable, sencillo, barato y efectivo realizar un plan para reducir un 10 por ciento la tasa de deserción que subir en la misma proporción la tasa de aceptación de clientes. Sin embargo, la mayoría de empresas hacen grandes planes, esfuerzos y ponen recursos principalmente en esta última actividad.

En efecto, todas las empresas cuentan con un encargado/gerente de de ventas, pero son muy pocas las que cuentan con un encargado/gerente de retención, adicionalmente la estructura de remuneración está focalizada en las nuevas ventas y no en la retención y se asignan presupuestos para conseguir nuevas cuentas y no necesariamente para retener las actuales.

Tom Peters afirma que reemplazar US\$ 1 de un cliente perdido cuesta US\$ 10, lo que se ve reflejado en el costo de adquisición de un nuevo cliente para el cual hay que incurrir en gastos de publicidad, promoción, comerciales, logística y administrativos entre otros tantos.

Dos altos ejecutivos de una de las agencias más reconocidas a nivel internacional Rapp Collins explican tres estrategias principales que utilizan las compañías para la obtención de un mayor rendimiento en sus acciones de marketing relacional para la retención y adquisición de clientes (Pomeranz y Azebedo, 2010, p.14),:

Maximización del valor según el producto o servicio: Algunas empresas buscan maximizar su rendimiento financiero al concentrar sus esfuerzos de marketing en la venta de sus productos. Se enfocan en maximizar su volumen de ventas dado que su rentabilidad se basa en el margen proveniente de la venta. En el proceso ignoran el valor individual de cada cliente sin entender la extensión de la función de rentabilidad.

Maximización del valor basado en la participación del bolsillo: otras empresas se basan en el potencial gasto del cliente.

Recuperación de clientes:

Un fallo en el servicio es más visible para el cliente que decenas de aciertos. Retrasos, productos en mal estado o retrasos en el pago de siniestros son una mancha negra que se expande aceleradamente sobre los esfuerzos de control de calidad. Muchos de estos errores son inevitables. Los sistemas de recuperación de clientes se vuelven en ese momento una pieza fundamental para recomponer la imagen de la compañía.

Una aerolínea no recibe ningún crédito por llevar las maletas de sus clientes a destino en el tiempo pactado, porque es lo que se espera que suceda, pero si esto no se cumple, las reclamaciones no tardarán en llegar. De igual forma una empresa de seguros no recibe felicitaciones si cubre un siniestro, se espera que lo haga. Algunas compañías como Disney o American Express realizan

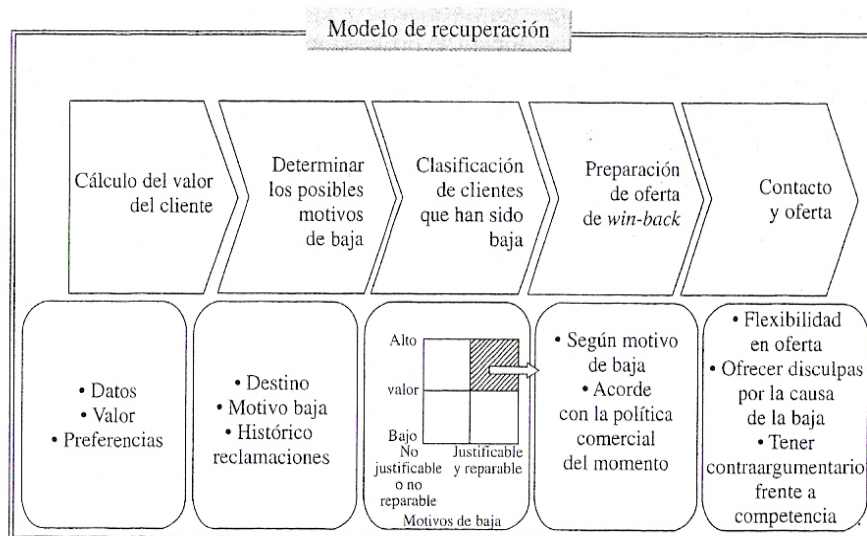
un excelente trabajo de recuperación de clientes y las estadísticas demuestran los beneficios y la importancia de aprovechar las oportunidades de enmendar el error. En los últimos años, estas medidas se están difundiendo rápidamente entre las empresas. (Rogers, 2007, p. 93)

Refiriendo a Barquero, (2000) la recuperación de clientes es el proceso por el cual se vuelve a contactar a aquellos clientes que por diferentes motivos se hayan dado de baja, un buen plan de recuperación puede proporcionar nuevas altas a un bajo precio y de excelente calidad.

La queja de un cliente es la posibilidad que nos brinda para recuperarlo, los peores clientes son aquellos que no se quejan y desaparecen sin una previa señal y lamentablemente representan el 50%.

Sobre el cliente que desertó existe una base de conocimientos y ello otorga una ventaja de costos para recuperarlo. El Gráfico 7 muestra un modelo sencillo de recuperación de clientes el cual inicia considerando el valor del cliente para la empresa, determina los motivos de salida de esos clientes y los clasifica. Con esta clasificación se prepara una oferta para atraerlos de nuevo a la empresa y se realiza el contacto respectivo.

Gráfico 7. Modelo de recuperación de clientes



Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Marketing de Clientes
Elaboración: Marketing de Clientes

Calculo del valor del cliente:

Este cálculo debe realizarse con todos los clientes de la cartera para identificar además de su valor, sus preferencias e información para definir su perfil.

Determinar los posibles motivos de bajas:

En el momento de la baja se debe recabar la causa y el posible destino del cliente, luego se cruza con el histórico donde tendremos información detallada sobre los antecedentes de reclamos y quejas. El objetivo de este proceso es entender la verdadera causa de la baja.

Clasificación de clientes que han sido baja:

Se seleccionan aquellos clientes que son un de valor alto y cuyo motivo de baja es justificable y posiblemente reparable.

Preparación de oferta de win-back:

Se analiza cada caso en particular para definir la oferta que siempre será coherente con nuestra política comercial.

Contacto y oferta:

El personal especializado contacta al cliente para ofrecer las disculpas pertinentes y le comunicará la oferta para “negociar” su nueva alta.

1.1.3 Factores de la Fidelidad

Conforme lo citado anteriormente, se puede resumir que la fidelidad de un cliente se fundamente principalmente en tres factores: la satisfacción del cliente con el bien o servicio que le brinda la compañía las barreras de salida o de cambio que tiene el cliente y su percepción sobre las ofertas que hace la competencia.

El consumidor/cliente compara lo que esperaba antes de adquirir el producto contra lo que tiene una vez concretada la compra, esto en efecto son valoraciones subjetivas y en base a ellas decidirá su permanencia o no.

En ciertos servicios, como los seguros y bancarios la reputación, la imagen de marca constituyen factores críticos de la fidelidad del cliente. Una estrategia típica de diferenciación es añadir servicios adicionales y proporcionar ciertos servicios mejor que la competencia.

No obstante existen además otros factores que influyen en la fidelidad de los clientes, entre los principales podemos describir (Curso de Fidelización, s.f.):

- **El precio:** dependiendo del tipo de producto o servicio del que se trata, se convierte en la primera causa de fidelidad en muchos casos.

- **La calidad.** Incluso aunque el producto físicamente sea el mismo, el consumidor puede percibirlo como distinto, dejando el factor precio en una segunda instancia.
- **El valor percibido:** Es un parámetro subjetivo que el consumidor emplea para evaluar y seleccionar las ofertas.
- **La imagen:** El consumidor no es estrictamente racional sino que muy al contrario se suele guiar por percepciones subjetivas, sus sentimientos, emociones y personalidad.
- **La confianza.** es uno de los aspectos fundamentales en la evaluación de alternativas de compra por parte del consumidor, especialmente en los servicios debido a que son intangibles.
- **Inercia:** tanto las barreras de salida como la comodidad o falta de tiempo para evaluar un nuevo proveedor pueden hacer que un cliente permanezca con la empresa, claro está que este tipo de permanencia es solo un espejismo de fidelidad. Un ejemplo muy citado son las compañías de televisión por cable saben que muchos abonados no se dan de baja por inercia por mucho tiempo.
- **Conformidad con el grupo.** el hombre es un ser social y muchas de sus compras y decisiones se ven influenciadas por consideraciones sociales. Las relaciones personales, amistades, pertenencia a un grupo determinan en buena medida sus comportamientos de compra.
- **Evitar riesgos:** uno de los grandes frenos para la compra por parte del consumidor son los riesgos percibidos. Muchos consumidores prefieren tratar con su proveedor que si bien puede no darles total satisfacción, se sienten más seguros que tomar uno desconocido.
- **No hay alternativas:** La fidelidad en muchos casos se produce porque el consumidor no conoce o dispone de alternativas. El incremento de la competencia, el ser España uno de los países del mundo con más oficinas por mil habitantes, hace que los consumidores tengan muchas alternativas y esto dificulta el mantenerlos fieles.
- **Costos Monetarios del cambio:** cambiar de proveedor puede tener un costo directo el cual el consumidor prefiere evitar. Por ejemplo al realizar un cambio de una hipoteca bancaria.
- **Costos no monetarios:** hace alusión a todo costo no económico como por ejemplo el tiempo y esfuerzo que un cliente debe invertir para un cambio de proveedor.

Otra manera de considerar los factores que influyen en la lealtad de los clientes puede enfocarse de la siguiente manera (Baigorrotegui, 2009):

Motivos conscientes:

- El cliente debe tener la marca siempre en mente
- Los valores que la marca expresa deben coincidir con los del cliente
- La empresa debe estar en contacto constante con el cliente
- El cliente debe conocer claramente cuáles son los atributos que hacen única a la empresa

Motivos emocionales:

- El mensaje debe llegar a sus emociones y no solo a su cerebro.
- El ambiente en el que se relaciona con el cliente debe ser agradable y generador de experiencias positivas que queden grabadas en su recuerdo

Motivos prácticos:

- Al cliente le debe costar cambiar de proveedor por los beneficios que le otorga su fidelidad.
- Al cliente se le introducen elementos que faciliten el consumo repetitivo de forma cómoda y accesible.
- El cliente ve constantemente satisfechas sus expectativas

Sin embargo, muchos de estos modelos fallan para integrar todos los componentes relevantes del valor de un cliente dentro de un solo modelo.

1.1.4 Ventajas de la Fidelidad

Varias son las ventajas asociadas a la fidelización de clientes, un cliente fiel aporta a una empresa rentabilidad por su compra repetitiva y también otros beneficios que se pueden resumir según Chisea, C. (2009) en:

- a) Repetición de compras:** son los pedidos que el cliente solicita de manera habitual y pueden crecer a largo del tiempo.

- b) Ventas Cruzadas:** se trata de las ventas de un nuevo producto a un cliente habitual. Una de las grandes ventajas del marketing relacional es que facilita ventas de este tipo debido a la relación que ya se tiene con el cliente.
- c) Procesos de referencia positivos:** hace referencia a las ventas realizadas a nuevos clientes que se han visto influenciadas por clientes habituales satisfechos. Es conocido que las referencias son una herramienta de marketing poderosa teniendo en cuenta que es muy barata para la empresa y causa un alto impacto en el prospecto. Por eso la importancia de conseguir clientes, proveedores, distribuidores y empleados apóstoles. Chisea, C. (2009) cita en su libro que según estudios realizados sólo 2 de cada 10 clientes son marquistas y tienen la marca que van a comprar en la mente, uno de esos dos cambia de opinión en el punto de venta debido a los consejos recibidos.
- d) Mutuas sugerencias de mejora:** una correcta aplicación de estrategias de fidelidad, apuntan a que el cliente se convierta en un socio que comparta sugerencias de mejora del servicio ofrecido. Así mismo, debe permitir que la empresa realice recomendaciones al cliente a mejorar su experiencia con los productos/servicios de la empresa.
- e) Menor sensibilidad al precio:** debido a la confianza creada, el cliente fiel tiende a ser menos sensible al precio. También pueden influenciar otros factores mencionados anteriormente como inercia, aversión al riesgo, etc. Si bien el precio será siempre un factor sensible, por ejemplo si nuestro hotel de confianza incrementa su tarifa un 5%, no lo dejaremos seguramente por buscar uno desconocido. Un ejemplo local es Fybeca, que fue pionera en la implementación de su Programa de Fidelidad, la confianza es tal que el cliente pocas veces compara el costo de los productos en sus competidores.
- f) Costo de ventas de tres a veinte veces menor:** enlazado con el menor costo de ventas que implica dado a que son muy inferiores a las que se deben hacer para captar clientes.
- g) Mayor permisibilidad ante errores:** un cliente fiel aceptará con mejor tolerancia una falla en el servicio/producto. Incluso si el error se corrige correctamente, el cliente tiende a vincularse más con al empresa.
- h) Aumento de la satisfacción de los empleados propios:** un gran beneficio indirecto de la fidelización de clientes es lo que provocan en los empleados que tratan con ellos.
- i) Adecuación de la oferta al conocimiento del cliente:** al conocer mejor al cliente, se genera una espiral positiva, se pueden diseñar productos y servicios a medida que provocan mayor satisfacción y ventas. Para esto, se debe contar con sistemas de información bien diseñados que permitan recoger información estratégica para conocerlos mejor.

- j) **Mejor planificación de toda la empresa:** el contar con un elevado porcentaje de clientes fieles garantiza facturación para la empresa y por ende ingresos. Debido a esto, el concepto de “valor cliente” tendría que estar más presente en las empresas, mostrando memorándums en las carteleras que indiquen el número de clientes captados, los perdidos, etc.

1.1.5 Marketing Interno

El Marketing interno o más recientemente llamado Endomarketing, es una estrategia de relacionamiento y gerenciamiento, que tiene como objetivo desarrollar en el equipo de trabajo, de la empresa una mentalidad alineada al marketing externo que la empresa practica.

Alcaide lo define como “un conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación personal-empresa que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación al cliente y al servicio que son necesarias para garantizar altos, consistentes y estables niveles de satisfacción de los clientes con todos los servicio que comercializa la organización” (Alcaide, J. 2009, p. 178)

El Trébol de la Fidelidad coloca la calidad del servicio como el segundo elemento dentro de su centro, y es que definitivamente, cualquier empresa que busque implementar estrategias de fidelización para sus clientes, debe colocar la calidad de los servicios de su empresa como una prioridad absoluta de la gestión.

La siguiente tabla, describe los motivos por los cuales los clientes abandonan a sus proveedores, resulta particularmente llamativo que mientras el 74% de los clientes aluden su cambio al Servicio al Cliente que tiene la empresa, para los directivos este motivo ocupe el tercer lugar en su percepción.

Tabla 6: ¿Por qué los clientes dejan a sus proveedores?

| Lo que dicen los clientes | | Lo que dicen los directivos | | | |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|---|--------------------------|-----|
| 1 | Servicio al Cliente | 74% | 1 | Precio | 49% |
| 2 | Deficiente calidad | 32% | 2 | Necesidad de Cambiar | 35% |
| 3 | Precio | 25% | 3 | Servicio al cliente | 21% |
| 4 | Deficiente funcionalidad | 14% | 4 | Deficiente calidad | 19% |
| 5 | Conveniencia | 9% | 5 | Conveniencia | 16% |
| 6 | Necesidad de cambiar | 9% | 6 | Deficiente funcionalidad | 15% |
| 7 | Otras razones | 16% | 7 | Otras razones | 18% |

Fuente: Alcaide J. pg.178

Elaboración: Propia

Existen tres funciones básicas del marketing interno (Alcaide, 2009, p.180):

- a) **Motivar a los empleados a través de la satisfacción de sus necesidades y expectativas:** el marketing interno aplica la misma lógica del marketing externo: investigar que quieren los clientes (internos), darle lo que quieren y lograr su fidelización.

- b) Implantar y desarrollar la orientación al cliente en toda la organización: en una segunda etapa, se desarrolla como método de motivación de los empleados y se avanza hacia una concepción ampliada que busca desarrollar en los empleados una mentalidad de mercado y atención al cliente.

- c) Implantar nuevas directrices y estrategias: se entiende como un mecanismo para reducir las fricciones interdepartamentales así como para reducir la resistencia al cambio.

1.1.6 Instrumentos de la Fidelización

Los programas de fidelización y retención de clientes se apoyan en diferentes herramientas que influyen significativamente en los resultados esperados. Algunos de las más comunes son:

Almacenamiento de Datos (Data warehouse): Es definido como un almacén de información, un diccionario que contiene las definiciones de la compañía. Se caracteriza por integrar y depurar información de una o más fuentes distintas, para luego procesarla permitiendo su análisis desde infinidad de perspectivas y con grandes velocidades de respuesta (Business Intelligence, s.f.). Incluye uso de sistemas de almacenamiento en medios electrónicos o magnéticos bajo un ambiente de seguridad de la información recopilada.

Minería de Datos (Data mining): Es el proceso de extracción de información significativa de grandes bases de datos, información que revela inteligencia del negocio, a través de factores ocultos, tendencias y correlaciones para permitir al usuario realizar predicciones que resuelven problemas del negocio proporcionando una ventaja competitiva. Las herramientas de datamining predicen las nuevas perspectivas y pronostican la situación futura de la empresa, esto ayuda a los mismos a tomar decisiones de negocios pro activamente (Business Intelligence, s.f.).

Con técnicas de Data Mining es posible detectar eventos que determinen qué clientes están a punto de volar hacia la competencia. Se trata de establecer un sistema de señales que den alarmas a la empresa.

Tarjetas inteligentes (Smart Cards): Las tarjetas inteligentes son el mayor proveedor de información de los programas pero como toda herramienta, la tarjeta de fidelización puede resultar provechosa siempre que se la sepa utilizar. La emisión y entrega de una tarjeta que permita identificar al cliente, es la herramienta más usada dentro de los programas de lealtad, contienen generalmente una banda magnética con los datos del clientes grabados en ella, otras pueden incluir un chip las cuales suelen ser más costosas pero brindar mayores ventajas de seguridad.

Centro de Contacto (Contact Center): La empresa Siemens lo define como un canal multimediático (teléfono, Internet) que en un programa de fidelización actúa como centro de

respuesta y permite la comunicación fomentando la interactividad con el cliente. Este contacto se desarrolla principalmente a través del Teléfono -Call Center-, así como en Internet, e-mail, fax, entre otros, su principal función es abrir un diálogo personal con el consumidor y luego proveer información útil y transmitir confianza, permite obtener el feedback de los usuarios.

Internet: sin duda Internet ha revolucionado la forma de hacer negocios en el mundo y de comunicación entre los clientes y los negocios. Desde un punto de vista económico, la Web elimina los costos de papel, impresión y envío. Pero el mayor impacto es que el sueño del Marketing One-to-One y de las relaciones en tiempo real es hoy una realidad. Esta herramienta debe utilizarse con sumo cuidado ya que hay una línea muy delgada entre obtener beneficios de ella y la contra que puede hacer a la empresa.

Casi todos los programas de lealtad serios incluyen una web la cual fomenta a visitar y usan como canal de comunicación para consultas de beneficios o puntos acumulados. Algunos ejemplos:

- La Meridional Seguros <http://www.lameridional.com/clubmeridional>
- LAN PASS www.lan.com

La selección de estas herramientas es muy importante pues permitirá o no medir el programa a futuro lo cual es un tema clave ya que el éxito de un programa de fidelización debe ser medido al igual que cualquier otra herramienta de marketing.

La planificación de un programa de fidelización deberá incluir diferentes indicadores de medición tanto cualitativos como cuantitativos para asegurar el seguimiento del mismo y corregir las posibles desviaciones.

De las primeras compañías del mundo en entender el potencial de las tarjetas de fidelización fue la británica Tesco. En 1996, un año después del lanzamiento pionero de la tarjeta Clubcard, cerca de 7 millones de clientes se hicieron con ella. Hoy son cerca de 25 millones. Tesco diseña campañas pensadas para cada uno de sus 5.000 segmentos de necesidad, con más de 300.000 versiones distintas de sus catálogos de productos. Cifra los ahorros obtenidos por esta estrategia en unos 470 millones de euros; un ahorro que le ha servido para contrarrestar, en el bolsillo la entrada al Reino Unido del gigante americano Wal-Mart, convirtiéndose en el líder (Baigorrotegui, 2009).

Con este ejemplo podemos ver que existen diversas formas de medir los resultados de los programas y que en definitiva los métodos dependerán de las características de los mismos. No obstante, indicadores de nuevos clientes, tasas de recompra, ahorro, rentabilidad y reducción del churn pueden darnos un panorama que luego puede ser complementado con el uso de las

herramientas de fidelización; redención de los beneficios por medio de la tarjeta inteligente, visitas al sitio web, activaciones del programa en el call center, respuesta a los mailing, etc.

Finalmente no deben olvidarse los aportes que el programa realiza a otros departamentos y la satisfacción de las alianzas o empresas asociadas al programa.

1.1.7 Modelos de Fidelización

Todo modelo que busque fidelizar al cliente, debe incluir incentivos y beneficios como valores añadidos dentro de su estrategia. Estos programas de valores añadidos no tienen una clasificación exacta ya que son tan diversos como lo puede ser la creatividad humana. Además, evolucionan a medida que evoluciona también la tecnología y los intereses de las personas.

Al momento de aplicar modelos de fidelización, una empresa puede pensar en crear su propio Programa de Fidelidad o apalancarse en otro y entregarlo a su vez a sus clientes. Se tienen entonces dos alternativas: Un Modelo Interno o un Modelo bajo la compra de puntos o beneficios emitidos.

Un Modelo Interno, netamente dará a los clientes aquellos beneficios internos que la empresa defina como óptimos para llegar a sus objetivos. Generalmente la misma empresa que arranca la estrategia es quien entrega los beneficios y recompensas por fidelidad. Como ejemplo en Ecuador, tenemos Multicines, que desde hace varios años atrás lanzo su tarjeta la cual entrega diferentes beneficios a sus usuarios, mismos que van desde agrandar combos en los snacks hasta la acumulación y canje de puntos en línea.

Un Modelo bajo la compra de puntos o beneficios emitidos por un tercero, brinda beneficios y privilegios no necesariamente en la empresa que está lanzando su estrategia de fidelidad, sino que el valor agregado principal lo da un tercero. Un típico ejemplo de esto es la entrega de millas de viajero frecuente las cuales son compradas por tarjetas de crédito, restaurantes u otro tipo de empresas para otorgar a sus clientes. En el ejemplo anterior, esto aplicaría en el supuesto de que un restaurante comprar puntos a Multicines para obsequiar a sus clientes por sus consumos.

1.1.8 Programas de Fidelización

Según Sharp, y Anne (1997), los programas de fidelidad o lealtad son esfuerzos estructurados de marketing que premian, y por ende incentivan, el comportamiento leal de compra, este comportamiento, es un beneficio potencial para la compañía. Chiesa, (2009) por su parte plantea que los objetivos de un programa de fidelización son dobles: Por un lado buscan incrementar la Rentabilidad y por otro Retener Clientes, se resume enseguida lo referente a dichos objetivos:

Para Incrementar la Rentabilidad por Cliente es necesario:

- a) Obtener y utilizar más información conseguida con el empleo de acciones o promociones puntuales.
- b) Aumentar su cuota de consumo de nuestros productos/servicios comparados con los mismos productos/servicios ofrecidos por la competencia, primando el aumento de consumo a través de premiarlo por ser un buen cliente. Ejemplo con la acumulación de puntos.
- c) Incrementar sus hábitos de uso transformando un consumidor bajo en uno medio y estos en intensivos. Estar presentes en al mente del cliente y crear más oportunidades de consumo.
- d) Incidir sobre sus hábitos de compra, mejorando en lo posible, la rentabilidad de su cuenta, ofreciéndole otros canales de compra como medios online.

Para Retener clientes hay que:

- a) Disminuir su mortalidad, alargando su vida media de consumo de los productos/servicios de la empresa.
- b) Fomentar comportamientos leales: las personas perseguimos objetivos de satisfacción, por lo que de esta forma se alienta su repetición.
- c) Mantener una constante comunicación con los clientes para detectar posibles insatisfacciones y conocer todo lo que nos pueda servir para ofrecerle una atención mejor.
- d) Atraer nuevos clientes por las estimulantes ventajas que la empresa haya integrado en su programa de fidelidad, esto se conoce como “el efecto llamada”.

