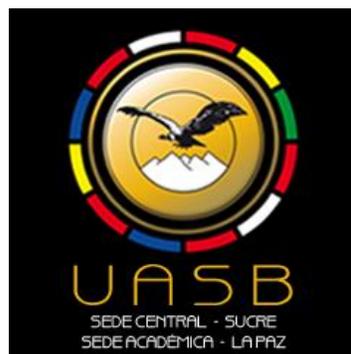


**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**  
**MAESTRÍA “EN SEGUROS Y GERENCIA DE RIESGOS”**  
**SEGUNDA VERSION**



**MODALIDAD DE TITULACIÓN: TESIS**

**TITULO: “Modelo de Fidelización de Clientes para  
Corredores de Seguros”**

**Postulante: Ing. Griselda Loayza Yañez**

**Tutor: Mgr. Ronald Aguirre Villalobos**

**La Paz – Bolivia**

**2012**

# **CAPITULO I**

# **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

## **INTRODUCCION**

La comercialización en todos los mercados, es parte de la preocupación por vender y conseguir rentabilidad. Durante el siglo XIX, las empresas mostraban una clara orientación a la producción, en vista que todo lo que se producía era consumido inmediatamente, la manufactura determinaba las características de los productos y no se necesitaba comercializar para vender, ya que los productos eran de primera necesidad, por lo que el consumidor no tenía tiempo de seleccionar ni forma alguna, es decir la demanda superaba la oferta.

En la década del año 1920, tras la culminación de la primera guerra mundial, la capacidad de compra se redujo al mínimo, se crearon y desarrollaron productos, para luego tratar de introducirlos a los mercados. Muchos no tuvieron éxito y otros tuvieron un éxito corto. Razón por la cual se comienza a dar una gran importancia a las ventas como generador de ingresos, se desarrollan métodos destinados a vender y dar servicio, mostrando de esa manera lo mejor de cada empresa, productos, servicios y otros, en relación a la competencia.

De la misma manera las empresas de servicios, en el presente caso “corredores de seguros”, analizan la mejor manera de conservar sus clientes e incrementar la adquisición de nuevos basadas en el desarrollo de nuevas técnicas de mercadotecnia. Sin embargo todos los mercados atraviesan un factor que hace que sus intentos de crecimiento sean interferidos o dificultados, este consiste en la competencia de empresas similares.

Por lo tanto, el presente trabajo pretende implementar un modelo de fidelización de clientes para Corredores de Seguros con dos tareas principales, la primera para crear valor en la cartera vigente y la segunda para reforzar la adquisición de nuevos clientes.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS I.

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La actividad aseguradora comprende la otorgación de cobertura y la asunción de riesgos de las personas naturales o jurídicas, incluyendo las propias entidades aseguradoras y de todo otro servicio que implique cubrir riesgos y el prepago de servicios de índole similar al seguro. <sup>1</sup>

En la gestión 2011, la penetración del mercado de seguros junto a otros servicios financieros respecto al Producto Interno Bruto PIB en Bolivia representó el 1.1%, es decir US\$ 260 millones.

El mercado de seguros está compuesto por siete Compañías de Seguros Generales, siete Compañías de Seguros de Personas, seis Corredores de Reaseguro Nacional, dieciséis Corredores de Seguros de Reaseguro Extranjero y veintinueve Corredores de Seguros; además de intermediarios de seguros, actuarios matemáticos y auditores externos. <sup>2</sup>

Un Corredor de Seguros es una persona jurídica que realiza la actividad comercial de intermediar en seguros privados, sin mantener vínculo contractual con ninguna entidad aseguradora<sup>3</sup>, y al mantener dichas relaciones contractuales las opciones de servicio que ofrece a sus clientes son más amplias, en vista que la cotización de coberturas previa a la contratación de éstas puede ser diversa porque tiene la opción de acceder a todas las compañías del mercado asegurador. Asimismo pueden prestar un servicio posventa durante toda la vigencia de las pólizas en la administración del riesgo, atención de siniestros y cobranzas, así como desarrollo de la misma cartera con la venta y/o desarrollo de nuevos productos, sean estos seguros tradicionales o microseguros, en base a la necesidad de cada cliente.

