



Maestría en

GESTIÓN INTEGRAL DE SEGUROS

**Trabajo de grado previa a la obtención de título de
Magister en Gestión Integral de Seguros**

**AUTORES: Irina Patricia Vallejo Vallejo
Álvaro Vladimir Benítez Gaibor
Erick Paúl Gavilanes Lascano
Miguel Patricio Ochoa Rojas**

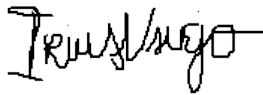
TUTOR: Esteban Arias Maune

**Propuesta de un modelo empresarial para mejorar la experiencia en el servicio
a los clientes del Asesor Productor Seguros Suárez Compañía Limitada.**

CERTIFICACIÓN

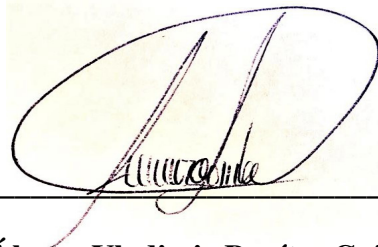
Nosotros, **Irina Patricia Vallejo Vallejo, Álvaro Vladimir Benítez Gaibor, Erick Paul Gavilanes Lascano, y Miguel Patricio Ochoa Rojas**, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Irina Patricia Vallejo Vallejo

Firma del graduando



Álvaro Vladimir Benítez Gaibor

Firma del graduando



Erick Paul Gavilanes Lascano,

Firma del graduando



Miguel Patricio Ochoa Rojas

Firma del graduando

Nosotros Iván Vals Tejedor y Esteban Arias Maune, declaramos que personalmente conocemos que los graduandos: **Irina Patricia Vallejo Vallejo, Álvaro Vladimir Benítez Gaibor, Erick Paul Gavilanes Lascano, y Miguel Patricio Ochoa Rojas** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Esteban Arias Maune

Coordinador UIDE

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Iván Vals Tejedor", is written over a horizontal line.

Iván Vals Tejedor

Coordinador EIG

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Nosotros, **Irina Patricia Vallejo Vallejo, Álvaro Vladimir Benítez Gaibor, Erick Paul Gavilanes Lascano, y Miguel Patricio Ochoa Rojas**, dedicamos este trabajo de investigación a nuestras familias, quienes son la fuente de inspiración y el propósito principal de nuestras vidas.

Agradecemos a Seguros Suárez Cía. Ltda. Agencia Asesora Productora de Seguros, por permitirnos utilizar la información necesaria para desarrollar este trabajo de investigación, con el cual aspiramos aportar significativamente con la gestión que desarrolla de forma comprometida con la tranquilidad de sus clientes.

ÍNDICE GENERAL

Introducción	14
Capítulo I. Identificación del Proyecto	16
1.1 Presentación y Perfil de la Empresa u Organización	16
1.1.1 Antecedentes y datos representativos	16
1.1.1.1 Antecedentes. Seguros Suárez Cia. Ltda. Agencia Asesora Productora de	16
1.1.1.2 Misión, Visión, Valores. A continuación, se muestra la misión, visión y valores	17
1.1.1.3 Actividades, Marcas, Productos y Servicios.	18
1.1.1.3.1 Actividades. La principal actividad de Seguros Suárez es la producción y	18
1.1.1.3.2 Servicios. Entre los principales servicios que ofrece Seguros Suárez:	19
1.1.1.4 Ubicación de la Sede, Ubicación de las Operaciones, Propiedad y Forma Jurídica.	21
1.1.1.4.1 Ubicación de la Sede y de las Operaciones. Seguros Suárez tiene presencia	21
1.1.1.4.2 Propiedad y Forma Jurídica. Seguros Suárez es una empresa familiar de	21
1.1.1.5 Tamaño de la Organización e Información sobre Empleados y otros Trabajadores. Con los ingresos facturados por concepto de comisiones en el	21
1.1.2 Análisis del Entorno	22
1.1.2.1 Entorno General. El entorno general de Seguros Suárez, correspondiente a los	22
1.1.2.2 Entorno Específico. El entorno específico de Seguros Suárez, en el cual se	24
1.1.2.3 Principales Indicadores Financieros. En el año 2022 y como los resultados de	24
1.1.2.4 Ranking de Asesores Productores de Seguros.	26
1.2 Planteamiento del Problema	27
1.2.1 Descripción del Problema	27
1.2.2 Fines y Objetivos del Trabajo	27
1.2.2.1 Objetivo General.	28
1.2.2.2 Objetivos Específicos.	28
1.2.3 Hipótesis o Teoría que Plantea este Trabajo	28

1.3	Justificación e Importancia del Trabajo	28
Capítulo II. Marco Conceptual		31
2.1	Los Asesores Productores de Seguros	31
2.2	Análisis del Mercado de los Asesores Productores de Seguros en el Ecuador	33
2.2.1	Composición de la Intermediación de Seguros en Ecuador	34
2.2.2	Situación de Seguros Suárez en el Mercado Ecuatoriano	35
2.3	Estrategia Empresarial para Afrontar el Crecimiento Acelerado de Seguros Suárez	37
2.4	Modelo de Servicio de Atención al Cliente	41
2.4.1	Análisis de la Experiencia de Clientes de Seguros Suárez	43
2.4.1.1	Arquetipo de Clientes de Seguros Suárez. En las siguientes figuras se puede	44
2.4.1.2	Mapas de empatía de clientes de Seguros Suárez. El mapa de empatía de	45
2.4.1.3	Jornada del cliente de Seguros Suárez. En el anexo A se puede apreciar cada una	46
2.4.1.4	Diseño de la Experiencia. El diseño de la experiencia se ha elaborado tanto	46
2.4.1.5	La Multicanalidad. Algo que se debe cuidar al trabajar con multicanalidad es el	52
2.4.1.5.1	Presencial. Seguros Suárez cuenta con una fuerza de ventas especializada en	52
2.4.1.5.2	Cotizador Web. Seguros Suárez en la actualidad es la fábrica de seguros de	53
2.4.1.5.3	Canal Bancaseguros. Seguros Suárez tiene un canal de comercialización en	53
2.5	Aplicación de la Tecnología en la Gestión de un Asesor Productor de Seguros	53
2.5.1	Plataforma Actual de Seguros Suárez	55
2.6	Aplicación de Indicadores de Desempeño en un Asesor Productor de Seguros	57
2.6.1	Indicadores Actuales	58
2.6.1.1	Indicador de Renovaciones. Muestra la efectividad de renovaciones que logra el	58
2.6.1.2	Indicador de Crecimiento. Muestra el crecimiento de los ingresos por	59
2.6.1.3	Indicador de Reclamos Gestionados. Muestra la gestión de número y tiempo	60

2.6.2	Acciones que se implementaron para mejorar los indicadores_____	61
2.6.2.1	Indicador de renovaciones. Para mejorar este indicador, se implementaron _____	61
2.6.2.2	Indicador de crecimiento. Para mejorar este indicador, se implementaron las _____	62
2.6.2.3	Indicador de reclamos gestionados. Sin duda la principal concentración de _____	62
Capítulo III. Metodología_____		64
3.1	Diseño Metodológico_____	64
3.2	Fuentes de datos e información _____	64
Capítulo IV. Desarrollo de la Propuesta_____		66
4.1	Ampliación de la plataforma tecnológica Carconnect para ofertar nuevos ramos y productos_____	66
4.2	Implementación de un Call Center _____	67
4.3	Implementación de un CRM_____	67
4.4	Actualización e implementación de herramientas tecnológicas en el proceso de siniestros _____	68
4.5	Actualización de la plataforma digital para la atención de reclamos del ramo asistencia médica _____	70
4.6	Integración con el CRM _____	72
4.7	Integración con WhatsApp _____	73
4.8	Acciones que se realizan en Facebook _____	73
4.9	Creación del departamento de servicio al cliente _____	74
4.10	Combinar la Multicanalidad con la Omnicanalidad _____	75
4.11	Indicadores para todos los procesos _____	76
4.11.1	Indicador Net Promoter Score (NPS) _____	76

4.11.2	Indicador puntuación de satisfacción del cliente (CSAT)	77
4.11.3	Indicador del esfuerzo del cliente (CES)	77
4.11.4	Tasas de abandono y retención	77
4.11.5	Tasa de respuesta y solución del problema	78
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones		79
5.1	Conclusiones Generales	79
5.1.1	Conclusiones específicas	79
5.1.2	Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto	80
5.2	Contribuciones	81
5.2.1	Contribución a nivel personal	81
5.2.2	Contribución a nivel académico	81
5.2.3	Contribución a la gestión empresarial	81
5.2.4	Limitaciones del proyecto	81
5.3	Recomendaciones	82
REFERENCIAS		83
ANEXOS 85		
Anexo A 85		
Anexo B 86		
Anexo C 87		
Anexo D 105		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Hitos del bróker Seguros Suárez, desde sus inicios hasta la actualidad. _____	16
Tabla 2	Análisis PESTEL bróker Seguros Suárez. _____	23
Tabla 3	Principales indicadores financieros del bróker Seguros Suárez. _____	25
Tabla 4	Ranking de comisión de Asesores Productores de Seguros en el año 2022 _____	26
Tabla 5	Principales ramos de seguros por valor de prima pagada y comisiones cobradas. ____	34
Tabla 6	Ranking y participación de Seguros Suárez en el mercado asegurador ecuatoriano. __	35
Tabla 7	Comisiones Facturadas por Seguros Suárez. _____	36
Tabla 8	Crecimiento Seguros Suárez, frente al Sistema de Primas Emitidas y Comisiones Pagadas por Intermediación. _____	36
Tabla 9	Análisis DAFO versus CAME del Intermediario Seguros Suárez. _____	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Misión y Visión de Seguros Suárez.	17
Figura 2 Valores de Seguros Suárez.	18
Figura 3 Actividades del bróker Seguros Suárez.	18
Figura 4 Asesoría en Seguros Individuales del bróker Seguros Suárez.	19
Figura 5 Asesoría en Seguros Corporativos del bróker Seguros Suárez.	20
Figura 6 Asesoría en Seguros Técnicos del bróker Seguros Suárez.	20
Figura 7 Organigrama del bróker Seguros Suárez.	22
Figura 8 Análisis FODA bróker Seguros Suárez.	24
Figura 9 Evolución de Prima Neta Emitida por Año en Sector Asegurador Ecuatoriano.	29
Figura 10 Primas Emitidas Frente a Comisiones Pagadas en el Sistema Asegurador Ecuatoriano.	33
Figura 11 Arquetipo de Clientes de Asistencia Médica de Seguros Suárez.	44
Figura 12 Arquetipo de Clientes Corporativos de Seguros Suárez.	45
Figura 13 Mapa de Empatía de Clientes de Asistencia Médica de Seguros Suárez.	45
Figura 14 Mapa de Empatía de Clientes Corporativos de Seguros Suárez.	46
Figura 15 Diseño de la Experiencia de Clientes de Asistencia Médica de Seguros Suárez.	47
Figura 16 Diseño de la Experiencia de Clientes Corporativos de Seguros Suárez.	48
Figura 17 ¿Qué es Customer Experience y Cómo se Gestiona?	50
Figura 18 Fases del Customer Experience.	52
Figura 19 Sección Consultas Web de la Plataforma de Seguros Suárez.	56
Figura 20 Índice de Crecimiento de Nuevos Negocios.	60
Figura 21 Índice de Reclamos Gestionados.	61
Figura 22 Medición de Indicadores de Gestión de Reclamos.	63
Figura 23 Aplicativo web – Salud S.A.	69
Figura 24 Omnicanalidad / Multicanalidad.	75

RESUMEN

La comercialización de productos intangibles implica mayores retos en el ámbito de la atención al cliente y más aún en el caso de los seguros, pese a que en ciertas ocasiones el contrato se basa en una promesa de buena fe entre las partes. Las empresas que comercializan seguros deben orientar al cliente como el eje central en la efectividad de estrategias, a fin de ser eficientes y competitivas en un mercado cada vez más globalizado, digitalizado y rápido. Con la intención de retener clientes y proporcionar experiencias óptimas, personalizada y ágiles. Las Agencias Productoras de Seguros deberán integrar en la estructura de los departamentos estrategias y herramientas de atención al cliente. Los propósitos principales de estos departamentos deben ser la fidelización, la rentabilización de su cartera, la generación de nuevos negocios, y el fortalecimiento de la marca en el mercado. Por consiguiente, el objetivo de estudio fue diseñar un modelo para mejorar la experiencia en el servicio a los clientes de la empresa Seguros Suárez Compañía Limitada que ofrezca un servicio personalizado a los asegurados.

Palabras clave: cliente, experiencia, servicio al cliente, seguros, asesor productor de seguros, fidelización.

ABSTRACT

The marketing of intangible products presents significant challenges, particularly when it comes to customer service. This is especially true in the case of insurance, as this type of contract is fundamentally built on a promise of good faith and trust between the parties involved. In order to thrive in an increasingly globalized, digitized, and fast-paced market, insurance companies must prioritize their customers and place them at the core of their strategy. By doing so, they can enhance their efficiency, competitiveness, and ultimately retain their customers while delivering an optimal, efficient, and personalized experience. To achieve these objectives, Insurance Production Agencies should seek to integrate dedicated departments into their organizational structures. These departments would be responsible for developing customer service strategies and tools with the primary objectives of fostering loyalty, enhancing profitability of the portfolio, generating new business opportunities, and strengthening their brand's presence in the market. Therefore, the objective that we set ourselves in this work was to design a model to improve the customer service experience of the company Seguros Suárez Compañía Limitada, in order to offer a personalized service to the insured.

Key words: customer, experience, customer service, insurance, insurance producer advisor, loyalty.

Introducción

La comercialización de productos intangibles implica mayores retos en el ámbito de la atención al cliente. Menjívar alude que los contratos de seguros se fundamentan en el principio jurídico de buena fe, que protege de manera enfatizada durante toda la vigencia. Estos contratos deben permanecer inalterables desde la etapa precontractual hasta su finalización o durante un reclamo debido a un siniestro. Es justamente en el acontecimiento de este último hecho, donde la experiencia que tiene el cliente respecto a la atención que recibió representa un factor clave sobre su permanencia y fidelización en la empresa que le brinda el servicio o, a su vez, la decepción y búsqueda en otros competidores que le ofrezcan una experiencia de mejor calidad, en cuanto a la asesoría técnica, oportuna y ágil (Menjívar, 2013).

Hay que mencionar, además, lo dicho por Tschohl y Soriano (2001):

El servicio es muy valioso para las empresas que están presionadas por la competencia.

En la actualidad, las empresas de mayor éxito se centran en el servicio, no en el precio.

Después de todo la competencia en precio produce compradores, pero no

(necesariamente) clientes. Cualquiera puede bajar sus precios. Pero dé a su clientela algo

valioso, algo como tratarla de forma personalizada, individualizada, preocupándose

sinceramente por sus intereses, y se mostraran dispuestos a pagar el precio que les pida y

a volver una y otra vez. (p.54)

Lo dicho hasta aquí, resalta la importancia de establecer una relación aseguradora – asegurado, a través, de una asesoría técnica, brindando un servicio oportuno, ágil y óptimo que garantice el cumplimiento del contrato de seguros. En consecuencia, el servicio ofrecido no debe enfocarse únicamente en la venta, sino en todo el ciclo de vida del seguro, en el cual están involucradas todas las áreas del bróker. Brantes (2018), “La experiencia del cliente hoy es

considerada como el diferenciador clave, ya que los consumidores y las empresas deciden por igual entre las marcas competidoras” (p.6). En ese sentido, para el bróker Seguros Suárez es imperante contar con la capacidad operativa suficiente para atender las principales solicitudes de sus clientes, especialmente aquellas relacionadas con la gestión de siniestros, el agendamiento de citas médicas y la resolución de las dudas sobre el alcance de las coberturas y servicios contratados. Por esta razón, este proyecto está enfocado en diseñar un modelo para mejorar la experiencia en el servicio a los clientes de Seguros Suárez siguiendo la sugerencia de Velasco (1994), quién asevera que “Para mejorar la calidad del servicio habrá que ajustar las expectativas que el cliente tiene gestionándolas adecuadamente.”

Capítulo I. Identificación del Proyecto

1.1 Presentación y Perfil de la Empresa u Organización

1.1.1 Antecedentes y datos representativos

1.1.1.1 Antecedentes. Seguros Suárez Cia. Ltda. Agencia Asesora Productora de Seguros Suárez Cía. Ltda. Agencia 3ra. generación marcada por una trayectoria familiar de “Corretaje y asesoría de seguros”, que va más allá de 70 años en el mercado ecuatoriano.

Seguros Suárez ha marcado el rumbo en el servicio de "Corretaje y Asesoría de Seguros" hasta consolidarse y mantenerse como una empresa de servicios para una amplia gama de clientes satisfechos en diversas líneas de negocios.

En la tabla 1, se observa los principales eventos ocurridos durante los 15 años de vida institucional de Seguros Suárez.

Tabla 1 *Hitos del bróker Seguros Suárez, desde sus inicios hasta la actualidad.*

AÑO	ACONTECIMIENTOS
2008	Se crea el bróker como persona natural a nombre de José Miguel Suárez Mantilla, con la intención de poder generar negocios por las relaciones que tenía su padre, el Sr. Miguel Suárez Jaramillo, quien en ese año fue presidente de la Cámara de Comercio de Ambato. En aquel entonces ocupaba el nombre comercial de “Suárez y Suárez”.
2011	Se transforma de bróker persona natural en Agencia Asesora Productora de Seguros, debido al crecimiento de la cartera de clientes. Adquiere un mayor enfoque en productos masivos para cooperativas de ahorro y crédito. Se da la apertura de sucursales en Quito y Cuenca.
2012	José Miguel Suárez Mantilla viaja a Chile con la finalidad de especializarse en la comercialización de seguros masivos, negocios que actualmente representan el 70% de la producción generada por la agencia.
2020	Se amplía la estructura organizacional con la creación del Departamento de Siniestros.

	Como consecuencia de la pandemia por la Covid-19 se incrementó la demanda de seguros de Vida y Asistencia Médica, lo que motivó la necesidad de abrir una nueva línea de comercialización de productos de Asistencia Médica.
2021	Apertura del Punto de Servicio en la ciudad de Guayaquil.
2022	Apertura de los Puntos de Servicio en las ciudades de Santa Rosa y Tulcán.
2023	Mejora en el ranking de asesores productores de seguros, pasando del puesto No. 27 al puesto No. 11 según el ranking emitido por el ente regulador.

Nota. Datos e información obtenida por gestión propia con base a la entrevista mantenida con el Gerente General de Seguros Suárez (2023).

1.1.1.2 Misión, Visión, Valores. A continuación, se muestra la misión, visión y valores que actualmente rigen y direccionan al Bróker Seguros Suárez. (Ver figura 1 y 2)

Figura 1 *Misión y Visión de Seguros Suárez.*



Nota. La figura muestra la misión y visión del 2023 de Seguros Suárez.

Fuente: Presentación corporativa de Seguros Suárez (2023).

Figura 2 Valores de Seguros Suárez.



Nota. La figura muestra los valores al 2023 de Seguros Suárez.

Fuente: Presentación corporativa de Seguros Suárez (2023).

1.1.1.3 Actividades, Marcas, Productos y Servicios.

1.1.1.3.1 Actividades. La principal actividad de Seguros Suárez es la producción y asesoría técnica de seguros. Además, se debe considerar las siguientes actividades que forman parte de su portafolio de servicios. (Ver figura 3)

Figura 3 Actividades del bróker Seguros Suárez.



Nota. La figura muestra las principales actividades Seguros Suárez al año 2023.

Fuente: Presentación corporativa de Seguros Suárez (2023).

1.1.1.3.2 Servicios. Entre los principales servicios que ofrece Seguros Suárez:

- **Asesoría en seguros individuales**

Esta asesoría está orientada a los clientes cuya colocación o acercamiento se da en el uno a uno, de manera individual, con personas naturales. (Ver figura 4)

Figura 4 Asesoría en Seguros Individuales del bróker Seguros Suárez.



The infographic features a central blue circle containing a photograph of a smiling family (a man, a woman, and a child) sitting on a couch and holding a wooden frame that forms a house shape. To the right of the circle is a white icon of a hand holding a family silhouette. Below the icon, the text 'Asesoría en Seguros Individuales' is written in white. To the right of the circle, three service categories are listed in blue text, each with a brief description in black text:

- Vehículos**: Asesoramiento para la **protección de vehículos**, con las mejores coberturas del mercado, ofreciendo una respuesta ágil ante eventualidades.
- Hogar**: Asesoramiento en la protección de la **estructura** y **bienes del hogar** para la tranquilidad de los miembros de la familia.
- Personas**: Asesoramiento en el mejor plan para usted y su familia con soluciones simples y beneficios diseñados exclusivamente para su bienestar, de acuerdo a sus necesidades, con las mejores coberturas, en los ramos de: **Asistencia médica, vida, ahorro, accidentes personales, viajes y seguros corporativos.**

Nota. La figura muestra los servicios que ofrece Seguros Suárez, relacionados a seguros individuales al año 2023.

Fuente: Presentación corporativa de Seguros Suárez (2023).

- **Asesoría en seguros corporativos**

Esta asesoría está enfocada a los clientes que poseen pequeñas, medianas y grandes industrias y/o empresas, generalmente se trata de personas jurídicas. (Ver figura 5)

Figura 5 Asesoría en Seguros Corporativos del bróker Seguros Suárez.

Asesoría en Seguros Corporativos

Patrimoniales

Ofrecemos el tipo de seguro más adecuado para sus bienes, mercancía y producción, optimizando esta inversión, pensando en los posibles siniestros y la mejor cobertura posible en: **Ramos generales y vehículos.**

Masivos

Ofrecemos programas de seguros personalizados de acuerdo a las necesidades del socio de negocios y sus objetivos estratégicos. Durante su implementación se efectúan operaciones de control y posteriormente se hacen evaluaciones para medir resultados en: **Programas de fidelización y programas de responsabilidad corporativa.**

Personas

Diseñamos programas de seguros integrales y planes de beneficios para sus colaboradores con un enfoque marcado en el servicio y la eficacia, incluyendo coberturas médicas especializadas para atenciones ambulatorias y hospitalarias en: **Asistencia médica, vida y accidentes personales.**

Nota. La figura muestra los servicios que ofrece Seguros Suárez, relacionados a seguros corporativos al año 2023.

Fuente: Presentación corporativa de Seguros Suárez. (2023)

- **Asesoría en seguros técnicos**

Esta asesoría en seguros técnicos está orientada para aquellas empresas que requieren contratar seguros especializados, como resultado de su giro de negocio. (Ver figura 6)

Figura 6 Asesoría en Seguros Técnicos del bróker Seguros Suárez.

Seguro de Crédito

Diseñado para las empresas que, en desarrollo de su actividad de venta de bienes o comercialización de servicios, hayan otorgado un crédito comercial y quieran **garantizar que este les sea pagado** cuando haya un incumplimiento por parte del deudor.

Financieras

Creamos seguros orientados a las necesidades específicas de tu proyecto. Contamos con distintos equipos de especialistas para **manejar tus suscripciones y siniestros.**

Fianzas

El trabajo honrado y el esfuerzo merecen un respaldo. Por ello, te ofrecemos nuestra garantía para tus contratos. Somos una **empresa experta en el seguro de fianzas** y estamos listos para asesorarte en tu proyecto.



Asesoría
en Seguros
Técnicos



Nota. La figura muestra los servicios que ofrece Seguros Suárez, relacionados a seguros técnicos al año 2023.

Fuente: Presentación corporativa de Seguros Suárez. (2023)

1.1.1.4 Ubicación de la Sede, Ubicación de las Operaciones, Propiedad y Forma Jurídica.

1.1.1.4.1 Ubicación de la Sede y de las Operaciones. Seguros Suárez tiene presencia física en las siguientes ciudades del Ecuador:

- Matriz: se ubica en la ciudad de Ambato en la Calle Montalvo y Av. Rodrigo Pachano. PB. Edificio Dr. Calero. Teléfono: (03) 3920141
- Agencia 1: se ubica en la ciudad de Quito en la Calle Checoslovaquia E10-195 y Av. Eloy Alfaro. Ed. Cuarzo 2do Piso - Oficina. 203. Teléfono (03) 3920141
- Agencia 2: se ubica en la ciudad de Cuenca en la Calle Gran Colombia 21-251 y Av. Unidad Nacional. Edificio Mirador del Río - Oficina. 201. Teléfono (03) 3920141

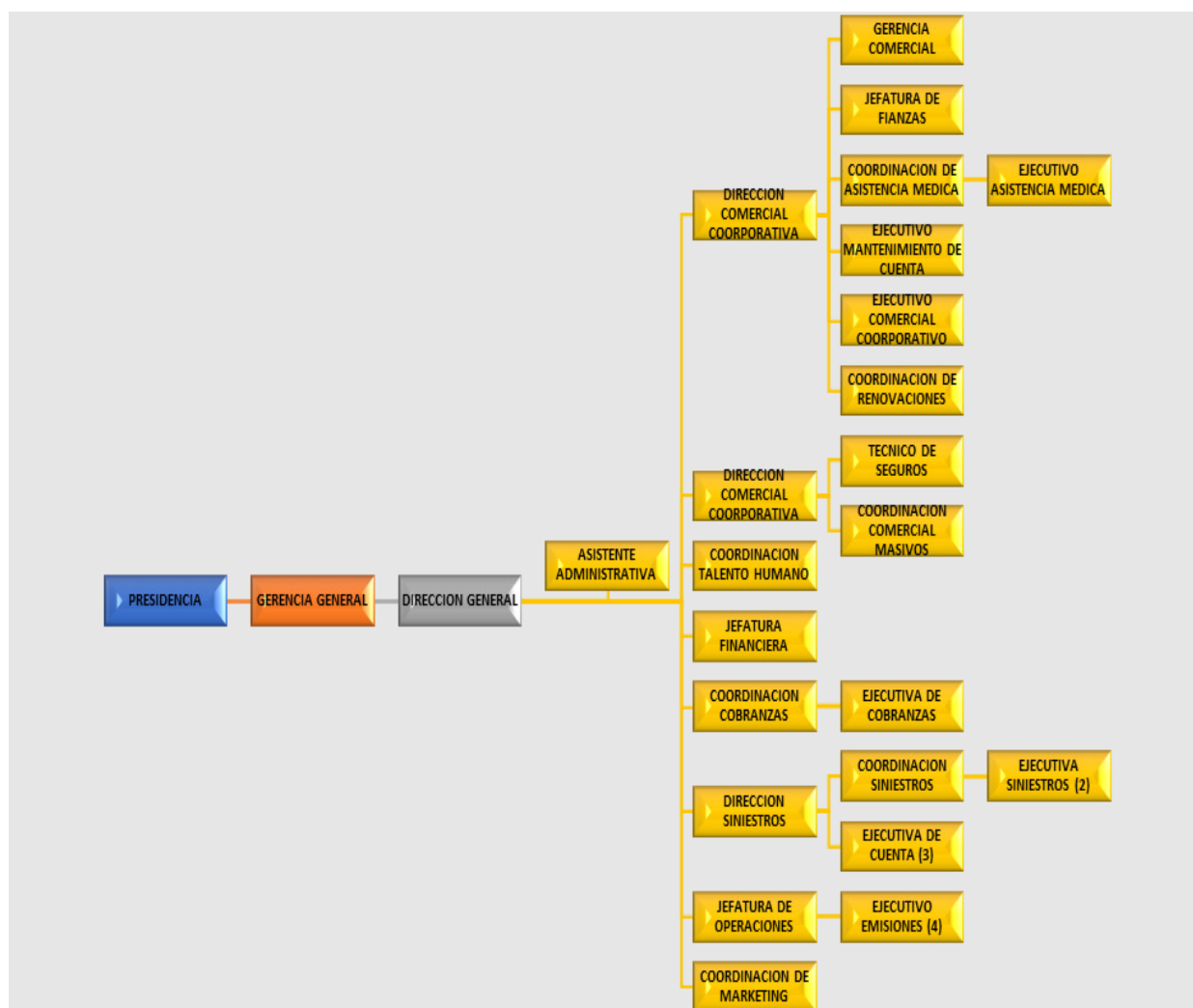
1.1.1.4.2 Propiedad y Forma Jurídica. Seguros Suárez es una empresa familiar de origen Ambateño, constituida como una sociedad limitada, con capital propio, siendo sus accionistas:

- José Miguel Suárez con el 75% de participación
- María del Mar Suárez con el 25% de participación

1.1.1.5 Tamaño de la Organización e Información sobre Empleados y otros

Trabajadores. Con los ingresos facturados por concepto de comisiones en el año 2022, que fueron de US\$ 3'245.000,00; y las proyecciones de crecimiento para el año 2023, podemos considerar a Seguros Suárez como una empresa mediana, la cual además cuenta con un capital humano de 27 personas, distribuidas de la siguiente manera: (Ver figura 7)

Figura 7 Organigrama del bróker Seguros Suárez.