Así, es importante distinguir diferentes tipos de programas, Chisea, (2009):

Programas de Recompensa: aspiran conseguir mayor consumo, ofreciendo oportunas recompensas como puntos, vales, regalos. La clara desventaja es que el cliente se va cuando otro le ofrece mejores premios.

Programas de Fidelidad: implican que el cliente se involucre emocionalmente, que sienta que forma parte del programa mas allá de los puntos que pueda acumular.

Ejemplos conocidos a nivel mundial son Club Mapfre seguros, Club Movistar, Cámaras digitales NIKON, entre muchos otros.

La tipología de los programas de fidelidad varía:

- a) **Según los perfiles de los clientes que se quiere fidelizar:** pueden ser masivos dirigidos a todos los clientes (Ej. Carrefour o La Ganga) o bien tipo CLUB dirigidos a un segmento específico de clientes (Ej. Fybeca Gold o Club CEPESA).
- b) **Según el número y tipología de las empresas que intervienen:** se dividen en: **Mono patrocinador:** diseñados, creados y financiados por una única empresa, suelen ser administrados por la misma empresa o por otra especializada en este tipo de programas y segmento, y subcontratada para este fin, las recompensas se obtienen cuando se opera con esta empresa y si existen puntos o canje de premios, se los redime con productos de la empresa. Ejemplo: Fybeca en Ecuador.

Sectoriales: participan varias empresas del sector o actividad económica, hay una que lidera buscando compartir gastos y potenciar la oferta, la administración la realiza esa empresa líder o una tercera contratada para el efecto, los puntos de haberlos se obtienen y liquidan con esas empresas. Ejemplo: Programa de viajeros Iberia Plus.

Programas Multi patrocinador o de Coalición: son programas muy ambiciosos en los que participan diversas empresas de diversos sectores, con exclusividad sectorial o geográfica. Generalmente suelen tener potentes infraestructuras y se orientan a públicos masivos. Estos programas unen empresas de diferentes sectores que amplían el abanico de ofertas para los miembros, necesitan una entidad gestora independiente que garantice el correcto uso de los datos almacenados, suelen presentar máximo una o dos empresas en su sector, son programas dirigidos a públicos masivos. Los puntos que obtienen los consumidores se canjean por premios de un catálogo creado por el administrador. Ejemplo: Bonus Perú o Travel Club.

El papel de los patrocinadores es muy importante ya que su imagen y prestigio son predeterminantes, además, construyen una clarísima barrera de entrada para competencia, aportan dinero para publicidad, prestigian el programa. Al mismo tiempo, pueden obtener una serie de ventajas como la exclusividad (de producto o geográfica), incremento de ventas, ventas cruzadas, cuota cliente (de usuario bajo a medio y alto), acceso a bases de datos e información inteligenciada, captación de clientes de otros partners del programa.

- c) **Según el costo que tiene para los clientes:** pueden ser programas gratuitos o con costo. En el caso de tener costo, el beneficio percibido debe ser más elevado o de cierto prestigio para que el valor no sea una barrera de afiliación.

1.1.9 Programas de Puntos

Son programas en los cuales los consumidores acumulan puntos (o el nombre que se les de por ejemplo tréboles, estrellas, mupies, etc.), los cuales puede luego canjear por premios preestablecidos por la empresa creadora del programa (sponsor), Alcaide, (2009).

Se requiere que exista un periodo de acumulación para el cliente, los puntos pueden o no vencer conforme se ha mentalizado el programa.

1.1.10 Programas de Descuentos y Beneficios

Son programas en los cuales el consumidor o miembro del programa recibe un descuento (ej. 10% sobre el monto total antes de impuestos) o bien un beneficio (un helado gratis por compras superiores a 10 dólares) al momento de realizar sus consumos. Estos descuentos/beneficios pueden ser entregados en la misma empresa que patrocina el programa (Por ejemplo Supermaxi en Ecuador) o bien en una cadena de establecimientos aliados o afiliados (Por Ejemplo Club Punto Net en Ecuador).

De igual forma puede darse un mix, es decir que el cliente reciba un descuento/beneficio tanto en la empresa sponsor como en comercios aliados.

1.1.11 Programas de Cash back

Buscan la fidelidad del cliente mediante la devolución en dinero de un porcentaje de sus consumos realizados. Visto de cierta manera constituye el rebate que el consumidor puede obtener al comprar determinados artículos en una tienda. Sin embargo, el cash back dentro de un programa de fidelidad, se mantiene a largo plazo y busca que el cliente aumente el monto de su compra para que el porcentaje de cash back le sea más representativo. Por ejemplo, el banco Promerica en Ecuador otorga la devolución del 1% de los consumos a sus tarjetahabientes. De igual forma a nivel internacional, la tarjeta Discovery cuya franquicia está siendo recientemente implementada por Diners en Ecuador.

1.1.12 Otros Esquemas de Recompensa

Existen otros esquemas de recompensas citados por Chisea, (2009), tales como la elaboración de un calendario de fechas clave para contacto de los consumidores o beneficiarios. Por ejemplo si se está trabajando en la fidelización de docentes, se puede considerar fechas como inicio y fin de clases, día del maestro, día de la madre/padre y su cumpleaños. El contacto puede darse con una llamada, una tarjeta o el envío de un regalo a la dirección registrada.

Otro modelo usado comúnmente consiste en la realización de eventos exclusivos a los cuales los miembros del programa son invitados.

Evidentemente, todos estos programas pueden mezclarse y combinarse de muchísimas formas conforme a la conveniencia de la (s) empresa (s) sponsor (s).

Los siguientes puntos son considerados como factores principales de éxito en un programa de fidelidad (Chisea, 2009):

1. Definir clientes objetivos, estudiar sus características y hábitos de compra y diseñar el programa centrándonos en ellos y en los objetivos perseguidos.
2. Estar en contacto permanente con los miembros elegidos del programa.
3. Facilidad de comprensión para el cliente de reglas y ventajas (Ej. 1 dólar = 1pto)
4. Valor aspiracional de los premios.
5. Comodidad y facilidad operativa: elección de una tarjeta, cupón, certificado, etc.
6. Mantener una oferta de premios amplia, actualizada y de calidad.
7. Relevancia de premio: coherencia con el dinero gastado, cuidar el factor tiempo para su redención.
8. Cash value percibido del premio.
9. Informar al cliente de sus beneficios y sus cuentas de puntos de manera clara y periódica.
10. Innovar continuamente el programa y ofrecerle nuevas formas de obtener los beneficios.
11. Establecer un medio de identificación como beneficiario.
12. Formación y actitud el personal de la empresa.
13. Crear un sentido de pertenencia.
14. Cuidar los detalles todo el tiempo.
15. Ascender a los titulares activos en el programa para ampliar el club.

16. Agilizar el tratamiento de solicitudes y no descuidar feedback generado por los beneficiarios del programa.

1.2 SEGUROS: TEORÍA GENERAL

1.2.1 Definición de Seguro

El Seguro es un contrato mediante el cual una de las partes, llamada "Asegurador", se obliga por una retribución que recibe de otra llamada "Asegurado", a pagar una cierta cantidad en el caso de que ocurra un riesgo, representado por el daño en la persona o en las cosas por la realización de un hecho incierto, bien en cuanto al hecho en sí, bien en cuanto al tiempo en el que ha de ocurrir (Anónimo, 1997).

Los Principios del Seguro son los siguientes (Meythaler, s.f.):

a) La Buena Fe:

Este principio se refiere a que el Asegurado debe actuar ética, tanto en el momento en que solicita la póliza como en el momento en que realiza un reclamo. De la misma forma, el Asegurador debe responder con honestidad y seriedad y cumplir lo estipulado en la póliza.

b) La Indemnización:

En caso de un siniestro aceptado, la Aseguradora tiene la potestad de decidir cómo se realiza la indemnización, que se puede dar de tres maneras:

- Restituyendo el bien con uno de iguales características.
- Reparando el bien y dejándole en las mismas condiciones en las que estaba antes del siniestro.
- Pagando el valor equivalente al daño

c) El Interés Asegurable:

Para que una persona pueda contratar un seguro, está necesariamente debe tener interés sobre el bien que está asegurando. Es decir, que le debe interesar que el bien permanezca indemne y que no le ocurra nada malo. Así pues no se puede asegurar bienes o vidas de terceras personas.

d) La Subrogación:

Son los derechos que cede el Asegurado a la Aseguradora sobre el bien asegurado, el momento que ya ha recibido la respectiva indemnización.

1.2.2 Clasificación del Seguro

Existen distintos tipos de seguros, los más conocidos son Generales, de Vida y Multiriesgo. Dentro de cada uno de ellos se agrupan varios más. Los diferentes tipos de seguros, se ofertan conforme se trate de una persona natural o jurídica quien lo solicita.

El seguro para vehículos, es uno de los más colocados y se oferta tanto en caso de personas naturales como jurídicas. Amadeo Soler Aleu, define al seguro para vehículos como:

“El seguro de automotores es un riesgo combinado, pues mediante la celebración de un solo contrato y emisión de una sola póliza, el asegurador asume riesgos de heterogénea naturaleza; así, el asegurador asume el riesgo de la responsabilidad civil que puede originarse al asegurado y/o conductor del vehículo objeto del seguro, por los daños y eventuales intereses que pueda ocasionar a terceros, en su persona o bienes de su patrimonio. Se cubren también los riesgos de daños al vehículo por choque, colisión, despeñamiento, inmersión o contacto con personas, semovientes y otros cuerpos. Asimismo, el asegurador asume los riesgos de robo y hurto, es decir la sustracción del vehículo por terceros de la esfera de acción del asegurado y contra su voluntad” (Vallejo, 2001, p.30).

La cobertura en el seguro de vehículos es amplia y puede incluir entre otros aspectos:

Choque y/o volcadura, incendio, rotura de vidrios, robo total, robo parcial, responsabilidad Civil, daño malicioso, gastos médicos a pasajeros.

Las coberturas mencionadas constan en la póliza y el valor de la prima varía de acuerdo a los riesgos amparados. Las coberturas adicionales se adhieren a la póliza como anexos y quedan incluidos como riesgos asegurados (Vallejo, 2001, p.31).

1.2.3 El Contrato de Seguro de Vehículos

El Seguro de vehículo tiene por objeto la cobertura de los daños que puedan ocurrir en el mismo y los derivados de su utilización (Mapfre, 1998).

Al vehículo se lo define como todo aparato provisto de un motor propulsor destinado a circular por el suelo para transporte de personas o de bienes, incluyendo cualquier elemento montado sobre ruedas que le sea acoplado.

Dentro de esta definición quedan excluidos los vehículos que circulan en rieles, los vehículos agrícolas e industriales siempre y cuando no circule por vías o lugares públicos por sus propios medios. El Asegurador, dentro del ámbito del seguro obligatorio y con cargo a dicho seguro, deberá indemnizar al asegurado por el importe de los daños sufridos en su persona y en sus bienes. El perjudicado, o sus derechohabientes en su caso, podrán ejercer acción directa con el Asegurador en la reclamación de dichos daños, si bien este derecho prescribirá transcurrido un año desde el siniestro (Vallejo, 2001).

Según el Colegio Sindical Nacional de Agentes de Seguros (1976), los casos excluidos del seguro de vehículos son:

- a) Cuando se pruebe que el hecho ha sido debido únicamente a la culpa o negligencia del perjudicado o bien a consecuencia de fuerza mayor extraña a la conducción o al funcionamiento del vehículo.
- b) Cuando el hecho sea constituido de delito o falta dolosa, es decir aquellos casos en que quede demostrado que los daños se causaron de manera intencionada.
- c) Si el hecho se produce en las competiciones deportivas, en cuyo caso solo cubrirá el daño el "certificado" especialmente previsto y no los que tuvieron por objeto a los vehículos participantes.

1.2.4 Elementos del Contrato

Elementos Personales del Seguro de Vehículos, (Mapfre, 1997, p.20):

El asegurador:

Es la persona jurídica que constituida y funcionando con arreglo a lo dispuesto por la legislación correspondiente, se dedica a asumir riesgos ajenos, cumpliendo lo que a tal defecto establece aquella legislación, mediante la percepción de un cierto precio llamado prima.

El asegurado:

Es toda persona natural o jurídica cuyo riesgo asume un asegurador, cuyos bienes o personas están expuestos al riesgo sobre las cuales recae el efecto del seguro.

El tomador del seguro:

Es la persona que suscribe la póliza con la entidad aseguradora y se comprometa al pago de los recibos de la prima.

El beneficiario:

Es la persona física o jurídica que, previa cesión por el asegurado, resulte titular del derecho a la indemnización. Al beneficiario lo nombra explícitamente el tomador del seguro en el contrato.

Vallejo, (2010) menciona entre los factores que influyen para la contratación del seguro de vehículo los siguientes:

Tipo de vehículo (liviano y pesado), Transporte público (livianos, medianos, pesados)

Estatales, Diplomáticos, Motos, Año, Uso (personal, familiar, empresa, transporte, carga), Quien paga el seguro (individuo o la empresa), Experiencias siniestralas, Asegurado, Cuántas personas usan el vehículo, Vigencia, Cobertura solicitada, Facilidad de reparación, Costo de reparación (repuestos), Lugar de operación o rodaje, Suma asegurada, Estado del vehículo, Situación atmosférica/medio ambiente

Los elementos del contrato de Seguros de Vehículos son entre otros (Legislación sobre el Contrato de Seguro, s.f.):

Título de la póliza, Nombre y domicilio del asegurador, Nombres y domicilios del solicitante, asegurado y beneficiario, Interés asegurable, Riesgo asegurable, Valor asegurado, Prima o precio del seguro, Sistema de tarificación consultar sistema a priori y a posteriori, Selección de riesgos, Deducible, Valor de nuevo, Coberturas: Seguro de Responsabilidad Civil de suscripción obligatoria.

1.2.5 Póliza de Seguro

El diccionario Mapfre (1998) brinda la siguiente definición de Póliza de Seguros:

“Documento que instrumenta el contrato de seguro, en el que se reflejan las normas que de forma general, particular o especial regulan las relaciones contractuales convenidas entre el asegurador y el asegurado. Es un documento cuya inexistencia afectaría a la propia vida del seguro, ya que sólo cuando ha sido emitido y aceptado por ambas partes se puede decir que han nacido los derechos y obligaciones que del mismo se derivan.”

En referencia a la póliza, puede hablarse de condiciones generales, condiciones particulares y condiciones especiales, a continuación se resume la información presentada en el diccionario Mapfre (1998):

Las condiciones generales reflejan el conjunto de principios básicos que establece el asegurador para regular todos los contratos de seguro que emita en el mismo ramo o modalidad de garantía.

En tales condiciones suelen establecerse normas relativas a la extensión y objeto del seguro, riesgos excluidos con carácter general, forma de liquidación de los siniestros, pago de indemnizaciones, cobro de recibos, comunicaciones mutuas entre asegurador y asegurado, jurisdicción, subrogación, etc.

Las condiciones particulares recogen aspectos concretamente relativos al riesgo individualizado que se asegura y en particular los siguientes:

- Nombre y domicilio de las partes contratantes, y designación del asegurado y beneficiario, en su caso. Concepto en el cual se asegura.
- Naturaleza del riesgo cubierto. Designación de los objetos asegurados y de su situación.
- Suma asegurada o alcance de la cobertura.
- Importe de la prima, recargos e impuestos.
- Vencimiento de las primas, así como lugar y forma de pago.
- Duración del contrato, con expresión de cuando comienzan y terminan sus efectos.

Finalmente, junto a las condiciones generales y particulares, se encuentran las condiciones especiales, cuya misión más frecuente es matizar o perfilar el contenido de algunas normas recogidas en aquellas. En esta línea, el establecimiento de franquicias a cargo del asegurado, la supresión de algunas exclusiones y la inclusión de otras nuevas, son condiciones de este tipo frecuentes en las pólizas.

1.3 NOCIONES GENERALES DE BALANCED SCORECARD

Como todo proyecto, un emprendimiento en cuanto a un programa de fidelidad, requiere de métricas que permitan controlar su desenvolvimiento y los resultados que se le pueden asociar. El Balanced Scorecard es una de las teorías más conocidas para crear indicadores por este motivo, se incluyen sus conceptos básicos ya que hacia el final de este trabajo de investigación se buscará definir los indicadores básicos con los cuales se podría trabajar.

1.3.1 Nociones Básicas

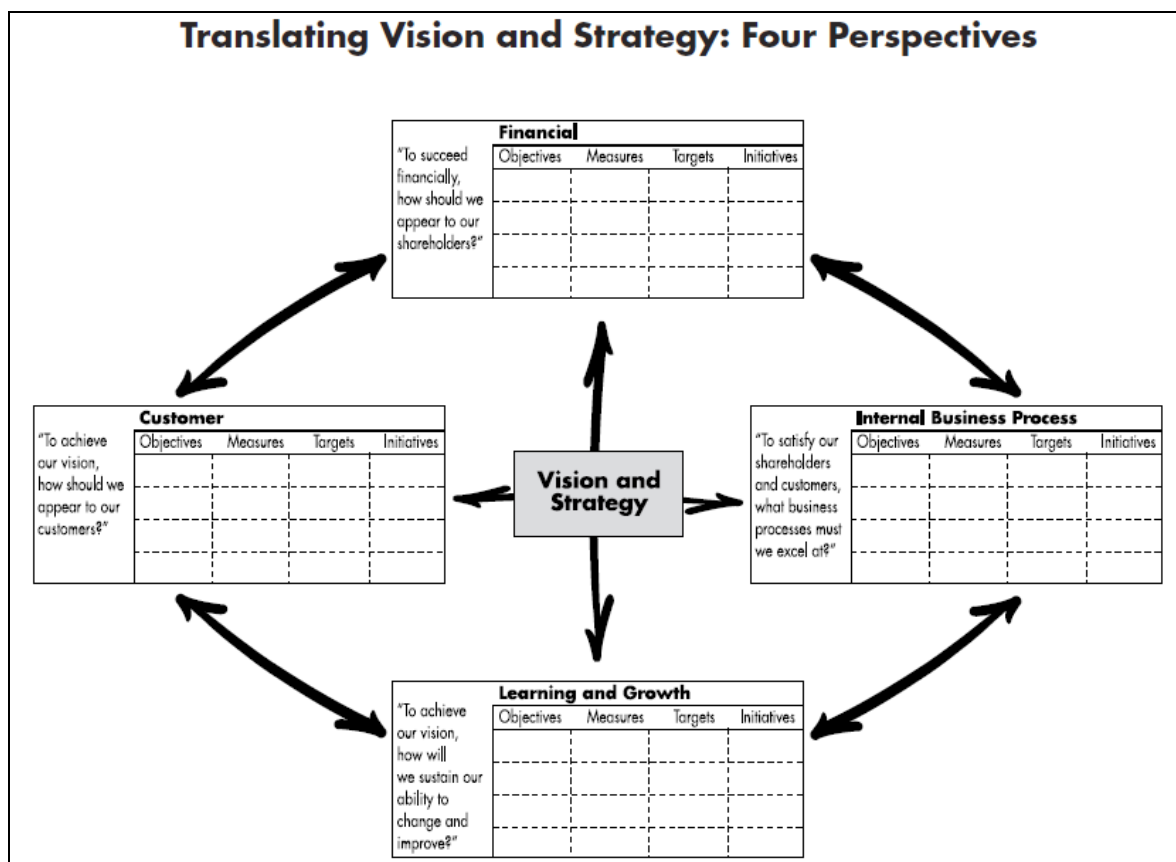
Es importante en toda acción o plan a implementar, establecer y considerar parámetros de medición que indiquen si los objetivos se están cumpliendo y permita reaccionar proactivamente ante desvíos o incumplimientos. El Balanced Score Card (BSC), es una herramienta de

planificación estratégica y medición de gestión más difundida, fue desarrollada a inicios de los 90's por Robert Kaplan y David Norton de la Universidad de Harvard, en español se lo conoce también como Cuadro de Mando Integral. Su principal innovación fue agregar medidas estratégicas no financieras a los tradicionales indicadores financieros con el objeto de dar a los gerentes y ejecutivos una visión más balanceada del rendimiento de la organización así como alinear el desarrollo de las actividades de la empresa con la visión estratégica establecida (Balanced Scorecard Basis, s.f.).

Desde su primer modelo, el BSC ha adoptado diversas modificaciones y mejoras, incluso es aceptado entre diversos autores el hecho de que cada organización con o sin fines de lucro lo personaliza conforme sus propias necesidades. El BSC ha pasado por tres etapas claramente diferenciadas. El primer BSC se centró en la medición y reporte (1992), posteriormente el concepto se amplió para utilizar la herramienta para la alineación y comunicación de la estrategia (1996), mientras que a partir del 2000, la herramienta se utiliza para gestionar la estrategia corporativa, (Balanced Scorecard Basis, s.f.).

1.3.2 Descripción de las Cuatro Perspectivas

Gráfico 8. Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard



Fuentes: Kaplan-Norton, Harvard Business Review, 1996

El Balanced Scorecard sugiere mirar la empresa desde cuatro perspectivas básicas y desarrollar métricas, coleccionar y analizar la información en torno a ellas. Aunque se dice que estas cuatro perspectivas son interdependientes, no necesariamente lo que se haga para mejorar en una funcionara en las otras. Cada perspectiva tiene objetivos que se vinculan mediante una relación causa-efecto y cada objetivo se mide mediante indicadores con metas a corto, mediano o largo plazo. Las cuatro perspectivas que son: Financiera, del Cliente, Interna y de Innovación y Aprendizaje (Conociendo el BSC, s.f.):

1.3.3 Perspectiva Financiera

Tradicionalmente, la parte financiera ha sido siempre el parámetro de medición de la empresa. Dentro del BSC, busca dar información sobre cómo ven los accionistas la empresa. Sus indicadores incluyen generalmente ROI, flujos de caja, retorno sobre el capital, resultados parciales y anuales.

1.3.4 Perspectiva del Cliente

Son medidas que permiten responder a la incógnita de cómo el cliente ve nuestra organización. Se centra en lo que el cliente necesita para garantizar su interés hacia un producto o servicio, para que la empresa obtenga rentabilidad. Incluyen medidas como relación calidad-precio, retención del cliente, porcentajes de satisfacción del cliente, participación de mercado, entre otras.

1.3.5 Perspectiva Interna

Brinda información interna de la empresa, que procesos se pueden mejorar. Considera procesos desarrollados, procesos duplicados por Departamento, cuellos de botella, alineamiento de procesos, etc.

1.3.6 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

Se enfoca en las mejoras que pueden hacerse para crear valor, en la capacidad de innovar en sus productos y procesos, la tecnología requerida, involucra también el clima organizacional, habilidades de los colaboradores, etc. Algunos ejemplos son: índice de satisfacción del personal, oportunidades de entrenamiento y aprendizaje, entre otros.

1.4 NOCIONES GENERALES DE CRM

1.4.1 Conceptos Básicos

Las empresas necesariamente deben obtener conocimiento sobre el valor de cada segmento o cliente individual, para llevar a cabo estrategias de relacionamiento. Esto ha sido posible gracias

a la revolución de las llamadas nuevas tecnologías de la comunicación NTICs, que juegan un papel clave en la evolución del marketing y de las necesidades del mercado.

En efecto, estos adelantos tecnológicos permiten a las empresas mantener una mejor capacidad de gestión con sus clientes. Las empresas pueden iniciar relaciones personalizadas de forma masiva, permanente y geográficamente dispersa, a través de una comunicación multicanal con el cliente. Esto facilita a las empresas conocer las necesidades y preferencias de sus clientes y ofertarles sus productos de forma adecuada.

La estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con clientes más conocida como CRM (Customer Relationship Management, CRM). Se ve fuertemente apoyada por las tecnologías de la información (bases de datos relacionales, software de análisis, multimedia, etc.) y los desarrollos en inteligencia artificial que han abierto posibilidades que antes eran impensables ya sea por la carga operativa que hubieran demandado o bien por bien por los altos costos asociados, sin dejar de lado evidentemente los grandes cambios en cuanto comunicación que ha ingresado el Internet.

A continuación en la tabla se puede observar algunas definiciones que pretenden explicar el concepto de CRM (Valenzuela, L. 2007).