El crecimiento de los Corredores de Seguros se debió a que las personas y/o empresa, no tienen un amplio conocimiento sobre las ventajas de contar con una póliza o cobertura de seguro, por lo cual buscan a un profesional en el área. Sin embargo pese al esfuerzo de los Corredores de

---

<sup>1</sup> Ley de Seguros. Art 5 - Definiciones

<sup>2</sup> Estadísticas de la A.P.S.

<sup>3</sup> Ley de Seguros. Art 5 - Definiciones

Seguros en crear cultura en esta área que pueda asesorarlos, el mercado aun es pequeño y por ende lleva a una gran competitividad entre los actores.

Los factores que influyen a la toma de decisiones por parte de los clientes, no sólo se basa en la información presentada por el corredor de seguros, sino también a la creación de confianza en el servicio que éste brinda, logrando por lo tanto una fidelización del asegurado.

Asimismo, debido a la existencia de un reducido mercado de clientes, los Corredores de Seguros se ven afectados por una alta rotación de los mismos (deslealtad de los asegurados), basada en el mejoramiento de coberturas, disminución de primas o el valor agregado que otra empresa pueda ofrecer al cliente.

El objetivo principal del presente estudio, consiste en profundizar las relaciones pre-establecidas entre “Corredores de Seguros y Cliente final”, creando un vínculo de confianza y como consecuencia la creación de valor para lograr una fidelización sin condicionantes.

## **1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CORREDORES DE SEGUROS**

En la actualidad, los Corredores de Seguros ofrecen asesoramiento independiente, profesional e imparcial a quienes demanden la cobertura de los riesgos a que se encuentran expuestos, las personas, sus patrimonios, sus intereses o sus responsabilidades; por lo cual estos deberán informar a quien trate de concertar el seguro sobre las condiciones del contrato que a su juicio conviene suscribir y ofrecer la cobertura que, de acuerdo a su criterio profesional, mejor se adapte a las necesidades del cliente.

En el periodo (2004-2011), en promedio se observa que el mercado asegurador (seguros de personas y generales) ha sido intermediado por Corredores de Seguros en un 46.29%.<sup>4</sup>

Asimismo se puede evidenciar que el crecimiento del mercado asegurador en el mismo periodo fue del 8.24% y el crecimiento del mercado intermediado fue del 8.84%. (Ver anexos II - Crecimiento De Producción Del Mercado Asegurador Por Compañía y VI - Crecimiento De Producción Intermediada Del Mercado De Seguros)

---

<sup>4</sup> Estadísticas propias elaboradas en base a información de la A.P.S.

Del análisis de crecimiento promedio de las empresas de Corretaje de Seguros en ocho gestiones, se observa que el mismo es variable, tomando en cuenta lo siguiente:

En las empresas que tienen la misma antigüedad respecto al periodo de estudio y en promedio, en el mejor caso, una de estas empresas creció en un 49.41% y otra decreció en un 3.06%. (Ver anexo VI - Crecimiento De Producción Intermediada Del Mercado De Seguros)

Respecto a las empresas que iniciaron sus actividades durante el periodo estudiado y algunas otras empresas que dejaron de prestar sus servicios, el crecimiento es del 4.894.11% y decrecimientos del 100%

Como se evidencia en el análisis antes citado, se puede concluir que si bien el mercado intermediado creció ligeramente en mayor magnitud respecto al crecimiento del mercado en general, se debió a diferentes causas que se analizarán en forma más precisa en las entrevistas al sector, sin embargo las causas más visibles son las siguientes: Algunas empresas se incluyen al mercado y otras desaparecen, por lo tanto son absorbidas por las restantes. Otra de las causas de dicho efecto corresponde al servicio que los Corredores de Seguros ofrecen, ya que este se basa en ofrecer mejores términos y/o condiciones, precios competitivos y beneficios adicionales. Estos factores son fundamentales para que profesionalmente éste asesore a sus clientes, enfocando dichas variables al giro del negocio de cada uno de ellos (intereses del asegurado). Sin embargo el mejor servicio ofrecido por estos intermediarios debido a la alta competitividad puede ser variable, mal percibido o incluso forzado, ya que debido a la poca cultura del seguro en las personas y empresas, dejan en manos de estos expertos las decisiones o consejos basados en confianza, permitiendo a los competidores ofrecer en algunos casos ampliaciones o plus innecesarios que llevarían a que el cliente tome la decisión de cambiar de Corredor de Seguros y por lo tanto rotar dentro el mercado creando un desgaste del mismo (infidelidad de los clientes).