Nota. la figura muestra la estructura organizacional de la Agencia Productora de Seguros.
Fuente: Propia – Organigrama Seguros Suárez.

1.1.2 Análisis del Entorno

1.1.2.1 Entorno General. El entorno general de Seguros Suárez, correspondiente a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, en medio de los que desarrolla su actividad de intermediación de seguros en Ecuador, se detallan a continuación. (Ver tabla 2)

Tabla 2 *Análisis PESTEL bróker Seguros Suárez.*

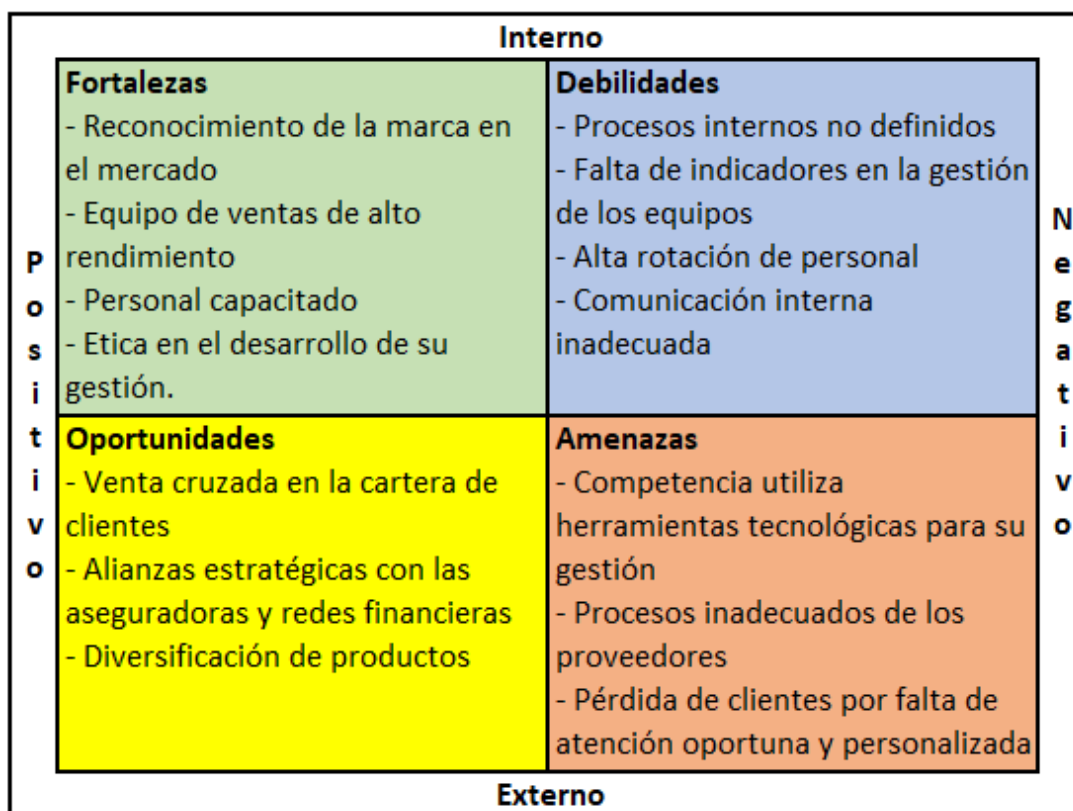
Políticos	En la gestión del gobierno del presidente Lasso se han presentado algunos episodios de violencia por enfrentamientos sociales y crimen organizado.
	El Consejo de la Administración Legislativa (CAL) resolvió admitir a trámite el pedido de juicio político en contra del presidente Guillermo Lasso y remitirlo a la Corte Constitucional.
	El Gobierno presenta Proyecto de Reforma Tributaria denominada Ley de Fortalecimiento de la Economía Familiar.
Económicos	El Banco Central prevé que la economía ecuatoriana crecerá 3,1% en el 2023.
	El Fondo Monetario Internacional (FMI) advirtió sobre una posible recesión a nivel mundial que golpeará en mayor medida a los países en desarrollo como el nuestro.
	El riesgo país se incrementó en los últimos meses hasta bordear el umbral de los 2.000 puntos en el mes de abril de 2023.
Sociales	Existe poco conocimiento en la sociedad sobre los beneficios de contar con una cobertura de seguros.
	Crisis en el sistema de salud pública, por falta de personal sanitario y desabastecimiento de medicamentos e insumos médicos.
	La mayoría de los productos de seguros en el mercado, están enfocados en segmentos de mayor poder adquisitivo (estrato A, B y C+), lo cual limita el acceso universal a esta prestación.
Tecnológicos	La Asamblea Nacional aprobó la Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual, que impulsará y desarrollará los diversos sectores de la economía, además de posibilitar que las grandes compañías tecnológicas como Amazon, Google y Oracle puedan establecerse en el país.
	Todavía quedan segmentos de la población sin conexión y grandes oportunidades de incremento en el ingreso promedio por usuario. La cobertura 4G es además relativamente baja en comparación con países de población y tamaño económico similares en la región.
	En el sector seguros se han desarrollado varias plataformas tecnológicas de comercialización de productos y atención al cliente.
Ecológicos	El Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, expide en mayo del 2021, mediante Acuerdo Ministerial, el programa Ecuador Carbono Neutro con la finalidad de incentivar la toma de acciones frente al cambio climático por parte de las empresas, tanto del sector público como privado, que les permita reportar sus compromisos y acceder a incentivos ambientales, que fomenten la competitividad en un marco de desarrollo sostenible.
Legales	La Asamblea Nacional expide La Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, misma que tiene un alto impacto en la operación del sector seguros.
	La Asamblea Nacional aprobó por unanimidad las reformas a la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos, orientado a incrementar los controles de la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE). Las instituciones del sistema financiero y de seguros, en su calidad de sujetos obligados, deberán informar a la UAFE a través de la entrega de los reportes previstos en esta ley, de acuerdo con la normativa que en cada caso se dicte.

Nota. La tabla muestra los factores en el entorno general del bróker SEGUROS SUÁREZ.

Fuente: PRIMICIAS (2023). CNN (2023). EL UNIVERSO (2023). Instituto Nacional de Estadística y Censos (2023). Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (2021). Banco central del Ecuador (2023). Registro Oficial del Ecuador (2023).

1.1.2.2 Entorno Específico. El entorno específico de Seguros Suárez, en el cual se detallan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas propias de su actividad de intermediación de seguros, se puede apreciar en el siguiente gráfico. (Ver figura 8)

Figura 8 *Análisis FODA bróker Seguros Suárez.*



Nota. La figura muestra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno específico del bróker.

Fuente: Información interna de Seguros Suárez (2023).

1.1.2.3 Principales Indicadores Financieros. En el año 2022 y como los resultados de una ardua gestión, Seguros Suárez presentó los siguientes indicadores financieros. (Ver tabla 3)

Tabla 3 Principales indicadores financieros del bróker Seguros Suárez.

INDICADORES		Cifra / Ratio	Análisis financiero
CAPITAL DE TRABAJO NETO ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE		\$675.765,23	El capital de trabajo \$675,765,23 no es una razón. Permite determinar la disponibilidad de dinero para adelantar las operaciones del negocio en los meses siguientes, además que muestra la capacidad para enfrentar los pasivos corrientes clasificados así en el balance.
SOLVENCIA (Índice corriente)	LIQUIDEZ ACTIVO CORRIENTE/ PASIVO CORRIENTE	2,78	El índice corriente o de liquidez es de 2.78 El factor mínimo de este es 1,0 y el óptimo de 2,5 y muestra la capacidad de la empresa para cubrir con sus Activos Corrientes (de fácil conversión en dinero circulante), las obligaciones o deudas corrientes en un plazo no mayor a un año. Al no tener inventario se considera también como índice ácido , es decir, nos indica que por cada dólar que debemos, tenemos \$2.78 para pagar.
	APALANCAMIENTO TOTAL PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	38,69%	El índice de Endeudamiento indica que los activos han sido financiados a través de deudas en el 38.69%, o visto de otra manera los socios son propietarios del 61.31% de la compañía.
ENDEUDAMIENT O	APALANCAMIENTO BANCOS PASIVOS BANCARIOS/ACTIVO TOTAL	0,14%	Contamos con el 0.14% de activos financiados por acreedores financieros o bancarios.
	ROA RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO UTILIDAD NETA/ACTIVO TOTAL	35,26%	La compañía tiene un rendimiento respecto de sus activos totales de 35.26%
	ROE RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO UTILIDAD NETA/PATRIMONIO TOTAL	57,51%	El patrimonio obtuvo una rentabilidad del 57.51%.
	RENTABILIDAD SOBRE VENTAS UTILIDAD NETA/VENTAS	14,08%	El Margen Neto de Utilidad, (La Rentabilidad de la empresa en relación a sus Ventas) con frecuencia es el índice de mayor consulta a la hora de evaluar a la compañía, este es de 14.08%, una vez restados los costos, gastos, participación trabajadores e impuesto renta; es decir por cada dólar que la empresa vendió gana para los socios 0.1408 centavos.

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	22,51%	El Margen Bruto de Utilidad de la compañía alcanza el 22.51%, considérese que se encuentran deducidos los gastos de ventas, administrativos y financieros.
UTILIDAD DEL EJERCICIO/VENTAS		

Nota. La tabla muestra los principales indicadores financieros del bróker Seguros Suárez con corte cierre en el año 2022.

Fuente: Datos tomados de la información financiera interna del bróker Seguros Suárez.

1.1.2.4 Ranking de Asesores Productores de Seguros.

Existe una fuerte competencia en la intermediación de seguros en Ecuador, donde Seguros Suárez ha conseguido ubicarse en la posición número 11, esto luego del gran crecimiento logrado en los últimos años. (Ver tabla 4)

Tabla 4 *Ranking de comisión de Asesores Productores de Seguros en el año 2022*

Posición	Nombre de Institución	Provincia	Valor de Comisión
1	NOVAECUADOR S.A.	PICHINCHA	\$ 19.978.210,46
2	TECNISEGUROS S.A.	PICHINCHA	\$ 15.449.246,32
3	ECUAPRIMAS CIA. LTDA.	GUAYAS	\$ 11.758.993,33
4	ASERTEC S.A.	PICHINCHA	\$ 11.489.105,22
5	MULTIAPOYO CIA. LTDA.	PICHINCHA	\$ 5.366.031,60
6	ROSENEY SALCEDO Y ASOCIADOS S.A.	GUAYAS	\$ 5.102.580,73
7	GRUPO MANCHENO VILLACRESES	PICHINCHA	\$ 4.685.937,18
8	ZHM SEGUROS S.A.	GUAYAS	\$ 4.094.579,93
9	AON RISK SERVICES ECUADOR S.A.	PICHINCHA	\$ 3.933.119,85
10	ACOSAUSTRO S.A.	PICHINCHA	\$ 3.515.549,11
11	SEGUSUAREZ AGENCIA CIA. LTDA.	TUNGURAHUA	\$ 3.211.840,98
12	CIDESCOL S. A.	PICHINCHA	\$ 3.105.779,74
13	RAUL COKA BARRIGA CIA. LTDA.	PICHINCHA	\$ 3.082.525,68

14	SERVISEGUROS S.A.	GUAYAS	\$ 3.031.685,56
15	GILBERT Y BOLONA S.A. SEGUGILBO	GUAYAS	\$ 2.858.766,69

Nota. La tabla muestra el ranking 15 de los principales Asesores Productores de Seguros en el Ecuador al cierre del año 2022.

Fuente: Datos tomados de la página web de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros de Ecuador (2022).

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Descripción del Problema

La producción generada por Seguros Suárez en los últimos dos años superó las expectativas planificadas alcanzando un crecimiento del 150 %. Esto ocasionó que la capacidad instalada de la empresa sea insuficiente para brindar un servicio personalizado y de calidad a los clientes, cumpliendo de manera parcial la misión de la compañía. Además, la falta de claridad en los procesos de los departamentos comercial y de siniestros, pone en riesgo la fidelidad de los clientes e inclusive puede derivar en un riesgo reputacional, dificultando a su vez la generación de nuevos negocios.

Lo anterior pone en desventaja a Seguros Suárez frente a la competencia, considerando que el segmento en el que opera incluye a los principales asesores productores de seguros del mercado ecuatoriano, los mismos poseen herramientas tecnológicas como parte de sus estrategias de atención al cliente.

1.2.2 Fines y Objetivos del Trabajo

La finalidad de este proyecto es diseñar un modelo para mejorar la experiencia del servicio al cliente y de esta forma cumplir a cabalidad la misión de la empresa, que consiste en; satisfacer las necesidades integrales de seguros a través de asesoría técnica, oportuna y

personalizada, con una organización calificada y comprometida con la tranquilidad de sus clientes.

1.2.2.1 Objetivo General.

Diseñar un modelo para mejorar la experiencia de servicio a los clientes de la empresa Seguros Suárez Compañía Limitada, que oferte asistencia personalizada a los asegurados.

1.2.2.2 Objetivos Específicos.

Los objetivos específicos que pretenden alcanzar son:

- Diagnosticar la situación actual de la experiencia del cliente, que mida los niveles de satisfacción con el servicio.
- Investigar cuáles son las mejores prácticas y herramientas tecnológicas de atención al cliente que utiliza la competencia, determinando su aplicación en Seguros Suárez.
- Proponer el modelo de atención al cliente, que incluya las mejores prácticas y herramientas tecnológicas, para su implementación en la empresa Seguros Suárez.

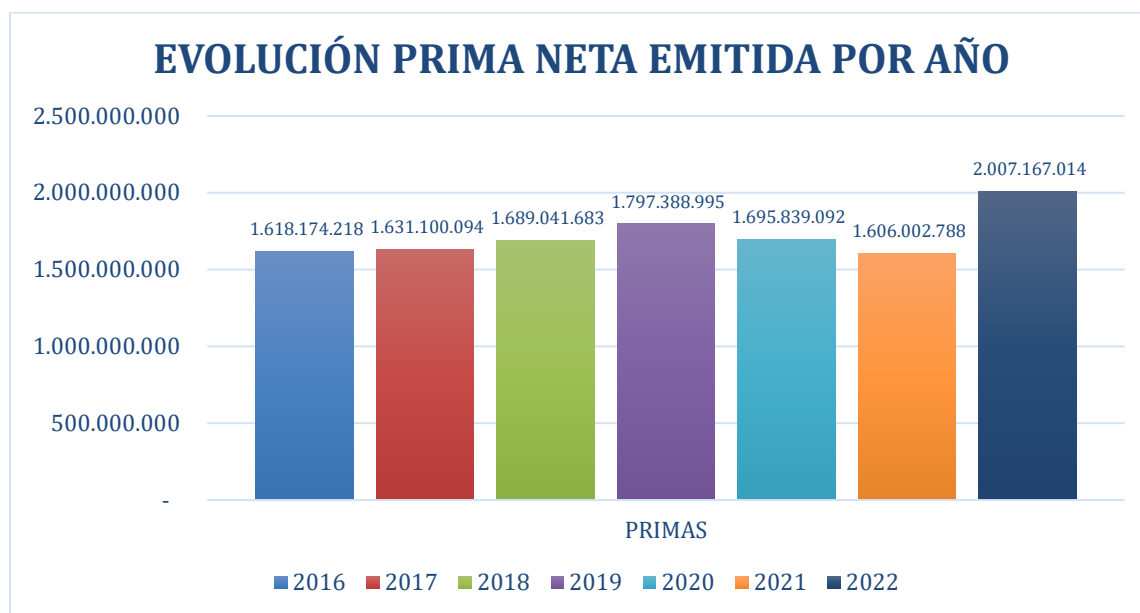
1.2.3 Hipótesis o Teoría que Plantea este Trabajo

El diseño de un modelo para mejorar la experiencia en el servicio a los clientes en la empresa Seguros Suárez permitirá ofrecer un servicio personalizado y de calidad a los clientes.

1.3 Justificación e Importancia del Trabajo

En un mundo globalizado, digitalizado y rápido; las empresas que brindan servicios de seguros se ven exigidas a colocar al cliente como el foco y centro de la estrategia a fin de ser eficientes y competitivas en un mercado ecuatoriano que en los últimos años incrementa notablemente, tal como se observa en la figura 9:

Figura 9 Evolución de Prima Neta Emitida por Año en Sector Asegurador Ecuatoriano.



Nota. La figura muestra la evolución prima neta emitida desde el año 2016 a 2022.

Fuente: (Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros, 2023).

En sintonía con este crecimiento y como pieza clave dentro del negocio de los seguros, las Agencias Productoras de Seguros, en su labor de intermediación, requieren fidelizar a sus clientes a través de un servicio personalizado y con claras vías de comunicación. La segregación de departamentos o áreas dentro de una empresa, como lo es una Agencia Productora de Seguros, con su respectiva asignación de funciones y actividades, hace notoria la necesidad de que exista un departamento responsable de atender al cliente y acompañarlo durante toda la vigencia de su contrato de seguro. Se elimina la posibilidad de que un cliente quede en una especie de limbo, que suele aparecer entre la venta del seguro y la renovación de este.

En ese sentido, Forsyth (2009) manifiesta que:

La calidad de lo que es esencialmente una relación de ventas afectada por el servicio involucrado y brindado mientras se está efectuando el negocio. El servicio al cliente, como lo anticipan y experimentan los clientes, es fundamental para el éxito en el

marketing. A este proceso con frecuencia se lo denomina atención al cliente, diseñada de tal modo que impresione a los clientes, brinda la oportunidad significativa para diferenciar a la organización de sus competidores. (pp.196-197)

Según información tomada de la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, al cierre del 2022, en Ecuador existieron 359 Agencias Productoras de Seguros activas. Esto nos demuestra que la competencia en el mercado asegurador ecuatoriano es fuerte, más aún si consideramos que existen apenas 30 Compañías de Seguros. Lo anterior obliga a las Agencias Productoras de Seguros a integrar en su estructura un modelo empresarial para mejorar la experiencia en el servicio de los clientes, que incluya departamentos de servicio al cliente con las respectivas estrategias y herramientas que le permitan a la empresa fidelizar a los clientes y fortalecer su imagen.

En el estudio realizado por Ocando Ruiz y Eslava Zapata (2022), manifiestan que:

Debido a que de la acertada fijación de objetivos para gestionar los métodos aplicados para la captación consolidación y satisfacción del cliente, la estipulación de políticas de atención, de su correcta aplicación y la satisfacción del mismo, dependerá el éxito o fracaso del mantenimiento de la cartera de clientes en una empresa. (p.67)

Bajo esta premisa, resulta vital, para el crecimiento sostenido del bróker, implementar políticas, procesos y herramientas que garantice una experiencia de satisfacción óptima a sus clientes generando fidelización y rentabilización de su cartera.

De igual manera, según Ocando Ruiz y Eslava Zapata (2022):

Es imprescindible para una empresa fijarse acciones que conlleven a mejorar los puntos débiles, reforzar los fuertes, con el objetivo fundamental de lograr mantenerse en el mercado y para ello, hacen uso de las estrategias que les direccionen el camino para

gestionar debidamente sus recursos financieros, humanos y materiales en la prestación de una atención a sus clientes fundamentada en la calidad de servicio. (p.68)

Es importante tener objetivos, métodos y políticas claras, referentes a la atención y satisfacción del cliente, así como una adecuada gestión de recursos para ofrecer un servicio de calidad, con base a las fortalezas y debilidades de la empresa puesto que de esto dependerá el éxito o el fracaso de mantener a los clientes fieles a la institución.

Es primordial que el diseño de un modelo empresarial para mejorar la experiencia en el servicio de los clientes de la empresa Seguros Suárez. Contribuyendo al fortalecimiento de su marca en el mercado de intermediación de seguros y será un factor clave para mantener un crecimiento sostenible a través de la fidelización, rentabilización y generación de nuevos negocios.

Capítulo II. Marco Conceptual

2.1 Los Asesores Productores de Seguros

Un asesor productor de seguros, conocido también como corredor o bróker de seguros, es un intermediario en la relación contractual que existe entre el asegurado y la aseguradora o empresa de medicina prepagada.

Según el diccionario de seguros de la Fundación Mapfre (s.f.), un corredor de seguros es:

La persona física o jurídica que realiza la actividad mercantil de mediación de seguros privados sin mantener vínculos contractuales que supongan afección con entidades aseguradoras, y que ofrece asesoramiento independiente, profesional e imparcial a quienes demanden la cobertura de los riesgos a que se encuentran expuestos sus personas, sus patrimonios, sus intereses o responsabilidades.

De acuerdo a lo estipulado en la Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras de Valores y Seguros (2017), los Asesores productores de seguros se clasifican en:

“Art. 2.- Los asesores productores de seguros se clasifican en:

1. Agentes de seguros con relación de dependencia;
2. Agentes de seguros sin relación de dependencia; y,
3. Agencias asesoras productoras de seguros”. (p.10)

Según la Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras de Valores y Seguros (2017), esta intermediación incluye principalmente las siguientes obligaciones:

“Art. 21.- Son obligaciones de los asesores productores de seguros:

1. Cumplir con los principios de ética profesional y evitar la competencia desleal en la asesoría, gestión y colocación de contratos de seguros;

2. Asesorar al cliente en forma veraz, suficiente, detallada y permanente acerca de las condiciones del contrato, haciéndole conocer las mejores opciones según sus necesidades, el alcance de las coberturas, beneficios, exclusiones, primas, forma de pago, requisitos, plazos y procedimientos para reclamar el pago de indemnizaciones;

3. Comunicar inmediatamente por escrito a la empresa de seguros cualquier modificación del riesgo, si el asegurado le participó de aquello, o por tener conocimiento directo de este particular;

4. Asesorar al asegurado en las diligencias tendientes al cobro de la indemnización y para actuar a nombre del cliente ante la empresa de seguros, siempre que cuente con poder especial para ello o autorización escrita del asegurado (...)” (p.17)

En definitiva, una agencia asesora productora de seguros, es una persona jurídica, que conoce aspectos técnicos y jurídicos en materia de seguros que brinda asesoría a sus clientes, con

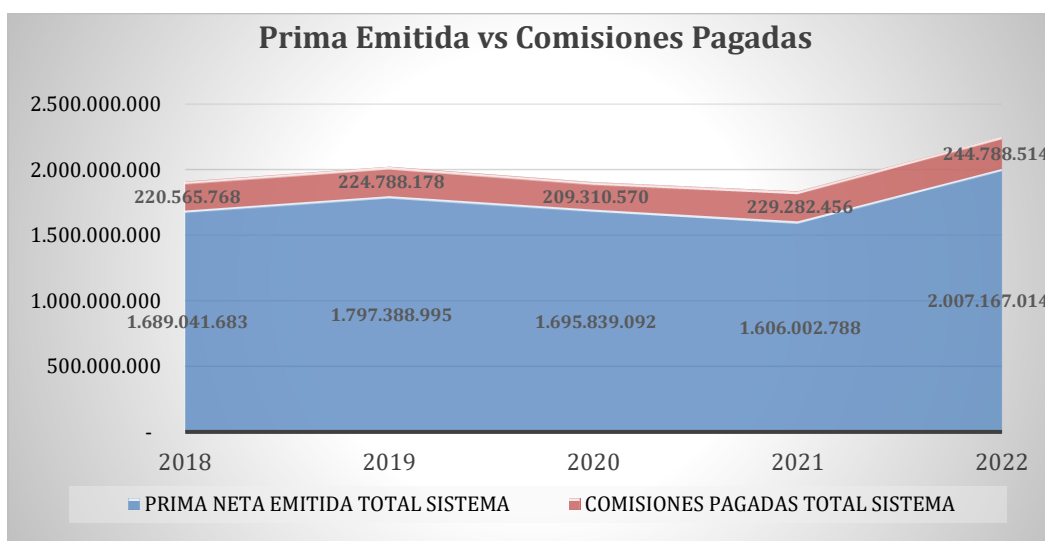
la finalidad de que escojan la mejor opción de aseguramiento, que cubra todas sus necesidades, desde el análisis de riesgos, pasando por la emisión de la póliza, acompañándolos en el proceso de reclamos, recordándoles el vencimiento del contrato y negociando las condiciones de renovación con la aseguradora.

En Ecuador, para que una Agencia Asesora Productora de Seguros pueda entrar en operación, deberá contar con la credencial y los certificados de autorización por ramo que los otorga la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros y para ello deberá cumplir con todos los requisitos que establece la norma. Posterior a esto, deberá suscribir contratos de agenciamiento con las Compañías de Seguros o empresas de medicina prepagada, señalando entre otros elementos del contrato, las comisiones que le corresponderá por la intermediación.

2.2 Análisis del Mercado de los Asesores Productores de Seguros en el Ecuador

En la figura 10 se evidencia un crecimiento paralelo entre primas y comisiones.

Figura 10 *Primas Emitidas Frente a Comisiones Pagadas en el Sistema Asegurador Ecuatoriano.*



Nota. La figura muestra la comparación entre las primas emitidas por las aseguradoras y las comisiones pagadas a los corredores de seguros, desde el año 2018 a 2022. Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, <https://www.supercias.gob.ec/>

Es indudable que aquellas circunstancias que afectaron al crecimiento o decrecimiento de la producción de primas, afectan en la misma proporción a las comisiones cobradas por los intermediarios, así se evidencia en la gráfica anterior, donde claramente se identifica un decremento en las primas emitidas en los años 2020 y 2021 por efectos de la pandemia Covid 19.

De la misma forma, se puede apreciar una notable recuperación del sistema en el año 2022, donde los ramos de asistencia médica, vida, vehículos, incendio y transporte, generaron la mayor producción, de entre los más de 30 ramos habilitados para operar en el mercado asegurador ecuatoriano. (Ver tabla 5)

Tabla 5 Principales ramos de seguros por valor de prima pagada y comisiones cobradas.

AGENCIAS ASESORAS PRODUCTORAS DE SEGUROS			
No.	Ramo	Prima Pagada	Comisiones Cobradas
1	Asistencia medica	\$ 453.690.875,38	\$ 61.785.613,28
2	Vida (Colectiva e Individual)	\$ 335.527.347,53	\$ 41.123.056,07
3	Vehículos	\$ 248.894.354,43	\$ 40.111.325,89
4	Incendio y líneas aliadas	\$ 104.431.061,12	\$ 10.831.291,70
5	Transporte	\$ 56.416.706,67	\$ 8.133.206,53

Nota. La tabla muestra las primas pagadas y las comisiones cobradas en los 5 principales ramos de seguros al cierre del año 2022.

Fuente: Datos tomados de la página web de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros de Ecuador (2022) <https://n9.cl/wfcae>

2.2.1 Composición de la Intermediación de Seguros en Ecuador

Según la página web de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, al cierre del año 2022, el mercado de intermediarios de seguros en el Ecuador estuvo integrado por:

- 701 Agencias asesoras productoras de seguros registradas, de las cuales solamente 359 están operativas y por lo tanto tiene ingresos por comisiones.

- 1473 Agentes de seguros sin relación de dependencia registrados, de los cuales únicamente 728 están operativos y por lo tanto poseen ingresos por comisiones.
- 56 Agentes de seguros con relación de dependencia. No existen datos de operatividad de estos agentes.

Existe una gran cantidad de personas naturales y jurídicas que se dedican a la intermediación de seguros en el Ecuador, pese a que únicamente el 50% se encuentra operativo, todavía resulta una cantidad grande si la comparamos con la cantidad de aseguradoras que existen en el país que, en la actualidad, no superan las 30 compañías.

2.2.2 Situación de Seguros Suárez en el Mercado Ecuatoriano

Al cierre del año 2022, Seguros Suárez, se encuentra ubicada en el puesto 11 de Agencias Productoras de Seguros del Ecuador, facturando por concepto de comisiones, valores superiores a los tres millones de dólares, así se lo puede apreciar en la siguiente tabla, donde se detalla la posición del bróker en el ranking de los diferentes años, según información de la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (Ver tabla 6)

Tabla 6 *Ranking y participación de Seguros Suárez en el mercado asegurador ecuatoriano.*

AÑO	COMISIONES FACTURADAS POR EL TOTAL DEL SISTEMA	COMISIONES FACTURADAS SEGUROS SUÁREZ	RANKING SEGUROS SUÁREZ	PARTICIPACIÓN
2022	188.003.423,63	3.211.840,98	11	1,71%
2021	191.529.535,76	1.403.625,12	28	0,73%
2020	179.437.766,29	1.045.807,05	31	0,58%
2019	193.322.824,91	1.275.023,85	28	0,66%
2018	191.426.849,25	1.112.807,30	31	0,58%

Nota. La tabla muestra el total de comisiones facturadas por el sistema de intermediarios desde el año 2018 al 2022, la ubicación y participación de Seguros Suárez.