Tabla 7 Definiciones sobre el concepto de CRM

| Autor | Definición |
|--|---|
| Verhoef y Langerak, 2002 | "CRM es un proceso de gestión que busca desarrollar y mantener la relación con los clientes en forma individual y así generar valor tanto para el cliente como para la firma, con el uso de la base de datos del cliente, con herramientas de soporte a la decisión y técnicas de comunicación interactiva." |
| Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR), 2002 | "CRM es el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. CRM va más allá del marketing de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, Internet, correo, fuerza de ventas...) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes" |
| Law et al, 2003 | "CRM integra ventas, marketing, servicio al cliente, planeación de recursos de la empresa y algunas funciones de la cadena de suministro a lo largo del proceso de automatización del negocio, con soluciones tecnológicas y recursos de información para maximizar cada contacto con el cliente." |
| Reinartz et al., 2004 | "CRM es un proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, mantención y terminación con el cliente a través de todos los puntos de contactos con el cliente para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones". |

Fuente: Valenzuela L. (2007)

Elaboración: Valenzuela L. (2007)

1.4.2 Enfoques de CRM

La implantación del CRM involucra muchos cambios estratégicos, organizativos y tecnológicos por lo que debe involucrar y nacer desde los directivos de la empresa hasta los colaboradores de la misma en todas sus áreas. Para la aplicación de este tipo de estrategia, se requieren como ya se mencionó, herramientas de almacenamiento de datos y de gestión de información que permitan obtener cantidad de datos y también calidad de los mismos así como almacenamiento a largo plazo de la información obtenida.

En este punto, cabe mencionar un concepto que ha ido apareciendo en los últimos años, el Customer Asset. Esta orientación de negocio valora a los clientes como activos financieros, que la empresa debería medir, gestionar y maximizar su valor, al igual que otros activos estratégicos de la organización. Bajo esta perspectiva, se considera que el valor de la empresa al largo plazo está determinado en su mayor parte, por el valor de toda su cartera de clientes actuales y potenciales, el cual se denomina Customer Equity (CE).

Una estrategia de CRM bien diseñada debería responder a los siguientes objetivos (Valenzuela, 2007, p.35):

Tabla 8. Objetivos estratégicos y tácticos que persigue una estrategia de CRM

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | OBJETIVOS TÁCTICOS |
|---|--|
| Obtener mayor conocimiento sobre el cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y conocer mejor las preferencias, motivaciones y comportamientos de compra de los clientes y de la familia que conforma su hogar. • Tipificar y segmentar por patrones de comportamiento. • Comprender las dimensiones del valor para el cliente. |
| Flexibilizar la Oferta | <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar productos y servicios acordes con las preferencias e intereses de cada cliente. • Gestionar un mejor servicio al cliente en función de su valor para la empresa. |
| Aumentar la satisfacción del cliente. | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el servicio y asesoramiento. • Mejorar las respuestas a las necesidades del cliente (tiempos más cortos). • Digitalizar la información por cliente. • Accesibilidad a la información de todos los departamentos de la empresa. • Coordinar los distintos canales de contacto con el cliente (teléfono, correo, web, etc.) y con los empleados de la empresa en aras de una mayor eficiencia en el servicio ofrecido y en el valor entregado al cliente. |
| Rentabilizar la Cartera de Clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los costes de adquisición, mantención y recuperación del cliente. • Eliminar la duplicidad de recursos y simplificar los procesos de venta. • Aumentar la fidelidad del cliente. • Aumentar los ingresos por venta (up-selling, cross-selling). • Adquirir clientes potenciales rentables para el negocio de la empresa. • Disminuir la retención de clientes no rentables. • Incrementar la eficiencia de las estrategias de marketing. |

Fuente: Valenzuela, L. (2007)

Elaboración: Valenzuela, L. (2007)

Es necesario contar con objetivos claros dentro de la estrategia de CRM, así mismo, recordar que es una estrategia dinámica en el tiempo, los proyectos de CRM tienen la particularidad de sacar a la luz muchas cosas que no están bien a nivel técnico de TI y de negocios (*¿Qué es software on demand?*, s.f.).

Algunos de los beneficios más mencionados de implementar herramientas para estrategia CRM son:

- Permite prestar servicios a los clientes de forma más rápida y precisa.
- Mayor éxito de ventas cruzadas o sugestivas.
- Previsiones de ventas mejoradas.
- Disponer de mejor información para las decisiones de Marketing y Ventas.

Un paso importante al momento de implementar una estrategia de CRM es el escoger las herramientas tecnológicas que respaldarán esta acción. De hecho, se considera que la atención al cliente en segmentos masivos, es un 80% más costosa sin tecnología (Anónimo, 2008). Es importante considerar que la adopción de una solución CRM requiere de una formación previa para quienes lo vayan a utilizar, con el fin de facilitar la adopción por parte de todos los colaboradores debe ser una solución amigable fácil de usar. Además, es importante considerar si el CRM será compatible con la tecnología que actualmente usa la empresa, identificar los parámetros que va a necesitar para medir la efectividad, para ello se sugiere tratar de identificar los actuales niveles de retención de clientes y medirlos nuevamente luego de 6 o 12 meses de implementado el CRM (Anónimo, 2008).

El mercado de software nacional e internacional, ofrece varios sistemas para el manejo de una estrategia CRM, generalmente integran distintos módulos que la empresa puede elegir utilizar o no conforme a su realidad (Modulo de Ventas, de Mercadeo y de Clientes). Si bien Oracle, SAP y Microsoft dominan el mercado, otras soluciones han tomado también mucha fuerza sobretodo en Latinoamérica Las empresas pueden optar por un CRM "On demand o SAAS" o bien por uno "On Premise" (Choic, G., s.f.).

El software On Premise implica la contratación de un proveedor de soluciones de software, idealmente certificado, que se encarga de la instalación e implementación del software de CRM. Esta modalidad es la de mayor difusión. El software es adquirido en su totalidad, licencia de servidor, de cliente, y contrato de mantenimiento de software/servicios, más: licencias de sistema operativo de servidor, licencias de base de datos, hardware para los nuevos servidores, sean propios o alquilados. La empresa es responsable de actualizar, respaldar y gestionar todo lo relacionado al CRM.

El software On demand o SAAS (Software as a Service), la empresa no adquiere nada pues SAAS es aquella aplicación ofrecida a través de internet para su uso por varios clientes manteniendo la privacidad de sus datos y la personalización de la aplicación. El usuario paga por el uso, por la infraestructura necesaria (máquinas de computación, de almacenamiento, de seguridad, etc.) para el correcto funcionamiento de la aplicación y por el mantenimiento. Las actualizaciones pueden o no ser gratis, conforme al contrato establecido.

Algunos pros del sistema On Premise son que el sistema se integra y adapta conforme la empresa en su totalidad, las empresas encuentran mayor seguridad e este modelo puesto que la información no sale de casa. Por otra parte, entre sus contras podemos mencionar el alto costo de su implementación, la dedicación del Departamento de Sistemas que requiere, así como un mayor riesgo en su implementación y manejo diario.

Por otra parte, el sistema On Demand, conlleva una implementación más fácil, con menos costos ya que la empresa no realiza inversiones fuertes, la gestión diaria, actualizaciones no involucran al Departamento de Sistemas necesariamente. Sin embargo; depende 100% de una conexión online, la personalización para la empresa es mínima, y generalmente suele poner muchas trabas en caso de desear pasar a un modelo On Premise (Choic, G., s.f).

Algunos CRM **ON Premise**, más conocidos son (Choic, G., s.f.):

- Microsoft Dynamics CRM, Business Objects (SAP), Cognos (IBM), Hyperion (Oracle)
- SugarCRM
- Numara FootPrints (no es un CRM, pero permite crear funcionalidad similar.)
- SalesLogix

Y algunos CRM **On Demand**:

- SalesForce
- SalesNet
- NetSuite
- Microsoft Dynamics CRM • SugarCRM
- Numara FootPrints

Algunos proveedores en Ecuador son Novatech, Grupo Más, SONDA, Inter Grupo que trabajan con Dynamics Microsoft. Structured Intelligence, Business Mind que ofrecen Oracle, Sybel, People Soft. Entre CRM de Software Libre están Caarasco & Asociados, ISINK, entre otros.

1.5 MARCO LEGAL REFERENTE

Sin duda, el marco jurídico en el cual se desarrollan los negocios, juegan un papel fundamental e influyen en el entorno en el que deben tomarse las decisiones ejecutivas. Por este motivo, a continuación se menciona brevemente las principales leyes a considerar que podría influir en distintas iniciativas de fidelidad de clientes.

Ecuador, no ha tenido una evolución legal fuerte en cuanto a esquemas de fidelidad como otros países en el continente americano. Estados Unidos, por ejemplo cuenta con varias leyes que regulan estas actividades, si bien no siempre son federales, si existen leyes estatales como por ejemplo la Ley de Tarjetas de Regalo de aplicación federal la cual ha sido adaptada por cada estado conforme a su realidad local. Otros ejemplos son la Club Card Disclosure Act de 1999 o diversas Leyes que advierten de sanciones contra la publicidad engañosa.

Las principales regulaciones que imponen estas leyes tienen que ver con tiempos de vigencia de la tarjeta, contar con reglas claras para la entrada y salida del programa de fidelidad, si se permiten o no cargos económicos por mantener la tarjeta inactiva o una vez que el cliente realiza la activación (Federal and State Gift Card Laws, s.f.). De igual forma, a nivel de Latinoamérica, se puede constatar que existen diferentes leyes que generalmente coinciden en Ley de Defensa al Consumidor, Ley de protección de datos y ley de competencia.

En Brasil, por ejemplo, la Ley de Defensa al Consumidor es muy estricta y establece regulaciones muy puntuales sobre la claridad de los costos transferidos al comprador y las obligaciones del proveedor.

1.5.1 Ley de Competencia

Las leyes de competencia en el mundo entero buscan evitar las situaciones de abuso de posición dominante de un actor económico. Por ejemplo, si una empresa controla una buena parte de un mercado y decide tener por un tiempo precios demasiado bajos solo para disuadir que nuevos competidores entren y aprovecharse más adelante de su situación para subir fuertemente los precios. O si varias empresas grandes se ponen de acuerdo para poner precios altos para el consumidor, repartiéndose buena parte del mercado entre ambas. Esas prácticas anticompetitivas son condenables (Cueva S., 2012).

A nivel hemisférico, 14 países disponen de Autoridades y Leyes de Competencia. Ecuador y Bolivia en el marco de la CAN no contaban con Autoridad y Ley en esta materia (Ley Orgánica de la Libre Competencia Económica, s.f.). En el caso específico de Ecuador, se adoptó por mucho tiempo la Decisión 608 "Normas para la protección y promoción de la libre competencia en la Comunidad Andina" como marco regulatorio mientras se expedía alguna ley al respecto.

El objetivo de esta Decisión, es la protección y promoción de la libre competencia en el ámbito de la Comunidad Andina, buscando la eficiencia en los mercados y el bienestar de los consumidores. Cuenta con tres principios: a) no discriminación, b) debido proceso y c) transparencia (Normativa Andina Decisión 606, s.f.).

Si bien es cierto, era un referente legal, no obstante otorgaba únicamente lineamientos macro. Luego de diversas polémicas y debates, en octubre del 2011, se publicó en el Registro Oficial N. 555 la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado la cual hace alusión específica a regulación en torno a tarjetas de fidelidad.

1.5.2 Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado

Dentro del Objeto y Ámbito de esta Ley se lee: El objeto de esta Ley es evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado; la prevención, prohibición y sanción de acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas; el control y regulación de las operaciones de concentración económica; y la prevención, prohibición y sanción de las prácticas desleales, buscando la eficiencia en los mercados, el comercio justo y el bienestar general y de los consumidores y usuarios, para el establecimiento de un sistema económico social, solidario y sostenible.

Están sometidos a las disposiciones de esta Ley todos los operadores económicos, sean personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales y extranjeras, con o sin fines de lucro, que actual o potencialmente realicen actividades económicas en todo o en parte del territorio nacional, así como los gremios que las agrupen, y las que realicen actividades económicas fuera del país, en la medida en que sus actos, actividades o acuerdos produzcan o puedan producir efectos perjudiciales en el mercado nacional. Incluye la regulación de las distorsiones de mercado originadas en restricciones geográficas y logísticas, así como también aquellas que resultan de las asimetrías productivas entre los operadores económicos Legislación Ecuador, (2012 a).

El Artículo 9 dedicado a detallar las prácticas de Abuso de Poder en el Mercado, menciona en el numeral 16 lo siguiente:

“Los descuentos condicionados, tales como aquellos conferidos a través de la venta de tarjetas de afiliación, fidelización u otro tipo de condicionamientos, que impliquen cualquier pago para acceder a los mencionados descuentos.”

Por ende, a partir de la publicación de esta Ley la práctica de cobrar un valor anual por las distintas tarjetas de fidelidad es ilegal en Ecuador. Como resultado, empresas como Supermaxi, Fybeca, entre otros entregan hoy sus tarjetas pero sin costo al cliente final.

En este marco, es importante aclarar que el espíritu de esta ley es justamente evitar monopolios y prácticas de negocio que busquen eliminar la competencia libre mediante abuso de poder del mercado. Por ende, en lo referente a descuentos y estrategias de fidelidad se permite su aplicación, siempre y cuando no sean discriminatorias, exijan aceptación de exclusividades por parte del cliente y se tenga una justificación o sustento de su aplicación. Evidentemente, deben ser gratuitas y de acceso a todos quienes deseen tenerlo.

Adicionalmente, obliga a los bancos a desvincularse en el plazo de un año de sociedades de valores, aseguradoras, administradoras de fondos y fideicomisos. Esto sin duda tendrá un impacto en el sector de bancaseguros.

1.5.3 Ley de Defensa al Consumidor

En nuestro país, la Ley de Defensa al Consumidor se promulgó en julio del 2000, posteriormente, en marzo del 2009 sufrió sus últimas modificaciones. Su espíritu es que los servicios / bienes ofertados se cumplan. Tiene por objeto normar las relaciones entre proveedores y consumidores, promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en dichas relaciones entre las partes (Legislación Ecuador, 2012 b).

Esta ley especifica los derechos y obligaciones del consumidor. Uno de los más destacados es el “Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar” (Legislación Ecuador, 2012 b).

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

A continuación se presenta un análisis PESTEL de las principales variables que inciden en el entorno de los seguros en Ecuador y posteriormente se profundiza en algunos aspectos de mayor importancia como una caracterización del mercado ecuatoriano en cuanto a programas de fidelidad y aspectos propios de la industria de los seguros. Mucha de la información presentada, ha sido citada del artículo “Expectativas en el Mercado Asegurador” realizado por la Unidad de Análisis Económico e Investigación de la Revista Ekos Negocios disponible en www.ekosnegocios.com.

2.1 ANÁLISIS PESTEL

A nivel político, Ecuador mantiene al momento un gobierno que con su permanencia en el poder puso fin a un grave periodo de inestabilidad política que había perjudicado mucho su imagen a nivel internacional con las consecuencias propias de esta situación como la baja en calificaciones de inversión y seguridad internacionales. Si bien es cierto, varias de las medidas tomadas son criticadas por la oposición, no deja de ser un gobierno fuerte que cuenta con apoyo popular. De hecho la Revista América Economía, publicó que diferentes encuestas y sondeos locales e internacionales evalúan positivamente durante el 2011 la gestión del Presidente ecuatoriano Rafael Correa, y lo perfilan como un líder latinoamericano con el 81% de aceptación de su gestión (Télam, 2012).

El gobierno ha propuesto y logrado aprobar algunas leyes que involucran el sector de seguros tal como la Ley de Control del Mercado, Ley de Hipotecas y Vehículos, así como varios decretos que afectan los aranceles aplicables a la importación de vehículos e impuestos para sus propietarios. Políticamente, varios de los grupos de poder afectados por estas iniciativas han emprendido campañas y otras acciones pero finalmente han debido acogerse a las regulaciones. Las principales implicaciones de estas leyes fueron expuestas en el Capítulo I sección 1.5.

Económicamente, el sistema asegurador juega un papel determinante dentro de las actividades de intermediación financiera, no solo permite disminuir el riesgo de las inversiones, sino que genera fuentes alternativas de ahorro e inversión. El sistema de seguros privados ecuatoriano alcanza los USD 1. 044 millones en activos, que representa el 1,6% del PIB de la economía local y el 3% del total del sistema financiero (Expectativas del mercado asegurador, 2012).

El sistema de seguros se destacó durante 2011 por un crecimiento importante de sus operaciones, sus activos aumentaron en un 23,2% anual, lo que traducido a ganancias, representó USD 128,5 millones en resultados técnicos y USD 66,6 millones en utilidades brutas. Este crecimiento, se explica por el dinamismo en la cartera de crédito del sistema financiero tradicional, que ante la incapacidad de incrementar sus márgenes de rentabilidad mediante una tasa de interés usó los seguros como una alternativa rentable para realizar ventas cruzadas de servicios relacionados al crédito. De esta manera los ingresos de las empresas de seguros aumentan conforme se incrementa la cartera de crédito del sistema bancario.

La venta de las aseguradoras por parte de las entidades bancarias será una oportunidad para las empresas de seguros ya que inversionistas nacionales o extranjeros adquieran total o parcialmente las acciones de una aseguradora o bróker de seguros, para consolidarse como grupos más grandes y abrir nuevas oportunidades de negocio. El mercado ya ha iniciado su evolución, con fusiones como la observada entre ACE Seguros y Río Guayas a principios de 2012. Otras entidades que finalizaron o están en proceso de venta son: Seguros Pichincha (Banco del Pichincha), Produseguros (Produbanco), Seguros Unidos (Banco del Austro), Seguros Sucre (Banco del Pacífico) y Seguros Cervantes (Banco Internacional). En la sección 2.4.1 de este Capítulo, se describe más el sector enfocado en el ramo de vehículos.

Considerando que antes, las empresas e intermediarios de seguros vinculados presentaban sus ofertas a través de un único canal de cobro: tarjetas de crédito, cuentas de ahorro, corrientes, etc., dejando de lado a las compañías que no tenían relación directa con estas instituciones. Sin embargo, para las empresas que no tengan relación directa con la opción de compra, la oportunidad puede menorarse en caso de que la venta cuente con un convenio comercial de exclusividad. La ley de hipotecas y vehículos, aprobada hace un par de meses, podría tener en el mercado implicaciones debido a que, en la actualidad, buena parte su negocio gira en torno a los créditos otorgados para la adquisición de estos dos bienes (autos y viviendas). De igual manera, influye los constantes incrementos a los aranceles para la importación de vehículos.

En el aspecto social, los seguros es una industria que puede crecer mucho. De hecho, varias personas van tomando mayor conciencia de la utilidad y necesidad de tener un seguro que respalde sus patrimonios. En el caso de vehículos, la cultura de seguro se puede ver en aumento desde hace unos cuantos años atrás, esto favorece al incremento en la venta de los mismos.

A nivel tributario, el Gobierno ha incrementado nuevos impuestos (como el llamado impuesto verde) y aranceles a los vehículos. Esto, según diversas opiniones tendría impactos positivos y negativos para la venta de seguros para autos. Por un lado, al estar calculado sobre el valor del vehículo, haría que los valores de las primas se incrementen; sin embargo, al ser el precio justamente el factor de mayor causa de no adquisición de un seguro, podría desmotivar a muchos potenciales clientes. De hecho, muchos analistas han mencionado que esta situación está

afectando ya a vendedores de vehículos quienes ven sus metas y comisiones de venta limitadas ya sea por la falta de demanda o las cuotas de importación impuestas.

En el ámbito legal, como ya se mencionó en el capítulo anterior, existen algunas leyes que tienen influencia en el sector. La de mayor importancia, la Ley de Control del Mercado que obliga a la venta por parte de los bancos de otros negocios como aseguradoras y administradoras de fondos.

2.2 ASPECTOS GENERALES DEL PAIS EN CUANTO A PROGRAMAS DE FIDELIDAD

Ecuador, no se ha caracterizado por ser un país con gran gama de productos de fidelidad dentro de un esquema y estrategia ordenados. Lo que es fácilmente detectable en el mercado es lo realizado más bien en industrias clásicas como tarjeta de crédito en entidades como Diners, Banco Pichincha, AMEX, Banco Promerica, entre otros. La mayoría ligándolos a acumulación de millas o kilómetros para viajes. El caso de Promerica, fue el primero en tener un esquema de cash back aplicado a sus tarjetas.

Otro tipo de empresas como supermercados, cuyos programas de fidelidad suelen ser icónicos en otros países, no han desarrollado con mucho impulso estos esquemas. Supermaxi y Mi Comisariato, si bien es cierto mantienen sus tarjetas de descuento durante varios años no se había visto muchas acciones segmentadas hacia sus clientes. No obstante, hace un par de años atrás, Supermaxi incursionó en otras acciones de relacionamiento como el envío de su revista electrónica por mail.

Quizá uno de los programas de fidelidad más desarrollados en Ecuador fuera de tarjeta de crédito sea el montado por Farmacias Fybeca. En efecto, no solo brindan precio preferencial con su tarjeta de cliente, sino que durante varios años segmentó a sus clientes con niveles de consumo Gold y normal diferenciando el color, beneficios y costos de sus tarjetas. Adicionalmente, realiza acciones en fechas especiales como el cumpleaños en los que además de otorgar un descuento superior al cliente, le envían una tarjeta de saludo a su dirección registrada, incluyendo cupones para lugares como restaurantes, spas u hoteles. Paralelamente, las farmacias permiten acumulación de puntos en cualquiera de sus locales y su posterior redención por cualquier compra realizada incluyendo artículos de promociones específicas como maletas, toallas, artículos de cocina, etc.

Sin dejar de lado su estrategia multi producto, Farmacias Fybeca tiene desarrollado los programas de medicación continua los que dan precio preferencial a sus miembros con opción a acumulación de puntos y posterior canje con el medicamento requerido. También lo complementan con el envío de información mensual sobre los cuidados que debe mantener el cliente por su

enfermedad. Sin duda, ha sabido manejar bien su estrategia de lealtad y sacarle provecho en cuanto a la publicidad y uso de base de datos para laboratorios y farmacéuticas.

Otros de los programas más notorios en cuanto a tarjetas o sistemas de fidelidad, es el creado por los diarios El Universo en Guayaquil y El Comercio en Quito. Ambas empresas han desarrollado muy bien sus Clubs de beneficios sustentados principalmente en su fuerte poder de comunicación. En efecto, realizan sus alianzas para beneficios a cambio de promoción en sus hojas.

Finalmente, se puede mencionar las tarjetas de tiendas como Etafashion, De Pratti y Casa Tossi que han mejorado y evolucionado en sus tarjetas en cuanto al enfoque de fidelidad, esto ya que su primer objeto es brindar crédito a sus clientes. De igual forma, el club de puntos Movistar y Claro. Cabe mencionar, que en otros países de Latinoamérica, sobretodo Chile los programas de fidelidad se encuentran muy superados derivando en alianzas fuertes con bancos y emisores de tarjetas de crédito.

2.3 ASPECTOS GENERALES DEL SECTOR

2.3.1 Entorno Socio cultural y Económico

El Ecuador ha sido históricamente un país vulnerable a una serie de choques exógenos tanto de origen natural como económico, este último factor dependiente de su bajo nivel de industrialización y de la exportación de unos pocos productos como el petróleo, banano, café, camarón, cacao y flores. Sus principales mercados, siguen siendo los tradicionales: Estados Unidos, países de la CAN y Europa. Sus actividades económicas, se distribuyen mayoritariamente en actividades de agricultura (42%), comercio, servicios (20%), manufactura (11%) y un 8% entre otras (Mercado Asegurador Latinoamericano, 2011).

El gobierno actual, ha emprendido varios programas sociales y en cuanto al entorno político ha venido a dar un grado de estabilidad que se había perdido en los años anteriores luego del continuo cambio de Presidentes. Según cifras económicas del Banco Central y del INEC, la inflación ha venido cerrando en los últimos años entre 4% y 5%, con una canasta básica de 552 dólares, mientras que la tasa de desempleo se ubica entre el 5% y 7% (Boletines estadísticos online, 2012).

2.4 MERCADO DE SEGUROS PARA AUTOS EN QUITO

A continuación, se muestra un resumen del informe presentado por la Dirección de Nacional Estudios de la Superintendencia de Bancos y Seguros a septiembre 2011 sobre este sector (Tobar, 2012).