### **1.2.2 PRONÓSTICO**

El constante cambio de empresa de Corretaje de Seguros que los clientes efectúan, desgasta al mercado en general y al mismo cliente, ya que en una constante oferta profesional, los Corredores de Seguros al margen de brindar un complemento de cobertura y nuevos servicios como empresa, no pueden ofrecer más que disminución de primas negociadas con las aseguradoras, pudiendo llegar a que las mismas en un determinado momento sean insostenibles para las compañías al presentarse un siniestro. Asimismo, al estar sujetos los Corredores de Seguros a comisiones por venta de pólizas, no pueden trabajar solo por servicio, en vista que sus gastos administrativos fijos y variables están en permanente alza.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿El servicio que los Corredores de Seguros ofrecen a sus clientes, es capaz de fidelizarlos, disminuir la rotación de estos dentro el mercado asegurador y por consiguiente evitar el desgaste de éste último?

### **1.3 JUSTIFICACION**

#### **1.3.1 JUSTIFICACION TEÓRICA**

El análisis de la problemática sobre el rote de clientes que afecta a los Corredores de Seguros y al mercado en general, permitirá identificar el índice de estancamiento del sector. Asimismo promover una metodología de fidelización de clientes, logrando que estos últimos conciban una perspectiva de valor al servicio que les ofrecen. Por consiguiente un crecimiento del mercado de seguros, potenciando el tiempo que las empresas de corretaje de seguros invierten en la captación de clientes de la competencia para trazar nuevos planes comerciales dirigidos a clientes potenciales, diseño, creación y explotación de productos, así como servicios específicos para distintos segmentos del mercado.

#### **1.3.2 JUSTIFICACION SOCIAL**

Las estadísticas realizadas, muestran que el seguro privado en Bolivia esta poco difundido, ya que la cobertura obligatoria es la única de mayor distribución (venta) en todos los segmentos, como es el SOAT, siendo las demás coberturas como por ejemplo previsionales (vida y ahorro) desconocidas por la mayoría de las personas. Asimismo, si bien es cierto que un porcentaje muy alto de las empresas tiene una cobertura de daños, con el fin de amparar su patrimonio, las empresas pequeñas o personales no cuentan con la información necesaria acerca de los beneficios que esta inversión podría ofrecerles en caso de siniestro.

El presente estudio permitirá a las empresas de Corretaje de Seguros, dedicar más tiempo a identificar nichos de mercado a los que podrían abocarse para la difusión de coberturas y diseño de productos de accesibilidad general para la población en sus diferentes segmentos.

### 1.3.3 JUSTIFICACION ECONÓMICA

El desarrollo del modelo de fidelización, permitirá a la empresa que lo utilice tener una proyección basada en experiencia, por lo tanto poder realizar un presupuesto objetivo sobre la acción a la cual invertir mayor esfuerzo y dinero, sin realizar inversiones insulsas y al azar.

**TABLA Nº 1: MERCADO DE SEGUROS EN BOLIVIA INTERMEDIADO**

OPERADORES	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Compañías de Seguro Generales y Personas	14	14	14	14	14	14	13	13
Corredores de Seguros	26	24	24	25	27	28	28	29

FUENTE: Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros APS

### 1.4 OBJETIVOS

#### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Crear un modelo de fidelización de clientes para Corredores de Seguros en Bolivia, contribuyendo de esta forma a disminuir la rotación de clientes y consolidación del mercado asegurador.

#### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE MARCO TEÓRICO

- ✓ Describir la relación de trabajo que la empresa debe tener con sus clientes
- ✓ Examinar las ventajas y desventajas de las relaciones con la competencia
- ✓ Destacar la importancia de la administración de servicios
- ✓ Describir conceptos de fidelización de clientes
- ✓ Destacar algunos modelos de fidelización de clientes

### 1.4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE MARCO PRÁCTICO

- ✓ Analizar las características de mercadeo intermediado de seguros
- ✓ Demostrar el crecimiento del mercado en las últimas ocho gestiones basado en el rote de clientes (análisis de rotación en base a estadísticas de la APS)
- ✓ Analizar la relación actual de los Corredores de Seguros con sus clientes
- ✓ Proponer un modelo de fidelización de clientes para Corredores de Seguros.

### 1.5 HIPÓTESIS

La implementación de un modelo de fidelización de clientes en la prestación de servicios de los Corredores de Seguros, permitirá disminuir la rotación de los mismos y evitará el desgaste dentro el mercado de seguros.

### 1.6 METODOLOGÍA

#### 1.6.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

##### VARIABLE INDEPENDIENTE.

La variable independiente estará dada por *La implementación de un modelo de fidelización de clientes para Corredores de Seguros* (Característica que supone ser la causa del fenómeno estudiado).

##### VARIABLE INTERVINIENTE

Está fundamentada en el análisis basado en algo. *En la prestación de servicios de los Corredores de seguros,*

##### RELACION LÓGICA

*Permitirá disminuir*

##### VARIABLE DEPENDIENTE

La variable dependiente está representada por: *La rotación de estos y evitará el desgaste.* (Esta tiene la propiedad de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente. Es el factor observado y evaluado para determinar el efecto de la variable independiente).

## VARIABLE MODERANTE

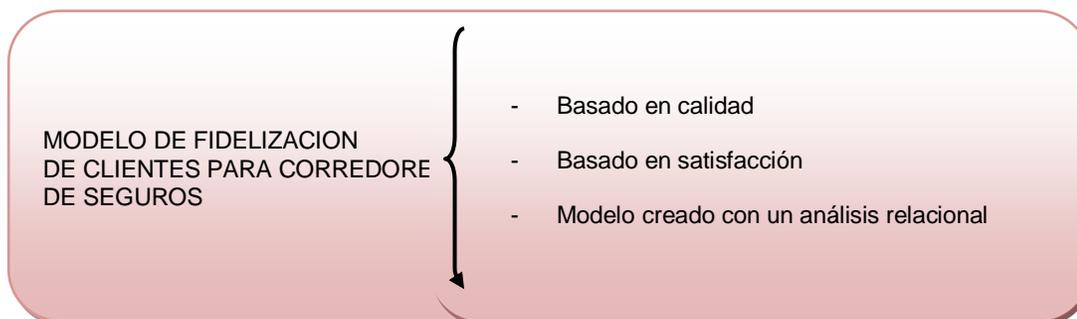
La variable moderante está reflejada: *Dentro el mercado de seguros*. (Determina si afecta la relación entre la variable independiente y la variable dependiente).

Como se observa la relación existente entre las variables es directa.

## 1.6.2 DESCRIPCION DE VARIABLES

### 1.6.2.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

**FIGURA Nº 1: DESCRIPCION DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**



FUENTE: Elaboración propia

### 1.6.2.2 VARIABLE DEPENDIENTE

**FIGURA Nº 2: DESCRIPCION DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**



FUENTE: Elaboración propia

### 1.6.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	OPERADOR	INDICADOR	ITEM
Fidelización de clientes	Modelos de fidelización	Modelo basado en calidad	EGG, EAC
		Modelo basado en satisfacción	
		Modelo CRM Relacional	

VARIABLE INTERVINIENTE	OPERADOR	INDICADOR	ITEM
Prestación de servicios de los corredores de seguros	Satisfacción de las necesidades de los clientes	Determinación del valor los de clientes y dividirlos de acuerdo a sus necesidades  Establecer ordenes de importancia	ECLI
	Marketing individualizado	Base de datos completa y de calidad  Sistema óptimo  Plan de acción	CAC
	Canales de comunicación	Mantener confidencialidad  Racionalizar servicios	CGG