Fuente: Datos tomados de la página web de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros de Ecuador <https://n9.cl/ir3eg>

Las empresas que representan mayor competencia en el segmento que desarrolla sus actividades Seguros Suárez, que utilizan una estrategia similar, son Grupo Mancheno y Multiapoyo, los cuales se ubican en la posición 7 y 5 del ranking, respectivamente y poseen una mayor infraestructura (Call Center, sucursales, personal) y herramientas tecnológicas (aplicaciones, página web).

A continuación, se detalla las cifras del bróker Seguros Suárez, por comisiones facturadas, de los últimos 5 años. (Ver tabla 7).

Tabla 7 *Comisiones Facturadas por Seguros Suárez.*

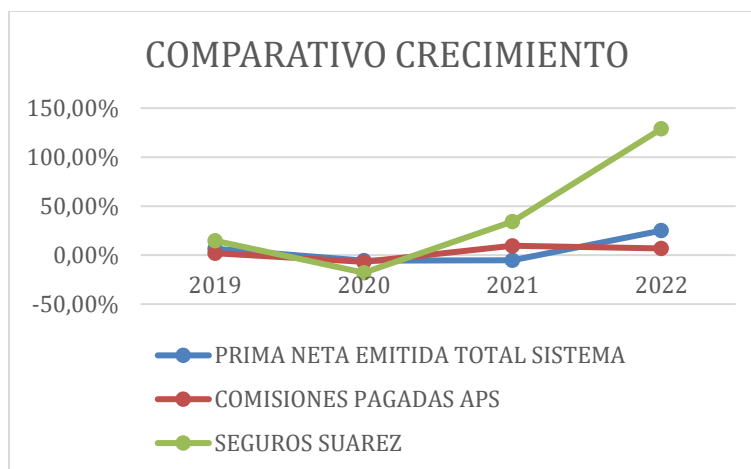
CONCEPTO	2018	2019	2020	2021	2022
SEGUROS SUÁREZ	1.112.807	1.275.024	1.045.807	1.403.625	3.211.841

Nota. La tabla muestra las comisiones facturadas por Seguros Suárez, desde el año 2018 a 2022. Fuente: (Página web de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, <https://n9.cl/249e2>)

En la siguiente tabla, se puede apreciar el crecimiento que tuvo Seguros Suárez, frente al mercado, tanto de comisiones como de primas emitidas. (Ver tabla 8).

Tabla 8 *Crecimiento Seguros Suárez, frente al Sistema de Primas Emitidas y Comisiones Pagadas por Intermediación.*

CONCEPTO	2019	2020	2021	2022
Prima Neta Emitida del Total del Sistema	6,41%	-5,65%	-5,30%	24,98%
Comisiones Pagadas APS	1,91%	-6,89%	9,54%	6,76%
Seguros Suárez	14,58%	-17,98%	34,21%	128,82%



Nota. La tabla muestra el crecimiento de Seguros Suárez frente a las primas emitidas y las comisiones pagadas en el mercado, desde el año 2018 a 2022. Fuente: (Página web de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, <https://n9.cl/ofe46a>)

2.3 Estrategia Empresarial para Afrontar el Crecimiento Acelerado de Seguros Suárez

Se abordará por definir estrategia empresarial como la “Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos” (Fernández, 2020, p. 2). De ahí que, para el intermediario de seguros, Seguros Suárez, el crecimiento orgánico y acelerado que ha tenido a partir del 2021, es consecuencia de un arduo trabajo de quince años en el mercado asegurador ecuatoriano, que, actualmente; requiere la visión de una nueva estrategia que permita conservarse en el segmento de los asesores productores de seguros más grandes del país proyectándose incluso a escalar en ese ranking.

A continuación, recordar las cinco fuerzas competitivas básicas según Porter (1990), permitirán definir la estrategia competitiva que debe emprender Seguros Suárez, con el objetivo de superar a sus competidores y conseguir un crecimiento sostenible:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. Rivalidad entre competidores existentes.

3. Amenaza de productos y servicios sustitutivos.
4. Poder de negociación de los clientes.
5. Poder de negociación de los proveedores.

En consideración a algunas de estas fuerzas competitivas, se determina que tienen un impacto en la problemática actual de Seguros Suárez que, en los últimos dos años alcanzó un crecimiento del 150 %, ocasionando que la capacidad instalada de la empresa sea insuficiente para brindar un servicio personalizado y de calidad a sus clientes, lo que pone en riesgo su sostenibilidad:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores. - por cuanto el mercado de seguros en lo que respecta a intermediarios, tuvo un crecimiento en comisiones, en un escenario post pandemia que, al cierre del 2022, registra las comisiones pagadas más altas del sistema con \$ 244.788.514
- Rivalidad entre competidores existentes. - Seguros Suárez en el último año pasó del puesto número 27 al puesto número 11 de asesores productores de seguros en el país y, actualmente, se enfrenta al segmento de los intermediarios de mayor poder en el mercado ecuatoriano; cuya capacidad de Servicio, Innovación y Tecnología tiene una mayor madurez empresarial gracias a la experiencia adquirida al estar por varios años consecutivos en el ranking superior de intermediarios.
- Poder de negociación de los clientes. El enfoque de comercialización está en el segmento de seguros masivos en entidades financieras, puesto que, su volumen genera altas primas que representan altas comisiones para el intermediario. De igual manera, estos clientes serán quienes determinen el crecimiento en la cartera de seguros masivos, en los diferentes ramos que se comercializan a través de este canal.

Como resultado de lo señalado, se evidencia la necesidad de tomar acciones encaminadas a contrarrestar los impactos de las fuerzas competitivas detalladas anteriormente, para ese fin, se ejecutará un análisis tanto externo como interno DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) y respectivamente el análisis CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar), que permitirá ir trazando la estrategia competitiva para la empresa. (Ver tabla 9)

Tabla 9 *Análisis DAFO versus CAME del Intermediario Seguros Suárez.*

DAFO	CAME
DEBILIDADES	CORREGIR
* Procesos internos no definidos	* Definir procesos de valor para el cliente final establecidos en los equipos de la organización.
* Falta de indicadores en la gestión de los equipos	* Implementar indicadores de gestión KPIs (Key Performance Indicators) para evaluar la efectividad de los procesos y el desempeño de los equipos.
* Alta rotación de personal	* Desarrollar planes de carrera que fortalezcan la permanencia de los colaboradores.
* Comunicación interna inadecuada	* Construir un plan de comunicación con enfoque en la asertividad, transparencia y claridad.
AMENAZAS	AFRONTAR
* Equipos especializados en los competidores para la Atención a los clientes	* Desarrollar un modelo de Equipo de Atención al Cliente que pueda competir con los estándares de servicio y experiencia que brindan los competidores en el mismo segmento de intermediación.
* Los competidores utilizan herramientas tecnológicas para gestionar el ciclo de vida del cliente	* Implementar herramientas tecnológicas para la comercialización, atención de siniestros y administración del ciclo de vida del cliente.
* Procesos inadecuados de los nuevos proveedores que se incluyan a la red	* Generar alianzas con proveedores estratégicos, que compartan la misma visión de enfoque en entregar valor al cliente de forma simple y rápida, a través de procesos establecidos que incluyan una mitigación de riesgos operativos.
FORTALEZAS	MANTENER
* Reconocimiento de la marca en el mercado	* Fortalecer la imagen de la marca, como un competidor importante en el segmento de intermediación del país.

* Equipo de ventas de alto rendimiento	* Identificar nuevos desafíos que puede asumir el equipo de ventas.
* Personal capacitado	* Mantener en constante profesionalización y especialización al equipo de la cadena de valor en la organización.
* Ética en el desarrollo de su gestión	* Continuar desarrollando con la misma ética empresarial toda la gestión que realiza la organización, en todos sus niveles.
OPORTUNIDADES	EXPLOTAR
* Alianzas estratégicas con las aseguradoras, redes financieras y proveedores	* Generar negocios complementarios con socios estratégicos vinculados al mercado de seguros.
* Diversificación de productos	* Crossselling y upselling sobre la cartera actual de clientes.
* Segmentación de clientes	* Desarrollo de nuevas líneas de negocios con mayor personalización.

Nota. La tabla muestra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno específico del Asesor Productor de Seguros, así como las oportunidades para corregir, afrontar, mantener y explotar estos factores.

Fuente: Información interna de Seguros Suárez. (2023)

Del análisis realizado, se desprende las principales acciones a implementar se relacionan con mejorar la experiencia del cliente mediante un modelo de servicio de atención satisfactorio, al atender sus requerimientos y que sea ágil, simple y oportuno. Es importante destacar lo indicado por Tschohl, J., y Soriano (2001):

En mercados altamente competitivos la batalla por mantener la facturación de clientes habituales es crucial para el éxito a largo plazo de una empresa. Pero el servicio al cliente no es sólo una ventaja comparativa. En muchos sectores, es la ventaja que determina la competitividad de un negocio. El servicio, por su parte, es el nuevo parámetro que utilizan los clientes para juzgar a una empresa. (p.2)

Dicho lo anterior la empresa se encuentra ante una realidad en el mercado ecuatoriano de intermediación de seguros, en el cual, la forma en que los clientes perciben el servicio que les

brindan sus Asesores Productores de Seguros, determina la competitividad que estos tengan para mantener su posición o incluso pretender un crecimiento en este sector.

Más allá de la óptica financiera, para que el crecimiento empresarial tenga éxito, debe ser sostenible, pero no solo se trata de un crecimiento en ventas o una reducción en costos o la combinación de ambas; se trata de retribuir la confianza y generar fidelidad de los clientes a partir de quienes diseñarán las estrategias para lograr un crecimiento rentable.

2.4 Modelo de Servicio de Atención al Cliente

Un modelo de atención al cliente es la estructura que una empresa utiliza para interactuar con sus clientes y satisfacer sus necesidades.

Mejía (2019), en su **art 4. Claves para entender qué es un Modelo de Atención al Cliente**, plantea que un modelo de atención es la forma en que las empresas atienden los distintos requerimientos de los clientes, a través de todos los canales disponibles, incluyendo políticas, procesos y recursos, con la finalidad de impactar positivamente en la experiencia del cliente.

Teniendo lo anterior claro, el modelo debería contener:

- El Customer Journey en el Diseño del Modelo de Atención, es decir, el modelo de relacionamiento entre las empresas y sus clientes.
- Diseño de la Estrategia Ominicanal, garantizar que todos los canales de comunicación habilitados, estén sincronizados, para que el cliente sienta que está interactuando con la misma empresa, sin importar el canal que utilice.
- Recursos de Apoyo, el plan debe contar con todos los recursos necesarios para su adecuado funcionamiento.
- Evaluación de la Experiencia, preguntar de manera permanente a los clientes, su percepción en términos de experiencia, al interactuar con los distintos canales.

El modelo de servicio de atención al cliente se compone de una serie de procesos, estrategias y prácticas, diseñadas con el fin de garantizar un servicio de alta calidad con los clientes, así como, alcanzar una experiencia positiva al interactuar con la compañía en cada uno de los puntos de contacto.

Conviene subrayar lo dicho por Tschohl, J., y Soriano (2001):

En la práctica, el servicio a los clientes se relaciona con políticas y operaciones mientras que las relaciones con los clientes se refieren a los contactos diarios. El servicio a los clientes establece el nivel de servicio que el cliente recibe. Luego, las relaciones con los clientes se encargan de entregarlo. (p.14)

Un modelo de atención al cliente efectivo, se caracterizará por ser rápido, de mínimo esfuerzo y resolutivo para el cliente generando de esta forma en él una experiencia positiva a través de su uso. El cumplimiento del objetivo planteado se focalizará en analizar varios factores como: canales, políticas, procesos y retroalimentación.

Dicho lo anterior, se identifican los elementos clave, que se incluirán en el modelo de atención al cliente de Seguros Suárez:

- Atención personalizada, el foco del modelo está en entender las necesidades y preferencias individuales de los clientes, para ofrecer soluciones específicas y personales.
- Comunicación eficaz, se establecen canales de comunicación efectivos, como teléfono, correo electrónico, chat en línea y redes sociales, para que los clientes puedan ponerse en contacto con la empresa de manera fácil y rápida.
- Procesos claros, se establecen procedimientos y flujos de trabajo que sean claros, reales y que todo el personal conozca y sepa cómo gestionarlos.

- Resolución de problemas, se implementan estrategias para abordar y resolver problemas de manera efectiva, lo que incluye la gestión de quejas y reclamación, con enfoque en resolver los dolores de los clientes.
- Automatización, se utilizan herramientas tecnológicas, como chatbots o sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM), con la finalidad de agilizar la atención al cliente y brindar respuestas rápidas, garantizando que las solicitudes se gestionen de manera eficiente y que no se pasen por alto.
- Medición de desempeño, se establecen métricas y KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) para evaluar la eficacia del modelo de atención al cliente y aplicar el ciclo de mejora continua.
- Cultura de servicio al cliente, se fomenta una cultura empresarial, que sea el ADN organizacional, en la que todos los empleados entiendan la importancia de la satisfacción del cliente y gestionen sus funciones en pro de alcanzar ese objetivo.

Para desarrollar adecuadamente un modelo de atención al cliente, es importante entender y analizar la jornada del cliente desde su perspectiva, y vivir cada una de las etapas relacionadas a la interacción con la empresa. En este punto es importante analizar todos los canales de comunicación habilitados y disponibles, que se ofertan al cliente para la recepción de sus requerimientos y solicitudes.

2.4.1 Análisis de la Experiencia de Clientes de Seguros Suárez


A fin de analizar la experiencia del cliente, se realizó sesiones de trabajo con los líderes de los procesos Comercial y Siniestros, donde se definieron dos jornadas de clientes relacionadas a cada uno de estos procesos. Con la finalidad de obtener una muestra objetiva y representativa se tomó para este análisis a los segmentos de clientes más representativos de Seguros Suárez, con

base al ramo de seguros con la mayor cantidad de siniestros atendidos, así como la relevancia del cliente desde un enfoque comercial, bajo esta antecedente se analizaron los siguientes segmentos:

- Siniestros: clientes de pólizas de Asistencia Médica.
- Mantenimiento de cuenta: clientes de planes corporativos.

2.4.1.1 **Arquetipo de Clientes de Seguros Suárez.** En las siguientes figuras se puede apreciar los modelos de clientes tanto de clientes del ramo de asistencia médica (Ver figura 11), como de clientes corporativos (Ver figura 12)


Figura 11 Arquetipo de Clientes de Asistencia Médica de Seguros Suárez.

Buyer Persona: Dolores			
	DESAFIOS (Relacionados a tu rol en el CX de tu empresa) <ul style="list-style-type: none"> -Tiempo de respuesta - Notificación en el - Confiar en el chequeo - Buen trato personalizado 	PROCESO DE COMPRA <ul style="list-style-type: none"> - Formulario - Factura electrónica - Pedidos - Resultados - Respaldos - Liquidación 	
	INDICADORES (que te miden en relación a CX) <p>¿Qué recomendaría?, ¿Como fue tu experiencia?, ¿Que te requirieron con menos de esfuerzo?, ¿En que podemos mejorar?, ¿Que fue lo mejor y lo peor?, ¿Que te pareció la atención del médico?</p>		
¿En qué medios/canales consumes información relacionada con CX? <ul style="list-style-type: none"> - Email - Teléfono - Whatsapp - Redes sociales - Web 	¿Qué tipo de contenido consumes en relación a CX? <ul style="list-style-type: none"> - Whatsapp - Facebook - Instagram - Tic tok - Twitter 	¿Por qué compra? <ul style="list-style-type: none"> - Beneficios empresariales - Por recomendación - Por descuento ambulatorio - Por tener un descuento - Por mejor atención - Por facilidades de pago - Atención opuesta con un especialista 	¿Quienes influyen o están involucrados en el proceso de compra? <ul style="list-style-type: none"> Compañeros - Amigos - Familia - Broker

Nota. La figura muestra una descripción del arquetipo de un cliente de Asistencia Médica de Seguros Suárez.

Fuente: Desarrollo propio.

Figura 12 Arquetipo de Clientes Corporativos de Seguros Suárez.

Buyer Persona: Juan Xavier Perez			
	DESAFIOS (Relacionados a tu rol en el CX de tu empresa) Experiencia, Servicio, Valor agregado, Alianzas estratégicas, Infraestructura tecnológica	PROCESO DE COMPRA -Identifico -Estado -Colzar -Comparo y analizo -Negociar -Compra -Consulta	
	INDICADORES (que te miden en relación a CX) Tiempo de respuesta, Calidad en servicio, Manejo de objeción, Conocimiento de producto		
¿En qué medios/canales consumes información relacionada con CX? -Facebook -Whatsapp -Instagram -LinkedIn	¿Qué tipo de contenido consumes en relación a CX? -Publicidad -RS -Consulta -Entorno Social	¿Por qué compra? -Seguridad -Confianza -Obligación -Necesidad -Experiencia	¿Quiénes influyen o están involucrados en el proceso de compra? -Familiares -Amistades -Personales -Experiencia -Marca Empresa -Junta de Directivos

Nota. La figura muestra una descripción del arquetipo de un cliente corporativo de Seguros Suárez.

Fuente: Desarrollo propio.

2.4.1.2 Mapas de empatía de clientes de Seguros Suárez. El mapa de empatía de clientes del bróker, se ha desarrollado tanto para clientes del ramo de asistencia médica (Ver figura 13), como para clientes corporativos (Ver figura 14)

Figura 13 Mapa de Empatía de Clientes de Asistencia Médica de Seguros Suárez.

CUSTOMER JOURNEY	DESCUBRIR	CONSIDERAR	COMPRAR	RETENER	RECOMENDAR
MAPA DE EMPATÍA - SOLUCIONES DE CX					
SIENTE	Dolor Malestar Ansiedad Preocupación	Confusión Ansiedad Desconocimiento	Tranquilidad Incertidumbre Respaldo	Gratitud Contenta Decepcionada	Respaldo Satisfacción
PIENSA	Que se va a morir Que tendré? Cuanto me costará? Voy al médico o no?	¿Qué es mas barato? Ocupar la red? Qué me cubre? ¿Ocupo la póliza?	¿Cuánto me costará? Merezco mejor servicio Merezco mejor médico ¿En qué tiempo me van a reebolsar?	Tengo un respaldo Mantener o cambiar Realizo / Broker	Está mi familia protegida
DICE	Me afecta Estoy enferma No voy a trabajar	¿Cuál es la mejor? ¿A quién pregunto?	Espero me reembolsen todo Espero me reembolsen pronto	¿Qué trámite? ¿Qué te lio?	El seguro si cubre
HACE	Buscar referencias	Leer la póliza Llamar a RRHH Consultar al broker	Agendar cita médica Llenar formulario Reunir documentación Realizar exámenes / medicación	Cancela o renueva Contratar seguro que complementa	Pide mas Otros médicos
PUNTOS / CANALES DE CONTACTO	Web Whatsapp Mensaje Llamada	Email Llamada	Consultorio Telemedicina Teléfono Mensaje Whatsapp Email	Llamas Mensajes Email	Email Llamada Whatsapp Boca a boca

Nota. La figura muestra el mapa de empatía de un cliente de asistencia médica de Seguros Suárez. Fuente: Desarrollo propio.

Figura 14 Mapa de Empatía de Clientes Corporativos de Seguros Suárez.

CUSTOMER JOURNEY	DESCUBRIR	CONSIDERAR	COMPRAR	RETENER	RECOMENDAR
MAPA DE EMPATÍA - SOLUCIONES DE CX					
SIENTE	Expectativa Necesidad Inseguridad Incertidumbre Tener Varias Opciones La mejor opción Su seguridad de patrimonio	Responsabilidad Seguridad Costo/Beneficio	Seguridad Confianza Sentirse importante Cumplimiento	Atención personalizada	Satisfacción Cumplimiento Mejor Opción
PIENSA	En buscar un producto acorde a su necesidad	Poder Negociar Varias Alternativas	Que hizo la mejor negociación Protección 100%	Valor agregado Precio	Que cumpla con lo ofrecido
DICE	Necesito lo mejor	Yo tengo el poder Tener la razón	Ojala me cubra Ojala no me pase nada	Punto de mejora	Que fue la mejor experiencia
HACE	Investiga Plataforma Experiencia	Negociar Comparar	Vivir tranquilo y seguro Alivio	Expresa inconformidad	Referidos Nada
PUNTOS / CANALES DE CONTACTO	Experiencia Club Familia Redes Sociales Recomendación	Ratificar persona Confianza	Números de contactos	Valores agregados Gerencia Direcciones	Venta cruzada Redes sociales

Nota. La figura muestra el mapa de empatía de un cliente corporativo de Seguros Suárez.
Fuente: Desarrollo propio.

2.4.1.3 Jornada del cliente de Seguros Suárez. En el anexo A se puede apreciar cada una de las fases que atraviesa el cliente de asistencia médica de Seguros Suárez, al momento de enfermarse y recibir la atención médica, respaldada por el acompañamiento del asesor en todo el proceso y en el Anexo B se puede observar cada una de las fases que atraviesa el cliente corporativo, en el momento de que cualquiera de sus bienes asegurados sufre un siniestro y requiere de los servicios del bróker, para asesorarlo en todo el proceso.

2.4.1.4 Diseño de la Experiencia. El diseño de la experiencia se ha elaborado tanto para clientes de asistencia médica (Ver figura 15), como para clientes corporativos (Ver figura 16).

Figura 15 *Diseño de la Experiencia de Clientes de Asistencia Médica de Seguros*

Suárez.

		Me enfermo		Considero opciones	Agendo cita			Recibo atención		
A C T O R E S	Cliente	*Consulta en mi empresa como funciona el seguro.	*Recibo mi respuesta	*Contacto al bróker y aclaro dudas.	*Contacto al médico.	*Reservo la cita.	*Acudo al consultorio.	*Espero mi turno para ser atendido.	*Recibo atención médica.	*Solicito al médico llene el formulario.
	Talento Humano - Empresa	*Entrega los medios de contacto formales.								
	Ejecutivo de siniestros		*Identifica la necesidad y lo direcciona según la red médica, transfiere la llamada.	*Asesora de manera profesional.			*Envía mensaje recordatorio. *Inicia procedimiento de reembolso "clic aquí para descargar los formularios" y beneficios de uso de la red médica.			*Envía mensaje recordatorio. *Gestiona procedimiento de reembolso y beneficios de uso de la red médica.
	Persona a cargo de agendamiento de citas del médico		*Agenda la cita médica.							
	SISTEMAS DE SOPORTE	*Plan de medios de canales. *Plan de difusión de canales. *Perfil del ejecutivo de siniestros.	*Sistema de tecnología que envíe los emails. *Definir plantillas de respuestas preestablecidas.	*Sistema de tecnología, metodología para medición de la satisfacción.			*Sistema de tecnología para envío de mensajes.			
	IDEAS	*Definición de canales Seguros Suárez. *Mapeo de indicadores correctos de atención. :Validar la central telefónica (sirve o no o renovar)	*Involucrarse en el agendamiento de las citas médicas. *Envío de e-mail, automático con plantillas preestablecidas de la información solicitada.	*Generar protocolos de atención. *Medir la satisfacción del cliente con la interacción.			*Enviar un mensaje al cliente de seguimiento con la información de los siguientes pasos, apuntando a los repositorios web que se están creando.			*Realizar seguimiento en función del tipo de segmento.

Nota. La figura muestra el diseño de la propuesta de experiencia para los clientes de asistencia médica de Seguros Suárez.

Fuente: Desarrollo propio.

Figura 16 *Diseño de la Experiencia de Clientes Corporativos de Seguros Suárez.*

	TENGO UN SINIESTRO		INFORMO AL BROKER		REPORTE DE SINIESTRO A LA ASEGURADORA			REPARACIÓN Y LIQUIDACIÓN		
A C T O R E S	C l i e n t e	Verifico mis daños	Valido si tengo la póliza vigente y pagada al momento del siniestro	Llamo a un número de siniestros o servicio al cliente para reportar el siniestro	El broker recibe listado de documentos solicitados por la aseguradora	Se espera que envíen la proforma de daños de mi vehículo del taller	Espero la inspección de daños por parte de la aseguradora	Recibo respuesta a la aseguradora	El broker coordina el ingreso del vehículo y tiempos de preparación con el taller	Inicia la reparación del vehículo según la aprobación de la aseguradora
		Verifico contactos del asesor de seguros para ponerme en contacto		Solicito asesoria sobre las coberturas, clausulas y deducibles de la póliza que tengo contratada						
	E j e c u t i v o d e S i n i e s t r o s			El asesor procede a Indagar las necesidades e Informa los requerimientos y documentos habilitantes (cédula, matrícula vehicular, formulario del aviso del siniestro), envío de link de la documentación	El broker ingresa estos documentos despues de haberlos revisado	- El broker da seguimiento a la entrega de la proforma según los tiempos establecidos por la aseguradora - Envío al cliente y confirma la recepción	- Dar seguimiento qu ese realice la inseción por parte del seguro - Confirma al cliente que el vehículo fue inspeccionado	- Dar seguimiento o, e informamos al cliente	El broker ingresa en el sistema los tiempos previstos	El ejecutivo de siniestros esta pendiente a esta reparación para despues dar aviso la fecha de retiro del mismo
				El cliente recibirá su número de caso para seguimiento del siniestro	El broker envia mail de seguimiento al caso hasta que le den respuesta					Pago de deducible y rasa
			El seguimiento se lo hace también vía llama y mensajes de whatapp						Retiro del vehículo	
SISTEMA DE SOPORTE		Sistema de Grabación de llamadas	Sistema de centro de contacto		Mesa de servicio al cliente Mensajes y reglas de envío de documentación					
I D E A S	Call center del broker para poder reportarlo de manera	Se debe registrar la llamada y grabación de voz	Las llamadas deben ser grabadas con el fin de tener respaldos de la comunicación	Se requiere implantar KPIS de tipos de respuesta para que los mismos sean optimos						

Nota. La figura muestra el diseño de la propuesta de experiencia para los clientes corporativos de Seguros Suárez.

Fuente: Desarrollo propio.

Ante el objetivo de generar un servicio de excelencia y luego de analizar a detalle las molestias que tienen los clientes de Seguros Suárez, quienes conforman parte de la empresa se han planteado la siguiente pregunta ¿Cómo podemos mejorar el servicio al cliente? En la actualidad, la calidad en el servicio al cliente que brindan las compañías, es un factor diferenciador sumamente relevante para poder posicionarse en el mercado, puesto que los clientes cada vez están más informados y son más exigentes. María Rojas (2022) en su artículo, 5 Claves para Mejorar el Servicio al Cliente nos plantea los siguientes pasos:

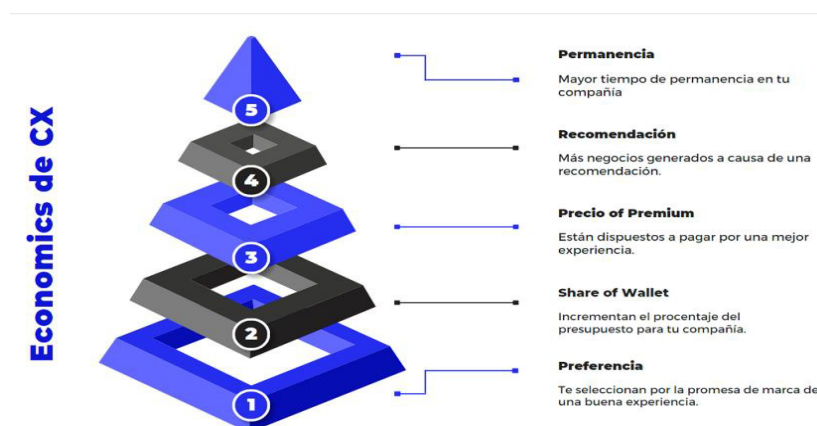
1. Escucha a tus Clientes, no se puede mejorar sin conciencia de donde se está fallando, es importante como primer paso diagnosticar la actual calidad del servicio entregado por Seguros Suárez, para la cual se debe levantar una base mediante encuestas a los clientes sobre su percepción en relación a la calidad del servicio recibido.
2. Elabora Guías de Experiencia, el objetivo de estas guías es “alinearse a toda la compañía en los valores que queremos transmitir al cliente y en la forma de proceder con él” (Rojas, 2022). Se debe ser homogéneos en todas las áreas y niveles de la compañía, con relación a la postura y atención que se brinde al cliente.
3. Automatiza Respuestas, nuevamente la tecnología juega un rol importante, pues este tipo de herramientas permitirá generar un correcto y oportuno registro y seguimiento de todos los requerimientos de los clientes, a fin de efectivizar en todo momento que Seguros Suárez está atento y trabajando en las solicitudes y requerimientos, sin que esto implique un aumento en la operatividad de los procesos.
4. Consigue la Experiencia Omnicanal, hay que entender que no agrega ningún valor el contar con una multicanalidad si estos canales no están alineados entre sí, es importante

que la compañía permanentemente identifique al cliente y su requerimiento, independientemente del canal que use para contactarnos.