El informe comienza destacando la cobertura del mercado en primaje. Al 30 de septiembre de 2011, de las 44 compañías de seguros privados, 22 (61,95%) otorgaron el servicio de seguros combinados, con lo cual movilizaron US \$622 millones; 14 (29,80%) operaron solo en seguros generales que negociaron US \$297,9 millones y 8 (8,25%) operaron única y particularmente en seguros de vida cuyas primas ascendieron a US \$79,7 millones.

La industria aseguradora en el país es sensible ante cambios del entorno económico reflejándose en un incremento o decremento del primaje, como parte de la producción del país. En efecto, el crecimiento general se vio reflejado en mayores tasas de crecimiento del primaje (24,8%) y del estimado nominal del PIB a Dic./11 (14,29%). Entre Sept./10 y Sept./11 las primas crecieron desde US \$1.041,6 hasta US \$1.299,5 millones respectivamente (anualizados).

Entre Sept./10 y Sept./11, la prima neta pagada registró un crecimiento anualizado de 24,8%, mientras que el crecimiento de la población para 2011 bordea el 2,15% anual. El comportamiento daría lugar a que la prima per-cápita llegue a 89,7 dólares en 2011, es decir 12,3 dólares más que lo registrado en Dic./2010.

A Sept./11, en comparación con Sept.10, el crecimiento promedio de la producción nominal de seguros (prima neta pagada sin anualizar) en 23,76% (US\$ 191,9 millones), como producto del aumento registrado en todos los sectores que lo conforman:

En LOS RAMOS DE vida 19,68%;

En LOS RAMOS DE generales 23,76%;

En LOS RAMOS mixtos 24,31%

En cuanto a la participación y crecimiento por ramo, vehículos creció en un 21,84%. Entre Sept./10 y Sept./11, de los 10 ramos con mayor primaje (sin anualizar), el SOAT presentó un mejora (10,11%), respecto y comparativamente a igual trimestre del año anterior en Sept./10 (-20%) en donde mostró una rebaja. En general los ramos de mayor crecimiento relativo fueron: obras civiles terminadas (567,61%), muy por debajo el agropecuario (45,48%), aviación (42,82%), fidelidad (45,26%) y de entre los diez mayores incendio y líneas aliadas (43,45%); mientras que ocho de los 38 ramos disminuyeron respecto del crecimiento del año anterior como: riesgos catastróficos (-5%), robo (-3), multiriesgo (-3), lucro cesante a consecuencia de incendio y líneas aliadas (-4), bancos e instituciones financieras (-17%), ejecución de obra y buena calidad de materiales (-18%), todo riesgo petrolero (-81%), y crédito interno (-10%). Sin embargo de lo manifestado, en términos absolutos los ramos de mayor crecimiento fueron: vehículos (US \$45,9 millones), vida en grupo (US \$32,6 millones) e incendio y líneas aliadas US \$27,8 los más elevados como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 9. Ramos de Mayor Presencia a Septiembre 2011

| Ramos de Mayor Presencia (Sept./ 2011) | | | | | |
|--|----------------|----------------|------------------------------|-------------------------------|---|
| SISTEMA PRIVADO DE SEGUROS PRODUCCION POR RAMOS (En miles de dólares norteamericanos y porcentajes) RANKING PRIMA NETA PAGADA RAMOS DE MAYOR PARTICIPACION | | | | | |
| Ramos | 2011-Sep | 2010-Sep | Participación Sept. -2011 | Participación Sept. - 2010 | Tasa de Crecimiento Ramos: Sept-10 / Sept-11 |
| Vehículos | 256,297 | 210,353 | 25.64% | 26.04% | 21.84% |
| Vida en grupo | 150,014 | 117,407 | 15.01% | 14.54% | 27.77% |
| Incendio y líneas aliadas | 91,956 | 64,102 | 9.20% | 7.94% | 43.45% |
| PARTICIPACION (TRES RAMOS) | | | 49.84% | 48.51% | |
| Accidentes personales | 77,681 | 62,404 | 7.77% | 7.73% | 24.48% |
| Transporte | 54,457 | 42,841 | 5.45% | 5.30% | 27.11% |
| Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - SOAT | 43,245 | 39,276 | 4.33% | 4.86% | 10.11% |
| Total | 999,693 | 807,749 | 67.39% | 66.40% | 23.76% |

Fuente: Tobar, (2012, p.16)

Elaboración: Tobar (2012)

En cuanto a los resultados por tamaño y segmento, las utilidades del sector en Sept./11, con relación a Sept./10, crecieron en (30,16%) a consecuencia de un mejoramiento de los ingresos respecto de los gastos, particularmente en las empresas pequeñas de los ramos combinados.

Mostraron un comportamiento adverso las empresas muy pequeñas que registraron una disminución de utilidades del 311,88%, respecto de 2010 y con un aporte dentro de las utilidades del sistema a la fecha del 0,48%.

Por otra parte, en cuanto a la siniestralidad por ramo A Sept./11, ocho ramos superaron el promedio de siniestralidad del período (45%), de entre ellos ninguno superó el 100% de siniestralidad. Por su parte, Robo (76%), asistencia médica (65%) y Rotura de maquinaria (64%) fueron los más elevados. En los ramos de mayor presencia los "Vehículos" (54%) que redujo en 2 puntos su índice mientras que "vida en grupo" (48%) aumentó en 8 puntos, observándose en ambos una siniestralidad mayor al promedio, mientras que incendios y líneas aliadas mostró un menor registro (26%). Tres ramos observaron una siniestralidad negativa: crédito a las exportaciones 4%, seriedad de oferta 15%; y, ejecución de obra y buena calidad de materiales 17%; esto a consecuencia de un costo del siniestro negativo.

2.4.1 Compañías Aseguradoras Presentes

Como se puede ver en la Tabla 10, el ramo de seguros para vehículos ha mantenido un buen desempeño en los últimos años. Del total de primas generadas en el sector durante el 2011, el 26, 29% le correspondió a este ramo lo que significó \$ 351.4 millones. Durante los últimos 10 años una ha mantenido una participación promedio del 26% aproximadamente lo que hace que sea el ramo de mayor presencia dentro del sector (Tobar, 2010). La tabla muestra como el total del sistema pasó de \$374.090 mil en el 2002 a \$ 1.336.647 en el 2012. Las primas del ramo de vehículos aumentaron en tres veces su valor, es decir, en un 268%, desde US \$95,4 hasta US \$351,4 millones.

El tamaño del parque automotor, la inseguridad, los niveles de accidentabilidad y el relativamente bajo nivel de aseguramiento son los factores que hacen que el mercado tenga una gran potencialidad. En efecto, de acuerdo con Baldeón (2010), de los estudios que manejan las aseguradoras se conoce que hay 1,5 millones de vehículos en el Ecuador, de este total solo el 30%, es decir unos 450.000, está asegurado. El restante millón cincuenta mil vehículos son los potenciales clientes.

El actual porcentaje de asegurabilidad en autos se atribuye también al impulso que le ha dado la banca al entregar crédito ya que el seguro va atado obligatoriamente al préstamo. El mercado de seguros de vehículos se ha vuelto muy competitivo. Hay bancos que financian carros y también tienen subsidiarias de seguros, si bien esto está cambiando a raíz de la consulta popular del Gobierno y la ley que prohíbe a los bancos mantener otros giros de empresas, esa realidad influyó en la industria por mucho tiempo.

Uno de los consumidores más grandes de seguros es el Estado. Las empresas aseguradoras también ofrecen diversos servicios con la compra de la prima del seguro. Desde sacar la llave del auto si se le quedó dentro hasta remolque gratuito y cobertura por cualquier tipo de robo e incluso pérdida total o por choque. Dependiendo de la aseguradora y del primaje (pago que hacen los clientes) será también el servicio. La prima es el equivalente a entre el 4% y el 5,5% del valor del auto (Baldeón, 2010).

Existen 30 empresas que laboran en el ramo, entre las más importantes destacan Seguros Colonial QBE (que maneja una importante cartera de autos públicos), en segundo lugar Seguros Equinoccial, seguidos por Rio Guayas, Bolívar, Aseguradora del Sur entre otros, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 10. Primas por el ramo de Vehículos

| SISTEMA DE SEGUROS PRIVADOS | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|---------------------------------|------------------------|
| EVOLUTIVO RAMO DE VEHÍCULOS | | | | | | | | | | | | |
| SERIE DE LA PRIMA NETA PAGADA (EMITIDA) POR COMPAÑÍA Y RAMO | | | | | | | | | | | | |
| (en miles de dólares y porcentajes) | | | | | | | | | | | | |
| | Dic-02 | Dic-03 | Dic-04 | Dic-05 | Dic-06 | Dic-07 | Dic-08 | Dic-09 | Dic-10 | Dic-11 | Cuota de Participación Sept. 11 | Variación Sept. 10/ 11 |
| COLONIAL | 11.400 | 14.733 | 14.610 | 19.816 | 29.647 | 33.466 | 29.577 | 35.235 | 39.792 | 39.971 | 11,37% | 0,5% |
| EQUINOCCIAL | 7.431 | 7.640 | 7.940 | 9.198 | 14.790 | 18.874 | 26.677 | 27.425 | 32.897 | 39.971 | 11,37% | 21,5% |
| UNIDOS | 2.436 | 3.096 | 0 | 8.788 | 10.409 | 12.928 | 16.334 | 16.142 | 19.929 | 27.869 | 7,93% | 39,8% |
| ASEGURADO DEL SUR | 10.914 | 12.904 | 13.761 | 13.080 | 11.835 | 12.032 | 13.795 | 16.304 | 20.104 | 25.984 | 7,39% | 29,2% |
| RIO GUAYAS | 2.223 | 3.287 | 4.469 | 6.779 | 9.666 | 11.098 | 13.761 | 18.454 | 20.982 | 25.317 | 7,20% | 20,7% |
| BOLIVAR | 15.191 | 13.496 | 11.722 | 14.605 | 12.783 | 12.573 | 17.238 | 16.625 | 19.928 | 22.358 | 6,36% | 12,2% |
| LATINA SEGUROS | 8.467 | 6.839 | 8.450 | 17.911 | 18.335 | 15.636 | 15.381 | 16.833 | 17.182 | 19.688 | 5,60% | 14,6% |
| Total Ramo Vehículos | 95.450 | 104.974 | 103.286 | 145.465 | 174.958 | 190.876 | 219.277 | 247.625 | 287.920 | 351.412 | 100,00% | 22,1% |
| Total Sistema | 374.090 | 430.027 | 450.255 | 532.110 | 604.801 | 666.188 | 875.780 | 942.562 | 1.107.593 | 1.336.647 | | |
| Participación ramo vehículos | 25,5% | 24,4% | 22,9% | 27,3% | 28,9% | 28,7% | 25,0% | 26,3% | 26,0% | 26,3% | | |

Fuente: Tobar, (2010, p.20).

Elaboración: Tobar (2010).

La Tabla 10 permite observar que los rankings de las empresas más importantes del ramo mismo que muestra variaciones. Según Tobar (2012), se puede ver que durante el 2002 el orden fue Bolívar, Colonial y Aseguradora del Sur; sin embargo para diciembre 2011 constan QBE Colonial, Equinoccial y Seguros Unidos. En efecto, a diciembre 2011, la compañía de mayor presencia en el mercado fue QBE Colonial con un volumen de primas de US \$40 millones que representa un 11,37% de participación del mercado. No obstante, es interesante observar en el evolutivo que Colonial apenas creció en un 0,5% a diferencia de Equinoccial (21,5%), Seguros Unidos (39,8%), Aseguradora del Sur (29,2%) y Río Guayas.

2.4.2 Estrategias de Comercialización Empleadas

Varias son las estrategias que se pueden observar para la colocación de seguros de vehículos a nivel nacional. Sin embargo, las principales son:

- Comercialización mediante intermediarios: según la Superintendencia de Bancos y seguros, los intermediarios más grandes en el ramo de vehículos son Tecniseguros, Acoastro y Nova Ecuador con el 30% del total.
- Alianzas con Bancos y concesionarios: de tal modo que al ser obligatorio el seguro por la concesión del financiamiento, se colocan igual número de seguros. Por ej. la Aseguradora Río Guayas que realizó una alianza con Chevrolet en el 2010, financiando el 8% del total de autos vendidos.
- Asociación con entidades financieras/tarjetas de crédito mediante las cuales, el cliente recibe información sobre el seguro con la facilidad de diferirlo en su tarjeta. Ej. AIG Metropolitana – Diners Club del Ecuador.
- Puntos de venta en oficinas.

2.4.3 Situación Actual Parque Automotor de Quito

De una consulta escrita realizada mediante oficio en agosto del 2011 a la Corporación Municipal para el mejoramiento del Aire de Quito – CORPAIRE, se puede ver que la misma divide el parque automotor en los siguientes rubros (Anexo 1):

Livianos Regulares, motos, taxis, bus público, bus particulares, turismo carga, escolares y furgonetas.

Del 2007 al 2010, pasó de un total de 272.760 a 332.000; es decir un incremento de 59.240 unidades. Sin embargo, aunque es difícil calcular la evasión del cumplimiento de la revisión vehicular, si se estima que esta cifra es superior.

Tabla 11. Evolución del Parque Automotor en Quito 2007 - 2010

| Año | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Livianos regulares | 232.570 | 249.230 | 251.850 | 280.290 |
| Motos | 10.490 | 11.980 | 11.760 | 15.539 |
| Taxis | 6.640 | 8.140 | 9.280 | 9.969 |
| Bus Público | 2.540 | 2.760 | 2.850 | 2.700 |
| Bus Particular | 1.860 | 1.568 | 1.090 | 1.150 |
| Turismo | 2 | 2 | 3 | 3 |
| Carga | 13.070 | 15.240 | 12.935 | 15.690 |
| Escolares | 2.158 | 2.390 | 2.676 | 2.690 |
| Furgonetas | 3.430 | 3.550 | 3.650 | 3.990 |
| TOTAL | 272760 | 294.860 | 296.094 | 332.021 |

Fuente: CORPAIRE

Elaboración: propia

Como se puede observar el rubro de vehículos livianos y las motos son los de mayor incremento desde el 2007 hasta el 2010.

2.5 OFERTA DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS Y TECNOLOGÍA PARA MANEJO DE PROGRAMAS DE LEALTAD EN ECUADOR

Según datos de la Asociación Ecuatoriana de Software (AESOFT) reflejados en un estudio de mercado de PromPeru (Mercado de Software Ecuador, s.f.), existen 265 empresas registradas y dedicadas a la industria del software en Ecuador. De ellas el 35% son exclusivamente ecuatorianas. Existen además, unas 700 empresas o consultoras independientes con una participación en el mercado creciente al ritmo del 12% anual. El sector ofrece alrededor de 8,900 puestos de trabajo. La gran mayoría del Software desarrollado en Ecuador está destinado para el mercado interno.

El Software del Ecuador cuenta con un potencial exportador real demostrado en múltiples casos de éxito de la empresa privada que han sido reconocidos en los mercados internacionales. Las principales características del mercado de software ecuatoriano:

- El software ecuatoriano es reconocido por su calidad a nivel internacional
- Sus exportaciones son crecientes
- Alto reconocimiento internacional en segmento bancario latinoamericano
- Excelente calidad del recurso humano a costo competitivo
- Impacto en desarrollo de empleo capacitado.
- Una fuerte diáspora a Europa y EE.UU. ("Conectividad Internacional")

En el territorio ecuatoriano, en Pichincha se concentra el 63% de empresas de software entre nacionales y extranjeras, en Guayas se concentra el 28%, el resto se reparte a nivel nacional. Los principales desarrollos están orientados a áreas como la petrolera, refinación, generación eléctrica, obras públicas, servicios bancarios y financieros, gestión y control empresarial.

Varias son las empresas que ofrecen sus servicios en Ecuador para la implementación de software de CRM. En especial con la versión de código semiabierto de Sugar sobre el cual se brindó mayor información en el capítulo II (SugarCRM es una aplicación de administración de clientes basada en LAMP, tiene dos versiones, la de código semiabierto y la propietaria. La versión semiabierta ha sido tomada por varias empresas para desarrollar su propio software a partir de ella). En Ecuador están presentes importantes empresas que ofrecen sus soluciones de administración de clientes, para mencionar algunas Microsoft, IBM, Kruger Corp. Xerox, entre otras. Sin embargo, y ante la internacionalización de los negocios, ni pequeñas ni grandes empresas están exentas de la competencia exterior. En el caso de Ecuador, varias empresas argentinas ofertan sus servicios en esta rama.

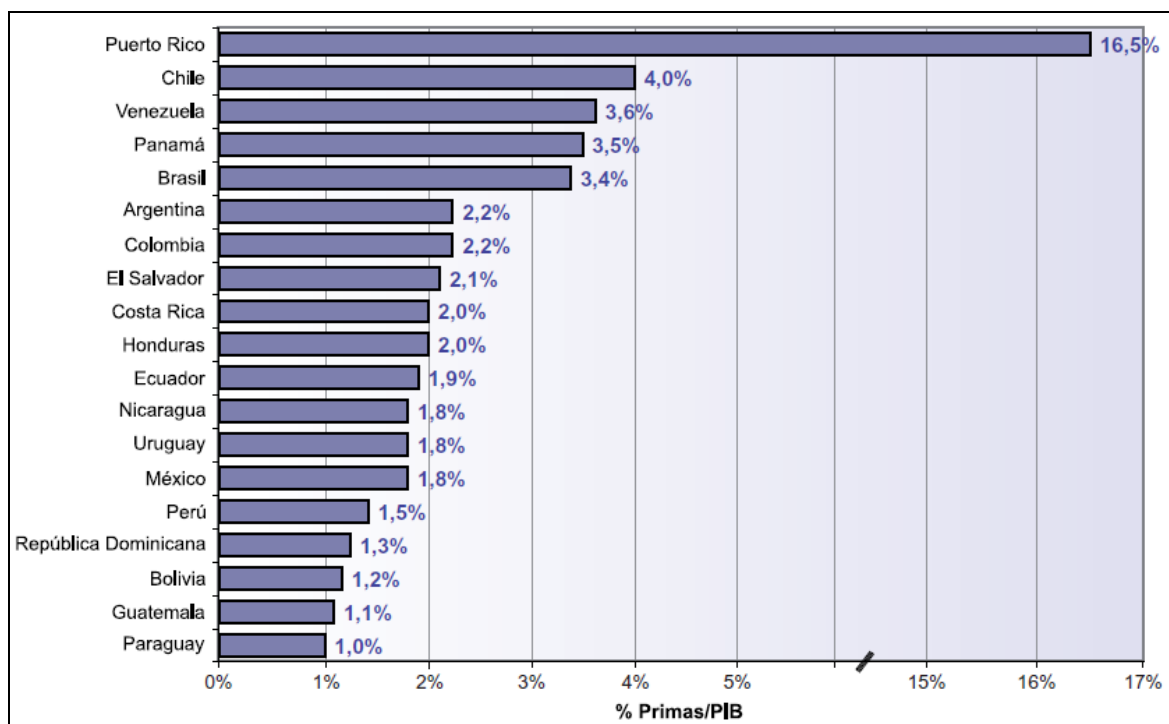
Los costos, pueden variar mucho conforme al tamaño de la empresa así como los módulos que desee o requiera implementar.

3 PROGRAMAS DE RECOMPENSAS APLICADOS POR EMPRESAS ASEGURADORAS EN LATINOAMÉRICA

3.1 DESCRIPCIÓN BREVE DEL SECTOR

América Latina es un mercado atractivo para las empresas de seguros, si bien es cierto, este sector en la mayoría de los casos ha crecido, las cifras muestran un fuerte potencial aún para la captación de nuevos clientes en diferentes ramos. La calificadora de riesgo Estándar & Poor's realizó un estudio sobre el mercado asegurador en América Latina (Cinco mercados dominan la industria latinoamericana de seguros, 2010). Por otra parte, Fundación Mapfre con su Instituto de Ciencias del Seguro, realizó un informe en el que presenta varios datos interesantes al 2010 (Mercado Asegurador Latinoamericano, 2011), en base a estas dos fuentes y con complemento de otros informes por país, se presenta a continuación un resumen del sector de Seguros en Latinoamérica, con enfoque en el sector de autos.

Ambos estudios mencionados coinciden en que América Latina continúa siendo una región de posibilidades, sin embargo, su desarrollo no será sencillo debido a la volatilidad propia a los mercados emergentes. Si bien es cierto, la industria ha reportado importantes niveles de crecimiento en los últimos años, también ha tenido momentos fuertes a consecuencia de recesiones económicas y devaluaciones de la moneda. La industria ha experimentado crecimiento en ingresos derivados de cambios de regulaciones en seguridad social, sistemas de salud, pensiones y riesgos de trabajo.

Gráfico 9. Penetración del Seguro como porcentaje del PIB en Latinoamérica al 2010

Fuente: Mercado Asegurador Latinoamericano (2011, pg. 9)

Elaboración: Mercado Asegurador Latinoamericano (2011)

El potencial de crecimiento es muy alto, sobretodo al considerar que la industria de los seguros es en promedio un 3% del PIB en Latinoamérica; mientras que en economías desarrolladas representa un 9% a un 13%, en Ecuador es aproximadamente del 1,8%. Para el 2010, en cuanto a la penetración del seguro (%Primas/PIB), sigue destacando el dato de Puerto Rico, con un 16,5%, al que siguen Chile (4,0%), Venezuela (3,6%), Panamá (3,5%), Brasil (3,4%) y Argentina (2,2%).

Los ocho mayores mercados aseguradores de la región acumularon el 95,1% de las primas y los tres primeros el 67,1%. Brasil, con una cuota del 42,5% (36,4% en 2009), continúa siendo el mayor mercado de la región, seguido de México. El seguro de Vida acumula el 40% de las primas y su comportamiento fue mejor que el del segmento No Vida (Mercado Asegurador Latinoamericano, 2011).

A nivel general, se observa que el seguro de automóviles cuenta con una alta participación en Latinoamérica. Analizando el seguro de automóviles como porcentaje del total de las primas emitidas en la industria, se puede ver que este ramo tiene una gran importancia en Argentina, Brasil, México y Colombia y Chile.

Tabla 12. Participación del seguro de autos en mercados principales Latinoamérica al 2010

| | Participación del seguro de autos en el total de primas de la industria 2010 | Participación del seguro de auto en el total de primas de No Vida 2010 |
|------------------|--|--|
| Argentina | 35,90% | 44,60% |
| Brasil | 26,20% | 56% |
| México | 20,10% | 36,25 |
| Colombia | 14,30% | 20,60% |
| Chile | 8,40% | 20,80% |

Fuente: Vanegas, (s.f.)

Elaboración: Propia

El informe de la Fundación Mapfre, resume los principales hechos del sector en los siguientes puntos para el 2011 (Mercado Asegurador Latinoamericano, 2011):

- En **Argentina** los seguros No Vida han vuelto a ser el principal impulsor del mercado, destacando los crecimientos de los ramos de Automóviles y Riesgos del Trabajo.
- El seguro de Vida se confirma como uno de los principales impulsores del mercado **brasileño**. Este producto, distribuido especialmente a través del canal bancario, continúa beneficiándose de unos incentivos fiscales que han atraído recursos procedentes de fondos de inversión y pensiones.
- El mercado asegurador **chileno** registró un crecimiento del 18,2% que responde a la mayor actividad que se ha producido tanto en los seguros de Vida, como de No Vida. El incremento del ramo de Vida se explica fundamentalmente por el aumento de las ventas de los seguros de Renta Vitalicia. En No Vida destaca el buen comportamiento de Automóviles, por el fuerte incremento del parque de vehículos, y de Terremoto, por la influencia de las subidas de las tarifas de los reaseguradores extranjeros.
- En **Colombia** los mayores crecimientos se produjeron en los ramos No Vida, entre los que cabe destacar, Automóviles y Responsabilidad Civil.
- En **México** se produjo un ligero crecimiento de primas (3,9%) debido al efecto de la renovación multianual de la póliza integral de seguros de Petróleos Mexicanos (PEMEX) que se llevó a cabo en febrero de 2009 y que se ha renovado en 2011.

Entre los **movimientos empresariales** que tuvieron lugar en el 2010 podemos considerar:

- La aprobación por parte de la Superintendencia de Seguros Privados de Brasil para la venta del 60% que SulAmérica tenía en BrasilVeículos a Banco do Brasil.