VARIABLE DEPENDIENTE	OPERADOR	INDICADOR	ITEM
La rotación de los clientes	Precio	Monetario	ECLI
	Calidad se servicio	Ventas personales	ECLI, CAC, CAR
		Atención inmediata  Seguimiento constante	
Eficiencia de producto	Eficiencia tangible  Eficiencia intangible	ECLI, CAR	

VARIABLE MODERANTE	OPERADOR	INDICADOR	ITEM
Mercado de seguros	Cuentas individuales	Cantidad de productos vendidos	ECLI, CAC
	Cuentas corporativas		

#### 1.6.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realizará un estudio descriptivo correlacional, de acuerdo a los siguientes argumentos.

##### **DESCRIPTIVO.**

Se mostrará los ángulos y dimensiones del mercado de seguros y su situación actual.

##### **CORRELACIONAL.**

Se medirá el crecimiento del mercado en general comparándolo con el crecimiento del mercado intermediado.

#### 1.6.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Diseño experimental, porque con la implementación del modelo de fidelización se verán los resultados que afectan al servicio de los Corredores de Seguros.

#### 1.6.6 UNIDAD DE ANÁLISIS.

La unidad de análisis será la unidad de muestreo probabilístico, ya que del mismo se recolectara la información necesaria para la representación del estudio basado en las siguientes personas:

- ✓ Clientes de empresas de intermediación
- ✓ Gerentes de Corredores de Seguros
- ✓ Administradores comerciales de los Corredores de seguros
- ✓ Administradores de reclamos

### **1.6.7 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA**

Universo. El mercado intermediado por Corredores de Seguros comprende 29 empresas registradas y habilitadas por la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros, por lo tanto ese es el universo del estudio.

Muestra. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la muestra de poblaciones finitas, debido a que el estudio es menor a 100.000 personas, por lo que la cantidad de personas a ser entrevistadas y/o encuestadas debe ser de 20.63 que serán escogidas de 4 empresas intermediadas de las cuales se pueda acceder a la información. Esta cantidad de personas estarán distribuidas entre clientes, administradores de cuentas, administradores de reclamos y gerentes.

### **1.6.8 MEDIOS E INSTRUMENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Los instrumentos de investigación serán la entrevista hacia los clientes, debido a que el estudio del servicio ofrecido por los Corredores de Seguros no sería bien expresado y evaluado por los mismos a través de otro instrumento y se necesita tener un conocimiento amplio y específico de sus opiniones. Para los funcionarios de los Corredores de Seguros se utilizará cuestionarios, de acuerdo al siguiente detalle:

CGB	Entrevistas a gerentes de Corredores de Seguros
CAC	Cuestionarios a administradores comerciales
CAR	Cuestionarios a administradores de reclamos
ECLI	Entrevistas a clientes



# **CAPITULO II**

# **DESARROLLO DE LA INVESTIGACION**

## PARTE I - FUNDAMENTO TEORICO

### 2.1 RELACION DE LOS CLIENTES Y LA EMPRESA

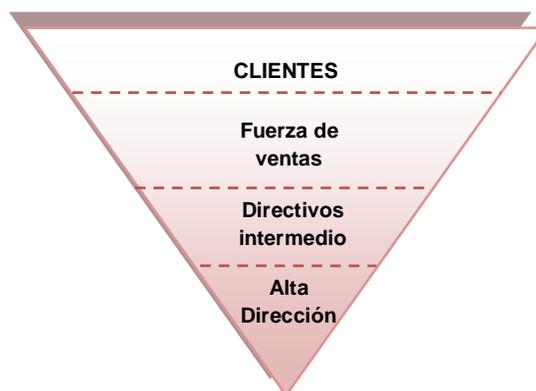
#### 2.1.1 LA IMPORTANCIA DE LOS CLIENTES PARA LA EMPRESA.