5. Empodera a tu Equipo, el personal de Seguros Suárez que tiene el front con el cliente es una parte muy sensible dentro del servicio al cliente de la compañía, pues ellos pueden generar de entrada, una percepción positiva o negativa de la compañía sobre los clientes, por eso es importante dotarlos de todas las herramientas y conocimientos necesarios para que puedan gestionar los requerimientos de los clientes en forma óptima.

La siguiente pregunta a resolverse fue ¿Por qué es importante trabajar en la Experiencia al cliente? Y la respuesta cada vez va tiene mayor sustento, puesto que la satisfacción del cliente es muy relevante para mantener una relación a largo plazo, lo cual, a su vez permitirá obtener mayor rentabilidad a través de la fidelización de los clientes y el referimiento que ellos emitan del servicio recibido. A continuación, se muestra en la figura los puntos relevantes sobre este tema. (Ver figura 17).

Figura 17 *¿Qué es Customer Experience y Cómo se Gestiona?*



Nota. La figura muestra una descripción de lo que es Customer Experience.

Fuente: IZO, 2023. <https://izo.es/que-es-customer-experience/>

La "customer experience" o experiencia del cliente se refiere a la percepción global que un cliente tiene sobre una empresa o marca basada en todas sus interacciones y experiencias con esa entidad a lo largo del tiempo. Esto incluye todas las etapas del ciclo de vida del cliente, desde la primera toma de contacto con la empresa hasta la postventa y la fidelización.

Una buena customer experience implica que una empresa diseñe sus productos, servicios y procesos de manera que sean fáciles de usar, satisfagan las necesidades del cliente y generen emociones positivas. Esto puede incluir aspectos como la facilidad de navegación en un sitio web, la amabilidad y eficiencia del servicio al cliente, la calidad de los productos o servicios ofrecidos, la rapidez de entrega y muchos otros factores.

La importancia de la customer experience radica en que puede tener un impacto significativo en la lealtad del cliente y en la percepción general de la marca. Los clientes que tienen experiencias positivas tienen más probabilidades de seguir comprando a una empresa y de recomendarla a otros, mientras que las malas experiencias pueden llevar a la pérdida de clientes y a una mala reputación.

Para gestionar y mejorar la customer experience, varias empresas utilizan técnicas como encuestas de satisfacción del cliente, análisis de comentarios y retroalimentación, diseño centrado en el usuario, entrenamiento de empleados en atención al cliente y otros métodos. Para Brantes (2018):

Las relaciones son la clave y eje principal de la experiencia del cliente, ya que en ellas se traducen todas las interacciones que un usuario o cliente establece con una marca a lo largo de su vida. Estos, basados en sus percepciones, consolidación de relaciones, asociaciones y contextos, van a desarrollar más o menos empatía por las mismas,

consolidando una relación tácita basada en la evidencia que son capaces de percibir y legitimar como tal de forma inconsciente. (p. 6)

El objetivo entonces, es crear experiencias que generen clientes satisfechos y fieles, lo que a su vez puede impulsar el crecimiento y el éxito a largo plazo de la empresa. (Ver figura 18)

Figura 18 Fases del Customer Experience.



Nota. La figura muestra una descripción de Cómo se Gestiona el Customer Experience.
Fuente: IZO, 2023. <https://izo.es/que-es-customer-experience/>

2.4.1.5 La Multicanalidad. Algo que se debe cuidar al trabajar con multicanalidad es el hecho de que el cliente pese a tener un abanico de posibilidades de canales de comunicación, siempre tiene que sentir que está tratando con la misma empresa independientemente del canal utilizado, y es aquí donde entra la necesidad de una adecuada política de atención al cliente de la empresa.

A continuación, se detalla los distintos canales de comunicación que Seguros Suárez oferta en la actualidad a sus clientes:

2.4.1.5.1 Presencial. Seguros Suárez cuenta con una fuerza de ventas especializada en las líneas de seguros personales y patrimoniales, que desarrollan su gestión en el ámbito corporativo. En las charlas que este equipo realiza sobre los beneficios de los seguros, se ofertan seguros de interés particular según las necesidades identificadas en el grupo y se registran sus datos para incluirlos en las bases de prospectos.

2.4.1.5.2 Cotizador Web. Seguros Suárez en la actualidad es la fábrica de seguros de ASSA (Concesionario de Chevrolet, la marca más vendida de vehículos en el Ecuador), en esta plataforma se cotiza el seguro del vehículo, se genera la emisión de la póliza en línea, se genera de forma instantánea un certificado con firma de la aseguradora, donde se detallan las coberturas y beneficios que adquirió. De igual forma, en la plataforma, los ejecutivos comerciales pueden revisar su producción, puesto que cada colocación de seguros les genera una comisión. Otro de los beneficios es que de igual manera pueden revisar el estado de los siniestros, y documentar los mismos, generando un mejor control y gestión de los casos.

2.4.1.5.3 Canal Bancaseguros. Seguros Suárez tiene un canal de comercialización en entidades financieras, donde comercializa seguros de desgravamen que son obligatorios para el otorgamiento de un crédito y también seguros voluntarios.

Este canal es muy rentable por cuanto existe la obligatoriedad de comprar un seguro de desgravamen cada vez que se accede a un crédito en el Ecuador, y a través de este, se puede realizar crossselling, que permiten rentabilizar la cartera utilizando el mismo canal y medio de pago. En este canal el oficial de colocación de crédito es clave, mismo que tiene una meta e incentivos en función de la cantidad de seguros voluntarios que logre colocar.

2.5 Aplicación de la Tecnología en la Gestión de un Asesor Productor de Seguros

La transformación digital ha tomado fuerza en los últimos años tanto en las empresas privadas como en las públicas y más aún, después de la pandemia por la covid-19, que obligó a muchas empresas a transformarse tecnológicamente para colocar sus productos, así como implementar cambios innovadores en sus procesos, con el fin de que el consumidor pueda acceder a sus productos o servicios.

A continuación, insertaremos un concepto de innovación según Durán Hernández (2021):

Los procesos de innovación en la actualidad pueden considerarse como un recurso dinámico que, no siempre facilita la medición o cuantificación, pero que, sin embargo, está relacionado a los grandes procesos de transformación de las empresas. El desarrollo del cambio tecnológico en el crecimiento económico y la optimización de recursos está ligado al dominio que tienen las personas en ciertas actividades con las herramientas adecuadas y ayuda a su capacidad para conseguir el cumplimiento de objetivos. (p.5)

Es claro que la innovación es muy importante en un bróker de seguros, puesto que no sólo le acompaña en su propósito de fidelizar clientes e incrementar nuevos negocios, sino que también le permite optimizar recursos en los procesos de comercialización, así como en los principales procesos operativos. Según el concepto de innovación en servicios tiene un papel preciso, puesto que posibilita resaltar los factores de éxito que se necesitan para que las organizaciones se destaquen y se hagan más competitivas (Cardona, Balza-Franco y Henriquez 2017).

La capacidad de innovar termina siendo de vital importancia para incrementar el valor de la empresa, partiendo del conocimiento brindado por las herramientas enfocadas a la obtención de información de los clientes, el servicio, la propia organización y su relación (Cardona, Balza-Franco, y Henriquez, 2017).

La venta digital en la actualidad es una nueva demanda de los consumidores y en este grupo, existe un segmento de clientes que buscan productos de seguros flexibles, acorde a sus necesidades y que se puedan contratar de forma segura, simple y rápida, desde cualquier lugar y a través de sus dispositivos inteligentes, por medio de los cuales, además pueden hacer comparaciones en línea, de las ofertas de productos similares en el mercado.

Actualmente Seguros Suárez cuenta con herramientas digitales sólo para colocación de seguros vehiculares por medio de concesionarios, pero el objetivo es que se pueda expandir a ramos como asistencia médica, pymes, hogar, vida individual y, general, productos empaquetados de suscripción simplificada.

Hay que recalcar que el marketing también juega un papel muy importante en este tipo de ventas, uno de los canales más importantes son las redes sociales como Instagram, Facebook, YouTube, etc. de acuerdo al segmento al que se quiera llegar. Esto nos lleva a que en la actualidad exista una discusión sobre cómo conseguir una mayor efectividad del marketing digital por medio del uso del Big Data, los servicios en la nube y la utilización apropiada de los datos de comportamiento del cliente (Novoa, Sabogal, Vargas, 2014). De tal forma que, estas herramientas tecnológicas se convierten en una herramienta clave para entender mejor las decisiones de los clientes y, de este modo, la empresa puede tomar decisiones más objetivas enfocadas en satisfacer las decisiones de los clientes e incluso brindarles experiencias personalizadas.

2.5.1 Plataforma Actual de Seguros Suárez

Seguros Suárez en la actualidad es la fábrica de seguros de Assa, concesionario de Chevrolet, que actualmente es la marca de vehículos más vendida en el país; la comercialización del seguro de vehículos se realiza a través de la plataforma tecnológica Carconnect, en la cual se pueden gestionar las siguientes actividades:

- Comercialización y emisión en línea
- Emisión de certificado de cobertura
- Centralización del proceso y producción
- Fácil manejo, rápido versátil y práctico

- Visualización de resultados, indicadores de gestión establecidos

Las emisiones son en línea, el cliente al contratar la póliza obtiene un certificado con la firma digital de la aseguradora, en el cual se detalla la información principal del seguro que contrató.

En Carconnect, todos los asesores comerciales de la concesionaria pueden revisar el estado de sus ventas, el avance del cumplimiento de sus metas de producción y la comisión que van a percibir por la colocación de estos seguros.

En la misma plataforma, los asesores comerciales pueden revisar el estado de los siniestros y documentar los requisitos que se requieren, para continuar con el proceso de atención de los reclamos presentados, de tal manera que, se optimiza el tiempo de ciclo de atención de un reclamo y se administra de forma más eficiente los casos de siniestros reportados. (Ver figura 19)

Figura 19 Sección Consultas Web de la Plataforma de Seguros Suárez.



Nota. La figura muestra todas las herramientas que te brinda el portal web de Seguros Suárez.

Fuente: Seguros Suárez, 2023. <https://www.segurossuarez.com/>

Es importante mencionar que la herramienta fue desarrollada por el área de operaciones de Seguros Suárez, lo que implica que, al ser un desarrollo propio; se pueda adaptar a las necesidades de los clientes. Una ventaja adicional sobre este punto, es la plataforma puede ser ofertada a otros concesionarios y patios, donde el coste de implementación será más bajo, puesto que, implicaría adaptar el desarrollo a cada una de las necesidades de los clientes y no un desarrollo completo.

El control sobre el uso de la herramienta es simple y dinámico, lo realiza un usuario administrador y además genera dashboard que permiten evaluar la cantidad de cotizaciones, solicitud de emisiones, trámites de siniestros reportados, interacciones de usuarios, ventas por agencias vendedores, entre otros datos.

2.6 Aplicación de Indicadores de Desempeño en un Asesor Productor de Seguros

Los KPI (Key Performance Indicators) son indicadores clave de rendimiento que se utilizan para medir y evaluar el desempeño de un proceso, proyecto o empresa. IVAN, R. J. O. (2019) plantea que los KPI son indicadores de valor que impulsan a la organización en la dirección correcta, para alcanzar sus metas financieras y organizacionales previamente establecidas.

En ese sentido, un KPI refleja que tan bien está la organización en las áreas que más impactan a la empresa y deben tener cualidades que pueden ser denominadas (SMART) por sus siglas en inglés:

- Específicos (Specific)
- Medibles (Measurable)
- Alcanzables (Achievable)
- Realistas (Realistic)

- A Tiempo (Timely)

La aplicación de indicadores de desempeño en un asesor o productor de seguros es fundamental para evaluar su rendimiento y asegurarse de que están cumpliendo con los objetivos de la empresa, en el caso de Seguros Suárez, realizará un análisis de los indicadores actuales, los que se han ido incorporando y los nuevos indicadores que son parte de la propuesta de este proyecto:

2.6.1 Indicadores Actuales

2.6.1.1 Indicador de Renovaciones. Muestra la efectividad de renovaciones que logra el bróker sobre su cartera de pólizas por vencer (vencimientos).

Año 2020. En este año Seguros Suárez alcanzó a renovar el 65% del total de su cartera, siendo un resultado bajo y no cumpliendo con el objetivo esperado que era alcanzar el 80%, esto en gran medida fue debido a la recesión económica que causó la pandemia por la Covid-19.

El Área más afectada fue el sector individual en donde se renuevan seguros vehiculares, asistencia médica, hogar etc. de personas naturales en donde se renovó tan solo el 57%, sin lograr cumplir este indicador.

Respecto de la cartera de negocios corporativos, esta tuvo un mejor resultado, alcanzó el 81% del total de efectividad.

Año 2021. En este año se obtuvo un mejor indicador en renovaciones alcanzado un 78.55% del total de la cartera, sin embargo, no es el resultado esperado por la empresa puesto que se proyectaba alcanzar un 80%.

Los principales motivos por los que los clientes no renovaron fue la falta de liquidez y la priorización que dieron los clientes a suplir sus necesidades básicas, el cierre de negocios, la venta de vehículos, en sí la recesión económica producto de la pandemia por la Covid-19.

Año 2022. En un escenario post pandemia, se registró una mejora en la cartera de renovaciones, de hecho, en el área corporativa se logró renovar el 86% del total de la cartera, de tal forma que, después de dos años difíciles, se cumplió con el objetivo de este indicador.

Por otro lado, en el área individual se obtuvo un mejor indicador en renovaciones, alcanzado un 83,53 % del total de la cartera, consiguiendo así un resultado positivo y cumpliendo con el objetivo de la empresa que, proyectaba alcanzar un 80% de efectividad en la renovación.

2.6.1.2 Indicador de Crecimiento. Muestra el crecimiento de los ingresos por comisiones facturadas por el bróker en comparación con ejercicios anteriores.

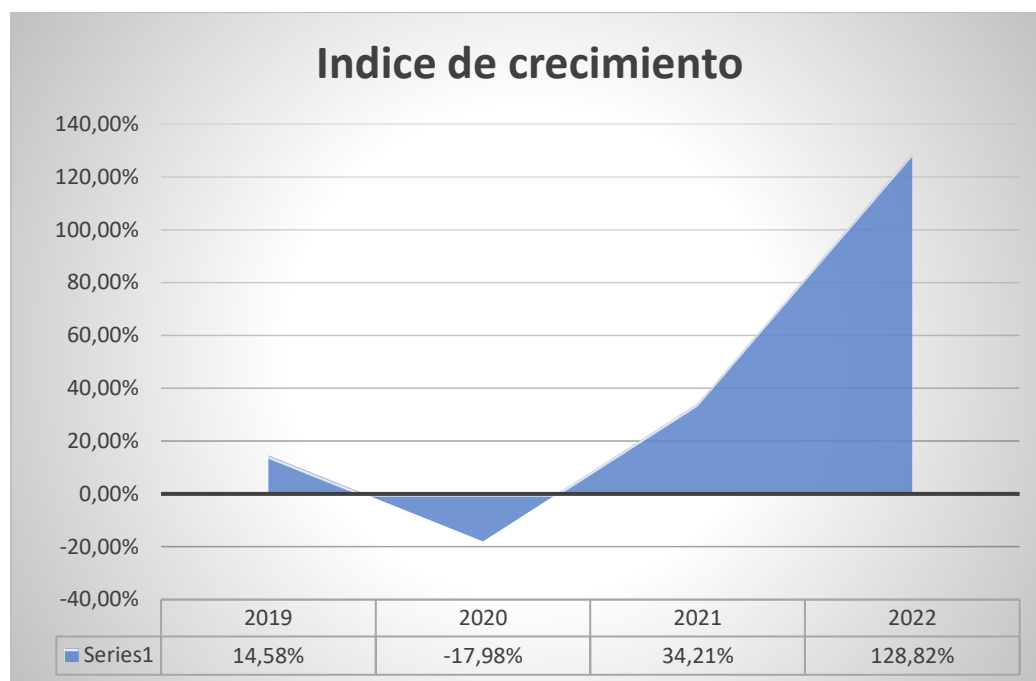
En el contexto del mercado de seguros ecuatoriano, existió un decrecimiento notable en el año 2020 (-5,65%) y 2021 (-5,30%) en la producción de primas que generaron las compañías de seguros, como resultado directo de la pandemia por la Covid 19, sin embargo, en el valor de comisiones facturadas por los corredores de seguros, este decrecimiento ocurrió únicamente en el 2020 (-6,89%), puesto que partir del 2021 se nota una recuperación importante (9,54%) superando inclusive el porcentaje de crecimiento del 2018 al 2019 (1,91%).

En cuanto a los resultados de Seguros Suárez, se evidencia una afectación como resultado de la pandemia, puesto que en el año 2020 decrece su comisión en (-17,98%) incluso con un porcentaje mayor que el del mercado, sin embargo, su recuperación es inmediata puesto que en el año 2021 crecen sus comisiones en un 34,21% y para el año 2022 este crecimiento llega al 128,82% colocándose en el puesto 11 de los mayores productores de seguros del país. (Ver figura 20).

En consideración a un análisis horizontal, el Indicador de crecimiento se calculó con la siguiente fórmula:

$$\left[\left(\frac{\text{Valor de comisiones del año presente}}{\text{Valor de comisiones del año inmediato anterior}} - 1 \right) \times 100 \right]$$

Figura 20 *Índice de Crecimiento de Nuevos Negocios.*



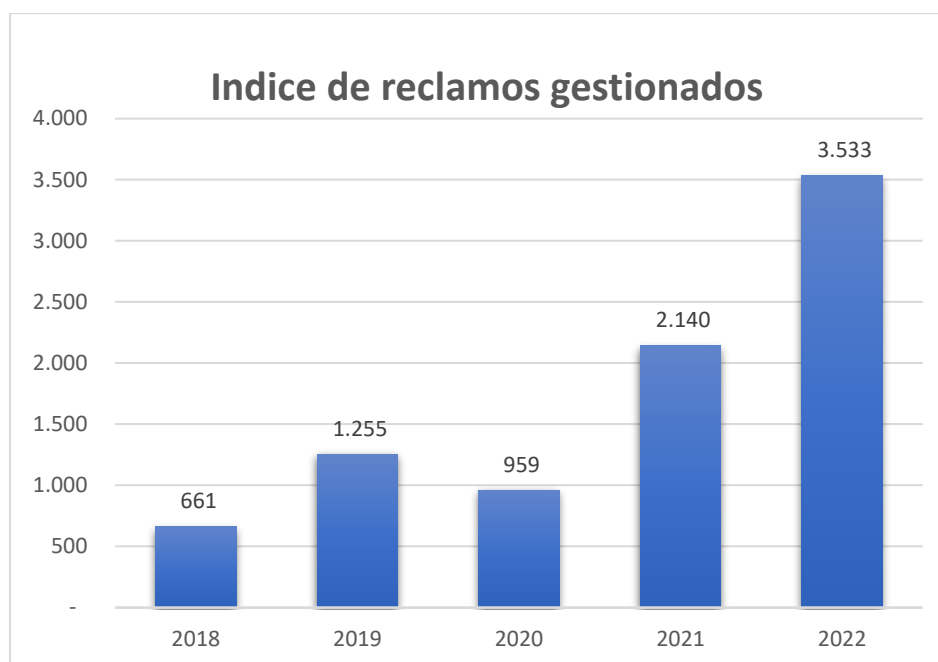
Nota: La figura muestra el crecimiento de comisiones facturadas por Seguros Suárez en el período 2019 – 2022.

Fuente: propia Seguros Suárez (2022).

2.6.1.3 Indicador de Reclamos Gestionados. Muestra la gestión de número y tiempo en la asistencia de los reclamos tramitados como parte de su servicio de intermediación de seguros.

A continuación, se presenta un registro histórico, con base a la cantidad de reclamos gestionados por el bróker Seguros Suárez en el período de años 2018 a 2022. (Ver figura 21).

Figura 21 Índice de Reclamos Gestionados.



Nota: La data evidencia que el crecimiento del bróker en prima emitida también ha generado un impacto en la cantidad de casos atendidos, generando un incremento del 65% entre los dos últimos años analizados, correspondiente al período 2021 - 2022.

2.6.2 Acciones que se implementaron para mejorar los indicadores

Para la gestión del año 2022, Seguros Suárez ejecutó algunas acciones encaminadas a conseguir un mejor resultado en sus indicadores, obteniendo un crecimiento significativo en la comisión facturada, logrando subir del puesto 27 al puesto 11 de agencias asesoras productoras de seguros, con un crecimiento del 128.82% en relación al 2021.

2.6.2.1 **Indicador de renovaciones.** Para mejorar este indicador, se implementaron las siguientes acciones:

- Incorporación de beneficios que permitan tangibilizar los productos. Se implementaron acuerdos de servicio, a través de los cuales se detallan los beneficios que Seguros Suárez aporta como valor agregado, en cuanto a tiempos de respuesta, contactabilidad y procesos

previamente definidos con las aseguradoras, lo que genera mayor efectividad en las renovaciones.

- Gestión de renovación con 30 días de anticipación al vencimiento. Se implementó un proceso para generar renovaciones efectivas, en el cual la gestión inicia con 30 días de anticipación.

2.6.2.2 Indicador de crecimiento. Para mejorar este indicador, se implementaron las siguientes acciones:

- Implementación de cotizadores en línea.
- Inspecciones presenciales y virtuales de los vehículos, brindando una nueva alternativa a los clientes.
- Uso de documentos digitales para la regularización de los contratos de seguros.
- Creación de nuevos productos que incluyan beneficios que hagan tangible el seguro, por ejemplo: lavadas de autos, entradas al cine, descuentos en locales asociados.
- Gestión de ventas cruzadas con vendedores de patios de autos.

2.6.2.3 Indicador de reclamos gestionados. Sin duda la principal concentración de siniestros por cantidad de casos atendidos en el último año, 2022, fue en el ramo de asistencia médica con un 59%, distantes seguidos por los ramos de vida (Masivos) con un 29% y generales con un 12%.

A fin de poder medir y evaluar correctamente los tiempos de gestión de los casos, se implementó un acuerdo de servicio para con los clientes, con relación a tiempos de respuesta y gestión de los reclamos por parte de los ejecutivos de siniestros de Seguros Suárez. (Ver figura 22).

Figura 22 *Medición de Indicadores de Gestión de Reclamos.*

MEDICION INDICADORES DE GESTION DE RECLAMOS										
Indicador	Ideal	Mínimo	Ramo	Analista 1	Analista 2	Analista 3	Analista 4	Analista 5	Analista 6	Analista 7
Gestión y Tiempo de respuesta	100%	95%	GENERALES	100%	65%	-	-	33%	-	100%
			MASIVOS	100%	100%	91%	-	-	100%	-
			VAM	69%	50%	89%	100%	92%	92%	90%
			PROMEDIO	90%	72%	90%	100%	63%	96%	95%
Operativo	100%	95%	GENERALES	100%	43%	-	-	100%	-	100%
			MASIVOS	100%	100%	96%	-	-	100%	-
			VAM	99%	90%	89%	100%	100%	100%	100%
			PROMEDIO	100%	72%	93%	100%	100%	100%	100%
TOTAL			95%	72%	91%	100%	81%	98%	98%	
			CUMPLE	INCUMPLE	INCUMPLE	CUMPLE	INCUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	

Nota: La grafica representa un promedio de casos atendidos de forma mensual en los años indicados.

Fuente: propia Seguros Suárez (2022).

Con la finalidad de evaluar el nuevo modelo de atención al cliente de Seguros Suárez, se considera necesario, incluir nuevos indicadores de gestión, que permitirán obtener información relevante sobre estándares de satisfacción por parte de los clientes con la experiencia que reciben de la empresa.

Capítulo III. Metodología

3.1 Diseño Metodológico

Para el desarrollo del proyecto se aplicó un método de corte cuantitativo, basado en un estudio no experimental, pues comprende el análisis crítico del compendio e identificación de las oportunidades que permitan generar planes de mejora para optimizar la experiencia de los clientes del asesor productor de seguros, Seguros Suárez, para ello, se contactó con los clientes finales, para recolectar datos relevantes que sustenten el desarrollo de la propuesta ejecutada.

3.2 Fuentes de datos e información

Se aplicaron dos categorías de encuestas, la primera para evaluar el proceso de atención de reclamos y la segunda para evaluar el proceso de atención comercial.

El tipo de muestreo que se utilizó es el probabilístico, para lo cual se seleccionó una población de doscientos clientes para cada tipo de encuesta, con una efectividad esperada mínima del diez por ciento. Para lograr este objetivo, se realizaron campañas de comunicación y recompensa.

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos, fue la encuesta digital con preguntas de opción múltiple, detalle de respuestas y evaluación en una escala del 1 al 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 totalmente satisfecho. (ver Anexo C)

El método de análisis que se aplicó es la estadística descriptiva. Hay que partir del hecho de que los índices de respuesta obtenidos en una encuesta van a depender en gran medida del canal que se esté utilizando. Sin embargo y en forma general “un buen índice de respuesta a las encuestas oscila entre el 5% y el 30%” (Chung, 2022). El análisis de los resultados de las encuestas online, aplicadas en esta investigación, se encuentra en el Anexo D.

De forma general se puede indicar que los resultados de la encuesta sobre el proceso de atención de reclamos reflejan una puntuación aceptable sobre los principales indicadores de servicio, como son el Net Promoter Score (NPS) y el indicador de Puntuación de satisfacción del cliente (CSAT), en los cuales los encuestados otorgaron una calificación de 69.7% y de 75.8% respectivamente, lo cual, evidencia que es necesario incorporar métodos más ágiles y simples para la gestión de los siniestros, así como, mayor facilidad para conocer el estatus de cada reclamo. Este resultado muestra uno de los principales desafíos que debe atender Seguros Suárez y justamente este es uno de los puntos que se incluye en el desarrollo de la propuesta de este proyecto.

Respecto de los resultados de la encuesta sobre el proceso de atención comercial, en el Net Promoter Score (NPS) y el indicador de Puntuación de satisfacción del cliente (CSAT), los encuestados otorgaron una calificación de 86.4% y de 81.8% respectivamente, esto, evidencia una adecuada gestión en la atención comercial, sin embargo, el reto es mantenerse en el tiempo e incluso mejorar estas métricas, a través de la aplicación de las mejores prácticas y herramientas que los clientes demandan y que además se encuentran disponibles en el mercado, lo cual también forma parte del desarrollo de la propuesta de este proyecto.

Capítulo IV. Desarrollo de la Propuesta

Una vez identificado el contexto de Seguros Suárez, su posición en el mercado, sus grandes fortalezas que le han llevado a un crecimiento destacado en los dos últimos años y sobre todo la imperante necesidad que existe, de implementar un plan que acompañe la estrategia de su crecimiento y, con la finalidad de que este sea sostenible en el tiempo, se ha desarrollado una propuesta que consiste en actualizar y renovar la tecnología, reforzar los canales de comunicación con sus clientes y hacer eficientes los procesos comerciales, de contratación y de gestión de reclamaciones que en la actualidad son los que consumen mayores recursos, así como, trasladar de forma transversal a toda la organización el propósito del proyecto en el modelo de negocio, con mira hacia la digitalización y el desarrollo de las habilidades que precisan la utilización de las nuevas tecnologías.

4.1 Ampliación de la plataforma tecnológica Carconnect para ofertar nuevos ramos y productos

Carconnect es una plataforma digital que se utiliza para cotizar, emitir y generar certificados firmados digitalmente por las aseguradoras y, que actualmente se encuentra habilitada únicamente para el ramo de vehículos en una concesionaria específica. La propuesta es que esta herramienta se replique para ofertar productos empaquetados en el ramo de asistencia médica, pymes, hogar, vida individual y, general, productos empaquetados de suscripción simplificada a través de los canales de ventas que representen una alianza estratégica para el bróker, como es el caso de otros concesionarios de vehículos, patios de venta de vehículos, cooperativas de ahorro y crédito.

Para este propósito, se debe actualizar el nombre de la herramienta con uno más afín al tipo de seguros que se van a adicionar a la oferta.