- MAPFRE y Banco do Brasil realizaron una alianza para trabajo en conjunto. Llegaron a un pleno acuerdo para poner en marcha su alianza. Se crearon dos holdings uno para vida y agrario y MAPFREBB, para los negocios de Autos y Seguros Generales).
- MetLife adquirió American Life Insurance Company (ALICO), filial de seguros de vida de American International Group (AIG). ALICO contaba con empresas filiales en varios países de América Latina.
- Zurich y Santander firmaron un acuerdo de intensión de una alianza para trabajar a nivel Latinoamérica durante 25 años.
- El grupo Talanx ha realizado inversiones en Argentina y Uruguay (en L'Union de Paris) además ha anunciado, y en el mes de julio, la compra de la compañía mexicana de seguros Metropolitana.

3.1.1 Principales Compañías de Seguros en Latinoamérica

Mercado Argentino:

Luego de la dura crisis de Argentina, la industria de seguros ha ido recuperándose. Aunque el mayor crecimiento correspondió al negocio de vida, los seguros generales todavía representan 60% del total de primas, siendo automóviles la línea más representativa (36% del total de producción). El mercado argentino se caracteriza por la preeminencia del ramo Automotores (automóviles, ómnibus, colectivos, camiones y demás vehículos) y su participación oscila en torno del 45% (en cuanto a volumen de primaje a junio 2010 45,5%). Los otros ramos patrimoniales relevantes son Incendio y Transporte (García y Collich, 2011).

Es interesante notar que a raíz de la quiebra del Instituto nacional de Reaseguros de Argentina, varias empresas debieron fusionarse o desaparecer. En efecto, el hecho de que por ley haya sido obligatorio el reaseguro con esta entidad había facilitado en exceso la creación de numerosas empresas para el tamaño del mercado. Actualmente, Existen 181 entidades aseguradoras en Argentina, entre las principales podemos mencionar Caja Seguros, SANCOR, Mapfre, Federación Patronal, San Cristóbal, La Segunda, Grupo HSBC, La Meridional, Allianz, Liberty, ACE Seguros, Zurich, entre otras.

Mercado Brasileño

Sin duda alguna Brasil, es un inmenso mercado en el cual toda empresa quisiera realizar negocios de forma exitosa. Actualmente, el sector asegurador está sumamente concentrado, representando los 10 grupos de seguros más grandes que representan alrededor de 73% del total de primas, se

registran 115 aseguradoras (Mercado Asegurador Brasileño, 2011). Existe una influencia importante de bancos y capital extranjero en la industria de seguros de Brasil.

Generalmente, las compañías de seguros de Brasil son operadoras multi línea, ofreciendo una amplia gama de productos de seguros generales, vida, salud y de pensiones. La participación de automóviles y de incendio ha disminuido ligeramente en el mercado, mientras que las líneas de vida y salud representan una porción creciente del total de producción de primas. Esta situación, se ha visto favorecida por recientes reformas en el sector salud.

En cuanto a los seguros de autos, este mercado define el precio del seguro para todas las coberturas sin interferencias del órgano regulador. Una peculiaridad del mercado brasileño es la posibilidad de que el broker determine el precio final de la póliza al poder utilizar parte de su comisión para aplicar un descuento en la prima final. Para el 2010 y 2011 algunas situaciones macroeconómicas influyeron en el comportamiento que presentó el seguro de autos. En materia de política fiscal, se eliminó la reducción del impuesto sobre las ventas de automóviles. Sin embargo, la economía de Brasil siguió creciendo a un ritmo sostenible, con un incremento del PIB del 8,8% en el segundo trimestre de 2010 respecto al mismo periodo del año anterior (Vanegas, s.f.).

Dentro de las principales aseguradoras en este mercado en el ramo de vida destacan Bradesco, Itau Vida Insurance, Santander Insurance, Caixa Vida Insurance, Mapfre Vida Insurance, HSBC Vida e Previdencia (Brasil), entre otras. Por otra parte en el ramo de no vida tenemos Porto-Itau, BB&Mapfre, Bradesco, Itau – Unibanco, Sul America, Allianz, Liberty, Tokio Marine, Caxia, entre otras.

Mercado Chileno

La industria de seguros de Chile registró un rápido crecimiento durante el 2010 (20% a sep-10), con un volumen de prima suscrita superior a los USD 8.500 millones estimado para todo el año (cerca de un tercio en seguros generales y el resto en seguros de vida). Esto mostró una industria activa que logró recuperarse luego del terremoto y tsunami del 27 de febrero.

Algunas firmas calificadoras, aunque optimistas, opinan aún que las consecuencias se verán en los futuros balances financieros debido a las estructuras de reaseguros que manejan las diferentes compañías.

La regulación que soporta la industria aseguradora chilena establece la obligatoriedad de separar la actividad de seguros en entidades jurídicas distintas, diferenciando la operación por segmento de negocios: Seguros Generales, Seguros de Crédito (pudiendo abordar también las coberturas de garantía y fidelidad) y Seguros de Vida (Fitch, s.f.).

En los últimos dos años, la industria de seguros generales presentó un crecimiento en prima directa lo que ha estado asociado al crecimiento en los ramos de incendio y adicionales (más que por volumen, por un aumento en el precio de coberturas de terremotos), vehículos y misceláneos, que en conjunto explican el 98,7% del crecimiento de la prima directa. Esto se ha visto favorecido por mejores condiciones de la economía, y buen acceso a crédito y ahorro de las personas y empresas.

La cartera de productos de mercado es balanceada. Para el corto plazo, es de esperar que las coberturas agrupadas en incendio y vehículos sigan concentrando sobre el 50% de la prima directa y prima retenida neta. Por su parte la venta de automóviles registró niveles record en el país durante el 2010 y se espera que dichos niveles continúen en el 2011, repercutiendo favorablemente en la prima nueva del ramo (Mercado Asegurador Latinoamericano, 2011). Entre las compañías de seguros generales más destacadas están RSA Seguros, PENTA, Mapfre, BCI, Liberty, Magallanes, Chilena, Cardif, Santander y ACE.

Mercado Colombiano

El sector de seguros ha crecido más rápido que el PIB en los últimos 20 años. Con la desregulación de la industria de seguros y el sistema de seguridad social a principios de los años 90, y la relativa estabilidad económica Los seguros generales continuaron representando la mayor parte de la producción en 2000, con un 60% (\$ 2.228 trillones de pesos colombianos) del total de primas. El seguro de vida representó el resto de \$ 1.485 trillones de pesos colombianos en primas. En el segmento de seguros generales, los automóviles siguieron siendo la línea principal de negocio, con el 41% de las primas de 2000. Incluyendo los seguros obligatorios de responsabilidad a terceras personas, los automóviles comprenden el 47% del total de negocio de seguros generales. Otras líneas importantes son incendio, marítimo, terremoto y fianzas. Las líneas más importantes del negocio de vida incluyen vida individual y colectiva, salud, riesgos de trabajo y negocios relacionados con pensiones.

En el año 2010 las primas del sector asegurador colombiano mostraron un crecimiento real del 4 de primas emitidas. Por su parte, los ramos de daños registraron una pequeña desaceleración en su crecimiento, pasando del 8% al 6%. En 2010 el crecimiento de los ramos de daños estuvo dado principalmente por el comportamiento de los ramos de automóviles y SOAT, los cuales registraron crecimientos reales del 5% y 8%; contribuyendo así, con la mitad del crecimiento del ramo. Al final de 2010 el ramo de automóviles emitió primas con un incremento real del 4,8% con relación al año anterior. Entre las principales empresas presentes destacan Sura, Liberty, Colseguros, Mapfre, Chartis, QBE, entre otras (Vanegas, s.f.).

Mercado Mexicano

En 2009 la economía mexicana experimentó una marcada desaceleración debido a la crisis económica mundial, sobretodo en Estados Unidos. La crisis afectó las exportaciones, la inversión extranjera directa y los envíos de remesas de los trabajadores emigrantes, adicionalmente, el sector del turismo bajo considerablemente debido también al virus de la gripe H1N1.

Al finalizar 2010, el sector asegurador contaba con 99 compañías de seguros, una 14 vinculadas a algún grupo financiero. Los mayores grupos acapararon el 73% de las primas, los grupos de mayor importancia para ese año fueron METLIFE México, GNP, AXA Seguros, BBVA Bancomer, Seguros Banamex, Qualitas y Mapfre.

El volumen de primas al cierre del año 2009 registró un aumento nominal del 12,9% y real del 9,0%. La mayor aportación al incremento procede del seguro No Vida, debido en buena parte a la renovación multi-anual de la póliza integral de Petróleos Mexicanos. Para el 2010, alcanzó un volumen de primas de 241.891 millones de pesos lo que supone un crecimiento nominal del 3,9% y real del -0,5%. En el caso del ramo de automóviles, tuvo un crecimiento real del 2%. Las principales empresas en el ramo de No Vida son AXA, GNP, Qualitas, Inbursa y Mapfre.

3.1.2 Programas de Beneficios aplicados por País o Aseguradora

Como se pudo observar, el mercado de seguros para autos mantiene un buen nivel de importancia para las distintas aseguradoras presentes en Latinoamérica. De igual forma, cada empresa ha emprendido acciones enfocadas al incremento de sus ventas y también a la retención de sus clientes actuales. A continuación se presenta el resumen de distintas estrategias adoptadas:

MAPFRE fue fundada en España en 1933, en 1984 inicio su expansión en Latinoamérica por Colombia, para 1986 contaba con presencia también en Argentina y Chile y en el 92 en Brasil (Acerca de Mapfre, s.f.). Esta empresa ha desarrollado uno de los programas de fidelidad más completos para sus clientes. En España bajo el nombre “Te cuidamos” y el slogan “Personas que cuidan a personas”, el programa cuenta con ya 1.3 millones de personas registradas.

La empresa ha expandido también su programa de fidelidad a los otros países donde mantiene presencia, sin embargo no necesariamente ha mantenido el mismo nivel de beneficios, sino que ha customizado su estrategia conforme a la necesidad del mercado local. En España por ejemplo algunos de los beneficios del programa comprenden:

- Tarjeta del programa personalizada para el titular y adicional.
- Descuentos en reconocidas cadenas como Rusticae (hoteles), diferentes tiendas y servicios como Pepe Phone.com (operador móvil virtual) o regalos.

- Acceso exclusivo a tiendas online Te cuidamos con ofertas especiales.
- Tarjeta de crédito cobranding MasterCard con acumulación de tréboles (puntos).
- Canje de tréboles por descuentos en renovación de pólizas de seguro.
- Boletines informativos sobre salud.
- Portal de Jóvenes.
- Revista Digital.
- Zona común y zona personalizada en la web del programa.

Argentina: <http://www.clubmapfre.com.ar/site/Mapfre/index2.asp>

El programa fue recientemente lanzado en Argentina como Club MAPFRE. En su site se puede leer que se promociona como “el primer programa de Beneficios y Sorteos en el ámbito de seguros de la Argentina”.

Los beneficios incluyen descuentos y promociones en sus consumos diarios en gastronomía, indumentaria, turismo, entretenimiento, espectáculos, productos y servicios para el hogar, etc. Una adaptación importante para el mercado es que desarrollaron una plataforma con promociones en Delivery y sorteos programados entre los miembros del Club.

Colombia: <http://www.entretenedor.com/clubmapfre/>

En Colombia, el Club Mapfre ofrece también la acumulación de tréboles y adicionalmente una tarjeta de beneficios y descuentos en restaurantes, hoteles y establecimientos a nivel nacional.

CHARTIS (AIG) es otra de las empresas de seguros que ha realizado varios programas de fidelidad en distintos países. En Argentina, por ejemplo La Meridional desarrolló dos programas para propietarios de seguros de automóviles. Uno llamado “Club Meridional” y el otro “Club Gold La Meridional”. Ambos programas incluían:

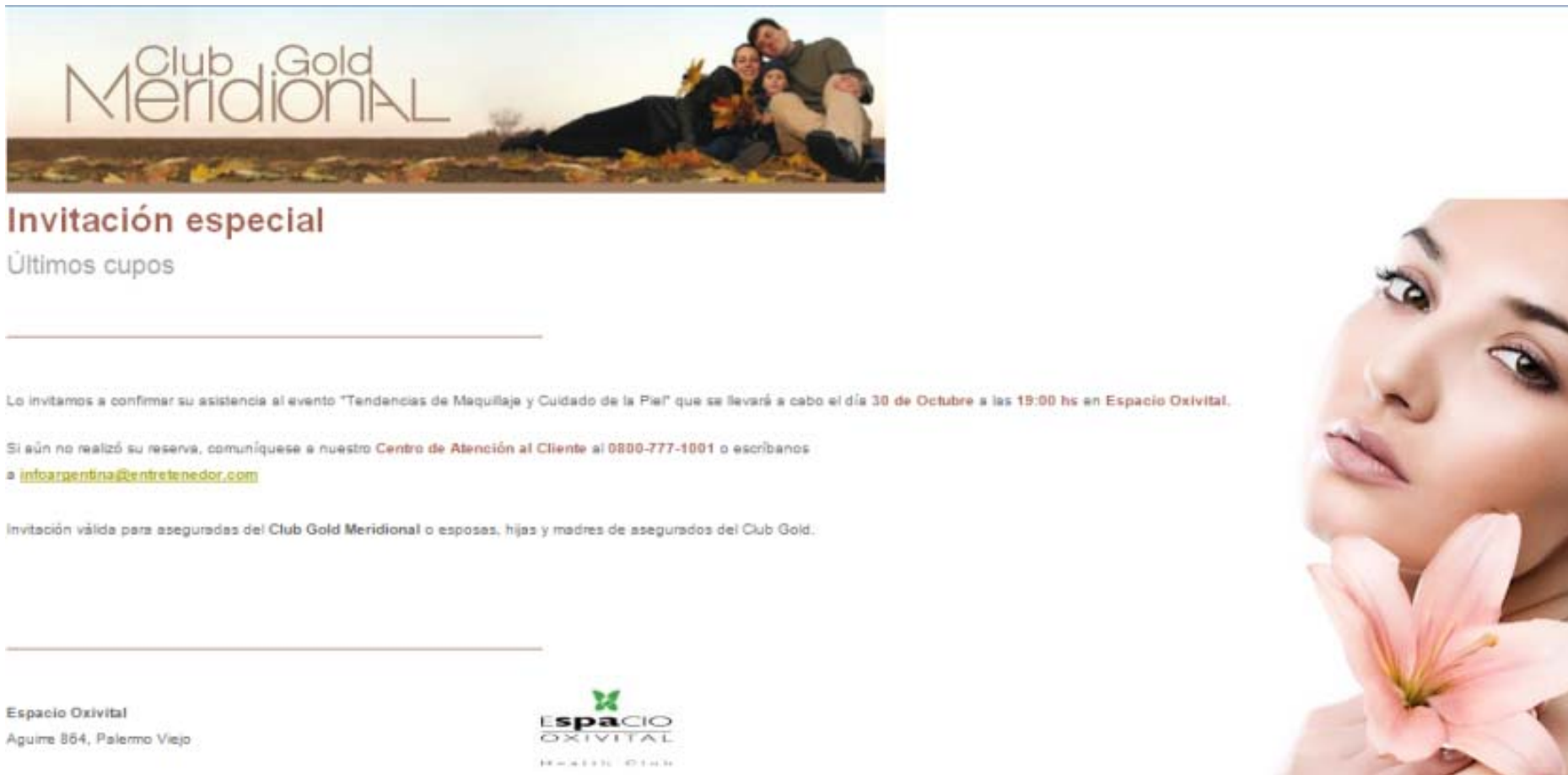
- Kit de bienvenida al cliente explicando los beneficios del programa con la entrega de una tarjeta personalizada.
- Website explicativo y con actualización de promociones.

- Llamada de bienvenida al usuario.
- Newsletters virtuales con información de productos de la aseguradora y novedades del programa.
- Red de beneficios y descuentos en restaurantes, hoteles, establecimientos de compras, recreación, autos, salud.

La diferencia entre el programa estándar y el Gold se concretó en la red de beneficios y descuentos a la que el cliente tenía acceso por su compra, aumentando tanto las opciones incluidas como mejorando los descuento y beneficios entregados. Si por ejemplo el programa estándar ofrecía 10 restaurantes con 10 % de descuento, el programa Gold tenía 20 opciones con 20% de descuento. Adicionalmente, el Club Gold incluía invitaciones exclusivas a eventos como catas de vino, charlas sobre cuidado de la piel y maquillaje.

En México, Colombia, y Ecuador, este tipo de programas han sido ligados además a seguros de hogar, accidentes personales y seguros asociados a salud específicos.

Gráfico 10. Ejemplo de invitación a Evento de Club Gold La Meridional: "Tendencias de Maquillaje y Cuidado de la Piel"



The invitation card features a header image of a family of four (a man, a woman, and two children) sitting on a field of autumn leaves. To the right of the family is a close-up photograph of a woman's face, looking upwards and to the right, with a pink lily flower held near her chin.

Club Gold Meridional

Invitación especial


Últimos cupos

Lo invitamos a confirmar su asistencia al evento "Tendencias de Maquillaje y Cuidado de la Piel" que se llevará a cabo el día 30 de Octubre a las 19:00 hs en Espacio Oxivital.

Si aún no realizó su reserva, comuníquese a nuestro Centro de Atención al Cliente al 0800-777-1001 o escribanos a infoargentina@entretenedor.com

Invitación válida para aseguradas del Club Gold Meridional o esposas, hijas y madres de asegurados del Club Gold.

Espacio Oxivital
Aguirre 864, Palermo Viejo

**Espacio**
OXIVITAL
HEALTH CLUB

Fuente: Fidelity Marketing
Elaboración: Fidelity Marketing

ANSWER en Argentina, ofrece también beneficios a sus clientes al momento de la compra de sus productos. Han realizado la entrega de cupones para distintos establecimientos. Por su parte Liberty realiza este tipo de acciones en Argentina y Brasil. Una de las herramientas de comunicación de su programa incluye una tabla de ahorro la cual muestra el potencial de los beneficios que están siendo entregados para el cliente.

RIMAC en Perú, implemento también un programa para sus clientes. El programa tiene un nivel oro y un nivel plata de beneficios. Además, complemento la oferta de su seguro SOAT con atractivos descuentos y ofertas para sus clientes. El programa inicio en el 2010 y se mantiene hasta la fecha.

En Ecuador este tipo de programas no han sido implementados en su total dimensión. Cabe resaltar el ejemplo de Raul Coka Barriga que hace un par de años sacó su tarjeta de beneficios. Incluye descuentos en lugares enfocados en comida rápida. La información completa se puede revisar en <http://www.raulcoka.com/?q=ClubDeBeneficios>.

3.1.3 Descripción de Estrategias Utilizadas y Resultados Obtenidos

El acceso a la información en cuanto a los resultados puntuales de un programa de fidelidad de alguna empresa en particular, es muy restringido. Sin embargo, existe información general que puede dar una aproximación.

Los resultados asociados a programas de fidelidad en el caso de seguros para autos han tenido resultados en (Fernández, 2008):

- Reducción de su tasa churn (tasa de abandono, relaciona el número de clientes que han abandonado la empresa/ los clientes al final del período anterior)
- Aumento de la facturación promedio por cliente (aumento del 11%).
- Aumento de clientes nuevos, mejora notable del índice de recompra, entre otros.

Tabla 13. Estado anterior y posterior a la Aplicación de Programas de Fidelidad en empresas de Seguros, producto Seguro para autos.

ESTADO ANTERIOR Y POSTERIOR A LA APLICACION DEL PROGRAMA

| | | |
|-----------------------------|----------|----------|
| FACTURACION PROMEDIO | \$ 1.368 | \$ 1.517 |
| RECOMPRA | 2,59% | 16,29% |
| CHURN | 11,64% | 9,84% |

Fuente: Baigorrotegui (2009)

Elaboración: Propia

Las aseguradoras evaluaron adicionalmente:

- Buena recepción de los intermediarios quienes lo valoran como herramienta de venta.
- Generó relación del cliente con las aseguradoras permitiendo una llegada directa y obtener información mayor que muchas veces se queda en el canal de comercialización.
- Retención de clientes y aumento de ventas.
- El programa colaboró en incrementar en un 44,13% la tasa de clientes altamente rentables para la línea reinvertiendo sólo un 1,61% de la prima adicional generada por el mismo programa.

Por otra parte, de un estudio de mercado realizado por una aseguradora argentina, cuyo objetivo era implementar un programa de fidelidad para sus clientes de seguros de vehículos (sobre todo en el canal online) se obtuvo la siguiente información (Por razones de confidencialidad, el reporte no devela el nombre de la empresa en cuestión. El informe forma parte del material de inducción de una empresa dedicada a la administración de programas de lealtad):

- El concepto fue entregar “mucho más que un seguro” que permita alcanzar diferenciación de la competencia.
- El objetivo principal era medir que beneficios asocian los clientes dentro de un programa de fidelidad para lo cual se realizó un estudio cualitativo mediante un focus group a una muestra de personas de 35 a 65 años.
- Se identificaron tres perfiles de clientes:

Primario: Decisores: (25%) toman responsabilidad de las cuestiones importantes y dedican tiempo para evaluar opciones, buscan buena relación calidad-precio. Valorán el ser asesorados para su decisión.

Secundario: Prácticos: (35%) son desconfiados y prefieren manejar sus asuntos en forma personal, sin acudir a intermediarios. Están atentos a promociones y novedades. Quieren productos de fácil comprensión, sin secretos ni sorpresas. Eligen a la compañía no al productor.

Conservadores: (40%) están vigilantes a la preservación de su patrimonio y no están dispuestos a tomar ningún tipo de riesgos, prefieren pagar un precio mayor para evitar sorpresas desagradables en el futuro. Consideran que servicios adicionales encarecen el producto.

Durante el focus Group se consultó:

“Su empresa de seguros de autos tiene pensado ofrecerte nuevos beneficios y servicios a través del lanzamiento de “Nombre del programa de fidelidad”.

Por el simple hecho de ser un cliente de “Nombre de la Aseguradora”, también serás un cliente de “Nombre del programa de fidelidad”, un lugar en donde podrás compartir ventajas que sólo los miembros de un Club pueden tener.

Desde descuentos y beneficios en negocios de tu interés, hasta promociones y ofertas diseñadas especialmente para tus necesidades y las de tu familia.

Sumarás a la ya conocida tranquilidad de saber que estás protegido, un nuevo mundo de beneficios. “Nombre del programa de fidelidad” es mucho más que un Seguro, es un Club de beneficios para vos y tu familia.”

Los resultados fueron:

- Comprensión sin ruido de la propuesta.
- Los clientes lo interpretaron como un paso más de compromiso de la empresa con ellos.
- **Aunque existen propuestas de descuentos en muchos otros servicios, los clientes valoraron la incorporación a un Club en el mercado de las empresas de seguros.**
- Valoran que el concepto sea ellos y su familia o círculo social.
- Los beneficios entregados no son lo primordial, sino la propuesta de valor en el seguro ofertado. Los clientes valoraron el hecho de que la empresa los deje elegir qué beneficios tener pero ante todo su seguro.
- Sobre la entrega de una tarjeta, los clientes valoraron que no sería lo mismo tener una tarjeta simple que una que los acredite como pertenecientes al Club de la empresa y que les de una categoría de “Socio”.
- **Se reconoce que una buena y adecuada oferta de descuentos puede hacer valorar la tarjeta de SOCIO y pensar en la pérdida de ella en el momento de cambiar por otras compañías.**

Con respecto a la entrega de una tarjeta de fidelidad y de un programa de fidelidad los diferentes perfiles de clientes opinaron:

- **Decisores:** Confirma su elección de compañía. Es algo más que una compañía tradicional de seguros.
- **Prácticos:** Esperan más el tiempo de las ofertas, descuentos y beneficios. Se preocupan por cómo será su ingreso, que no implique trabajo.
- **Conservadores:** Para este segmento la propuesta tiene un valor adicional. Una empresa que se preocupa por Fidelizar a sus clientes demuestra su deseo de permanecer en el mercado.
- Dos temas lograron diferenciar a la oferta del programa de fidelidad:
- Su asociación con el Automóvil Club. Un club real, con lugares de encuentro y **servicios para el auto**
- La expectativa de la innovación, la espera de la sorpresa, **EL RECONOCIMIENTO DEL DESEO DEL CLIENTE.**

En cuanto a la operatividad de los beneficios, los grupos de clientes opinaron:

Decisores: Seguramente les van a ofrecer algo que se darán cuenta que lo querían cuando se lo plantean.