Algunos directivos, consideran que el producto es el único centro de utilidades de la empresa y aplican un organigrama tradicional este concepto, en el que la pirámide está formada por el presidente del directorio, seguido por los directivos intermedios, fuerza de ventas (vendedores) y como base de la pirámide los clientes. Sin embargo la nueva holística de la mercadotecnia ha establecido que, “La cultura de la empresa debe girar en torno al cliente”<sup>5</sup>. Las empresas centradas en los clientes son expertas en establecer relaciones con ellos, y no solo en crear productos. Dicho análisis se traza en un nuevo organigrama, en el que los clientes son las personas más importantes de la pirámide, seguidas por las personas que tienen el contacto directo con ellos, a continuación los directivos intermedios quienes deben apoyar y guiar en todo lo necesario a la fuerza de venta y finalmente en la base de la pirámide se encuentran los directores, quienes deben estar informados en todo momento del comportamiento de la empresa alrededor de los clientes.

**Fig. 2.1.1.** Organigrama tradicional y organigrama actual orientado a los clientes



b) Organigrama tradicional



a) Organigrama actual orientado a los clientes

<sup>5</sup> KOTLER KELLER" Dirección del Marketing" Edición Duodécima, Ed. Pearson Educación, Mexico 2006, Pag. 139

## **2.1.2 ANÁLISIS DE VÍNCULOS ESTRECHOS CON LOS CLIENTES.**

Las empresas que basan su mercadotecnia en un organigrama enfocado a los clientes, definen claramente los vínculos y conceptos relacionados a ellos.

### **2.1.2.1 COSTO TOTAL.**

Costo total es el conjunto de precios en que se incide a la hora de evaluar, conseguir, utilizar y desechar una oferta determinada, es el equivalente monetario de todos los factores consumidos en la obtención del bien o servicio, es decir, es la suma de los costos fijos y los variables.

### **2.1.2.2 VALOR TOTAL.**

Valor total es el valor monetario percibido del conjunto de ventajas económicas, funcionales y psicológicas, que esperan los clientes de una oferta determinada.

### **2.1.2.3 VALOR PERCIBIDO POR EL CLIENTE VPC.**

El valor percibido por el cliente, es la diferencia que aprecia el cliente entre el total de ventajas y el total de costos que supone una oferta respecto de las demás ofertas alternativas. El cliente obtiene beneficios y asume costos.

### **2.1.2.4 LEALTAD**

Compromiso de volver a comprar o adquirir un producto o servicio. Ésta se concreta en una acción que combina las disposiciones, emociones del cliente

### **2.1.2.5 CALIDAD**

Es el conjunto de características distintivos de un producto o servicio que influyen en la capacidad de satisfacer necesidades.

## **2.1.3 FILOSOFÍA DE VALOR AGREGADO Y SATISFACCIÓN**

La clave para contribuir a la lealtad de los clientes es proporcionar un valor adicional al producto o servicio. Esta propuesta está formada por el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar, y no solo por el posicionamiento de la oferta. La entrega del valor adicional de la empresa incluye todas las experiencias futuras que tendrá el cliente al intentar utilizar la oferta.

Después de la compra del producto o servicio, la empresa espera la satisfacción del cliente, que se define como la sensación de placer o decepción de la adquisición de la compra o (los resultados de las expectativas de beneficios previas a la compra).

Los clientes pueden conformar sus expectativas a través de experiencias de compras pasadas, recomendaciones y promesas de la empresa. Sin embargo si la empresa incrementa demasiado las expectativas, es posible que el cliente quede insatisfecho, pero si por el contrario la empresa difunde expectativas bajas podría no atraer a los clientes.

Las empresas deben medir la satisfacción de los clientes constantemente, porque una de las claves para retenerlos es su satisfacción. Un cliente muy satisfecho permanece leal por mucho tiempo, adquiere más productos o servicios nuevos, presta menos atención a la competencia, es menos sensible al precio y ofrece nuevas ideas a la empresa; y sobretodo significa menos inversión su retención en la empresa.

La satisfacción de los clientes también depende de la calidad de los productos o servicios que adquiere. Una empresa que satisface la mayor parte de las necesidades de su cliente puede considerarse como una empresa de calidad.