4.2 Implementación de un Call Center

Uno de los principios de Seguros Suárez es brindar una asesoría personalizada 24/7, por lo que se hace necesario contar con un Call Center que debe ser eficiente al máximo, con enfoque en los procesos de los departamentos Comercial y Siniestros.

La utilización en el proceso Comercial estaría más enfocado al sector de ramos individuales como son: Hogar, Vehículos, Asistencia médica, Vida individual; para cumplir este fin los operarios del call deben estar debidamente capacitados sobre los productos que se oferten y que puedan cerrar las ventas con una asesoría adecuada y en cumplimiento con la normativa vigente. Esta herramienta apalancará una estrategia de diversificación del bróker, puesto que el propósito es tener menos dependencia del canal Masivos debido a que éste, representa el 60% de la producción de Seguros Suárez y, actualmente perder una cuenta de este segmento ocasiona un decrecimiento en la producción muy difícil de reemplazar en corto tiempo, el propósito es crecer en la cartera de Individuales, de tal forma que este segmento de clientes genere una producción en crecimiento con base a estrategias de eficiencia y experiencia para el cliente individual.

4.3 Implementación de un CRM

La implementación de un CRM en Seguros Suárez tiene como finalidad, permitir que la fuerza de ventas pueda realizar un seguimiento de las interacciones y el historial de los clientes, así como, gestionar la información de las pólizas y las cuentas de los mismos, considerando los siguientes puntos:

- Realizar seguimiento de las comunicaciones con los clientes, incluidas las llamadas, los correos electrónicos y los chats.
- Registrar la información de contacto de los clientes, incluidas las direcciones, los números de teléfono y las direcciones de correo electrónico.

- Gestionar la información de las pólizas, incluidas las primas y las coberturas.
- Generar informes sobre la actividad y el historial de los clientes.
- Envío de correos electrónicos y mensajes de texto automatizados a los clientes.

El CRM es una herramienta valiosa que permitirá consolidar la información de los clientes, hacer segmentaciones, mantener una adecuada contactabilidad, generar un seguimiento programado y oportuno de cartera, gestionar leads, rentabilizar negocios y, además, servirá como fuente para el análisis del comportamiento de los riesgos y el diseño de nuevos productos.

También se podrá utilizar esta información, para desarrollar campañas de marketing específicas y proporcionar niveles de servicio personalizados, al mismo tiempo, permitirá automatizar muchas tareas como, el envío de recordatorios de renovación y mejorar la eficiencia en cada uno de los procesos de cara a brindar la mejor experiencia posible a los clientes.

4.4 Actualización e implementación de herramientas tecnológicas en el proceso de siniestros

Actualmente, Seguros Suárez cuenta con una plataforma de ingreso de siniestros DBBroker, sin embargo, se ha identificado que la empresa requiere de una actualización que incluya componentes de mejora en la experiencia del usuario, en el desarrollo y tiempos de ciclo del proceso.

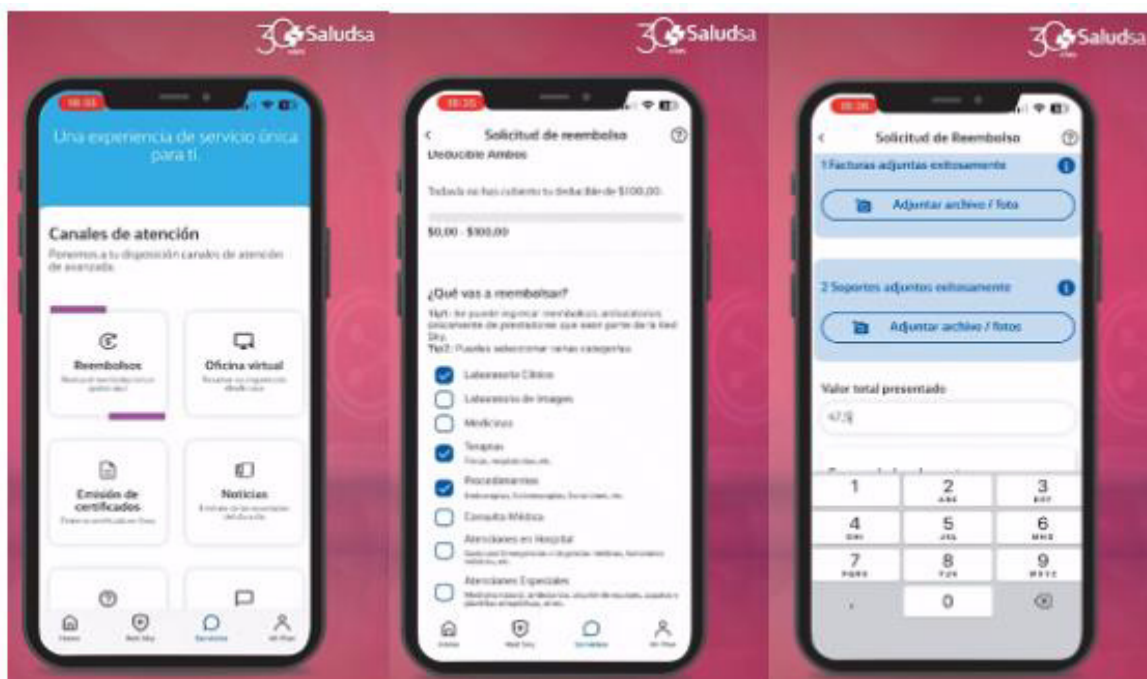
A nivel tecnológico existen un sin número de opciones direccionadas a la eficiencia y eficacia de las compañías que forma parte del sector asegurador, en tal sentido, se prioriza la atención al área más sensible que es la gestión de siniestros, pues es en ese momento, donde los clientes hacen tangible el servicio que contrataron y se convierten en detractores o fans de la marca y todo lo que esta conlleva, para cumplir y sobre verificar las expectativas de los clientes, es importante contar con procesos claramente definidos que, junto con las herramientas adecuadas y personal capacitado, permitan garantizar la entrega de un servicio de alto nivel.

De forma general se puede mencionar que el ramo más sensible y de mayor frecuencia en utilización, es el de Asistencia Médica, por lo cual se consideró como una buena oportunidad para empezar un proyecto de automatización y digitalización de los procesos que conlleva. En tal sentido y, a fin de mejorar los tiempos de procesamiento de reclamos médicos, se plantea lo siguiente:

- Implementar un portal para la carga y envío de reembolsos de gastos médicos de forma directa, simple y rápida por parte de los mismos asegurados.

Para este fin se analizó las opciones en el mercado, considerando compañías que manejan este tipo de portales, encontrando que solo una compañía de seguros en el país ofrece esta herramienta. (Ver figura 23).

Figura 23 *Aplicativo web – Salud S.A.*



Nota. La figura muestra el aplicativo de canales de atención, solicitud de reembolso en Salud S.A

Fuente: Aplicativo web Salud S.A

4.5 Actualización de la plataforma digital para la atención de reclamos del ramo asistencia médica

Se ha diseñado una propuesta para actualizar la plataforma actual de siniestros denominada DBBroker por una nueva que incluya las siguientes características.

- Experiencia UI/UX por especialista adaptado a la estructura del aplicativo actual y adaptado a la marca. El diseño UX/UI es la disciplina de crear productos digitales que sean simples, intuitivos, eficientes y visualmente atractivos para el usuario final.
- Ajustes responsive a todo el sitio actual, cuando utilizamos el término “responsive” (adaptable), nos referimos principalmente a “responsive design” (diseño web adaptable). Esto significa hacer que un sitio web sea accesible y adaptable en todos los devices: tabletas, smartphones, etc.

Lo señalado en los párrafos anteriores incluye las siguientes modificaciones:

- Cambio de lógica de documentos digitales para el uso de un api externa de repositorio de archivos:
 - Integración desde DBBroker, el cual es actual sistema del bróker.
 - En la consulta de portales generales, como compañías de seguros, entidades públicas entre otras.
 - En la consulta de portales VAM de las compañías de asistencia médica.
 - Funcionalidad de subir documentos digitales desde portales (contratante, póliza, siniestro).
 - Selección aseguradora (de pólizas vigentes o recién caducadas)
 - Selección de ramo (de pólizas vigentes o recién caducadas)
 - Combo de tipo siniestro dependiendo del ramo

- Formulario de detalles según el tipo (8 tipos) para mostrar dinámicamente los campos

con archivos:

- Ambulatorio
- Pre autorización
- Incapacidad (desde tabla)
- Facturas puede tener (valor, descripción, fecha, archivos, número factura)
- Reembolso
- Pedido de examen
- Factura de exámenes
- Resultado de examen
- Seleccionar paciente o titular
- Ingreso facturas con sus valores y documento (lista)
- Al subir archivos subir a almacenamiento temporal, y cuando se crea el objeto

moverlos, o si pasa 1 día ya se borran los temporales

- Valor sumado de facturas
- Tooltips de ayuda
- Construcción de estructura de datos para integración con DbBroker:
 - Cabecera del siniestro
 - Alcance
 - Mapear incapacidad según el ramo (asistencia médica)
 - Deducible
 - Mapear beneficio
 - Mapear con facturas y valores

- Llamada SP para creación a tablas finales
- Vista de lista de siniestros reportados pendientes
- Vista detalle siniestro en estados específicos para visualizar el detalle del siniestro reportado con los documentos y los campos dependiendo del ramo
- Poder editar el siniestro reportado dependiendo del estado, para poder corregir o subir documentos faltantes
- Poder crear alcance sobre el siniestro ya existente
- Poder tomar la foto desde celular
- Optimizar fotos y PDFs antes de subir
- Enviar correo a la aseguradora con PDF de los archivos a aseguradoras específicas o al ejecutivo.
- Unificar en un solo PDF todos los documentos sin un orden específico
- Ventana para ver notas de cobranza poder ver
- Notificación de receta próxima a caducar.
- Si es alcance en medicina continua solo sube la medicina, y ya no cargo la receta nuevamente.

4.6 Integración con el CRM

Este aplicativo debe integrarse con el CRM y a través de esta herramienta generar los seguimientos para completar el proceso integral del reclamo que incluye la aceptación del finiquito por parte del cliente y el envío de este a las diferentes compañías de seguros.

4.7 Integración con WhatsApp

El aplicativo debe permitir el envío de las campañas a través del canal de WhatsApp, para enviar los mensajes a través de la plataforma de WhatsApp es necesario de una plataforma que permite la creación del mensaje a enviar y el API oficial de WhatsApp gestionado por Facebook.

El Api oficial de WhatsApp permite enviar mensajes por el canal de WhatsApp a usuarios finales, de forma simple, segura y confiable.

Para el envío de campañas por WhatsApp se debe considerar el siguiente proceso.

1. Configuración inicial para agregar un número de WhatsApp en el bussiness manager de Facebook.

2. Creación de plantillas en Facebook: el enviar campañas por WhatsApp involucra la creación de los mensajes a enviar en la plataforma de Facebook. (Esto se realiza por motivo de que Facebook valida el mensaje que se va a enviar a los clientes, es por ello que primero se debe pasar por una etapa de aprobación de los mensajes por parte de Facebook.

4.8 Acciones que se realizan en Facebook

- Creación de plantillas (mensaje a enviar)
- Configuración de variables en el template. La configuración de variables permite personalizar el mensaje con los datos propios del cliente.
- Enviar a aprobar template
- Integrar el proceso para enviar notificaciones de texto sobre los siniestros usando las 3 plantillas definidas (sin adjuntos) para apertura del siniestro, notificación de novedad, resultado
- Con máximo 4 variables por plantilla a definirse durante el proyecto y a que campo del siniestro corresponde, si posterior se requiere cambiar las variables se requiere un alcance.
- Para conocer las consideraciones sobre el API de WhatsApp.

Si bien la implementación de esta herramienta busca dar facilidades a los asegurados en relación a la presentación, gestión y administración sus reclamos de reembolsos de gastos médicos, no hay que olvidar que finalmente los clientes enviaran sus reclamaciones por el medio que se sientan más cómodos y, si bien no se puede predecir con exactitud la acogida inicial que tendrá la herramienta y más allá de impulsar su uso, es importante desarrollar paralelamente una omnicanalidad para la recepción de todos sus requerimientos, de esta forma, se podrá estandarizar la atención y garantizar homogeneidad independientemente del canal de comunicación que prefiera mantener el asegurado.

4.9 Creación del departamento de servicio al cliente

Una de las iniciativas prioritarias es la centralización del centro de contacto y la creación del área de Servicio al cliente, que incluye la creación de una infraestructura tecnológica que soporte la comunicación ágil, simple y confiable con el cliente, además de la generación de uso y análisis de los datos que se generen desde estas herramientas.

Este equipo deberá estar capacitado no sólo en el conocimiento de los procesos y productos, sino que, también deberá desplegar las competencias que requiere la interacción directa con los clientes mientras resuelve de forma empática y oportuna sus solicitudes, dudas y quejas. Las principales habilidades de las personas que conformarán este nuevo departamento deben incluir: escucha activa, organización, trabajo en equipo, disponibilidad para ayudar, conocimiento de los procesos, manejo del estrés.

Un adecuado rediseño de los procesos actuales con un enfoque en el cliente y disminuyendo al máximo los desperdicios, permitirá que este nuevo equipo pueda gestionar de forma ágil, oportuna y empática; las solicitudes que no puedan ser tramitadas de forma automática. Este equipo tendrá la misión de materializar las promesas de valor que tiene Seguros

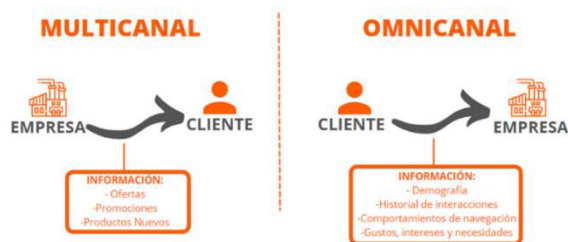
Suárez a través de cada interacción con los clientes y, así mismo, ser el centro a partir del cual, todo el resto de la organización gestione todas y cada una de sus funciones poniendo como centro al cliente.

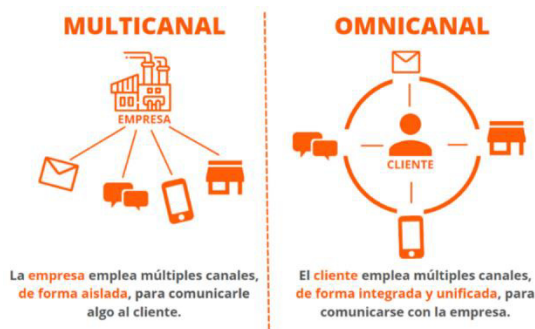
4.10 Combinar la Multicanalidad con la Omnicanalidad

Todos los canales que tiene Seguros Suárez deben estar conectados entre sí, para evitar que si un cliente ingresó un requerimiento por un canal y desea hacer seguimiento del mismo por un canal distinto, este pueda tener continuidad con la gestión de su requerimiento con total fluidez, aquí es donde se debe aplicar otro concepto importante, la Omnicanalidad, que básicamente es la homogeneidad de los distintos canales de comunicación, donde la tecnología juega un papel importante en el cumplimiento de este objetivo.

El objetivo será acompañar al cliente en todas las fases del acceso múltiple, en una perfecta coordinación entre el canal presencial y el acceso múltiple e infraestructuras tecnológicas de apoyo en las comunicaciones con el cliente, desde los diferentes actores de la oferta; serán factores esenciales para alcanzar el éxito en esta estrategia combinada. (Ver figura 24).

Figura 24 *Omnicanalidad / Multicanalidad.*





Nota. La figura muestra una descripción de *Omnicanalidad* y *Multicanalidad*.

Fuente: <https://n9.cl/qwwvsi> (2023).

4.11 Indicadores para todos los procesos

Será imprescindible implementar un sistema de seguimiento y evaluación efectivo para monitorear el éxito de la nueva estrategia y realizar ajustes según sea necesario a través de indicadores de gestión y medición de ratios, así como la realización de auditorías para medir la efectividad de los nuevos procesos creados o externalizados.

Además de los indicadores que actualmente tiene Seguros Suárez, se debe implementar nuevos que permitan evaluar la estrategia propuesta:

4.11.1 Indicador Net Promoter Score (NPS)

El (NPS) es una de las métricas de Customer Experiences más importantes y consiste en medir qué tan dispuestos están las personas para recomendar un producto o servicio.

Los clientes califican su disposición a recomendar la marca en una escala de 0 a 10, donde los que ofrecen una puntuación del 0 al 6 se conocen como «detractores», los que dan puntajes de 7 u 8 se conocen como “pasivos”, es decir, que cambiarían fácilmente de marca, mientras que los que responden 9 o 10 son calificados como “promotores”.

El indicador NPS es la métrica de experiencia del cliente más común, puesto que es fácil de entender, rápida de completar y ofrece un indicador general de lealtad del cliente.

4.11.2 Indicador puntuación de satisfacción del cliente (CSAT)

Una de las métricas de Customer Experiences que las empresas utilizan para determinar las razones de la pérdida de clientes, es la Puntuación de Satisfacción del Cliente (CSAT).

La satisfacción del cliente generalmente se mide en una escala de cinco puntos, de pobre a excelente. Es una medida simple y rápida de responder, lo que significa que maximiza el número de respuestas.

Los puntajes CSAT generalmente se miden después de una experiencia de servicio al cliente, por ejemplo, después de una llamada, la entrega de un servicio, una venta, etc. Sin embargo, la evaluación puede aplicarse en cualquier momento para identificar los puntos débiles en el recorrido del cliente.

4.11.3 Indicador del esfuerzo del cliente (CES)

Este indicador es otra de las métricas de Customer Experience más utilizadas, puesto que proporciona información más precisa de los aspectos que restan valor a una buena experiencia del cliente.

El CES les pide a los clientes que califiquen su experiencia en una escala de “muy difícil” a “muy fácil”. En otras palabras, pregunta a los clientes cuánto esfuerzo fue utilizar un producto o servicio, resolver un problema, realizar una compra.

4.11.4 Tasas de abandono y retención

Las empresas miden el porcentaje de clientes que dejan un servicio durante un período determinado. La retención refleja el porcentaje de clientes que todavía están con la empresa, nuevamente durante un período predeterminado.

Los factores detrás de la rotación de clientes son innumerables, pero es un indicador clave por dos razones importantes:

Los clientes abandonan una marca porque no están satisfechos. Esto es un reflejo de la experiencia del cliente.

Adquirir nuevos clientes es costoso, por lo que es imprescindible centrarse en reducir la rotación.

4.11.5 Tasa de respuesta y solución del problema

Esta métrica se encarga de medir el tiempo que le toma al cliente recibir una respuesta por parte del equipo de servicio al cliente. Incluye las interacciones con los clientes a través del correo electrónico, chat, llamada telefónica o redes sociales, así como, el tiempo que duran estos encuentros.

Se considera que ofrecer una experiencia positiva a los clientes de Seguros Suárez, genera valor para el medio asegurador, para el accionista y principalmente para los clientes. Además, se convierte en la principal fuente de crecimiento y sostenibilidad de la empresa y justamente para cumplir este propósito, es necesario implementar KPIs que permitan evaluar el desempeño de los principales procesos que impactan de forma directa en la estrategia de la organización y en el cumplimiento de sus objetivos. Así mismo, proporcionan información relevante para la toma de decisiones oportunas y basadas en datos reales que, adicionalmente encaminan a la organización a la búsqueda ávida de mejora continua.

En conclusión, es importante cuantificar la aceptación del modelo, consultando permanente a los clientes su apreciación sobre la efectividad de esta propuesta, sin olvidar que el objetivo principal es la satisfacción del cliente y todo el tiempo habrá que hacer ajustes al modelo que se adapten a sus nuevas necesidades y expectativas.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones Generales

Seguros Suárez es una Agencia Asesora Productora de Seguros que ha logrado posicionarse en el mercado asegurador ecuatoriano, con base, a una oferta de servicio personalizado, promoviendo sus valores institucionales y siendo ese puente sólido y confiable que viabiliza la relación contractual entre sus clientes y aseguradoras.

El crecimiento desmedido en el número de clientes y por ende en el rubro de comisiones pagadas, generó en Seguros Suárez una serie de requerimientos que difícilmente pueden ser atendidos con la estructura actual, es por este motivo que es imprescindible diseñar un modelo empresarial para mejorar la experiencia de los clientes en el servicio que les brinda el corredor y que esta experiencia sea completamente satisfactoria, desde la cotización de un seguro, la celebración del contrato, hasta el pago de un siniestro, contando así con su fidelidad a largo plazo.

La competencia implacable que existe en el mercado de intermediarios de seguros ecuatoriano, obliga a que las empresas que desean subsistir en este medio mejoren continuamente e implementen estrategias que incluyan herramientas tecnológicas que les permitan estar a la vanguardia del servicio y cada vez más cerca de sus clientes, marcando una notable diferencia con sus competidores. Solamente de esta manera Seguros Suárez podrá mantener su posición actual en el ranking de corredores ecuatorianos e ir la mejorando con el pasar de los años.

5.1.1 Conclusiones específicas

La implementación de un modelo de atención al cliente en Seguros Suárez, transversal a la organización, con base en una atención personalizada, comunicación eficaz, con procesos

claros y automatizados, mejorará la relación con los asegurados a través de una respuesta ágil y oportuna a sus requerimientos.

Con base a los mencionado anteriormente permitirá al corredor, mejorar sus índices de renovación de pólizas, incrementar la posibilidad de realizar ventas cruzadas en el corto plazo, en definitiva, obtener todos los beneficios de un cliente fidelizado.

Parte esencial del modelo es contar con indicadores de servicio y experiencia del cliente que le permitan al Bróker realizar mediciones de la gestión y desarrollar planes de acción enfocados a la mejora de la experiencia, de manera eficiente.

Si bien la tecnología es clave en el entorno actual del mercado de seguros, por sí sola no es la solución para transformar el servicio al cliente, pero si fortalecerá la multicanalidad, facilitará una mejor gestión de los procesos, un mayor conocimiento del cliente y, asimismo, permitirá incursionar en nuevos mercados que antes no se explotaban por no contar con datos fiables sobre los cuales generar productos más especializados y acordes a la segmentación que busca la empresa.

5.1.2 Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto

Los objetivos del presente proyecto, tanto el general como los específicos, se cumplieron a cabalidad, puesto que, se propuso, a través del mismo, el diseño de un modelo empresarial que permita a la empresa Seguros Suárez mejorar la experiencia en el servicio otorgado a sus clientes. Para esto, en primer lugar, se identificó las falencias existentes, diagnosticando su situación actual, incluyendo los niveles de satisfacción que actualmente tienen sus clientes y partiendo de ahí, proponer el mejor modelo de servicio y experiencia del cliente, con base, al bagaje de conocimientos en la investigación, las mejores prácticas y herramientas que actualmente se utilizan en el mercado de intermediarios de seguros.

5.2 Contribuciones

A continuación, se detallan la forma en que el presente proyecto contribuyó en nuestra vida personal y profesional, así como, las principales limitaciones que se presentaron en el desarrollo del mismo.

5.2.1 Contribución a nivel personal

A nivel personal, la principal contribución fue la interacción con los miembros del equipo del proyecto y las diferentes visiones que se complementaron y nos permitieron generar una propuesta integral.

5.2.2 Contribución a nivel académico

A nivel académico la contribución ha sido relevante y de alto impacto para su aplicación en las diferentes gestiones que cada miembro del equipo desarrolla en su entorno laboral, esto, desde una visión más amplia e integral que permita aportar de forma significativa en el desarrollo de proyectos empresariales.

5.2.3 Contribución a la gestión empresarial

A nivel empresarial se ha encaminado el proyecto con la finalidad de que sea de gran aporte y que se ponga en marcha, de tal forma que la confianza entregada por Seguros Suárez al permitirnos utilizar su información sea retribuida a través de un proyecto que se encuentre alineado con su propósito, refuerce su marca y empiece un nuevo ciclo donde la experiencia de sus clientes sea el foco que genere valor y crecimiento sostenible en el mercado de seguros ecuatoriano.

5.2.4 Limitaciones del proyecto

Las principales limitaciones que se identificaron en el desarrollo del proyecto, fueron principalmente la obtención de información de forma ágil, debido a los acuerdos de

confidencialidad que se firmaron para poder acceder a esta y, adicionalmente, la aplicación de las encuestas, puesto que, previo al inicio de esta actividad, entró en marcha una ley para el uso y tratamiento de datos que nos obligó a cumplir requisitos antes de generar las encuestas online.

5.3 Recomendaciones

Es indispensable que dentro de la estructura organizacional exista un área encargada de la experiencia y el servicio al cliente, la misma que se encargará de monitorear la experiencia transversal de los clientes, así como, liderar un comité de experiencia para presentar indicadores de gestión y exigir a las distintas áreas solucionar los problemas que conllevan a los clientes a no recomendar o a no renovar los contratos con Seguros Suárez.

Se debe implementar un modelo de atención al cliente liderado por un experto en esta materia, cumpliendo los procesos diseñados para el antes, durante y después, controlando los niveles de atención, implementando planes de acción para la mejora la experiencia del cliente, así como, la administración del modelo de experiencia bajo las mejores prácticas.

Se requiere dotar de tecnología adecuada para la atención al cliente, que exista multicanalidad y, que estos canales estén integrados entre sí, para atender de manera eficiente los requerimientos de los clientes y, a su vez, utilizar esa misma tecnología para medir su satisfacción, garantizando de esta forma su fidelidad con la empresa.

REFERENCIAS

- Abad, M., y Pincay, D. (2014). *Análisis de calidad del servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil* (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana). Archivo digital.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7451/1/UPS-GT000777.pdf>
- Brantes, A. (2018). Interacción, Afecto y Sociedad; Reflexiones desde la Neurociencia Afectiva y Customer Experience. *RChD: Creación Y Pensamiento*, 3(4).
<https://doi.org/10.5354/0719-837X.2018.49518>
- Cardona, Balza-Franco, y Henriquez (2017). *Innovación en los procesos logísticos: Retos locales frente al desarrollo global*. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/10901/10691>.
- Charan, R. (2004). *El crecimiento rentable es negocio de todos*. Madrid, España: Empresa Activa.
- Chung, L. (2022, febrero 17). *¿Cuál es un buen índice de respuesta en las encuestas a clientes en línea?* Delighted. <https://delighted.com/es/blog/average-survey-response-rate>
- Durán, J. M. (2021). *Las herramientas de innovación como ruta hacia la transformación digital en las empresas asesoras de seguros de Colombia*. Recuperado de:
<http://hdl.handle.net/10654/38362>
- Forsyth, P. (2009). *Marketing: Una guía de los fundamentos* (Vol. 19). John Wiley y Sons.
- Fundación Mapfre. (2023). *Diccionario Mapfre de Seguros*.
<https://www.fundacionmapfre.org/publicaciones/>
- IVAN, R. J. O. (2019). Key Performance Indicators (KPI).
- Junta de Política y Regulación Financiera. (2017). *Libro III Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras de Valores y Seguros*.

https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_Codificacion-de-Resoluciones-Monetarias-Financieras-de-Valores-y-Seguros-LIBRO-III.pdf

Lorenzo, A. F. (2012). Conceptos de estrategia Empresarial. *Madrid, España: Escuela de Organización Industrial.*

Mejía, J. (2019, febrero 5). *4 Claves para Entender qué es un Modelo de Atención al Cliente.*
<https://izo.es/4-claves-que-es-modelo-de-atencion-al-cliente/>

Menjivar, D. (2013). La exigencia de la buena fe en el Contrato de Seguro bajo la legislación salvadoreña. *Revista Ibero-Latinoamericana de seguros*, 22(38).
<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/iberoseguros/article/view/12083/9988>

Mora, M. C. (s). *Cómo se involucra el marketing digital en los seguros de una empresa colombiana Te aseguramos.* Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12495/3044>.