Prácticos: Recortar cupones de una comunicación que le llegue a su domicilio o si utilizan para el trabajo Internet imprimir cupones desde allí puede ser una alternativa interesante.

Conservadores: Las mujeres que se ubican en este segmento son las más proclives a utilizar la oferta de descuentos si estos provienen de empresas que merecen su confianza. Sobre todo si es en electrodomésticos.

Otras aportaciones fueron:

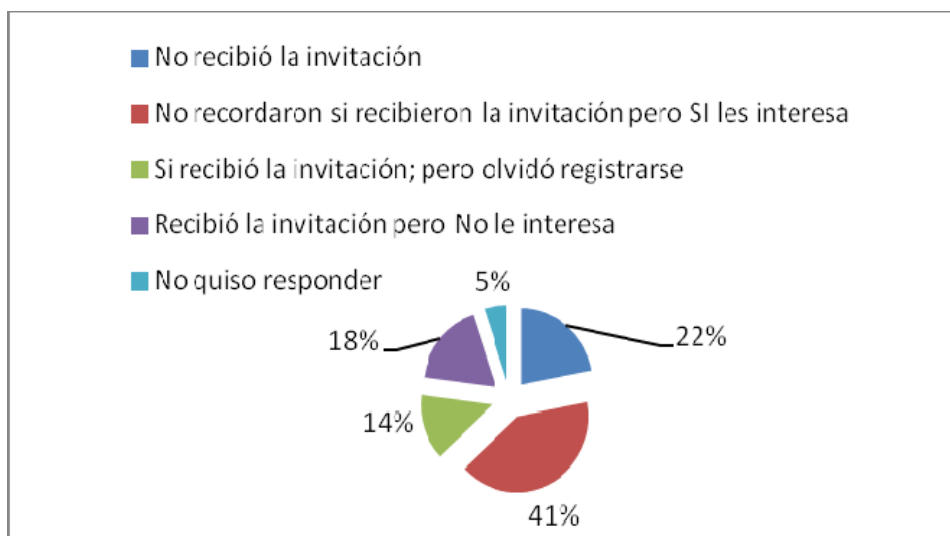
- Que el programa no debe ser para todos, sólo para los “buenos clientes”. Para los participantes, “buen cliente es aquel que paga puntualmente” no lo asocian con no generar siniestros para la compañía.
- Que se permita al cliente elegir el aceptar o no el programa.

Una vez implementado el programa, la empresa realizó una evaluación de seguimiento a una muestra de clientes que NO se registró en el programa. En el cuestionario aplicado se consultó:

¿Recuerda la pieza de comunicación que recibió en su domicilio, sobre la invitación a registrarse para formar parte del programa de beneficios?

El 22% de clientes respondió que no recibió la invitación, 32% No recordaron si recibieron la pieza pero SI les interesa, 14% Si recordó la pieza, pero olvidó registrarse, un 18% recordó la pieza o dijo no haberla recibido pero NO le interesa registrarse, 5% no quiso responder.

Gráfico 11. Respuestas de clientes que no se registraron en Programa de fidelidad



Fuente: Informe de resultados

Elaboración: Propia

En cuanto a la pregunta: ¿Qué beneficios encontró más atractivos y cuáles agregaría? Un 60% de clientes indicó que los relativos al cuidado del auto. En cuanto a categorías nuevas, no hubo un aporte significativo, pero muchos se inclinaron por supermercados, restaurantes, entretenimiento.

Un estudio similar de seguimiento en Colombia, se aplicó a una muestra de 440 clientes de una aseguradora a quienes se les envió un paquete de beneficios. Se utilizó un cuestionario vía telefónica. Algunos de los resultados indicaron:

- Un 66% declaró tener conocimiento del programa de fidelidad. De ellos, el 96% se informó por la pieza de correo directo que les llegó con su tarjeta de identidad, apenas un 3% lo hizo por personal de la aseguradora.
- El 62% de personas indicaron que no habían utilizado los beneficios del programa hasta ese momento.

- El 41% de clientes, valoró el beneficio en restaurantes como el más importante, seguido del de hoteles con un 37% y establecimientos 22%.
- En cuanto al valor percibido, el 99% de personas respondió afirmativamente a la pregunta ¿Valora usted el Programa como un premio por su lealtad a nuestra empresa de seguros?
- El 79% indicó que el recibir estos beneficios le genera preferencia hacia la empresa.
- El 56% de personas, sugirió dar más información del programa.

Finalmente, una encuesta realizada en Brasil, ofrece respuestas similares a las observadas en Colombia. Los seguimientos se realizaron en promedio luego de 4 meses de lanzados los programas de fidelidad.

Otro caso interesante de la implementación de un programa de fidelidad en el ramo de vehículos, es el de la empresa AXA en México y España. Sus ejecutivos implementaron un programa de fidelidad exitoso cuya estrategia se resume a continuación (Guerrero, 2008):

La empresa partió de un Estudio Integral de Clientes de Seguros para Autos (Salamanca, S., s.f.), realizado por ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones) en el cual se presentó que el mercado estaba concentrado en 10 empresas que acumulaban el 65% del total. Establecieron que el 82% de los clientes que anulan su póliza cambian de entidad, mientras que un 18% abandona el mercado. Encontraron también que el precio es para el cliente un factor clave en la contratación del servicio, mas no en la renovación. Al momento de renovar, el precio baja en escala de importancia de un 36% a un 9%, y los factores de mayor influencia constituyen un Servicio de Calidad 50% y Atención al Cliente 18%. Por otra parte, la AMA (American Marketing Association), las empresas con Marketing avanzado, logran ingresos de hasta un 25% y unos ratios de rentabilidad de cliente más elevados.

Es así, que bajo la lógica de un mercado competitivo y madurando, AXA fomento su programa de fidelidad con la siguiente estrategia que le permitió obtener un incremento en ventas atribuible del 10% durante el segundo y tercer año de implementación:

1. Internamente, se definió como base el compartir una misma visión con el cliente.
2. En segundo lugar, segmento a los clientes atendiendo sus circunstancias individuales, es decir buscando qué valor aporta cada cliente al negocio. En esta etapa utilizaron elementos de Valoraciones de Clientes (Customer Value Management) que luego fueron procesados en un sistema de perfil de clientes el cual arroja el grado de rentabilidad.

3. Se diseñó un Sistema Proactivo de Retención de Clientes. En este punto, se detectó clientes con alto potencial de abandono, se cuantificó la influencia de las variables lo que permitió tres acciones de retención:
 - 3.1 Facilitar la forma de pago: se ofreció domiciliación bancaria o bien realizar un solo pago anual. A quienes optaban por domiciliar se les resaltaba la ventaja de hacerlo y se les obsequiaba un gadget. Por otra parte, a quienes aceptaban el pago anual se les ofertaba un descuento.
 - 3.2 Se entregó un Crédito Bonus que consistía en la posibilidad de declarar siniestros durante un plazo mayor sin que su nivel de bonificación se viera afectado. Esto se lo entregó únicamente a los clientes de máximo nivel de bonificación.
 - 3.3 Contacto con los Clientes: la empresa buscó generar contacto positivo con sus clientes, se les entregó un programa de beneficios y descuentos y a otro segmento un regalo. Esto recibió buena acogida ya que este tipo de contacto no es habitual en el sector asegurador.
4. Crear cultura de Fidelización: la empresa realizó un Plan de Comunicación interna para sus colaboradores a fin de involucrarlos de manera directa en su estrategia.

Actualmente, el programa ha sido modificado con mejoras, pero los 4 ejes presentados siguen siendo la base principal.

3.2 EMPRESAS PRESTADORAS DEL SERVICIO

Si bien un programa de este tipo puede ser desarrollado de manera interna por las empresas, es interesante destacar que existen varias compañías que se dedican a la conceptualización de programas de fidelidad para clientes y que operan en la región. De hecho, es muy común que se encuentren presentes en tres o más países de América Latina y que su expansión se haya generado a raíz de la relación con un cliente regional.

La principal oferta de valor de estas empresas, consiste en armar el programa de fidelidad pero fundamentalmente, el desarrollo y manejo de alianzas comerciales para la entrega de descuentos, beneficios, puntos, bonos, tarjetas prepago, etc. Cada una cuenta con diferentes paquetes de tecnología para los programas que desarrolla, los cuales debe ir acoplando a la realidad de cada mercado en el que opera. Los modos de operación internacional que presentan son variados, algunas trabajan mediante un representante local, otras son sucursales, o funcionan como licencias o como empresas independientes. A continuación se detallan algunas de las más conocidas:

Tabla 14. Prestadoras de servicios de fidelización presentes en Latinoamérica

| EMPRESA | PAISES EN LOS QUE TIENE PRESENCIA | PRODUCTOS OFERTADOS | WEB |
|----------------------------------|--|---|---------------------|
| Promotick | Perú, Chile, Ecuador, Colombia, Bolivia, Argentina | Programas de puntos Programas de descuentos | www.promotick.com |
| Loyalty Marketing Services (LMS) | México, Colombia, Brasil, Ecuador, España, Venezuela, Costa Rica | Suministro de premios para programas de fidelidad | www.lms-la.com |
| Fidelity Marketing | México, Costa Rica, Venezuela, Colombia, Brasil, Ecuador, Perú, Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay. | Programas de puntos Programas de descuentos Programas de incentivos | www.fidelitymkt.com |
| Integro | Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú | Programas para colaboradores, descuentos. | no disponible |
| Loyalty | Perú, Ecuador | Programas para colaboradores, empresas y clientes | www.loyaltyperu.com |
| Edenred | Perú, Chile, Ecuador, Colombia, Bolivia, Argentina | Programas para colaboradores | www.edenred.com |

Fuente: Websites de las empresas citadas.

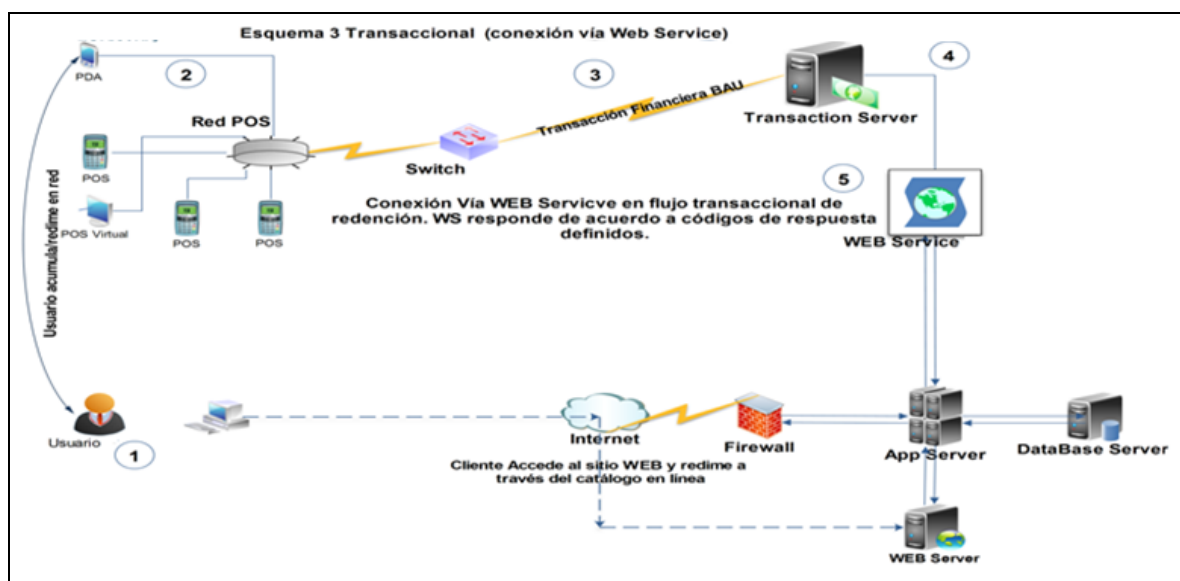
Elaboración: Propia

Estas empresas trabajan con diferentes industrias, una de las principales es justamente seguros y bancaria. Los programas que desarrollan son tan variados como la creatividad misma que se puede tener en un departamento de Marketing. Los programas combinan descuentos, puntos, beneficios, regalos, promociones exclusivas, así como un mix de tecnología amplio. En efecto, la tecnología juega un papel fundamental no solo a nivel de manejo de un CRM sino de programas que permiten ejecutar los beneficios ofertados de una manera práctica y en tiempo real.

Varias de estas empresas trabajan con software que administra el programa de fidelidad, para volúmenes grandes como en México, Brasil o Argentina, inclusive han realizado alianzas con redes de pago bancarias (Red de pago bancaria: constituye la red de POS por la cual las tarjetas de los bancos son transaccionadas para operaciones de pago. En el Ecuador existen DATAFAST, MEDIANET, RED.) que les permite un mejor impacto ante el cliente. Por ejemplo, pueden asociarse con la red bancaria de VISA para que las tarjetas de sus programas no bancarios se deslicen por la red y en lugar de que la respuesta sea una autorización o negación de un crédito, es el beneficio que el usuario debe recibir.

Resulta interesante observar como estas empresas trabajan muchas veces de manera remota en los diferentes mercados. Por ejemplo, pueden tener solo una oficina de representación local, y su operación se encuentra en México u otro país, ahí se elaboran los materiales y sobretodo se coordina la información obtenida de los programas y se da el soporte tecnológico. De hecho el call center con el que trabaja muchas veces se encuentra en otro país y funciona mediante enlaces. Así mismo, utilizan sus software de CRM al cual acceden de forma virtual. El siguiente es un ejemplo de un modelo de flujo de la información en un programa de fidelidad cuyos usuarios están ubicados en Perú, y todo el soporte tecnológico de la información se lleva en México.

Gráfico 12. Manejo tecnológico de programa de fidelidad



Fuente: Fidelity Marketing

Elaboración: Fidelity Marketing

4 DISEÑO PROGRAMA DE RECOMPENSAS PARA RAMO DE VEHÍCULOS EN QUITO

4.1 DISEÑO DEL PROGRAMA

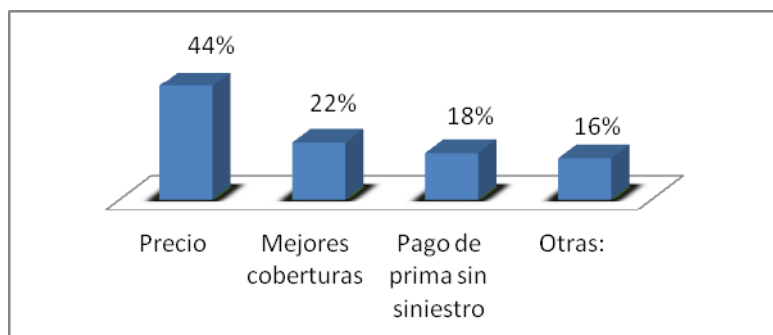
Este capítulo tiene por objeto, diseñar de forma general un programa de recompensas base que podría ser utilizado por empresas aseguradoras en el ramo de vehículos. Para esto, se aplicará lo expuesto hasta el momento, con la debida adaptación a la realidad local. Para esto, se ha tomando en cuenta, además de toda la información presentada, los resultados de una encuesta aplicada a personal de Ventas y Marketing de la industria de Seguros de Ecuador. Como es de conocimiento general, los seguros tienen su principal canal de distribución en brokers calificados que a su vez trabajan y conocen la realidad de diferentes aseguradoras y día a día tratan directamente con sus asegurados.

Por ello, el canal de encuesta fue la Asociación Nacional de Asesores Productores de Seguros del Ecuador ANACSE. La ANACSE, se considera entonces para el diseño de este programa un grupo objetivo específico ya que es una institución gremial con 34 años de trayectoria dentro del sistema de seguros privados del Ecuador, cuenta con 30 intermediarios asociados. La encuesta, aplicada a un total de 26 colaboradores de importantes brokers de la ciudad, apuntó principalmente a obtener información sobre los motivos de pérdidas de clientes en el ramo vehículos y conocer el interés de estas empresas en aplicar algún esquema de lealtad y si lo ven de valor para su giro de negocio. El formato de la encuesta puede revisarse en el Anexo 3.

Dentro de los resultados obtenidos se puede apreciar:

- El 65% de los encuestados ha implementado o piensa implementar algún tipo de acción de fidelidad hacia sus clientes.
- Los encuestados definen el precio de la póliza como la principal causa por la cual la compañía a la que pertenecen pierde clientes en el ramo de vehículos (44%). Otras causas identificadas, son la oferta de mejores coberturas por parte de la competencia (22%), el pago de prima sin siniestro (18%). Entre las otras causas de pérdidas de clientes señaladas están: Bases de datos desactualizadas que impiden dar seguimiento, demoras en pagos de siniestros y penalidades, competencia desleal con tasas anti técnicas (lo cual va asociado al precio ofertado) y deficiencias en los servicios de talleres asociados al seguro.

Gráfico 13. Principales causas por las que intermediarios de seguros pierden clientes en el Ramo de vehículos



Fuente: Encuesta Asociación Nacional de Asesores Productores de Seguros del Ecuador
Elaboración: Propia

- El 88% de personas declara que la empresa para la que trabaja cuenta con una base de datos actualizada de de clientes. No obstante, solo un 27% declara intercambiar esta información con las aseguradoras con las que trabaja. Esto denota que las aseguradoras pierden mucha información de sus clientes por su canal principal de distribución, ya que es este el que lleva el día a día de la relación con el cliente final.
- Finalmente, el 92% considera que implementar un programa de beneficios y descuentos puede contribuir al aumento de producción de seguros para vehículos. Entre las razones citadas podemos anotar las reflejadas en la Tabla 12:

Tabla 15. Principales razones citadas para implementar un programa de beneficios y descuentos con miras a aumento de la producción de seguros para vehículos

| |
|---|
| Consideran que el cliente está siempre esperando algo adicional por su fidelidad. |
| Consideran que ayuda a retener clientes ya que tangibiliza el producto. |
| Pólizas estandarizadas sin diferencias. |
| Lo ven como un diferenciador en un mercado estandarizado. |
| Ayudaría a mejorar operatividad en la empresa ej. mejorar la calidad de bases de datos, aumento en ventas y mejor trato hacia el cliente. |

Fuente: Encuesta Asociación Nacional de Asesores Productores de Seguros del Ecuador
Elaboración: Propia

Como conclusión, en base a las experiencias recopiladas en Latinoamérica y la encuesta planteada a intermediarios ecuatorianos, podemos identificar la siguiente problemática dentro de la industria de seguros para vehículos:

- Seguros de vehículos son cada vez más estandarizados, en donde el foco del cliente en el precio, crea una guerra de precios e inclusive competencia desleal en el mercado.
- Los intermediarios consideran que la entrega de beneficios o valores agregados ayudarían a que el cliente se incline por tomar una determinada oferta.

- Salvo en caso de siniestro, los clientes realizan los pagos mensuales de sus pólizas sin recibir “nada” a cambio causando su deserción.
- Tendencia del cliente a fidelizarse con el intermediario (broker), la aseguradora no tiene contacto directo con él.
- Bases de datos generalmente de calidad media o baja en cuanto a datos de contactabilidad con el cliente.

El diseño del presente programa de fidelidad involucra:

- Objetivos generales del programa.
- Descripción de la estrategia de implementación del programa.
- Estrategias de Comunicación.
- Cronograma de actividades principales.
- Presupuesto inicial de implementación.

4.1.1 Objetivos Generales del Programa

Tabla 16. Objetivos aplicación de un programa de fidelidad para ramo de vehículos

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | OBJETIVOS TÁCTICOS |
|---|---|
| Obtener mayor conocimiento sobre el cliente mediante la generación de contactos frecuentes. | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y conocer mejor las preferencias, motivaciones y opinión del cliente. |
| Flexibilizar la Oferta de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar productos y servicios acordes con las preferencias del segmento seleccionado de clientes. |
| Aumentar la satisfacción del cliente. | <ul style="list-style-type: none"> • Tangibilizar la póliza de seguro adquirida mediante beneficios de uso cotidiano. • Crear asociación positiva entre el cliente y la aseguradora. • Abrir canales de comunicación con el cliente (teléfono, correo, web, etc.) y con los empleados de la empresa. |
| Rentabilizar la Cartera de Clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la fidelidad del cliente y facilitar al venta a l canal, disminuyendo la tasa de caída de clientes. • Aumentar los ingresos por venta (up-selling, cross-selling). • Adquirir clientes potenciales rentables para el negocio de la empresa. |

Elaboración: Propia

4.2 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

4.2.1 Segmento Objetivo

- Clientes que han adquirido su póliza para auto con la empresa y que están próximos a renovarla.
- Clientes nuevos.

4.2.2 Tiempo de Prueba

El programa deberá mantenerse activo por lo menos 3 años con el fin de medir sus resultados. Esto ya que el primer año básicamente se dedica a la implementación y aplicación de medidas correctivas que aporten a la mejor ejecución del programa. El segundo y tercer año permiten tener datos de resultados. No se debería plantear un programa de fidelidad que dure un año porque es muy corto tiempo para medir el impacto que genera.

4.2.3 Medio de Identificación para acceso a Beneficios del Programa

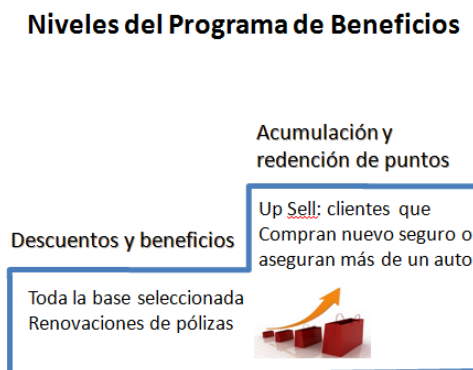
Se entregará una tarjeta de identidad a los beneficiarios del programa para que accedan a los beneficios. Como complemento, para beneficios puntuales, se le podrá entregar adicionalmente cupones o certificados de premios o descuentos.

4.2.4 Niveles de Beneficios

El programa comprenderá dos niveles, uno con un acceso a toda la cartera de clientes seleccionada como gancho para la renovación de la póliza y otra enfocada a clientes que realicen una compra de otro seguro de la empresa o bien asegure más de un vehículo. Los niveles son:

- a) Red de Descuentos y Beneficios
- b) Acumulación de puntos y redención por premios definidos.

Gráfico 14. Niveles del Programa de Beneficios



Fuente y Elaboración: Propia

4.2.4.1 Red de Descuentos y Beneficios

Es el nivel base del programa, por lo que es de acceso común a todos los beneficiarios de la cartera de clientes seleccionada. Se trata de una red de establecimientos aliados (Alianzas) que ofertarán descuentos y beneficios para los clientes de la aseguradora que hayan contratado su póliza de vehículos. La red tendrá las siguientes categorías:

Cuidado del vehículo: 5 establecimientos entre lavadora de autos, accesorios, repuestos, cambios de aceite, venta de aromatizantes, moquetas, láminas de seguridad.

Restaurantes y comida rápida: 5 establecimientos para una selección de restaurantes casuales para uso cotidiano.

Hoteles: 5 hoteles ubicados en ciudades turísticas atractivas para Quito. Ej. Baños, Esmeraldas.

Otros establecimientos: 5 establecimientos variados como entretenimiento, spas, gimnasios, etc.

El objetivo es combinar una red de establecimientos atractiva que el cliente pueda usar solo o bien con su familia o amigos en su vida cotidiana, de tal manera que el mensaje a transmitir sea *“use su póliza sin un siniestro de por medio”* y a la vez cree una asociación mental positiva con la aseguradora. Los establecimientos específicamente invitados, deberán salir de un focus Group realizado a clientes del segmento objetivo.

4.2.4.2 Acumulación de Puntos y Redención por Premios Definidos

Como un segundo nivel del programa, enfocado específicamente en clientes que aseguren más de un vehículo o bien tome otros productos de la empresa (up/cross selling), se le entregará un programa de puntos adicional al de descuentos y beneficios.