#### **2.1.4 CONCEPTO DE CAPITAL CLIENTE**

La administración de la relación con los clientes es importante para generar un elevado capital con los mismos. Se entiende por capital cliente a la suma de valores de todos los clientes de la empresa. Asimismo aseveramos que mientras más leales son los clientes, mayor será el capital de la empresa.

La administración del capital cliente integra a tres conceptos. *El capital de valor*, que es la valoración objetiva que hace el cliente sobre la utilidad de la oferta de un producto o servicio en función a los beneficios que percibe respecto a los costos. *El capital de marca*, es la valoración subjetiva e intangible de la empresa como marca, más allá de lo que percibe tangible u objetivamente. *Capital de relaciones*, es la tendencia de los consumidores a ser leales a una marca, más allá de lo objetivo o subjetivo del valor que perciba éste.

Para cultivar el valor de los clientes es necesario cultivar relaciones a largo plazo con ellos; este proceso consiste en administrar información detallada sobre clientes individuales, así como todos aquellos momentos culminantes en que los consumidores entran en contacto con una marca o un producto. Para un Corredor de Seguros los momentos culminantes son, la recepción de los clientes, las llamadas, el servicio previo y post a la contratación de cobertura, el constante seguimiento de sus cuentas, y demás valores agregados.

La administración de relaciones con los clientes permite a las empresas ofrecer un servicio excelente en tiempo real, a través del uso efectivo de información personales basado en lo que las empresas saben sobre cada uno de los clientes más importantes, pueden personalizar ofertas, servicios, programas, mensajes y comunicaciones.

### 2.1.5 MODELO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

La calidad del servicio tiene mucho que ver con lo que el cliente espera encontrar cuando entra a un establecimiento (sus expectativas) y con lo que recibe dentro del mismo (sus percepciones):

$$\text{“Satisfacción = Percepción – Expectativas”}$$

#### 2.1.5.1 ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES, CON ÉXITO

Se debe satisfacer las necesidades de los clientes que son valiosos para la empresa

- ✓ Establecer un orden de importancia en base a variables definidas por cada empresa
- ✓ Separar a los clientes diferenciándolos por sus necesidades
- ✓ Determinar el valor de los clientes para la empresa
- ✓ Establecer canales de comunicación para conseguir más información
- ✓ Mantener confidencialidad de información
- ✓ Tratar de dar al cliente exactamente lo que requiere
- ✓ Incluir una base de datos de marketing individualizada
- ✓ Evaluar que puede hacer el sistema con el que se dispone y la base de datos que contiene
- ✓ Evaluar la calidad de los datos de que disponemos
- ✓ Determinar con cuanta frecuencia se accederá a la base de datos
- ✓ Crear un plan de acción

## 2.2 LA EMPRESA Y LAS RELACIONES CON LA COMPETENCIA

Para crear una marca fuerte es necesario conocer a la competencia, en vista que esta con los años se intensifica cada vez más<sup>6</sup>. Para diseñar y aplicar las mejores estrategias de posicionamiento, las empresas deben prestar especial atención a sus competidores, debido a que los mercados se han vuelto demasiado competitivos como centrarse únicamente en los consumidores.

### 2.2.1 FUERZAS COMPETITIVAS.

Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo exclusivo a largo plazo de un mercado o segmento de mercado, mismo que se ilustran en la Fig. 3.1



#### 2.2.1.1 LA AMENAZA DE RIVALIDAD INTENSA.

Un segmento no resulta atractivo si ya está poblado por numerosos competidores, fuertes o agresivos y menos aun si éste se encuentra estable o en declive. Estas características conducirán a frecuentes guerras de precios, publicitarias y lanzamientos de nuevos productos.

<sup>6</sup> KOTLER KELLER® Dirección del Marketing® Edición Duodécima, Ed. Pearson Educación, Mexico 2006, Pag. 341

#### **2.2.1.2 LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.**

El segmento se verá afectado si existen sustitutos reales o potenciales

#### **2.2.1.3 LA AMENAZA DE LA CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN.**

Si los compradores tienen una gran capacidad de negociación que va en aumento, el segmento no es atractivo

#### **2.2.1.4 LA AMENAZA DEL PODER DEL PROVEEDOR.**

Si el proveedor tiene la oportunidad de incrementar los precios o disminuirlos no generar un segmento competitivo.