Ocando-Ruíz, N., y Eslava-Zapata, R. (2022). Análisis de la atención al cliente en las empresas aseguradoras: un estudio empírico. *ISTE SCIENTIST*, 1(01).
<https://revistas.iste.edu.ec/index.php/reviste/article/view/5>

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

Rojas, M. (2022, agosto 2). *5 Claves para Mejorar el Servicio al Cliente.* <https://izo.es/mejorar-el-servicio-al-cliente/>

Tschohl, J. (2001). *Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia.* Service Quality Institute. https://www.servicequality.net/ftp/cap1_servcliente.pdf

ANEXOS

Anexo A

Jornada del cliente de Asistencia Médica de Seguros Suárez

Journey phases	Me enfermo	Considero opciones	Agendo cita	Recibo atención	Realizo exámenes y estudios solicitados.	Lleno formulario, recopilo resultados, pedidos y facturas	Envío documentación al bróker	Espero respuesta sobre mi caso	Recibo pedido de documentación adicional.	Recopilo documentación adicional.	Envío documentación adicional.	Recibo pronunciamiento sobre mi caso.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Consulto en mi empresa como funciona el seguro. • Recibo respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto al bróker y aclaro dudas. • Análisis entre acudir al médico de mi seguro privado, IFSS o particular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto al médico. • Reservo cita. • Acudo al consultorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espero mi turno para ser atendido. • Recibo atención médica. • Solicito al médico llene el formulario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acudo al laboratorio. • Espero mi turno para ser atendido. • Me realizo los exámenes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lleno mi formulario de gastos. • Reviso que toda la documentación esté completa. • Armo un file de mi caso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Envío o entrego los documentos a mi ejecutivo de seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reviso el correo. • Pregunto por WhatsApp • Llamo a preguntar sobre mi reembolso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Averiguo quien me entrega esos documentos (médico o laboratorio). 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicito al médico la información adicional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visito el bróker para entregar documentación. • Envío correo o WhatsApp con la información solicitada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibo notificación por correo. • Recibo reembolso mediante cheque o transferencia
Contexto y puntos de contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Me dirijo o contacto a talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llamo o escribo por WhatsApp a mi ejecutivo de cuenta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llamo al consultorio. • Visito el consultorio • Utilizo algún aplicativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Visita presencial • Consulta telemática 	<ul style="list-style-type: none"> • Visita presencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación física o digital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • WhatsApp • Visita presencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • WhatsApp • Visita presencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Visita Presencial • Llamada 	<ul style="list-style-type: none"> • Visita Presencial. • Correo • WhatsApp 	<ul style="list-style-type: none"> • Visita Presencial. • Correo, WhatsApp 	<ul style="list-style-type: none"> • Correo, WhatsApp • Notificación por llamada.
Ganancias	...	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con opciones y recibe respuesta. 	...	<ul style="list-style-type: none"> • Sabé lo que tiene • Sabé lo que debe hacer
Pains	<ul style="list-style-type: none"> • Está indispuesto. 		<ul style="list-style-type: none"> • Complicación de la agenda del médico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perdida de tiempo. • Burocracia. 		<ul style="list-style-type: none"> • Los pacientes esperan sin recibir respuesta proactiva. 		<ul style="list-style-type: none"> • Perdida de tiempo esperan sin recibir respuesta proactiva. • Errores en el manejo.
Emotion												

Anexo B

Jornada del cliente Corporativo de Seguros Suárez

Journey phases	Tuve un siniestro	Considero opcion de seguro	Llamo al asesor de seguro	Reporto siniestro	Envío Documentación requerida	Seguimiento a una respuesta	Me notifican Firma de finiquitos y pago de deducible	Voy a la firma de finiquito	Retiro el bien reparado
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> Verifico si existe algún daño de tu integridad o de un tercero. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar si está al día la póliza de seguros. Si tus pagos del seguro están realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> Llamar al ejecutivo de siniestros. Reportar al número de contacto del bróker. Llamar al ejecutivo comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> Envío documentación habilitante. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de documentación adicional. Proformas de reposición. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar los avances sobre el siniestro. De no ser favorable, presión para que mejore los tiempos. 	<ul style="list-style-type: none"> Llamada por parte del ejecutivo notificando el valor del pago del deducible. 	<ul style="list-style-type: none"> Firmo el finiquito. 	<ul style="list-style-type: none"> Retiro del bien reparado.
Contexto y puntos de contacto	<ul style="list-style-type: none"> Familia. Clínica. Hospital. 		<ul style="list-style-type: none"> Llamada Telefónica WhatsApp 	<ul style="list-style-type: none"> Presencial en el bróker. Por correo electrónico. 	<ul style="list-style-type: none"> Correo WhatsApp Presencial 	<ul style="list-style-type: none"> WhatsApp Llamada Presencial 	<ul style="list-style-type: none"> Presencial Correo Transferencia bancaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Presencial. Correo. 	<ul style="list-style-type: none"> Presencial.
Ganancias
Pains	<ul style="list-style-type: none"> El comercial realiza una pre asesoría Se deriva por whatsapp al ejecutivo de siniestros El siniestro empieza a llevarlo el ejecutivo de siniestros 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitan que me acerque para sacar la proforma Todo es por correo No hay automatización de documentación 	...	<ul style="list-style-type: none"> No existe una retroalimentación oportuna por parte del área al servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de seguimiento, por carga laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de seguimiento, por carga laboral No hay comunicación de doble vía con el cliente 	...
Emotion									

Anexo C

ENCUESTAS

A fin de medir y analizar la actual percepción de los clientes de Seguros Suárez en relación al servicio recibido tanto en las áreas comercial como siniestros, se desarrollaron dos encuestas para cada uno de estos segmentos de clientes.

Con este fin se tomó una muestra de los clientes atendidos en los tres últimos meses en cada una de las áreas antes señaladas, generando de esta forma una base de 200 clientes del área comercial y 200 clientes del área de siniestros.

A fin de obtener una muestra homogénea e imparcial, la misma fue tomada sin distinción del ramo, canal del origen, afinidad o cualquier otro factor que pudiese llegar a crear algún tipo de sesgo.

1. Difusión

Debido a la amplitud de la base, se descartó el realizar las encuestas por vía telefónica, debido a que el costo y tiempo de esta operación superaban los recursos disponibles. Por este motivo se optó por difundir la encuesta a través de medios digitales, vía e-mail y SMS. De esta forma se obtiene un mayor alcance y se le brinda la oportunidad al cliente de responder de manera cómoda la encuesta.

2. Incentivo

A fin de potenciar las posibilidades de alcanzar un buen índice de respuestas, se motivó la participación en estas encuestas con el sorteo de premios entre los participantes.

2.1 Arte para difusión vía mailing de encuestas del área de siniestros

Seguros Suárez
ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

**TU
OPINIÓN
ES MUY
IMPORTANTE**

Calificanos >

**¡Y GANA UNA
CAMISETA DE
LA SELECCIÓN,
BALONES Y
ENTRADAS A CINE!**

Como Seguros Suárez,
queremos mejorar
continuamente para
brindarte un servicio de
excelencia.

*El sorteo de la camiseta y los balones se realizará entre
todas las personas que hayan llenado la encuesta.
Fecha de sorteo: 2 de diciembre 2023.

f t i

2.2 Arte para difusión vía mailing de encuestas del área comercial

Seguros Suárez
ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

**TU
OPINIÓN
ES MUY
IMPORTANTE**

Calificanos >

**¡Y GANA UNA
CAMISETA DE
LA SELECCIÓN,
BALONES Y
ENTRADAS A CINE!**

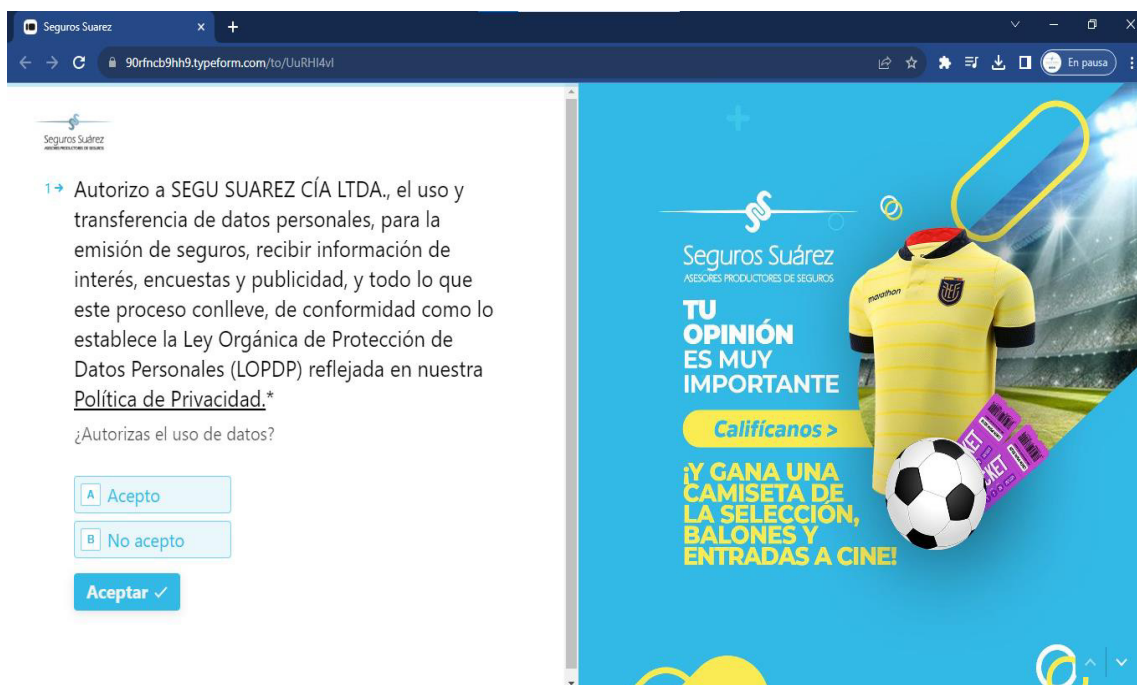
^ v

3. Contenido

3.1 Encuesta Área de Siniestros

Como parte introductoria y a fin de cumplir con la Ley de Protección de Datos que actualmente se encuentra vigente en el país, la encuesta inicia por solicitar esta autorización al cliente, tal como se puede apreciar en la siguiente imagen:

Pantalla 1, autorización de clientes para uso de sus datos.



The image shows a web browser window with a consent form on the left and a promotional banner on the right. The browser's address bar shows the URL: 90fncb9hh9.typeform.com/to/UuRH14vI. The consent form text is as follows:

1 → Autorizo a SEGU SUAREZ CÍA LTDA., el uso y transferencia de datos personales, para la emisión de seguros, recibir información de interés, encuestas y publicidad, y todo lo que este proceso conlleve, de conformidad como lo establece la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPD) reflejada en nuestra Política de Privacidad.*

¿Autorizas el uso de datos?

A Acepto

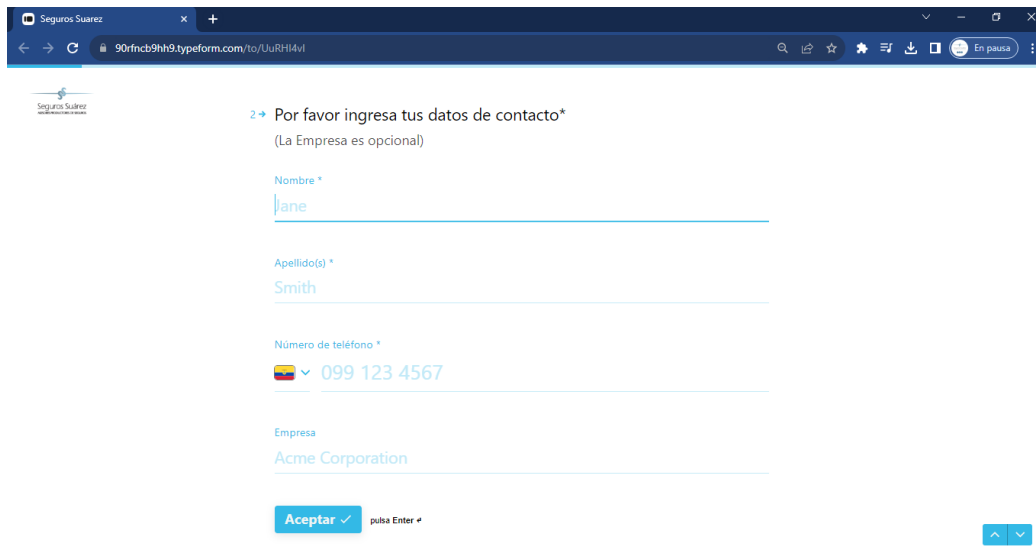
B No acepto

Aceptar ✓

The promotional banner on the right has a blue background and features the Seguros Suárez logo. The text on the banner reads: "Seguros Suárez ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS", "TU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE", "Califícanos >", and "¡Y GANA UNA CAMISETA DE LA SELECCIÓN, BALONES Y ENTRADAS A CINE!". The banner also includes images of a yellow soccer jersey, a soccer ball, and a movie ticket.

Como parte de la encuesta y, como se puede apreciar en la siguiente imagen, se solicitó información básica a los clientes y del siniestro gestionado, por un lado, para poder identificar y contactar al ganador de los sorteos, así como, en caso de detectar alguna inconformidad, poder facilitar el respectivo registro y seguimiento al caso en cuestión, para en la medida de los posible solventar esa mala experiencia, así como como analizar y asilar los causales.

Pantalla 2, datos del cliente.



Seguros Suárez

2 → Por favor ingresa tus datos de contacto*
(La Empresa es opcional)

Nombre *
Jane

Apellido(s) *
Smith

Número de teléfono *
🇪🇸 099 123 4567

Empresa
Acme Corporation

Aceptar ✓ pulsa Enter

↑ ↓

Pantalla 3, selección del ramo en el que tuvo el siniestro.



Seguros Suárez

3 → RAMO - Selección*

A • Asistencia médica

B • Desgravamen / Vida

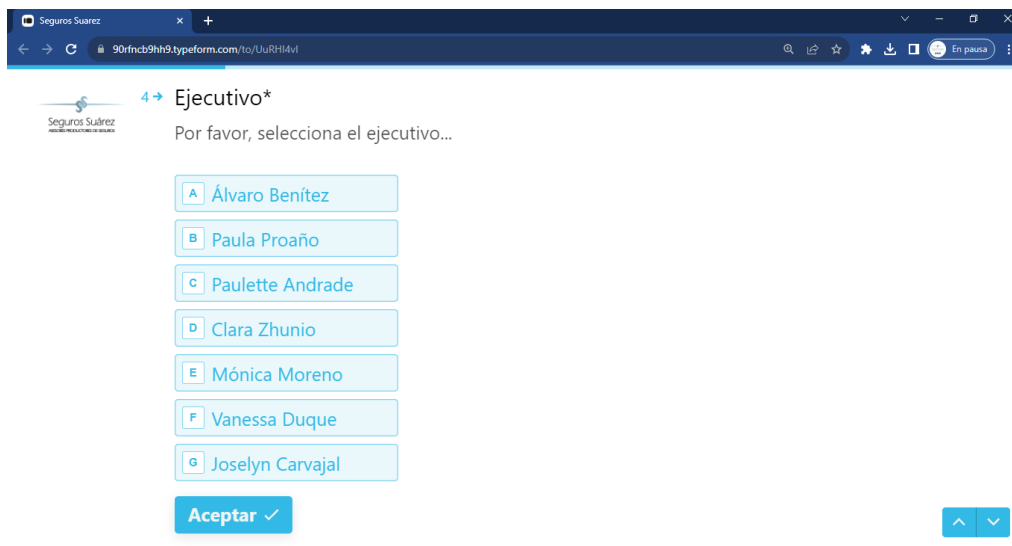
C • Vehículos

D • Técnicos Generales (Equipo electrónico, incendio, robo, etc)

Aceptar ✓

↑ ↓

Pantalla 4, seleccionar el ejecutivo que le atendió en el siniestro.



Seguros Suárez

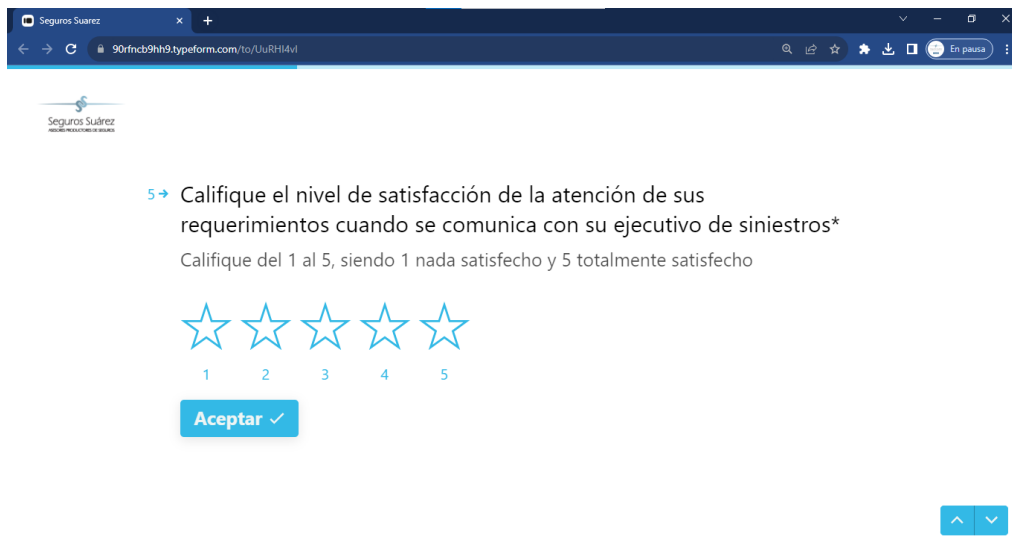
4 → Ejecutivo*

Por favor, selecciona el ejecutivo...

- A Álvaro Benítez
- B Paula Proaño
- C Paulette Andrade
- D Clara Zhunio
- E Mónica Moreno
- F Vanesa Duque
- G Joselyn Carvajal

Aceptar ✓

Pantalla 5, calificar el nivel de satisfacción en referencia a la atención recibida por el ejecutivo de siniestros.



Seguros Suárez

5 → Califique el nivel de satisfacción de la atención de sus requerimientos cuando se comunica con su ejecutivo de siniestros*

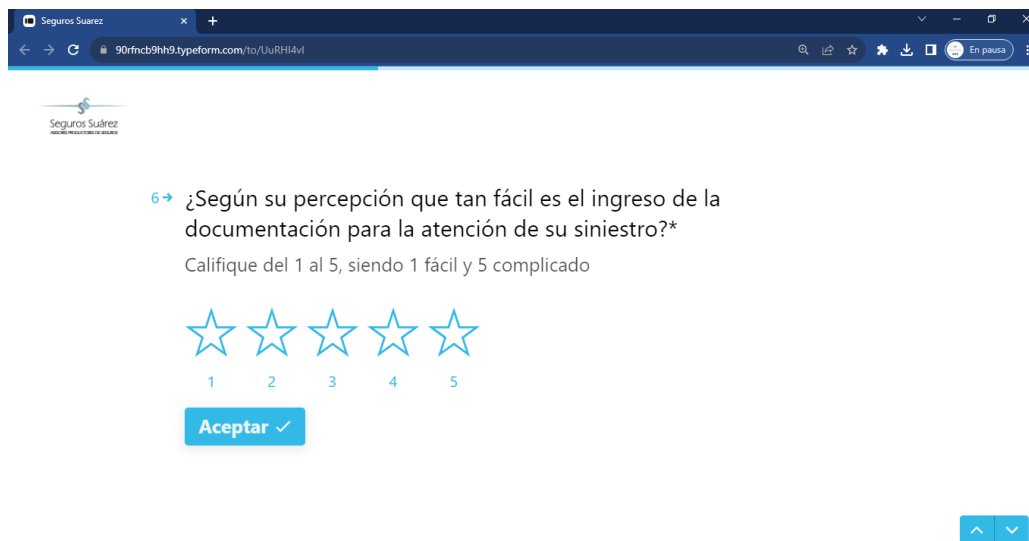
Califique del 1 al 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 totalmente satisfecho

★ ★ ★ ★ ★

1 2 3 4 5

Aceptar ✓

Pantalla 6, calificar la facilidad en el ingreso de la documentación.



Seguros Suárez

90rncb9hh9.typeform.com/to/UuRH14vI

Seguros Suárez
AGENCIA PRODUCTORA DE SEGUROS

6→ ¿Según su percepción que tan fácil es el ingreso de la documentación para la atención de su siniestro?*

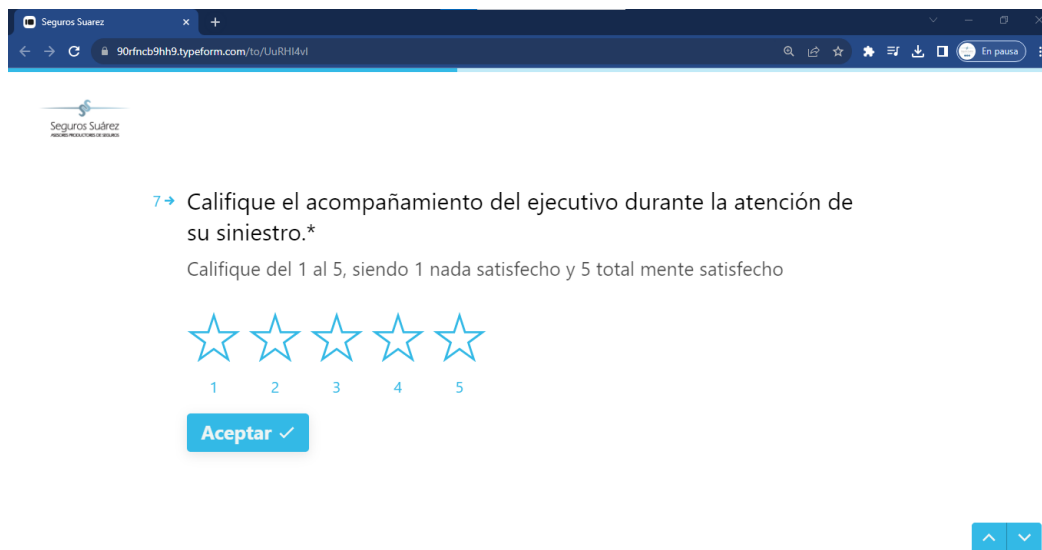
Califique del 1 al 5, siendo 1 fácil y 5 complicado

1 2 3 4 5

Aceptar ✓

^ v

Pantalla 7, calificar el acompañamiento del ejecutivo durante el proceso de atención del siniestro.



Seguros Suárez

90rncb9hh9.typeform.com/to/UuRH14vI

Seguros Suárez
AGENCIA PRODUCTORA DE SEGUROS

7→ Califique el acompañamiento del ejecutivo durante la atención de su siniestro.*

Califique del 1 al 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 total mente satisfecho

1 2 3 4 5

Aceptar ✓

^ v

Pantalla 8, calificar si la información proporcionada por el ejecutivo fue clara y oportuna.

Seguros Suárez

90rncb9hh9.typeform.com/to/UuRH14vI

Seguros Suárez
ASISTENTE PRODUCTIVO DE SINIESTROS

8 → ¿Según su percepción, la información que usted recibe durante la atención de un siniestro es clara y oportuna de parte del ejecutivo?*

Califique del 1 al 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 totalmente satisfecho

1 2 3 4 5

Aceptar ✓

^ v

Pantalla 9, calificar la experiencia con el ejecutivo de siniestros.

Seguros Suárez

90rncb9hh9.typeform.com/to/UuRH14vI

Seguros Suárez
ASISTENTE PRODUCTIVO DE SINIESTROS

9 → Califique su experiencia con el ejecutivo de siniestros respecto a:*

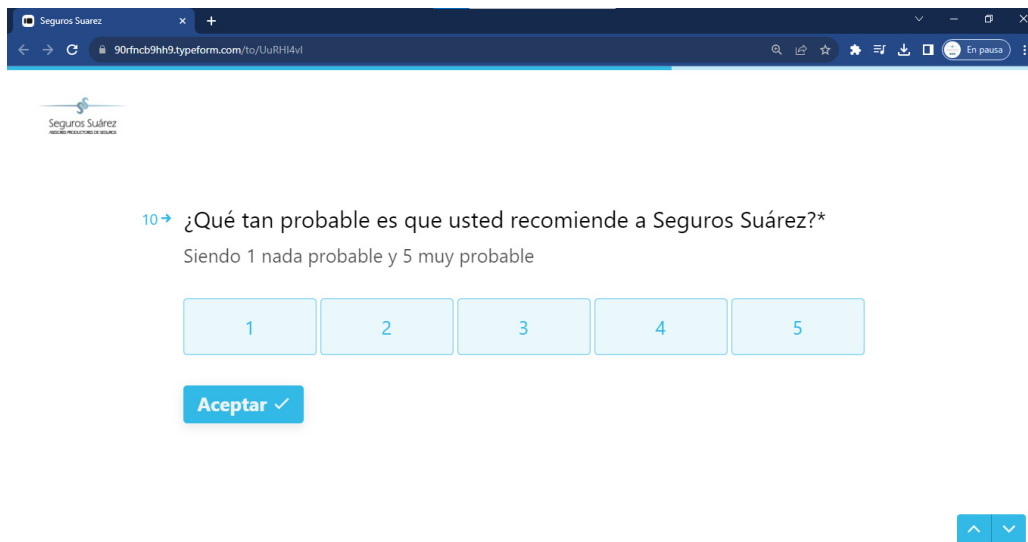
Siendo 1 nada satisfecho y 5 totalmente satisfecho

	1	2	3	4	5
Asesoría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de Respuesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aceptar ✓

^ v

Pantalla 10, probabilidad de recomendar a Seguros Suárez.



Seguros Suárez

90rncb9hh9.typeform.com/to/UuRH14vI

Seguros Suárez
MÁS QUE UN SEGURO ES UN SEGURO

10 → ¿Qué tan probable es que usted recomiende a Seguros Suárez?*

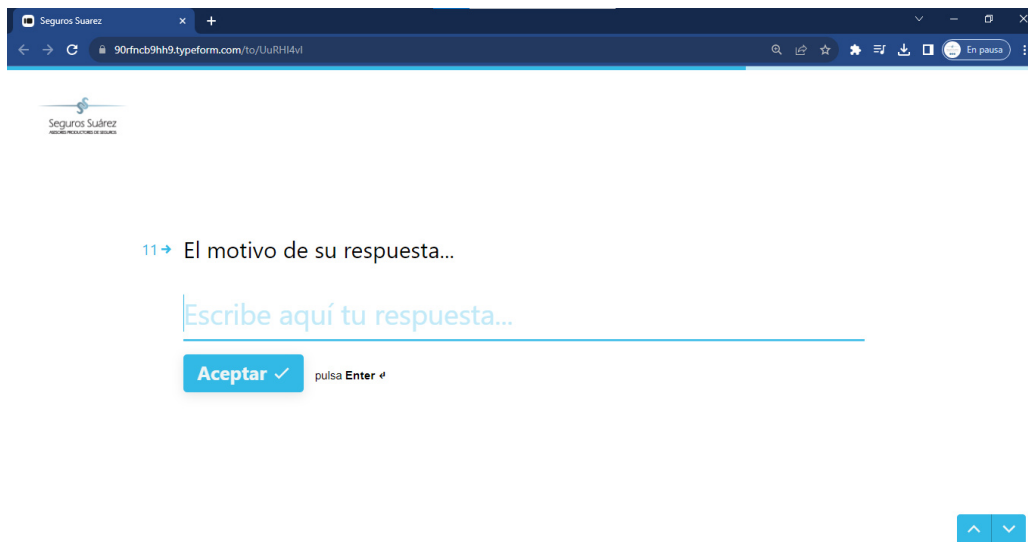
Siendo 1 nada probable y 5 muy probable

1 2 3 4 5

Aceptar ✓

^ v

Pantalla 11, detallar porque motivo recomendaría a Seguros Suárez.



Seguros Suárez

90rncb9hh9.typeform.com/to/UuRH14vI

Seguros Suárez
MÁS QUE UN SEGURO ES UN SEGURO

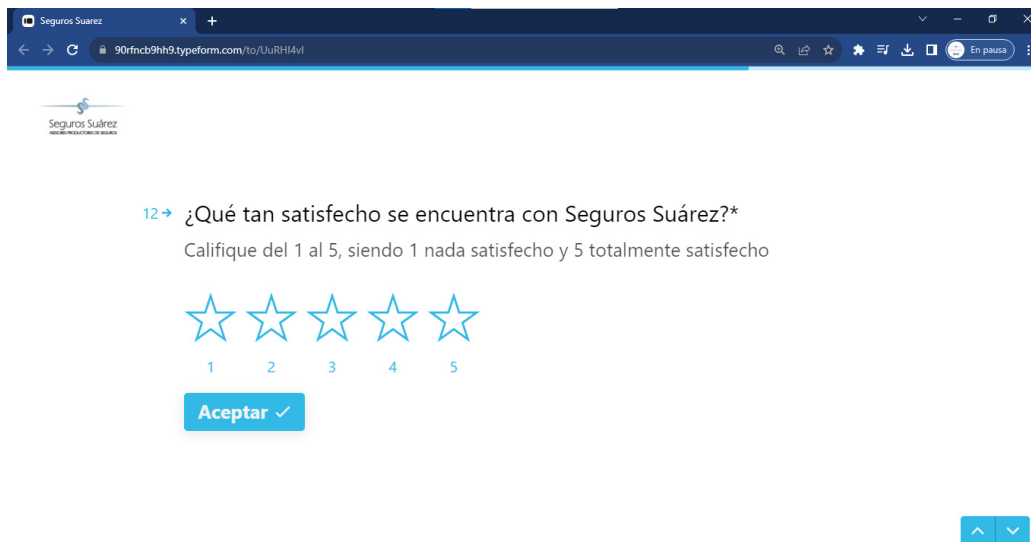
11 → El motivo de su respuesta...