Los clientes acumularán puntos por pagos puntuales, o bien por recomendaciones a sus familiares y amigos para adquirir sus seguros con la empresa. Este programa de puntos, le permitirá acceder vía web a una interfaz que además de registrar sus datos actualizados y opiniones, le dará la posibilidad de revisar un catálogo virtual y redimir premios pre-establecidos. En caso de que el cliente no desee realizar la redención vía online podrá acercarse a las oficinas de la aseguradora para consultar el catálogo vigente y redimir su premio.

Los premios consideraran actividades cotidianas como entradas al cine, vales de comida rápida, órdenes de compra en supermercados y farmacias. Los puntos caducarán junto con la póliza del cliente en caso de que no sea renovada o no se cumplan los pagos establecidos.

Los dos niveles del programa, deben ser ofertados y explicados al cliente durante la acción de venta, de tal manera que tenga conocimiento del programa y los beneficios que le brinda.

4.3 ESTRATEGIAS PARA LA COLOCACIÓN DEL PROGRAMA LIGÁNDOLO A VENTAS NUEVAS O RENOVACIONES

- **Venta telefónica:** si la aseguradora realiza en alianza con brokers ventas telefónicas de su seguro para autos, entonces se debe establecer dentro del discurso de ventas una parte en la cual se explique y oferte brevemente el programa de beneficios si toma en ese momento el producto.

Ejemplo:

...además, por activar su seguro para auto el día de hoy (refiriéndose al plan más alto que corresponda a cada producto), nuestra aseguradora le obsequia por un año, un programa de beneficios que le otorga descuentos de hasta un 20% en una selecta red de restaurantes, hoteles y establecimientos para el cuidado de su vehículo a nivel nacional, para que a más de estar protegido/a, disfrute en plenitud de la vida, usando beneficios en alojamientos, comidas, viajes, shopping y el mantenimiento de su auto. ¿Está de acuerdo si activamos su cobertura en este momento?"

- **Capacitación Intermediarios:** los intermediarios son sin duda el canal esencial de colocación, por ello es importante involucrarlos en el programa y ligar las tablas de comisiones al uso y comunicación del programa de la aseguradora. De igual manera, brindarles una capacitación que les permita entender el programa como una herramienta de ventas para sus clientes, deben entender que la aseguradora, está realizando una inversión con el fin de facilitarles la acción de venta y la satisfacción del cliente lo cual hará más fácil además el proceso de renovación (re venta).

- **Visita a las oficinas de la Aseguradora:** cada vez que un cliente acuda a las oficinas de la aseguradora, es una oportunidad para comunicarle sobre el programa de fidelidad, sus beneficios y pedirle que entregue sus comentarios. De igual manera, el personal debe estar entregado para colocar el programa como gancho en la venta de la póliza.

4.3.1 Estrategias de Comunicación

Comunicar las ventajas y funcionamiento del programa de fidelidad es realmente importante. No se puede pretender que el programa funcione por sí sólo por lo que se incluirán:

- Kit de bienvenida explicando los beneficios del programa y entregando la tarjeta de identidad del programa de beneficios. Adicionalmente, incluirá una tabla de ahorro que demuestre al cliente como los beneficios entregados hacen que recuperen parcialmente su inversión en la póliza.
- Colocación de roll ups permanentes en oficinas de la aseguradora que inviten a consultar sobre el programa.
- Enlace en website principal.
- Evento de lanzamiento para canales de distribución.

Gráfico 15. Comunicación del programa de fidelidad



Elaboración: Propia

Comunicación interna:

Una vez finalizado el diseño del programa, se realizará un plan de Marketing Interno enfocado en capacitaciones al personal de Atención al Cliente / Call Center y de Ventas para que conozcan las

ventajas del mismo y estén involucrados en su ejecución y desarrollo. Para esto, se colocará en la Intranet información completa a manera de un manual de tal forma que el equipo de Atención al Cliente pueda contestar cualquier inquietud de manera oportuna y así mismo, el área de Ventas pueda utilizarlo como una herramienta de cierre en sus negociaciones.

Comunicación a brokers:

Al igual que el equipo de Ventas interno de la empresa, la red de brokers debe ser capacitada y tener conocimiento pleno del programa. De esta manera, podrán usar el programa de beneficios como una herramienta de venta que les permita incrementar sus comisiones. Es importante que la comunicación hacia este segmento se enfoque en complementar los incentivos obtenidos por colocar seguros de la empresa.

La comunicación debe ser continua, de tal forma de generar recordación del programa y fomentar su difusión al momento de la oferta al cliente final. Para esto, se organizará un evento de lanzamiento que permita reunir a los intermediarios y presentarles el programa mediante un kit informativo.

Comunicación a Clientes Finales:

La comunicación hacia este segmento debe ser continua, de tal forma que permita generar recordación del programa y fomentar su uso y el involucramiento con el cliente. Será importante destacar aspectos como la gratuidad del programa y difusión al momento de la oferta al cliente final.

4.3.2 Descripción de Ventajas y Aportes Esperados

Se espera que el programa contribuya como una solución a los problemas comunes detectados en cuanto a la comercialización de este tipo de producto.

Tabla 17. Relación de objetivos y resultados esperados del Programa.

| PROBLEMÁTICA | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | OBJETIVOS TÁCTICOS | RESULTADO ESPERADO |
|---|---|---|---|
| Bases de datos generalmente de calidad media o baja en cuanto a datos de contactabilidad con el cliente. | Obtener mayor conocimiento sobre el cliente mediante la generación de contactos frecuentes. | <ul style="list-style-type: none"> Identificar y conocer mejor las preferencias, motivaciones y opinión del cliente. | Base de datos enriquecida con información actualizada e inteligenciada. |
| | Flexibilizar la Oferta de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> Gestionar productos y servicios acordes con las preferencias del segmento seleccionado de clientes. | Empaquetamiento de productos afines a las necesidades de los clientes. |
| Seguros de vehículos son cada vez más estandarizados, el foco del cliente es el precio, crea una guerra de precios e inclusive competencia desleal en el mercado. | Aumentar la satisfacción del cliente. | <ul style="list-style-type: none"> Tangibilizar la póliza de seguro adquirida mediante beneficios de uso cotidiano. | Empresa que escucha la voz del cliente y clientes identificados con la aseguradora. |
| Los intermediarios consideran que la entrega de beneficios o valores agregados ayudarían a que el cliente se incline por tomar una determinada oferta. | | <ul style="list-style-type: none"> Crear asociación positiva entre el cliente y la aseguradora. Abrir canales de comunicación con el cliente (teléfono, correo, web, etc.) y con los empleados de la empresa. | |
| Tendencia del cliente a fidelizarse con el intermediario (broker), la aseguradora no tiene contacto directo con él. | Rentabilizar la Cartera de Clientes | <ul style="list-style-type: none"> Aumentar la fidelidad del cliente y facilitar la venta al canal, disminuyendo la tasa de caída de clientes. | Aumento de ventas y renovaciones de pólizas para vehículos. |
| Salvo en caso de siniestro, los clientes realizan los pagos mensuales de sus pólizas sin recibir “nada” a cambio causando su deserción. | | <ul style="list-style-type: none"> Aumentar los ingresos por venta (up-selling, cross-selling). Adquirir clientes potenciales rentables para el negocio de la empresa. | |

Fuente y Elaboración: Propia

4.3.3 Cronograma de Implementación

Con el fin de definir los beneficios esperados por el segmento definido, es altamente recomendable iniciar la conceptualización del programa realizando un focus Group que permita tener información específica de lo que los clientes esperan. En efecto, será posible definir las alianzas comerciales que deberían participar, realizar el acercamiento y las diferentes negociaciones y firmas de convenios.

4.4 INDICADORES DE GESTIÓN

Es importante definir indicadores que permitan realizar un seguimiento oportuno del programa. Tomando como referencia las cuatro perspectivas propuestas por el Balaced Score Card y relacionando los objetivos planteados dentro de un programa base, se pueden obtener los siguientes indicadores que permitirán dar un correcto seguimiento:

Tabla 19. Relación de objetivos y resultados esperados del Programa

| OBJETIVOS TÁCTICOS | PERSPECTIVA | INDICADOR |
|---|--------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Identificar y conocer mejor las preferencias, motivaciones y opinión del cliente. | Interna | Número de clientes registrados en el programa / número de clientes total Campos registrados en base de datos por cliente (mail, tlf, etc) Última fecha de actualización de base |
| <ul style="list-style-type: none"> Gestionar productos y servicios acordes con las preferencias del segmento seleccionado de clientes. | Innovación y Aprendizaje | Número de productos nuevos Volumen de ventas de productos nuevos |
| <ul style="list-style-type: none"> Tangibilizar la póliza de seguro adquirida mediante beneficios de uso cotidiano. | De Cliente | Número de alianzas que entregan beneficios a los clientes Número de clientes que utilizan red de beneficios |
| <ul style="list-style-type: none"> Crear asociación positiva entre el cliente y la aseguradora. | De Cliente | Porcentaje de clientes que valoren como positivo el programa |
| <ul style="list-style-type: none"> Abrir canales de comunicación con el cliente (teléfono, correo, web, etc.) y con los empleados de la empresa. | De Cliente | Número de contactos de feedback de clientes generados por el programa (emails, llamadas, comentarios, etc) |
| <ul style="list-style-type: none"> Aumentar la fidelidad del cliente y facilitar la venta al canal, disminuyendo la tasa de caída de clientes. | Financiera | Churn rate = Clientes que han sido baja en el periodo / Clientes al final del periodo |
| <ul style="list-style-type: none"> Aumentar los ingresos por venta (up-selling, cross-selling). | Financiera | Facturación promedio cliente Ventas totales de póliza de vehículos |
| <ul style="list-style-type: none"> Adquirir clientes potenciales rentables para el negocio de la empresa. | Interna | Número de clientes potenciales referenciados por el programa |

Fuente y Elaboración: Propia

5 ANÁLISIS FINANCIERO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS EN LAS PRINCIPALES CUENTAS DEL BALANCE GENERAL

El siguiente capítulo, tiene por objeto realizar un análisis del impacto de la implementación de un programa de este estilo, sobre las principales cuentas de ingresos y gastos de una empresa de seguros con venta de pólizas para vehículos. Para esto, se ha tomado la información presentada en los Balances Generales 2011 a la Superintendencia de Bancos y Seguros como referente de la industria y específicamente de las once empresas más importantes que comercializan seguros para vehículos, las cuales representan poco más del 70% del total de primas vendidas durante el 2011. Estas empresas han sido tomadas del ranking de la Superintendencia y son las siguientes:

Tabla 20. Ranking de aseguradoras por venta en primas de vehículos a diciembre 2011

| | EMPRESA | VOLUMEN VENTAS |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Empresas que representan poco mas del 70% del total de primas para vehiculos vendidas. Es decir \$250.025.548,17 | COLONIAL | \$ 39.971.028,44 |
| | EQUINOCCIAL | \$ 39.970.678,25 |
| | UNIDOS | \$ 27.868.607,41 |
| | ASEGURADO DEL SUR | \$ 25.984.160,16 |
| | RIO GUAYAS | \$ 25.317.377,81 |
| | BOLIVAR | \$ 22.357.659,36 |
| | LATINA SEGUROS | \$ 19.687.691,00 |
| | PANAMERICANA DEL ECUADOR | \$ 14.860.257,69 |
| | AIG METROPOLITANA | \$ 13.178.676,12 |
| | ALIANZA | \$ 10.678.702,57 |
| | ORIENTE | \$ 10.150.709,36 |
| | Total | \$ 250.025.548,17 |
| | Total general | \$ 351.411.709,23 |

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: Propia

Las principales cuentas en las que la implementación de un programa de fidelidad tiene impacto son por el lado de los Ingresos las Primas Pagadas y las Recuperaciones de Salvamentos y Comisiones Recibidas. Estas cuentas representan el 60% de los Ingresos Totales. Por otra parte, en los Egresos, el programa genera impacto en los Gastos de Administración y por ende en las Comisiones y Siniestros Pagados. Estas cuentas representan cerca del 30% de los Egresos Totales.

Tabla 21. Cuentas en las cuales un programa de fidelidad tendría impacto

| CODIGO | NOMBRE DE LA CUENTA |
|---------------|--|
| 4 | EGRESOS |
| 41 | GASTOS DE ADMINISTRACION |
| 42 | COMISIONES PAGADAS |
| 46 | SINIESTROS PAGADOS |
| 5 | INGRESOS |
| 51 | PRIMA PAGADA |
| 52 | COMISIONES RECIBIDAS |
| 53 | RECUPERACIONES Y SALVAMENTOS DE SINIESTROS |

Elaboración: Propia con información de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La siguiente tabla muestra la compilación de información presentando las cuentas identificadas con la información de las principales aseguradoras para vehículos en Quito.

Tabla 22. Compilación de cuentas seleccionadas de las principales empresas de seguros.

| CODIGO | NOMBRE DE LA CUENTA | COLONIAL | EQUINOCCIAL | SEGUROS UNIDOS | ASEGSUR | RIO GUAYAS | BOLIVAR | LATINA | PANAMERICANA |
|---------------|--|--------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 4 | EGRESOS | \$ 529.596.271,57 | \$ 314.402.410,36 | \$ 90.530.096,25 | \$ 156.785.742,54 | \$ 106.395.226,97 | \$ 100.593.162,80 | \$ 92.863.756,88 | \$ 155.168.799,12 |
| 41 | GASTOS DE ADMINISTRACION | \$ 16.751.193,33 | \$ 9.611.566,00 | \$ 2.501.969,89 | \$ 9.108.122,18 | \$ 3.323.820,92 | \$ 6.828.634,78 | \$ 7.075.898,40 | \$ 5.456.712,38 |
| 42 | COMISIONES PAGADAS | \$ 25.709.345,79 | \$ 14.469.610,88 | \$ 7.197.295,00 | \$ 9.066.870,25 | \$ 8.354.063,44 | \$ 5.827.936,54 | \$ 4.551.521,80 | \$ 5.435.994,12 |
| 46 | SINIESTROS PAGADOS | \$ 97.951.380,23 | \$ 44.921.315,20 | \$ 24.878.887,56 | \$ 24.746.335,09 | \$ 26.990.294,21 | \$ 15.938.114,53 | \$ 21.284.776,52 | \$ 17.331.776,59 |
| 5 | INGRESOS | \$ 529.596.271,57 | \$ 314.402.410,36 | \$ 90.530.096,25 | \$ 156.785.742,54 | \$ 106.395.226,97 | \$ 100.593.162,80 | \$ 92.863.756,88 | \$ 155.168.799,12 |
| 51 | PRIMA PAGADA | \$ 185.224.095,01 | \$ 132.645.713,54 | \$ 53.118.865,60 | \$ 66.832.699,71 | \$ 78.436.231,68 | \$ 37.277.704,32 | \$ 43.928.321,99 | \$ 48.103.387,62 |
| 52 | COMISIONES RECIBIDAS | \$ 25.625.955,16 | \$ 14.504.142,08 | \$ 8.171.602,57 | \$ 10.279.472,37 | \$ 6.229.410,30 | \$ 9.132.981,57 | \$ 862.801,89 | \$ 5.222.535,96 |
| 53 | RECUPERACIONES Y SALVAMENTOS DE SINIESTROS | \$ 73.473.899,79 | \$ 27.104.330,72 | \$ 19.451.167,25 | \$ 18.870.304,77 | \$ 16.741.065,39 | \$ 14.498.627,26 | \$ 12.649.366,06 | \$ 8.426.357,96 |

| CODIGO | NOMBRE DE LA CUENTA | AIG | ALIANZA | ORIENTE | TOTAL |
|----------|--|--------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 4 | EGRESOS | \$ 159.651.093,90 | \$ 42.084.974,44 | \$ 117.630.631,20 | \$ 1.865.702.166,03 |
| 41 | GASTOS DE ADMINISTRACION | \$ 7.821.507,11 | \$ 4.176.242,69 | \$ 6.932.034,33 | \$ 79.587.702,01 |
| 42 | COMISIONES PAGADAS | \$ 8.173.161,51 | \$ 1.807.237,42 | \$ 3.927.978,74 | \$ 94.521.015,49 |
| 46 | SINIESTROS PAGADOS | \$ 18.802.753,52 | \$ 7.208.307,35 | \$ 14.653.623,72 | \$ 314.707.564,52 |
| 5 | INGRESOS | \$ 159.651.093,90 | \$ 42.211.671,59 | \$ 117.630.631,20 | \$ 1.865.828.863,18 |
| 51 | PRIMA PAGADA | \$ 72.749.609,69 | \$ 26.692.146,82 | \$ 51.814.251,97 | \$ 796.823.027,95 |
| 52 | COMISIONES RECIBIDAS | \$ 5.500.133,59 | \$ 3.652.870,46 | \$ 7.416.332,34 | \$ 96.598.238,29 |
| 53 | RECUPERACIONES Y SALVAMENTOS DE SINIESTROS | \$ 8.137.111,35 | \$ 4.791.819,27 | \$ 10.858.535,26 | \$ 215.002.585,08 |

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: Propia

El programa debería ayudar a un incremento de hasta un 5% del total de ingresos durante su primer año, posteriormente, avanzar el segundo con un 10% y llegar en años posteriores hasta un 15 o incluso 20% dentro de 5 años. Para el ejercicio actual se toma un 3%, 8% y 14%. Por otra parte, se puede considerar que un promedio de póliza de vehículos está entre los \$800 dólares, de los cuales, aproximadamente el 2% o 3%, es decir entre 20 y 30 dólares son necesarios invertir para involucrarlos con el programa, posteriormente se suele manejar como objetivo no incrementar dichos porcentajes, lo cual es factible ya que por ejemplo los descuentos y beneficios ofrecidos son asumidos por las Alianzas participantes y no por la empresa (García, S. entrevista personal, 3 septiembre 2012).

En base a estas consideraciones, podríamos manejar la siguiente proyección de ingresos y gastos:

Tabla 23. Proyección de Ingresos y Gastos con la implementación del Programa propuesto

| CODIGO | NOMBRE DE LA CUENTA | TOTAL | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--------|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 4 | EGRESOS TOTAL | \$ 1.865.702.166,03 | | | |
| | EGRESOS CUENTAS SELECCIONADAS PARA ANALISIS | \$ 488.816.282,02 | \$ 499.115.026,23 | \$ 520.629.247,98 | \$ 546.446.314,09 |
| 41 | GASTOS DE ADMINISTRACION | \$ 79.587.702,01 | \$ 80.543.889,64 | \$ 81.739.124,19 | \$ 83.173.405,64 |
| 42 | COMISIONES PAGADAS | \$ 94.521.015,49 | \$ 98.487.326,25 | \$ 103.268.264,42 | \$ 109.005.390,22 |
| 46 | SINIESTROS PAGADOS | \$ 314.707.564,52 | \$ 320.083.810,33 | \$ 335.621.859,37 | \$ 354.267.518,23 |
| 5 | INGRESOS | \$ 1.865.828.863,18 | | | |
| | INGRESOS CUENTAS SELECCIONADAS PARA ANALISIS | \$ 1.108.423.851,32 | \$ 1.140.811.529,12 | \$ 1.196.190.729,56 | \$ 1.262.645.770,09 |
| 51 | PRIMA PAGADA | \$ 796.823.027,95 | \$ 820.727.718,79 | \$ 860.568.870,19 | \$ 908.378.251,86 |
| 52 | COMISIONES RECIBIDAS | \$ 96.598.238,29 | \$ 98.487.326,25 | \$ 103.268.264,42 | \$ 109.005.390,22 |
| | RECUPERACIONES Y SALVAMENTOS | | | | |
| 53 | DE SINIESTROS | \$ 215.002.585,08 | \$ 221.596.484,07 | \$ 232.353.594,95 | \$ 245.262.128,00 |

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: Propia

La proyección se basa en el incremento de primas pagadas en 3%, 8% y 14% respectivamente. Las otras cuentas seleccionadas mantienen la relación del año base es decir: Las comisiones pagadas, representan el 12% de las primas pagadas, los siniestros pagados el 39% de las primas pagadas. En cuanto a los ingresos, las Comisiones Recibidas alcanzan el 12% de las primas pagadas mientras que las recuperaciones y salvamentos el 27% de las mismas.

La siguiente tabla muestra el cálculo de los Gastos Administrativos mismos que consideran un incremento constante anual del 3% del valor adicional atribuible al programa. De esta manera, por ejemplo para el año 1, se parte obteniendo la diferencia entre el año base \$796.823.027,95 de la proyección de ingreso \$820.727.718,79 (\$796.823.027,95 x 3% que es lo que se espera de incremento en primas en el primer año de implementación del programa), esta diferencia da como resultado \$23.904.690,84 que es el valor de incremento atribuible al programa. Finalmente, se obtiene el 3% de este ingreso adicional el cual es destinado para Gastos Administrativos atribuibles a la implementación y seguimiento del programa.

Tabla 24. Cálculo incremento Gastos de Administración

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Ingreso generado por el programa | \$ 23.904.690,84 | \$ 39.841.151,40 | \$ 47.809.381,68 |
| Promedio de 3% del ingreso generado | \$ 956.187,63 | \$ 1.195.234,54 | \$ 1.434.281,45 |
| Total Gastos Administrativos | \$ 80.543.889,64 | \$ 81.739.124,19 | \$ 83.173.405,64 |

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: Propia

Tabla 25. Proyección de Utilidad con la aplicación del Programa de Fidelidad propuesto

| NOMBRE DE LA CUENTA | TOTAL | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| EGRESOS CUENTAS SELECCIONADAS PARA ANALISIS | \$ 488.816.282,02 | \$ 499.115.026,23 | \$ 520.629.247,98 | \$ 546.446.314,09 |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | \$ 79.587.702,01 | \$ 80.543.889,64 | \$ 81.739.124,19 | \$ 83.173.405,64 |
| COMISIONES PAGADAS | \$ 94.521.015,49 | \$ 98.487.326,25 | \$ 103.268.264,42 | \$ 109.005.390,22 |
| SINIESTROS PAGADOS | \$ 314.707.564,52 | \$ 320.083.810,33 | \$ 335.621.859,37 | \$ 354.267.518,23 |
| INGRESOS CUENTAS SELECCIONADAS PARA ANALISIS | \$ 1.108.423.851,32 | \$ 1.140.811.529,12 | \$ 1.196.190.729,56 | \$ 1.262.645.770,09 |
| PRIMA PAGADA | \$ 796.823.027,95 | \$ 820.727.718,79 | \$ 860.568.870,19 | \$ 908.378.251,86 |
| COMISIONES RECIBIDAS | \$ 96.598.238,29 | \$ 98.487.326,25 | \$ 103.268.264,42 | \$ 109.005.390,22 |
| RECUPERACIONES Y SALVAMENTOS DE SINIESTROS | \$ 215.002.585,08 | \$ 221.596.484,07 | \$ 232.353.594,95 | \$ 245.262.128,00 |
| UTILIDAD | \$ 619.607.569,30 | \$ 641.696.502,89 | \$ 675.561.481,58 | \$ 716.199.456,00 |

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: Propia

Finalmente, como se puede apreciar en la Tabla 26, el programa propuesto contribuirá a generar un incremento en los ingresos mayores a los gastos atribuibles al mismo con la consecuente obtención de utilidad extra pasando de \$ 619.607.569,30 en el año tomado como base a \$716.199.456,00 al cabo del tercer año de implementación; es decir un 13,5%.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

En base a los objetivos planteados, la investigación realizada, permite concluir lo siguiente:

- La teoría desarrollada sobre este tipo de programas de fidelidad es relativamente nueva, pese a que un programa de fidelidad puede considerarse como una actividad muy interna de una empresa, se puede observar que en realidad es una estrategia difundida en varios países y que en Ecuador existen leyes que regulan específicamente características de su funcionamiento, tal como la ley de Control del Mercado que impide el cobro por estos esquemas.
- La venta de seguros para vehículos, así como vida son los de principal comercialización tanto en Ecuador como América Latina. Sin embargo, en nuestro país, la industria de los seguros representa menos del 2% del PIB, lo cual comparado con los promedios de la región en donde este sector llega incluso al 10% del PIB, deja notar que aun existe mucho mercado que conquistar por parte de las aseguradoras.
- Para un incremento de ventas, es necesario considerar que muchos clientes abandonan el mercado por falta de incentivos y acciones de retención. Se ha podido constatar que las empresas aseguradoras referentes en la región aplican programas de fidelidad a sus clientes que coadyuvan a incrementar sus ventas. En efecto, el referente es un incremento de ingresos del 10% en el año inicial del programa, el cual incrementa anualmente en ciertos casos hasta llegar a un 25% al cabo de 3 años.
- De igual manera, se concluye que en cuanto a herramientas de soporte como software y proveedores de servicios de fidelidad, nuestro país cuenta con lo necesario para la implementación y adaptación de este tipo de estrategias. Se ha visto que varias empresas prestadoras de este servicio, brindan su soporte de manera regional, atendiendo a aseguradoras en varios países de la región.
- El plan base de un programa de fidelización que se ha presentado, muestra que la complejidad para iniciar un programa de fidelidad no es alta. sin embargo este plan base se debe adaptar a la realidad y cifras de cada empresa que desee implementarlo.