Escribe aquí tu respuesta...

Aceptar ✓ pulsa Enter ↵

^ v

Pantalla 12, calificar el nivel de satisfacción con el servicio de siniestros de Seguros Suárez.



Seguros Suárez

12 → ¿Qué tan satisfecho se encuentra con Seguros Suárez?*

Califique del 1 al 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 totalmente satisfecho

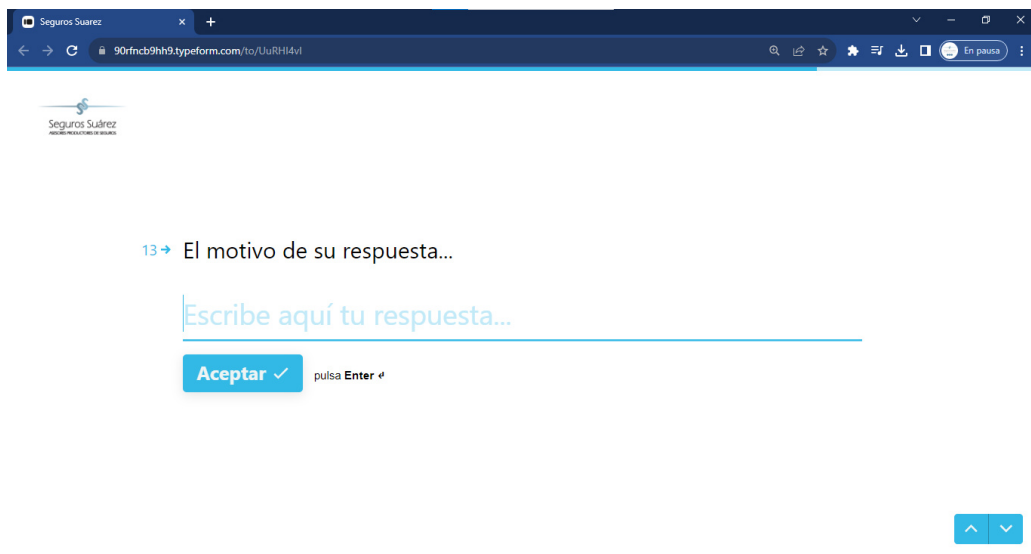
★ ★ ★ ★ ★

1 2 3 4 5

Aceptar ✓

↑ ↓

Pantalla 13, detallar el motivo del nivel de satisfacción escogido.



Seguros Suárez

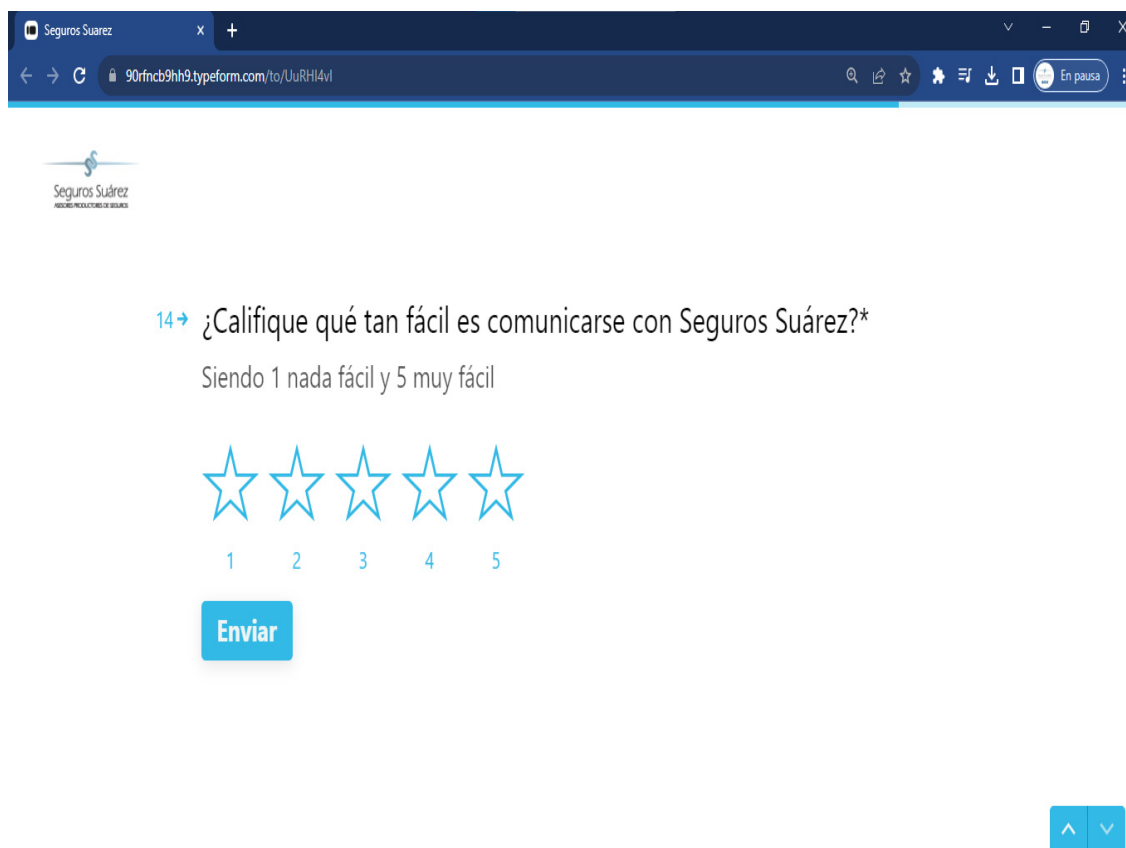
13 → El motivo de su respuesta...

Escribe aquí tu respuesta...

Aceptar ✓ pulsa Enter ↵

↑ ↓

Pantalla 14, calificar que tan fácil es comunicarse con Seguros Suárez.



Seguros Suárez

90rfmcb9hh9.typeform.com/to/UuRH14vl

Seguros Suárez
ASOCIACIÓN PRODUCTORES DE SEGUROS

14 → ¿Califique qué tan fácil es comunicarse con Seguros Suárez?*

Siendo 1 nada fácil y 5 muy fácil

1 2 3 4 5

Enviar

3.2 Encuesta Área Comercial

Como parte introductoria y a fin de cumplir con la Ley de Protección de Datos que actualmente se encuentra vigente en el país, la encuesta inicia por solicitar esta autorización al cliente, tal como se puede apreciar en la siguiente imagen:

Pantalla 1, autorización de clientes para uso de sus datos.

Seguros Suárez Comercial

90rfncb9hh9.typeform.com/to/spWYWm9m

Seguros Suárez
ASESORIA PRODUCTORA DE SEGUROS

1 → Autorizo a SEGU SUAREZ CÍA LTDA., el uso y transferencia de datos personales, para la emisión de seguros, recibir información de interés, encuestas y publicidad, y todo lo que este proceso conlleve, de conformidad como lo establece la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPDP) reflejada en nuestra [Política de Privacidad](#).*

¿Autorizas el uso de datos?

Acepto ✓

No acepto

Aceptar ✓

Seguros Suárez
ASESORIA PRODUCTORA DE SEGUROS

TU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE

[Calificanos >](#)

Y GANA UNA CAMISETA DE LA SELECCIÓN, BALONES Y ENTRADAS A CINE!

Como parte de la encuesta y como se aprecia en la siguiente imagen, se solicitó información básica de los clientes, por un lado, para identificar y contactar al ganador de los sorteos, así como también y en caso de detectar alguna inconformidad, poder dar el respectivo registro y seguimiento al caso en cuestión, para, en la medida de los posible, solventar esa mala experiencia, así como analizar las causales.

Pantalla 2, datos del cliente.

Seguros Suárez Comercial

90rfncb9hh9.typeform.com/to/spWYWm9m

Seguros Suárez
ASESORIA PRODUCTORA DE SEGUROS

2 → Por favor ingresa tus datos de contacto*
(La Empresa es opcional)

Nombre *

Jane

Apellido(s) *

Smith

Número de teléfono *

099 123 4567

Empresa

Acme Corporation

Aceptar ✓ pulsa Enter ↵

Pantalla 3, como se enteró de la existencia de Seguros Suárez.

Seguros Suarez Comercial x +

90rfncb9hh9.typeform.com/to/spWYWm9m

Seguros Suárez
ASESORIA Y MEDIACIONES DE SEGUROS

3 → ¿Cómo se enteró de Seguros Suárez?*

Por favor, selecciona el medio...

A Recomendaciones

B Redes Sociales

C Cinemark

D Boca a Boca

E Sitio Web

Aceptar ✓

Pantalla 4, calificar la experiencia en el servicio recibido de Seguros Suárez.

Seguros Suarez Comercial x +

90rfncb9hh9.typeform.com/to/spWYWm9m

Seguros Suárez
ASESORIA Y MEDIACIONES DE SEGUROS

4 → Califique su experiencia en el proceso de venta con respecto a:*

Siendo 1 nada satisfecho y 5 totalmente satisfecho

	1	2	3	4	5
Asesoría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aceptar ✓

Pantalla 5, calificar la claridad en la presentación de los productos de Seguros Suárez.

Seguros Suarez Comercial x +

90rfncb9hh9.typeform.com/to/spWYWm9m

Seguros Suárez

5 -> Califique la claridad de la presentación de Seguros Suárez en base a sus productos y beneficios.*

Siendo del 1 al 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 totalmente satisfecho

★ ★ ★ ★ ★

1 2 3 4 5

Aceptar ✓

Pantalla 6, calificar la satisfacción en el alcance de la oferta presentada por Seguros Suárez.

Seguros Suarez Comercial x +

90rfncb9hh9.typeform.com/to/spWYWm9m

Seguros Suárez

6 -> Califique la satisfacción del alcance de la oferta presentada por Seguros Suarez.*

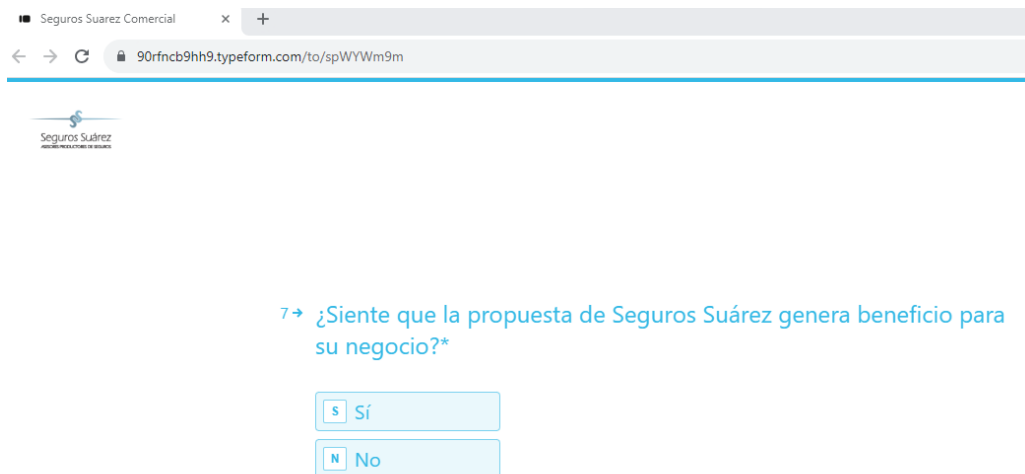
Siendo del 1 al 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 totalmente satisfecho

★ ★ ★ ★ ★

1 2 3 4 5

Aceptar ✓

Pantalla 7, responder si la propuesta de Seguros Suárez es beneficiosa para su negocio.



Seguros Suarez Comercial x +

90rfncb9hh9.typeform.com/to/spWYwM9m

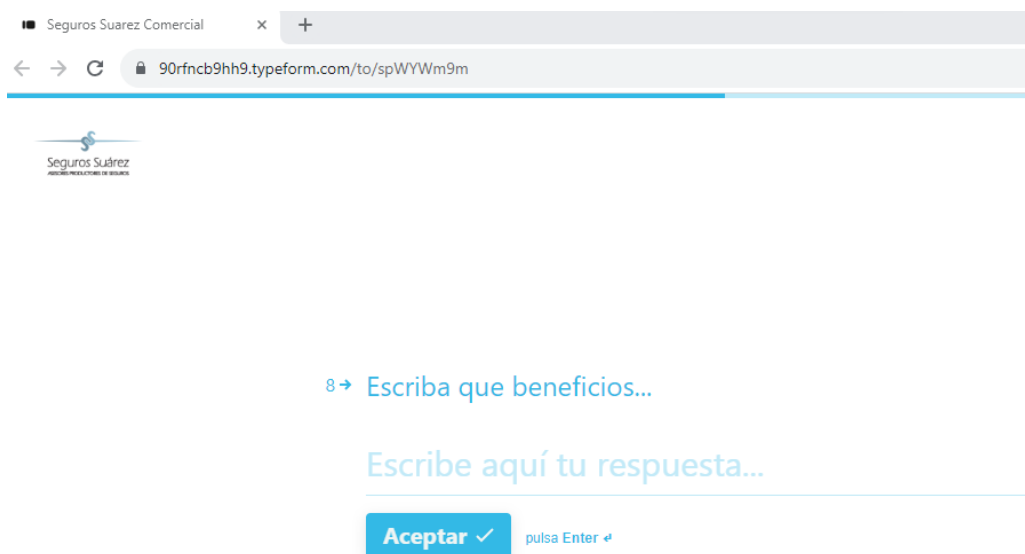
Seguros Suárez
ASESORIA FINANCIERA Y SEGUROS

7 → ¿Siente que la propuesta de Seguros Suárez genera beneficio para su negocio?*

S Sí

N No

Pantalla 8, detallar los beneficios de la propuesta de Seguros Suárez.



Seguros Suarez Comercial x +

90rfncb9hh9.typeform.com/to/spWYwM9m

Seguros Suárez
ASESORIA FINANCIERA Y SEGUROS

8 → Escriba que beneficios...

Escribe aquí tu respuesta...

Aceptar ✓ pulsa Enter ↵

Pantalla 9, calificar los tiempos de respuesta.

Seguros Suárez Comercial x +

90rfncb9hh9.typeform.com/to/spWYWm9m

Seguros Suárez

9→ Califique los tiempos de respuestas en relación a: *

Siendo 1 nada satisfecho y 5 totalmente satisfecho

	1	2	3	4	5
Proceso en General	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrega de Póliza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aceptar ✓

Pantalla 10, probabilidad de recomendar a Seguros Suárez.

Seguros Suárez Comercial x +

90rfncb9hh9.typeform.com/to/spWYWm9m

Seguros Suárez

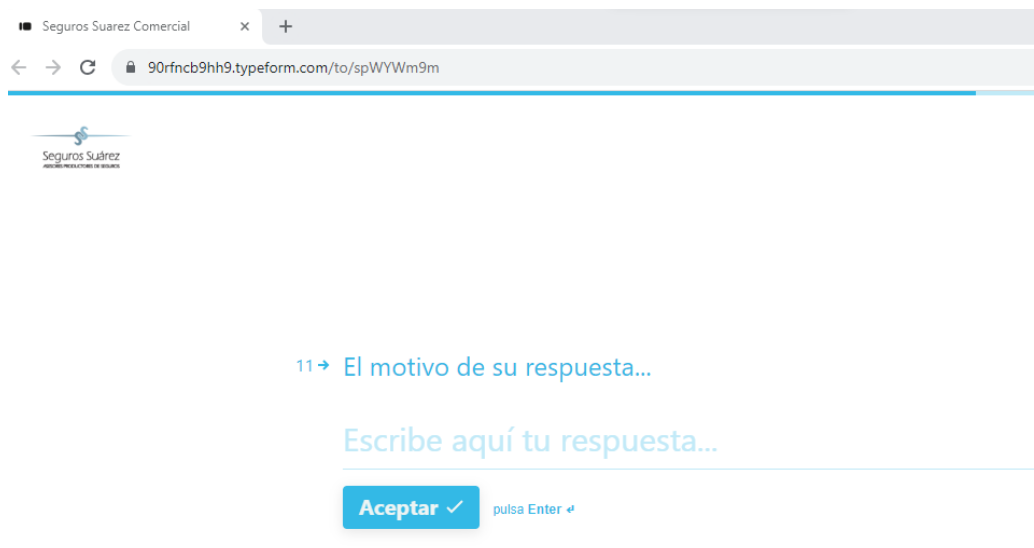
10→ ¿Qué tan probable es que usted recomiende a Seguros Suárez?*

Siendo 1 nada probable y 5 muy probable

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Aceptar ✓

Pantalla 11, detallar porque motivo recomendaría a Seguros Suárez.



Seguros Suarez Comercial x +

90rfncb9hh9.typeform.com/to/spWYWm9m

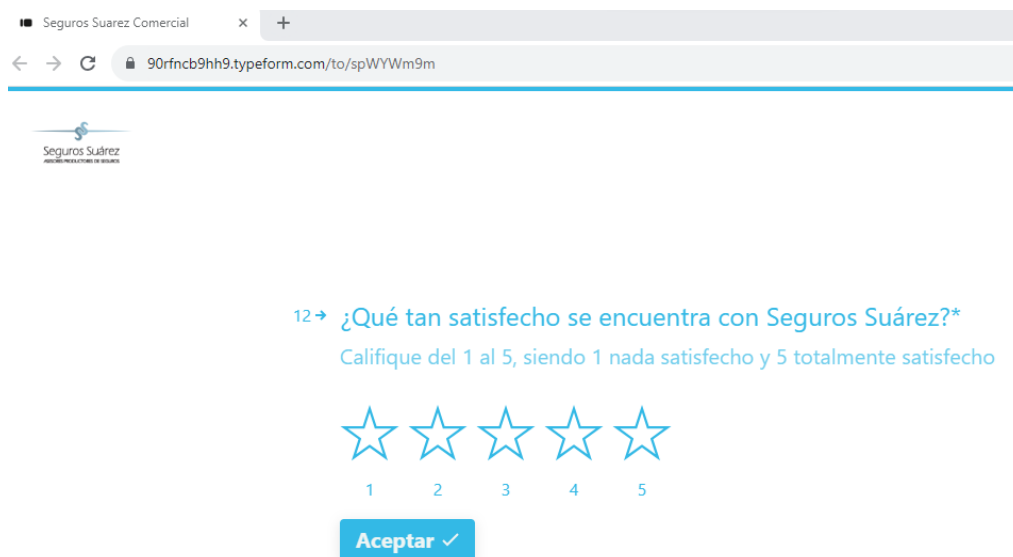
Seguros Suárez
mejorando cada día

11 → El motivo de su respuesta...

Escribe aquí tu respuesta...

Aceptar ✓ pulsa Enter ↵

Pantalla 12, calificar el nivel de satisfacción con el servicio de Seguros Suárez.



Seguros Suarez Comercial x +

90rfncb9hh9.typeform.com/to/spWYWm9m

Seguros Suárez
mejorando cada día

12 → ¿Qué tan satisfecho se encuentra con Seguros Suárez?*

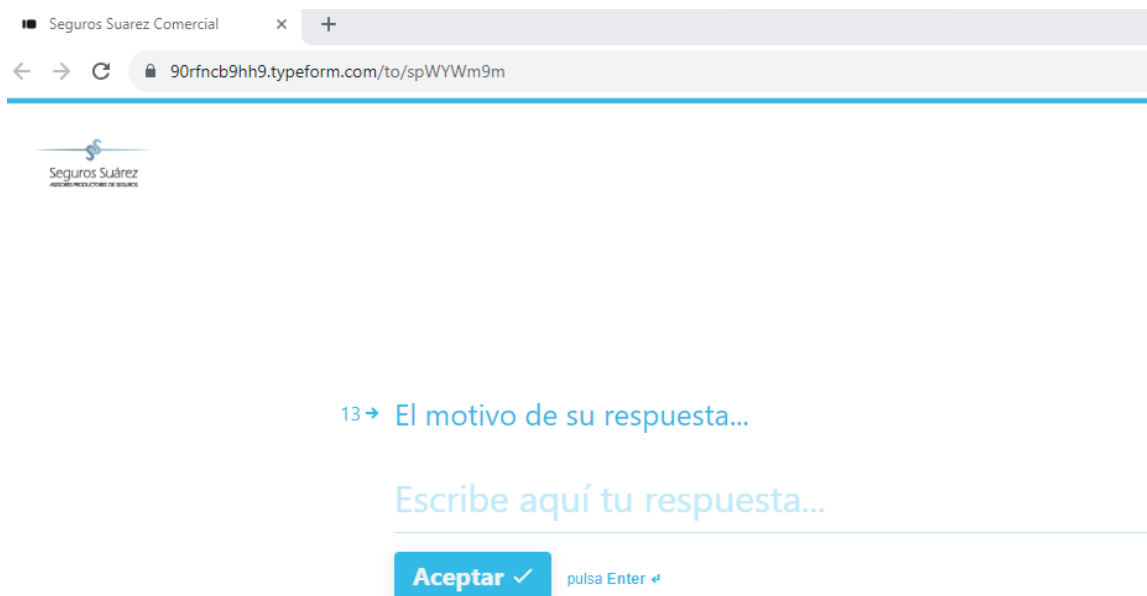
Califique del 1 al 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 totalmente satisfecho

★ ★ ★ ★ ★

1 2 3 4 5


Aceptar ✓

Pantalla 13, detallar el motivo del nivel de satisfacción escogido.



Seguros Suarez Comercial x +

← → ↻ 90rfncb9hh9.typeform.com/to/spWYWm9m

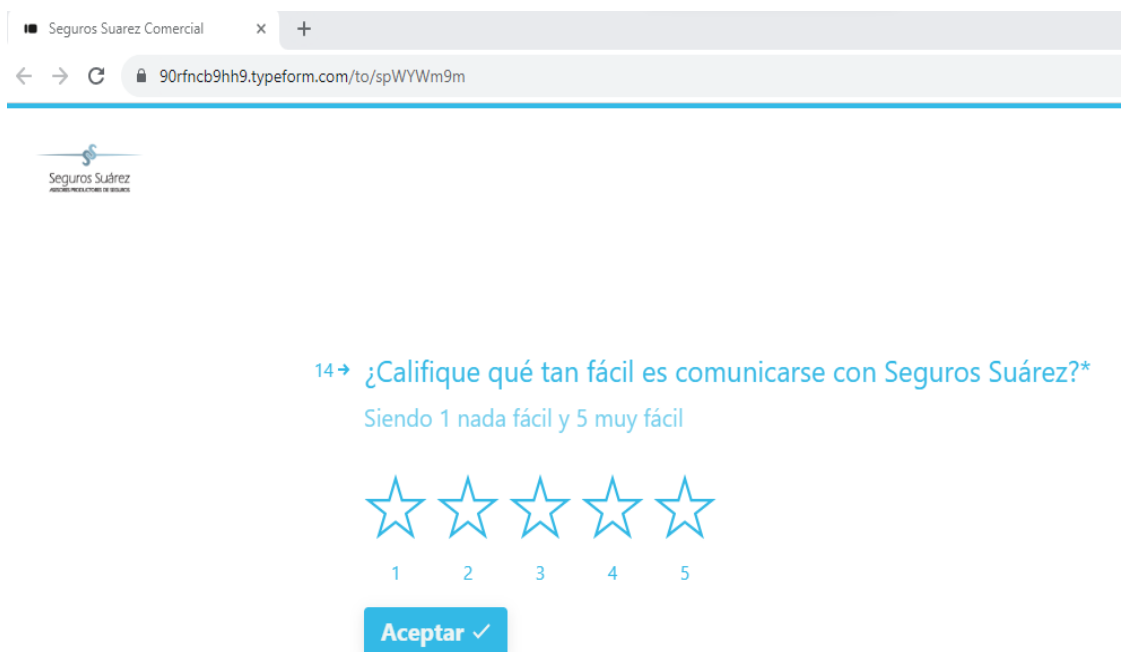
 Seguros Suárez
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE SEGUROS

13 → El motivo de su respuesta...

Escribe aquí tu respuesta...


Aceptar ✓ pulsa Enter ↵

Pantalla 14, calificar que tan fácil es comunicarse con Seguros Suárez.




Seguros Suarez Comercial x +

← → ↻ 90rfncb9hh9.typeform.com/to/spWYWm9m

 Seguros Suárez
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE SEGUROS

14 → ¿Califique qué tan fácil es comunicarse con Seguros Suárez?*

Siendo 1 nada fácil y 5 muy fácil



1 2 3 4 5

Aceptar ✓

Pantalla 15, calificar la facilidad en la obtención de su póliza o contrato.



Seguros Suárez Comercial x +

← → ↻ 90rfncb9hh9.typeform.com/to/spWYWm9m

Seguros Suárez
asesoría y recuperación de siniestros

15 → ¿Califique que tan fácil fue obtener su póliza con Seguros Suárez?*

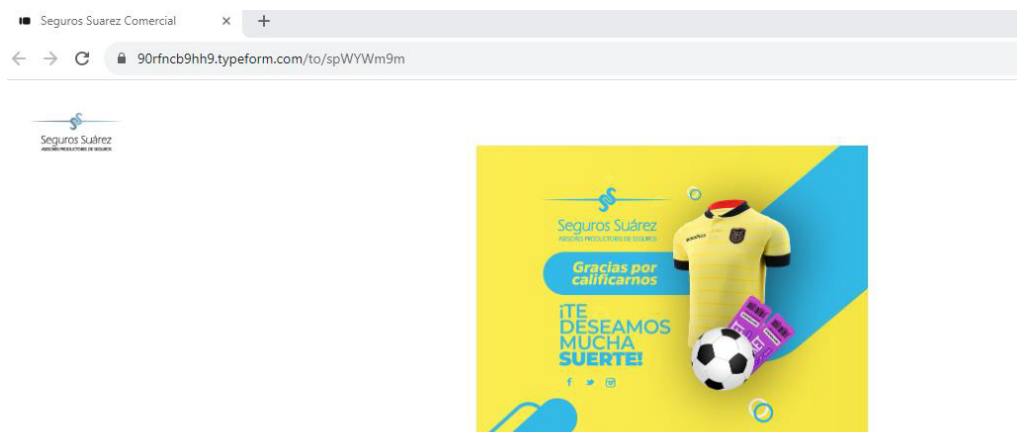
Siendo 1 nada fácil y 5 muy fácil

★ ★ ★ ★ ★

1 2 3 4 5

Enviar

Pantalla final, al terminar de llenar cualquiera de las dos encuestas, comercial o siniestros, saldrá la siguiente pantalla de agradecimiento.



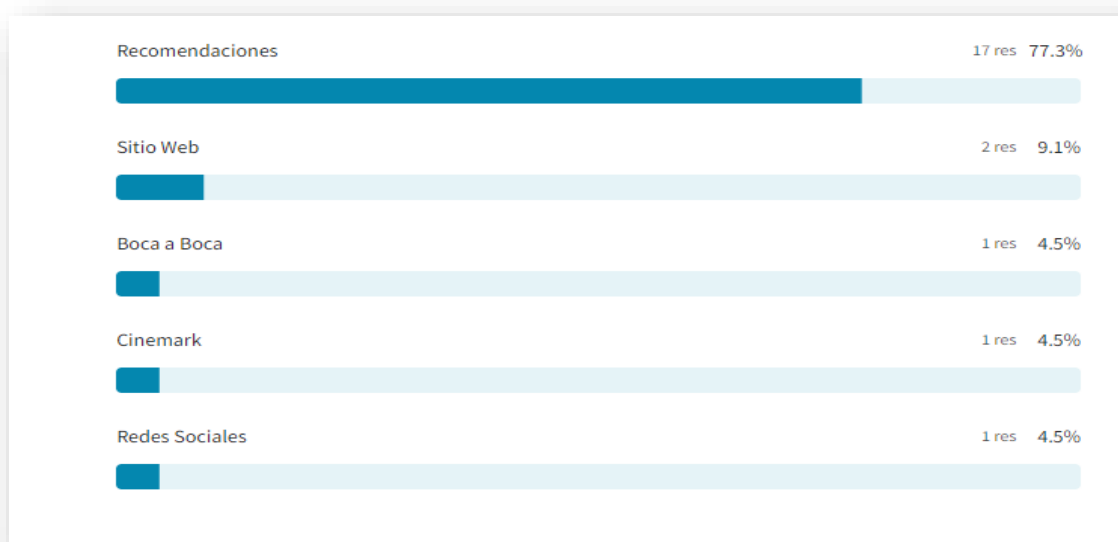
Gracias por llenar nuestra encuesta. Si eres uno de los afortunados ganadores, nos contactaremos contigo a los datos proporcionados en el formulario.

Anexo D

Análisis de los resultados de las encuestas

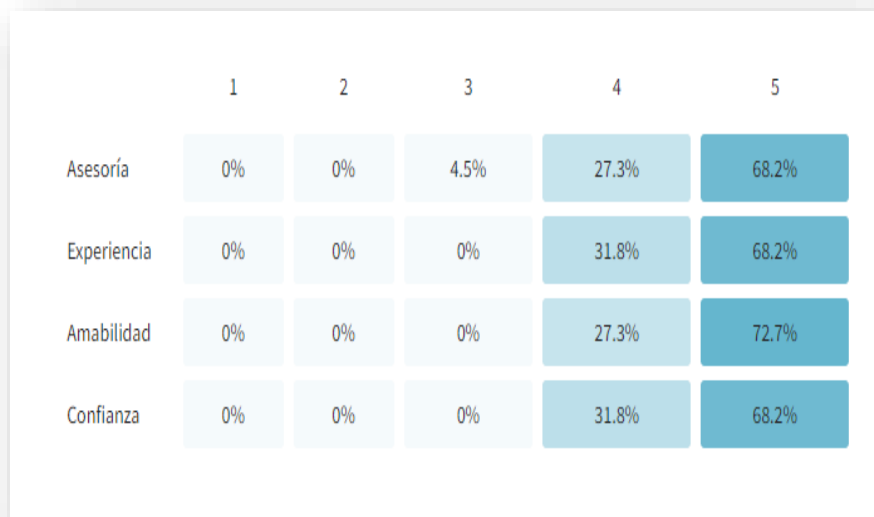
1.1 Encuesta Comercial

¿Cómo se enteró de Seguros Suárez?



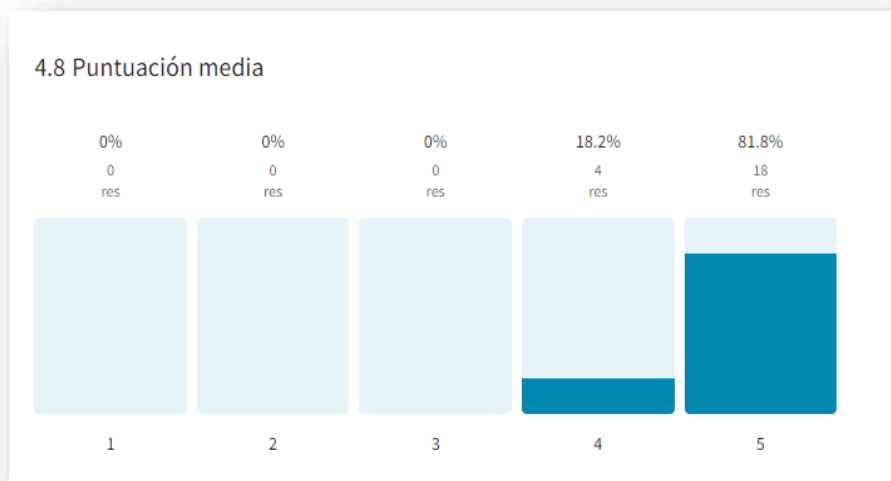
El 77.3% de los encuestados manifestaron que se enteraron de Seguros Suárez por recomendaciones de asegurados que son clientes del corredor. En este tipo de clientes es más fácil el cierre de ventas debido a que otro cliente le recomendó por la buena experiencia vivida en el servicio. Mientras que el 9.1% llegó al bróker debido a la revisión del sitio web de la empresa que es muy amigable y llamativo.

Califique su experiencia en el proceso de venta con respecto a:



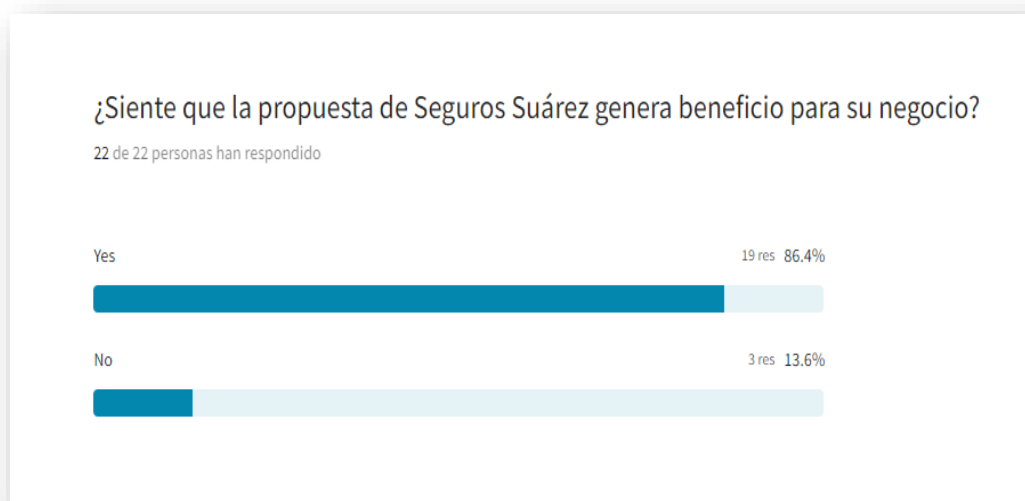
Tanto la asesoría, experiencia, amabilidad, confianza tienen calificaciones altas, siendo la más relevante la amabilidad con un 72.7%. Esto se debe a los lineamientos que tiene Seguros Suárez al presentar sus ofertas.

Califique la claridad de la presentación de Seguros Suárez en base a sus productos y beneficios.



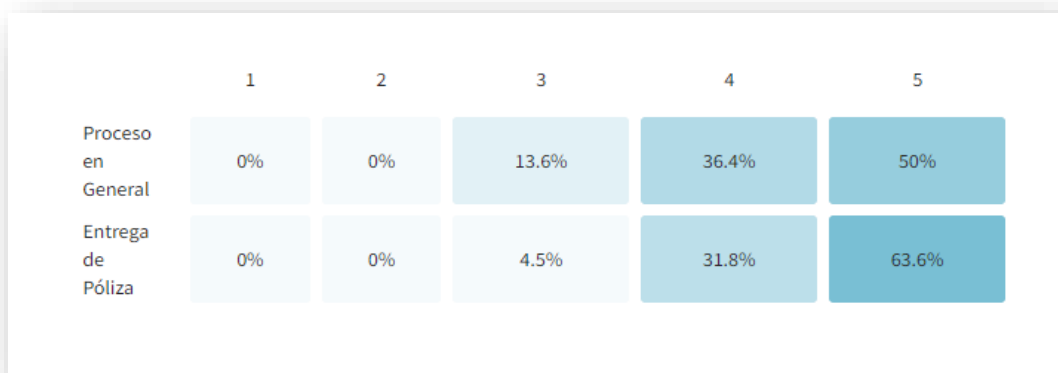
El 81.8% de las personas que realizaron la encuesta manifestaron que la presentación de la propuesta y beneficios de las pólizas es excelente, mientras que el 18.2% manifiesta que es muy buena, siendo estas dos respuestas las únicas por parte de los clientes.

¿Siente que la propuesta de Seguros Suárez genera beneficio para su negocio?



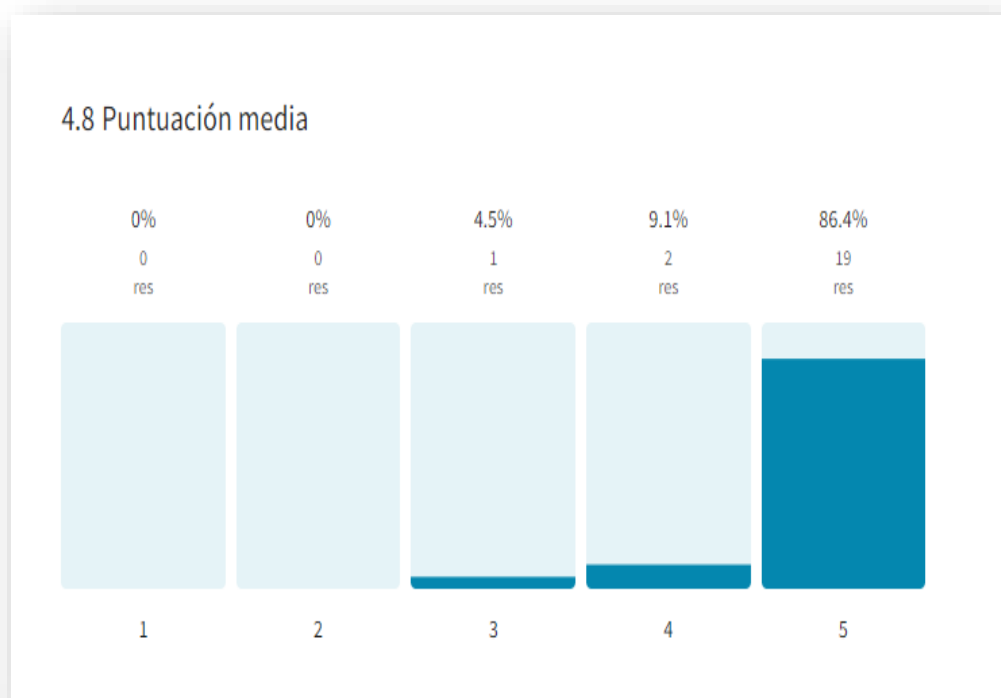
El 86.4% de las personas que llenaron la encuesta manifiestan que la propuesta entregada por el departamento comercial de Seguros Suárez genera beneficio para los negocios que tienen, mientras que el 14.6% manifiestan que no.

Califique los tiempos de respuestas en relación a:



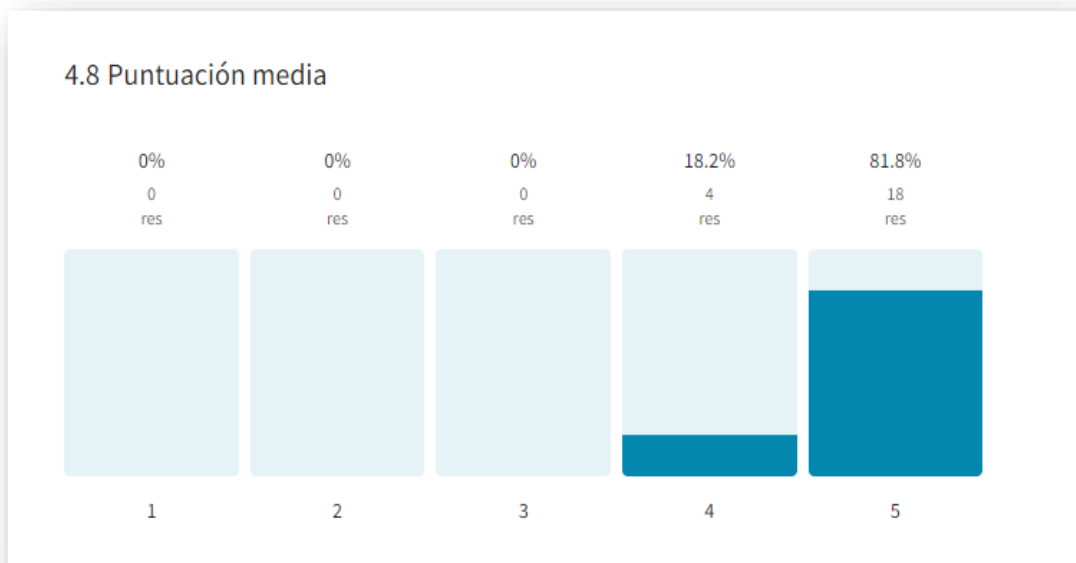
El 50% de los encuestados manifestaron que el proceso en general desde la entrega de la cotización hasta la entrega de la póliza es excelente, mientras que el 36.4% manifestaron que es muy buena. En referencia a la entrega de la póliza el 63.6% manifiesta que está dentro de tiempos óptimos por lo que lo ha calificado como excelente.

¿Qué tan probable es que usted recomiende a Seguros Suárez?



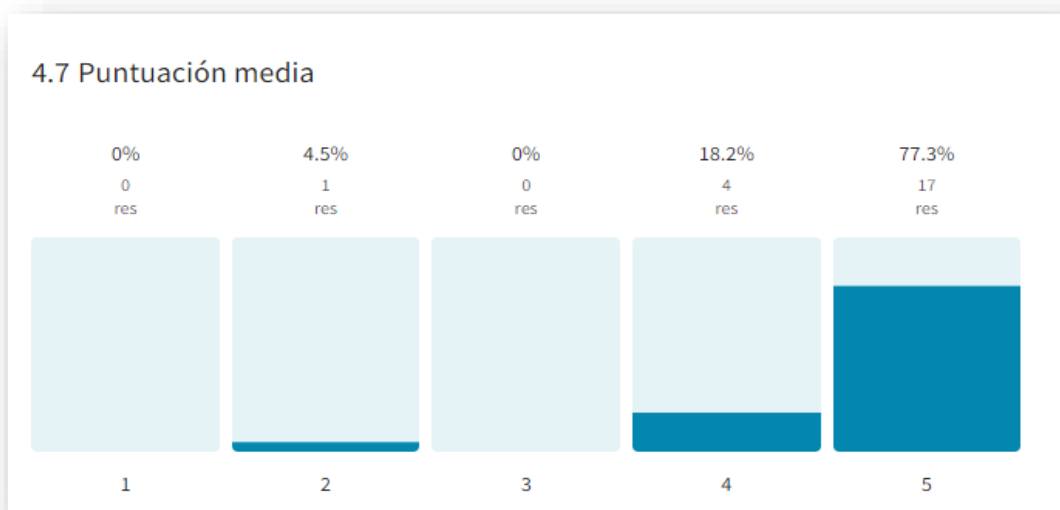
El 86.4% de las personas manifiestan que es muy alta la probabilidad de recomendar a Seguros Suárez, mientras que 4,5% están en zona media, es decir, que no saben si recomendarían o no los servicios del bróker.

¿Qué tan satisfecho se encuentra con Seguros Suárez?



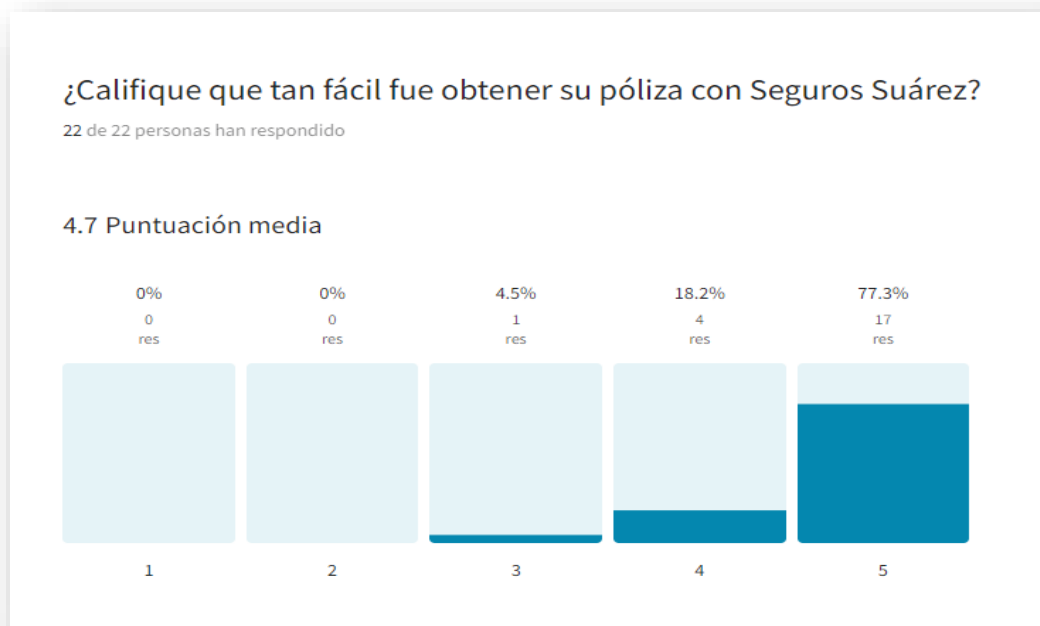
El 81.8% de los clientes manifestaron que se encuentran muy satisfechos con los servicios que brinda el bróker de seguros, mientras que el 18.2% manifiesta que está conforme con la empresa.

¿Califique qué tan fácil es comunicarse con Seguros Suárez?



El 77.3% de los clientes manifestaron que es muy fácil comunicarse con los ejecutivos comercial del bróker, mientras que el 18.2% manifiesta que la comunicación con Seguros Suárez es buena, hay que recalcar que los canales son vía whatsapp, correo, llamadas, presencial, etc.

¿Califique que tan fácil fue obtener su póliza con Seguros Suárez?

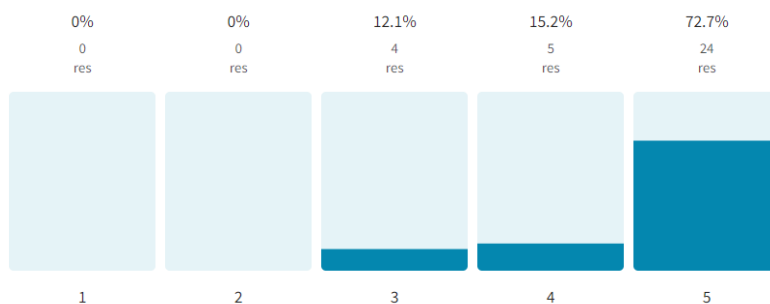


El 77.3% de las personas que respondieron a la encuesta manifiestas que fue muy fácil obtener su póliza de seguro, mientras que el 18.2% está conforme con el tiempo de respuesta de entrega de su contrato.

1.2 Encuesta de Siniestros

Califique el nivel de satisfacción de la atención de sus requerimientos cuando se comunica con su ejecutivo de siniestros.

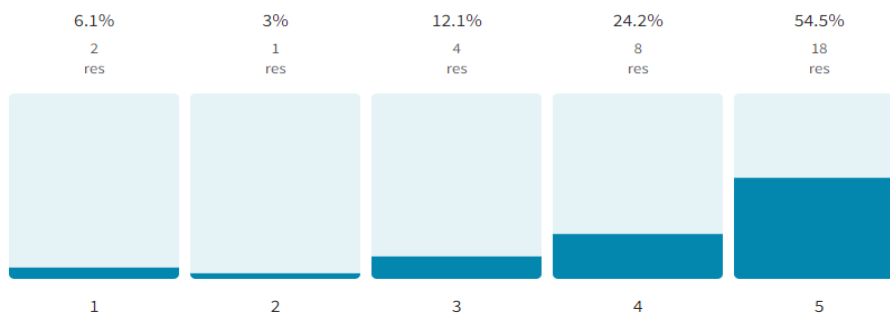
4.6 Puntuación media



La medición sobre la percepción de la calidad del servicio, en relación al nivel de satisfacción sobre la atención de los requerimientos cuando se comunica con un ejecutivo de siniestros de Seguros Suárez se obtuvo una puntuación media de 4.6 sobre 5.

¿Según su percepción que tan fácil es el ingreso de la documentación para la atención de su siniestro?

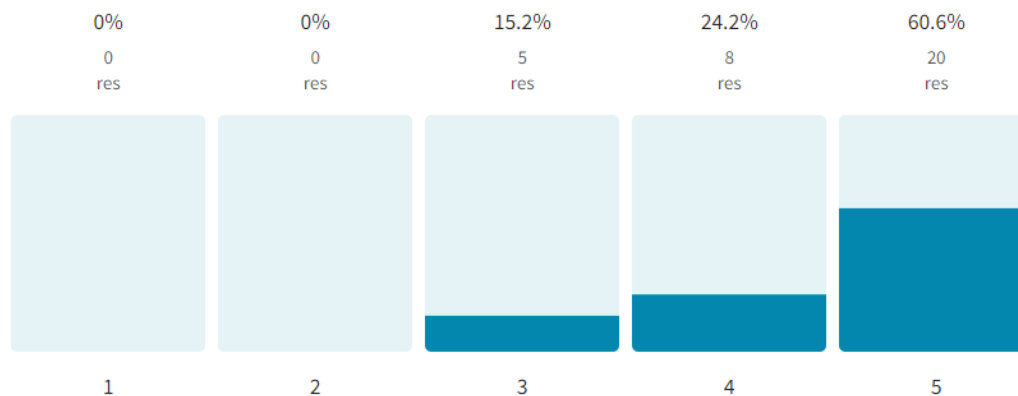
4.2 Puntuación media



Con respecto a la facilidad en el proceso de documentación, y si bien la puntuación media fue de 4.2 puntos sobre 5, se puede identificar 3 clientes que calificaron entre 1 y 2 puntos.

Califique el acompañamiento del ejecutivo durante la atención de su siniestro.

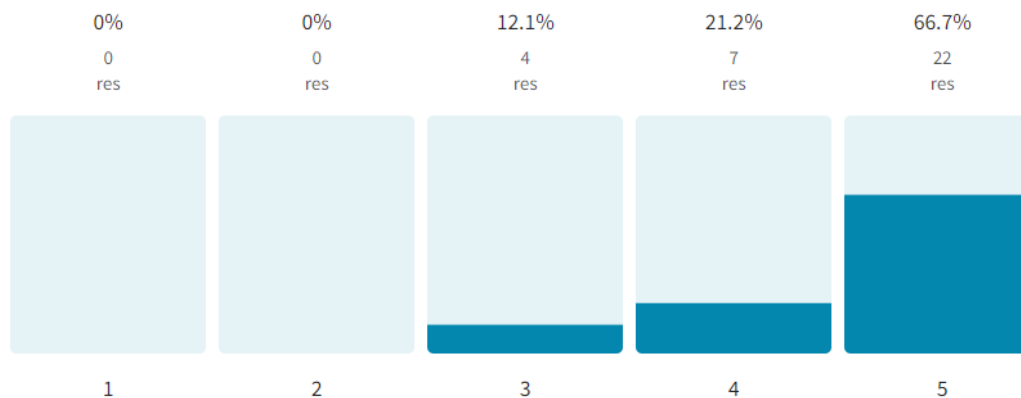
4.5 Puntuación media



La calificación de los clientes en relación a su percepción sobre el acompañamiento que recibió en su proceso de atención de su siniestro fue de 4.5 puntos sobre 5.

¿Según su percepción, la información que usted recibe durante la atención de un siniestro es clara y oportuna de parte del ejecutivo?

4.5 Puntuación media



La percepción de los clientes en relación a la claridad y oportunidad de la información que se les proporciona, ha sido calificada con 4.5 puntos sobre 5.

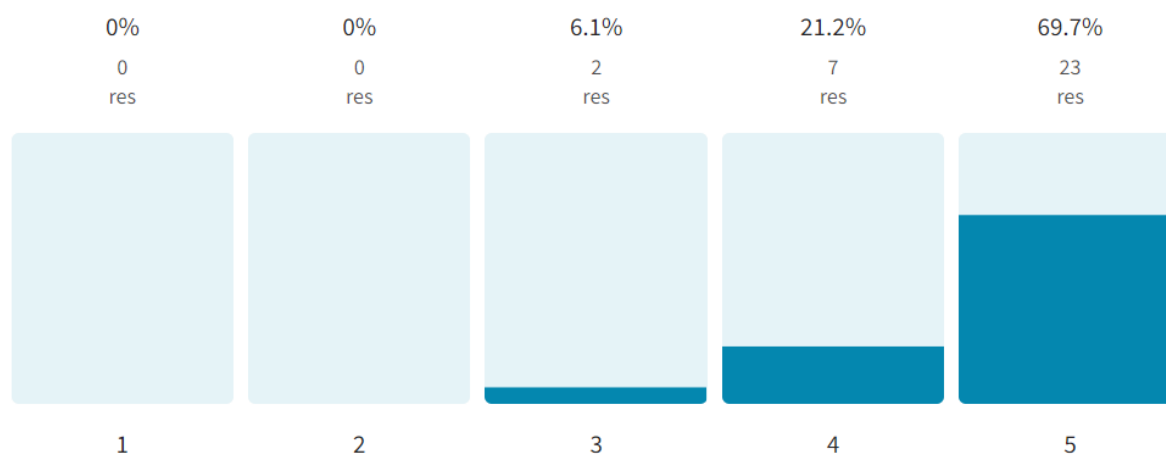
Califique su experiencia con el ejecutivo de siniestros respecto a:

	1	2	3	4	5
Asesoría	0%	3%	9.1%	27.3%	60.6%
Experiencia	0%	3%	15.2%	12.1%	69.7%
Amabilidad	0%	0%	9.1%	15.2%	75.8%
Tiempo de Respuesta	0%	3%	21.2%	24.2%	51.5%

Por otra parte, y en relación a la experiencia que han tenido los clientes con el área de siniestros, se pudo obtener los siguientes resultados, destacando que el parámetro de mayor puntuación fue el de AMABILIDAD con un 75.8%, mientras que el más bajo fue el de TIEMPO DE RESPUESTA, con un 51.5%.

¿Qué tan probable es que usted recomiende a Seguros Suárez?

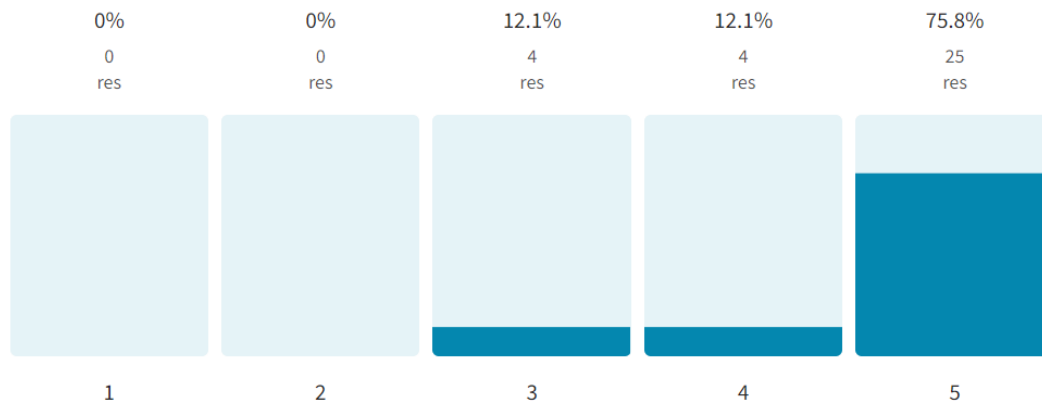
4.5 Puntuación media



El 69.7% de los clientes recomendarían a Seguros Suárez.

¿Qué tan satisfecho se encuentra con Seguros Suárez?

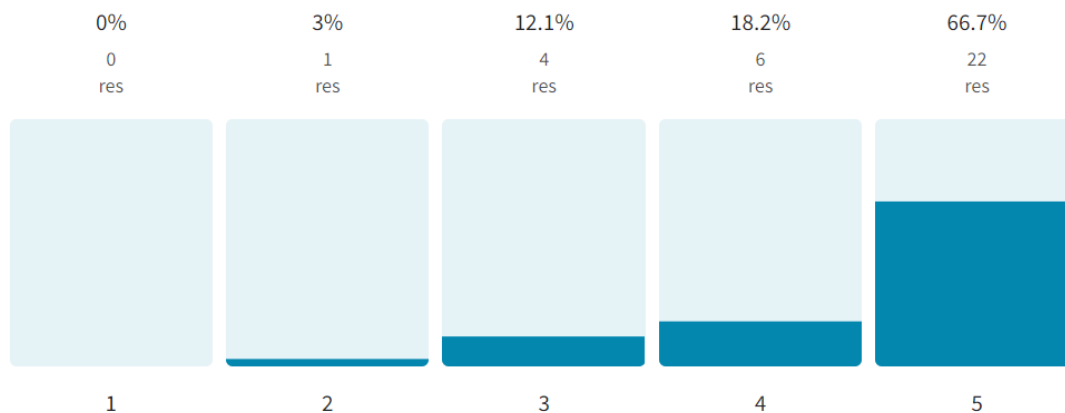
4.6 Puntuación media



El 75.8% de los clientes se encuentran satisfechos en forma general con el servicio brindado por Seguros Suárez, con respecto al manejo de sus siniestros.

- **¿Califique qué tan fácil es comunicarse con Seguros Suárez?**

4.5 Puntuación media



El 66.7% de los clientes de Seguros Suárez manifiesta su satisfacción en relación a la facilidad para comunicarse con Seguros Suárez, sin embargo, existe un porcentaje a tomar en cuenta, que no se encuentra totalmente satisfecho con este punto.