- En la parte financiera, se puede ver que el resultado de la implementación del programa propuesto es conveniente ya que genera utilidades adicionales. Los Gastos Administrativos se pueden mantener en un valor constante del 3% del incremento de ventas generado, estos gastos son controlables ya que las Alianzas son quienes asumen los descuentos y beneficios ofrecidos a los clientes y no la aseguradora. Adicionalmente, el incremento esperado en los ingresos por el programa es en todo caso superior a ese 3%.
- La implementación de un programa de fidelidad para la comercialización de seguros de vehículos es positiva y puede aportar a la generación de mayores ingresos.

6.2 RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones se hacen basadas en los resultados obtenidos en la presente investigación:

- Seleccionar bien los conceptos teóricos y realizar bechmarking internacional al momento de conceptualizar el programa de fidelidad ayudara a la empresa interesada a tomar las mejores prácticas ya que este tipo de programas es muy común en mercados de América Latina.
- Aprovechar el potencial de crecimiento que tiene aun el mercado ecuatoriano de pólizas de seguros para vehículos aplicando nuevas estrategias de mercadeo y atención al cliente, mismas que se reflejan en programas de fidelidad.
- Implementar acciones de retención y fidelización de clientes que eviten que abandonen el mercado y más bien permitan generar estrategias de cross y up selling.
- Contratar una empresa especializada en la administración de programas de fidelidad de tal manera que no se requiera invertir en software específico de gestión ni en personal administrativo adicional para el manejo de la operatividad diaria del programa ya que no es el foco del negocio.
- Diseñar un plan base de fidelización claro, que sea transmitido a todo el personal de la empresa, así a los canales de venta de la misma. El plan debe especificar niveles de recompensa, reglas de entrada y salida, fases de implementación, mecanismos de promoción e indicadores que permitan el seguimiento de la evolución de los resultados esperados.
- Mantener como objetivo no incrementar el Gasto Administrativo más allá del 3% de los ingresos atribuibles al programa.

- Implementar un programa de fidelidad como el propuesto en este trabajo ya que considera las principales estrategias usadas por empresas de seguros en América Latina y permitirá obtener principalmente aumento en ventas, baja de caída de clientes y diferenciación que contribuye a anular de guerras de precios.

BIBLIOGRAFÍA

- *¿Qué es software on demand?*, (s.f.). Consultado el 15 febrero 2012, en <http://www.zonacrm.com/wpzonacrm/?p=126>.
- *Acerca de Mapfre*, (s.f.). Consultado el 5 de febrero 2012, en MAPFRE: www.mapfre.com.
- Alcaide, J. (2009). *Fidelización de Clientes*. Madrid, España: Edit. ESIC
- Anónimo, (1997). *El seguro de automóvil*. Madrid, España: Editorial Mapfre.
- Anónimo, (1998). *Gerencia de riesgos y seguros en la Empresa*. Madrid, España: Editorial.
- Anónimo, (2008). Porque el cliente sigue siendo el Rey. *COMPUTERWORLD*, 188, 12-16.
- Baigorrotegui, P. (2009). *Esquemas de Fidelización de Clientes en el mercado argentino: Tesis de Grado*, Buenos Aires, Argentina.
- *Balanced Scorecard Basis*, (s.f.). Consultado el 13 de diciembre 2011 en BSC Institute, <http://www.balancedscorecard.org/Contact/tabid/84/Default.aspx>.
- Baldeón, D., (2010). *Mercado de seguros para vehículos avanza a velocidad en el país*. (2010, 5 julio), Diario El Universo [versión electrónica], <http://www.eluniverso.com/Imprimir.htm>, consultado el 18 de agosto 2012.
- Barcelona, España: Editorial La Casa de España.
- Beristain, M., (1999). *Cliente fiel se necesita*. Buenos Aires, Argentina. Editorial.
- Bloemer, J. y Ruyter, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, 32 (5-6), 499-513.
- *Boletines estadísticos online*, (2012). Consultado el 5 febrero 2012, de Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec.
- *Business Intelligence*, (s.f.). Consultado el 14 de enero 2011, en http://www.sinnexus.com/business_intelligence/datawarehouse.aspx, enero.
- Chavez, A. (s.f). *Condiciones Sociales y Económicas Ecuador*, consultado el 10 de enero 2012, en <http://ecuador.nutrinet.org/ecuador/informacion-general/socio-economia>.
- Chisea, C. (2009). *CRM Las Cinco Pirámides del Marketing Relacional*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Choic, G. (s.f.). *CRM*, <http://www.slideshare.net/oshcar/que-es-crm-presentation>, febrero 2012
- *Cinco mercados dominan la industria latinoamericana de seguros*, (2010). Consultado el 20 de mayo 2012, en <http://www.mercadoasegurador.com.ar/adetail.asp?id=451>.
- Colegio Sindical Nacional de Agentes de Seguros (1976), *Manual de agente de seguros*,

- *Conociendo el BSC*, (s.f.), consultado el 10 de enero 2012, en Instituto Tecnológico de Sonora:
http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/z5.htm.
- Cueva S., (2012). *Ley de Competencia*. (2012, 2 de septiembre) Diario El HOY [versión electrónica], <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ley-de-competencia-497740.html>, consultado el 18 de agosto 2012
- *Curso de Fidelización*, (s.f.). Consultado el 5 de febrero 2010, de Aula Fácil, <http://www.aulafacil.com/cursosfidelizacion/Lecc-5.htm>.
- *Expectativas del mercado asegurador*, (2012). Consultado el 3 septiembre 2012, en Revista Ekos: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/412.pdf>.
- *Federal and State Gift Card Laws*, (s.f.). Consultado el 15 de enero 2012, en Legal Bytes: [http://www.legalbytes.com/uploads/file/Reed%20Smith%20US%20Gift%20Card%20Statutory%20Chart%20\(Updated\).pdf](http://www.legalbytes.com/uploads/file/Reed%20Smith%20US%20Gift%20Card%20Statutory%20Chart%20(Updated).pdf).
- Fernández, B. (2008). *Programas de Fidelización y Relacionamento* (Informe 1). Buenos Aires, Argentina, Benefit Marketing.
- Fitch, R. (s.f.). *Industria de Seguros Chilena*. Consultado el 4 febrero 2012, en <http://www.fitchratings.cl/Upload/rypseg11.pdf>.
- Frederick, F. (1997). *El Efecto Lealtad*. Consultado el 10 de diciembre 2010, en http://www.navactiva.com/es/documentacion/el-efecto-lealtad-crecimiento-beneficios-y-valor-ultimo_12560.
- García, J. y Collich, G. (2011). *Diagnóstico del Mercado de Seguros Argentino*. Consultado el 5 de febrero 2012, en Banco Interamericano de Desarrollo, <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36360930>.
- *Gestión de Correa alcanza el 80% de calificación*, (2011). Consultado el 10 de agosto 2012, en Revista América Economía: <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/gestion-de-rafael-correa-alcanza-80-de-calificacion-positiva>.
- Guerrero, I. (2008). *La fidelización en el seguro de automóvil: El caso de AXA seguros e inversiones*. Consultado el 12 de enero 2012, en <http://www.edirectivos.com/articulos/1000003773-la-fidelizacion-en-el-seguro-de-automovil-el-caso-de-axa-seguros-e-inversiones>.
- Jacob, J. y Robert, W. (1978). *Brand Loyalty: Measurement&Management*. Nueva York, Estados Unidos, Editorial Wiley.
- Kotler, P. y otros, (1995). *Dirección de marketing*. (Octava Ed.). Prentice-Hall International.
- Kotler, P., (2006). Marketing de Resultados [versión electrónica], *Expansión Daemon Quest*, (5), 99-102.
- Kotler, P., (2011). *Seminario de Marketing y Ventas*, México.
- Legislación Ecuador, (2012 a). *Ley ORCPM Objeto y Ámbito*. Quito, Ecuador: Sistema LEXIS. Consultado en Registro Oficial 555 obtenido del Sistema de Leyes Lexis, el 3 septiembre 2011.
- Legislación Ecuador, (2012 b). *Ley de Defensa al Consumidor*. Quito, Ecuador: Sistema LEXIS 2009. Consultado en Sistema de Leyes Lexis, el 3 septiembre 2011.

- *Legislación sobre el Contrato de Seguro*, (s.f.). Consultado el 15 de enero 2012, en MAPFRE: <http://www.mapfre.com/wdiccionario/general/diccionario-mapfre-seguros.shtml>, enero 2012.
- *Ley Orgánica de la Libre Competencia Económica*, (s.f.). Consultado el 10 de enero 2012, en MICIP: <http://www.oecd.org/dataoecd/0/24/38858121.pdf>.
- *Marketing Relacional – futuro relacional* (s.f.), consultado el 21 octubre 2008, Microsoft Centro de Empresas y Profesionales: http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/marketing_relacional.msp.
- *Mercado Asegurador Brasileño*, (2011). *Mercado Asegurador Brasileño*. Sao Paulo, Brasil. Consultado en Seminario Mercado Asegurador 2011, el 18 agosto 2012.
- *Mercado Asegurador Latinoamericano*, (2011). Consultado el 10 de agosto 2012, en Fundación Mapfre: <http://www.mapfre.com/portal/global-risks/docs/El-mercado-asegurador-latinoamericano-2010-2011.pdf>.
- *Mercado de Software Ecuador*, (s.f.). Consultado el 10 de agosto 2011, en PROMPERU: www.siicex.gob.pe/.../119494388rad1732B.pdf.
- Meythaler E., (s.f.). *El Contrato de Seguro*. Quito, Ecuador.
- Moncayo A. (1999). *Percepción de riesgo que siente el consumidor al momento de realizar una compra y su relación con la lealtad a una marca*. Quito, Ecuador, Tesis de grado.
- *Normativa Andina Decisión 606*, (s.f.). Consultado el 15 de enero 2012, de Comunidad Andina de Naciones, <http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/D608.htm>.
- Peso, V. (2007). *El nuevo Marketing. Actualidad económica*.
- Pomeranz R y Azebedo A. (2010). *Obsesión por el Cliente*. México DF, México: Mc Graw Hill.
- Reichheld F., (1997). *El Efecto Lealtad: Crecimiento, beneficios y valor último*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Rodríguez, N. (1997). La gestión del valor percibido del servicio. *MK Marketing + Ventas*, (113), 10-13.
- Rogers, M., (2007). Retención y Fidelización. Errores bien aprovechados 10 Lecciones Magistrales de Marketing y Ventas [versión electrónica]. *Expansión Daemon Quest*, (15), 50-53.
- Salamanca, S. (s.f.). *Cientes de Seguros para Autos*. Consultado el 4 de agosto 2012, en ICEA: http://www.icea.es/es-ES/consultoria/conocimientodeclientes/estudiosintegralesdeclientes/Documents/EIC_AUTOS.pdf.
- Sasser y Jones, (1998). *Customer loyalty, a literature review & analysis*. Consultado el 11 de mayo 2011, en www.eurelectric.org/Download/Download.aspx.
- Sharp, B. y Anne S. (1997), *Loyalty Programs and Their Impact on Repeat-Purchase Loyalty Patterns*. Consultado el 10 de agosto 2012, en <http://members.byronsharp.com/6076.pdf>.
- Télam, (2012). Gestión de Correa alcanza el 80% de calificación, consultado el 1 de octubre 2012, en Revista América Economía: <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/gestion-de-rafael-correa-alcanza-80-de-calificacion-positiva>.

- Tobar, P. (2010). *Evolutivo del comportamiento del Ramo de Vehículos del sistema privado de seguros en el Ecuador*. Consultado el 8 septiembre 2012, en Superintendencia de Bancos y Seguros Ecuador: http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/evolutivo_vehiculos_sept_10.pdf.
- Tobar, P. (2012). *Comportamiento del Sistema de Seguros privados*. Consultado el 4 de marzo 2012, en Superintendencia de Bancos y Seguros Ecuador: www.sbs.gob.ec/.../AT6SEGUROS_2011.pdf.
- Valenzuela, L. (2007). *La Gestión del Valor de la Cartera de Clientes y su efecto en el Valor Global de la Empresa. Tesis Doctoral*. Recuperado el 01 de mayo 2011 de <http://eprints.ucm.es/8064/>
- Vallejo, X. (2010). *El Seguro de Vehículos en la Legislación ecuatoriana*. Quito, Ecuador: Tesis de Grado.
- Vanegas, V. (s.f.). *El Seguro de automóviles en América Latina*. Consultado el 15 de febrero 2012, en FASECOLDA: <http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo>

ANEXOS

ANEXO 1

CORPAIRE Estadísticas de revisión vehicular

| CORPORACIÓN MUNICIPAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL AIRE DE QUITO - CORPAIRE | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|----------------------------------|----------------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| DIRECCIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN | | | | | | | | | | |
| Año | TIPO VEHIC | Tot_revisados (appt+cond+exo) | Vehiculos aprob+exon | Exonerados | Aprob_1ra rev | Aprob_2da rev | Aprob_3ra rev | Aprob_4ta rev | Condicionales | Vehiculos totales |
| 2007 | LIVIANOS REGULARES | 232574 | 224439 | 22.859 | 120.340 | 66.990 | 11.755 | 2.495 | 8.135 | 232.574 |
| | MOTOS | 10498 | 9804 | 1.300 | 4.990 | 2.487 | 616 | 411 | 694 | 10.498 |
| | TAXIS | 6648 | 6561 | 101 | 3.411 | 2.677 | 305 | 67 | 87 | 6.648 |
| | BUS PUBLICOS | 2546 | 2436 | 79 | 568 | 1.195 | 436 | 158 | 110 | 2.546 |
| | BUS PARTICULARES | 1865 | 1592 | 36 | 295 | 788 | 330 | 143 | 273 | 1.865 |
| | TURISMO | 26 | 23 | 0 | 9 | 12 | 2 | 0 | 3 | 26 |
| | CARGA | 13079 | 11466 | 569 | 4.487 | 4.597 | 1.260 | 553 | 1.613 | 13.079 |
| | ESCOLARES | 2115 | 2083 | 16 | 725 | 1.067 | 214 | 61 | 32 | 2.115 |
| | FURGONETAS | 3412 | 3222 | 124 | 1.424 | 1.352 | 252 | 70 | 190 | 3.412 |
| TOTAL | 272763 | 261626 | 25.084 | 136.249 | 81.165 | 15.170 | 3.958 | 11.137 | 272.763 | |
| 2008 | LIVIANOS REGULARES | 249222 | 238935 | 23.263 | 136.512 | 67.007 | 10.120 | 2.033 | 10.287 | 249.222 |
| | MOTOS | 11988 | 11627 | 2.016 | 6.241 | 2.845 | 398 | 127 | 361 | 11.988 |
| | TAXIS | 8147 | 7963 | 426 | 3.387 | 3.512 | 535 | 103 | 184 | 8.147 |
| | BUS PUBLICOS | 2760 | 2484 | 108 | 243 | 1.315 | 580 | 238 | 276 | 2.760 |
| | BUS PARTICULARES | 1562 | 1239 | 53 | 238 | 662 | 203 | 83 | 323 | 1.562 |
| | TURISMO | 28 | 24 | 2 | 5 | 15 | 0 | 2 | 4 | 28 |
| | CARGA | 15249 | 13061 | 655 | 5.004 | 5.389 | 1.420 | 593 | 2.188 | 15.249 |
| | ESCOLARES | 2392 | 2326 | 48 | 624 | 1.271 | 293 | 90 | 66 | 2.392 |
| | FURGONETAS | 3554 | 3328 | 191 | 1.435 | 1.372 | 268 | 62 | 226 | 3.554 |
| TOTAL | 294902 | 280987 | 26.762 | 153.689 | 83.388 | 13.817 | 3.331 | 13.915 | 294.902 | |
| 2009 | LIVIANOS REGULARES | 251857 | 242443 | 26.475 | 137.867 | 66.140 | 9.778 | 2.183 | 9.414 | 251.857 |
| | MOTOS | 11760 | 11280 | 2.271 | 5.666 | 2.787 | 383 | 173 | 480 | 11.760 |
| | TAXIS | 9265 | 9038 | 574 | 3.889 | 3.945 | 543 | 107 | 247 | 9.265 |
| | BUS PUBLICOS | 2852 | 2651 | 71 | 214 | 1.445 | 605 | 316 | 201 | 2.852 |
| | BUS PARTICULARES | 1096 | 941 | 37 | 221 | 500 | 142 | 41 | 155 | 1.096 |
| | TURISMO | 30 | 28 | 1 | 6 | 13 | 7 | 1 | 2 | 30 |
| | CARGA | 12930 | 11688 | 572 | 4.432 | 5.158 | 1.149 | 377 | 1.242 | 12.930 |
| | ESCOLARES | 2670 | 2604 | 92 | 856 | 1.331 | 255 | 70 | 66 | 2.670 |
| | FURGONETAS | 3617 | 3421 | 123 | 1.589 | 1.445 | 212 | 52 | 196 | 3.617 |
| TOTAL | 296097 | 284094 | 30.216 | 154.720 | 82.764 | 13.074 | 3.320 | 12.003 | 296.097 | |
| 2010 | LIVIANOS REGULARES | 280225 | 271721 | 21.914 | 163.169 | 73.313 | 10.819 | 2.469 | 8.541 | 280.225 |
| | MOTOS | 15525 | 15097 | 2.389 | 8.155 | 3.997 | 456 | 100 | 428 | 15.525 |
| | TAXIS | 9945 | 9592 | 1.193 | 4.041 | 3.739 | 514 | 105 | 353 | 9.945 |
| | BUS PUBLICOS | 2777 | 2505 | 142 | 300 | 1.399 | 485 | 173 | 278 | 2.777 |
| | BUS PARTICULARES | 1196 | 1055 | 422 | 239 | 309 | 75 | 19 | 132 | 1.196 |
| | TURISMO | 36 | 33 | 0 | 13 | 17 | 3 | 0 | 3 | 36 |
| | CARGA | 15613 | 14059 | 4.114 | 4.588 | 4.327 | 763 | 284 | 1.537 | 15.613 |
| | ESCOLARES | 2699 | 2638 | 380 | 951 | 1.120 | 156 | 30 | 62 | 2.699 |
| | FURGONETAS | 3973 | 3772 | 540 | 1.654 | 1.287 | 232 | 62 | 198 | 3.973 |
| TOTAL | 331989 | 320472 | 31.094 | 183.110 | 89.508 | 13.503 | 3.242 | 11.532 | 331.989 | |

ANEXO 2

Entrevista Sra. Soledad García - Directora Andina Fidelity Marketing

- Soledad, gracias por su tiempo. ¿Podría comentarme sobre su empresa?
- Claro, Fidelity es una multinacional que opera ya 12 años y tiene presencia en toda Latinoamérica y en España. Nuestra matriz está en México, nos especializamos en programas de fidelidad enfocados a clientes, canales de venta y colaboradores. Manejamos modelos B2B, B2C y B2B2C.
- ¿Uno podría pensar que temas de fidelidad son muy locales, cómo se internacionalizó la empresa?

Por la necesidad misma de nuestros clientes que probaban los resultados y buscan ir de un lugar a otro. Llevar un programa de fidelidad, brindar el servicio no es un tema simple, si se quieren resultados, se debe conocer del tema y contar con las herramientas tecnológicas y capital humano indicados. En nuestro caso, contamos con equipos de trabajo globales, la tecnología juega un papel fundamental, algunos de nuestros servidores por ejemplo se encuentran en México, ahora la dinámica de los negocios hace que sea muy fácil manejarse internacionalmente.

- ¿Qué industrias atienden y qué productos ofrecen en su portafolio?

Todas, principalmente bancaria, de seguros, comunicaciones y de consumo masivo. Nuestros productos son variados según el mercado en el que está nuestro cliente. En Latinoamérica los mercados están en diferentes etapas en cuanto a fidelización hay unos que requieren mayor inversión tecnológica que otros. Por ejemplo, programas de operación manual en Chile o Brasil no se pueden concebir a estas alturas, pero funcionan bien en Ecuador, Uruguay y hasta Perú.

Realizamos programas de puntos, de descuentos, de experiencias, trabajamos para llevarle al cliente una recordación positiva de la marca sponsor y ayudamos a generar el vínculo necesario.

En la parte de seguros ¿quiénes son sus clientes en la región?

Muchas aseguradoras reconocidas: Chartis, Answer, Rimac, Mapfre, Allianz, entre otras. Trabajamos en programas para clientes de autos y de vida. Los programas son variados

van desde puntos, descuentos, promociones especiales hasta todo lo que hoy se logra con marketing digital.

La aplicación de este tipo de estrategias va ligada sobretodo para venta cruzada de productos o up sell de carteras seleccionadas.

- En cuanto al impacto económico de implementar uno de estos programas, ¿cómo miden las empresas su rentabilidad?

Los resultados varían en general en este tipo de programas, un 3% para unos puede ser excelente mientras que un 30% puede ser insuficiente en otros casos. El promedio general es ese 3, 5%. Como operadores de estos programas, no solemos tener acceso a la información de resultado final, el tema de manejo de clientes es delicado y las empresas son muy celosas, más aún cuando no trabajamos en ningún mercado con exclusividad.

Lo que si te puedo comentar es que en promedio en general en vehículos el programa puede colaborar hasta en un 5% de incremento de ingresos, luego hasta 10% si las cosas se van haciendo bien y la conceptualización del programa ha sido eficaz. En cinco años cuando el programa ya ha madurado lo que esperas es llegar hasta un 20 o 30%. Ahora, estos resultados se ven comprometidos por las externalidades de las empresas, leyes, medidas económicas, etc.

ANEXO 3

Encuesta aplicada a intermediarios de seguros ANACSE

Se incluye la tabulación y las encuestas individuales

| PROGRAMAS DE VALORES AGREGADOS EN RAMO VEHICULOS | | | | | |
|--|---|-----|---------|---|-----|
| Nombre | | | | | |
| Email | | | | | |
| Teléfono | | | | | |
| Empresa | | | | | |
| 1. Ha implementado su empresa o piensa implementar un programa de valores agregados para sus clientes de seguros de autos? | | | | | |
| Si | 17 | 65% | | | |
| No | 9 | 35% | | | |
| | 26 | | | | |
| 2. Cuáles son las principales causas de pérdida de clientes en el ramo vehículos que usted conoce en su empresa? | | | | | |
| (puede seleccionar más de una opción) | | | | | |
| Precio | 20 | 44% | | | |
| Mejores coberturas | 10 | 22% | | | |
| Pago de prima sin siniestro | 8 | 18% | | | |
| Otras: | 7 | 16% | | | |
| | 45 | | | | |
| Especifique | Base de datos desactualizada, no se puede dar seguimiento | | | | |
| | Demoras en pagos de siniestros y penalidad | | | | |
| 3. Cuenta su empresa con una base de clientes actualizada? | | | | | |
| Si | 23 | 88% | | | |
| No | 3 | 12% | | | |
| 4. Considera que implementar un programa de beneficios y descuentos puede contribuir al aumento de producción de seguros para vehículos? | | | | | |
| Si | 24 | 92% | Por qué | | |
| No | 2 | 8% | Por qué | Consideran que el cliente ve precio y deducible | |
| 5. Intercambia su empresa información con las empresas aseguradoras acerca de sus clientes? | | | | | |
| Nunca | 6 | 35% | Siempre | 4 | 27% |
| Eventualmente | 16 | 94% | | | |
| GRACIAS POR SU TIEMPO | | | | | |