### **2.2.2 CONCEPTOS DE COMPETENCIA SECTORIAL**

Para describir un sector se debe especificar el número de vendedores y la homogeneidad o diferencia de los servicios o productos, por lo que se describen los principales sectores

#### **2.2.2.1 MONOPOLIO PURO.**

Cuando una sola empresa ofrece un cierto servicio o producto en un determinado país o área. El monopolista no está sujeto a regulaciones, podrá cobrar precios más altos, no necesitará publicidad, pero debe invertir en tecnología y mejorar su servicio constantemente

#### **2.2.2.2 COMPETENCIA MONOPOLÍSTICA.**

Muchos competidores que son capaces de diferenciar sus ofertas total y parcialmente. Los competidores se concentran en aquellos sectores del mercado cuyas necesidades pueden satisfacer mejor y por eso cobran un precio más alto.

#### **2.2.2.3 COMPETENCIA PURA.**

Numerosos competidores ofrecen el mismo servicio o producto y como no existen bases para la diferenciación, los precios de la competencia serán los mismos, ningún competidor se hará publicidad mientras no pueda crear una diferenciación psicológica.

### **2.2.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA**

Una vez que la empresa identifica a sus principales competidores, debe determinar sus estrategias, objetivos, fortalezas y debilidades

#### **2.2.3.1 ESTRATEGIAS.**

La empresa debe identificar la estrategia usada por sus competidores, por ejemplo Estrategia de crecimiento intensivo, liderazgo del mercado, seguimiento del mercado, nicho de mercado, de segmentos del mercado, etc.

#### **2.2.3.2 OBJETIVOS.**

El siguiente paso es plantearse las siguientes preguntas: Que busca cada competidor en el mercado?, ¿Qué motiva la conducta de cada competidor?. También se debe prestar atención a los planes de expansión de sus competidores, ya que estas podrán levantar barreras que dificulten el ingreso a ese mercado y dificulten la expansión de nuestra empresa.

#### **2.2.3.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

Las empresas necesitan recopilar información sobre las fortalezas y debilidades de sus competidores, en general las empresas deben prestar atención a tres variables cuando analicen a sus competidores: Participación en el mercado, participación de recordación y participación de preferencia.

#### **2.2.3.4 TIPOS DE COMPETIDORES.**

Una vez realizado el análisis de valor de los competidores, la empresa debe preparar su ataque en uno de los siguientes tipos de competidores: Fuerte o débil, similar o diferente, bueno o malo.

### **2.2.4 MODELOS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.**

#### **2.2.4.1 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO.**

Consisten en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>, Mercadotecnia, Richard L. Sandhusen, 2002

- ✓ *Estrategia de penetración:* Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque 1) persuade a los clientes actuales a usar más del producto, 2) atrae a clientes de la competencia y 3) persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.
- ✓ *Estrategia de desarrollo de mercado:* Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).
- ✓ *Estrategia de desarrollo del producto:* Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.

#### **2.2.4.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRATIVO.**

Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente<sup>8</sup>.

- ✓ *Integración hacia atrás:* Ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.
- ✓ *Integración hacia adelante:* Ocurre cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución. Por ejemplo, cuando una compañía de gran tamaño es propietaria de una red de estaciones o tiendas de servicio y la controla.
- ✓ *Integración horizontal:* Ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores. Por ejemplo, cuando los hospitales o centros médicos negocian arreglos de consorcio con médicos especialistas para que cada médico brinde servicios en una especialidad determinada (cirugía plástica, ginecología, pediatría, etc...), pero dentro del hospital o centro médico.

---

<sup>8</sup> <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>, MercaDOTecnia, Richard L. Sandhusen, 2002

### 2.2.4.3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DIVERSIFICADO.

**2.2.4.4** Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Generalmente, abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.<sup>9</sup>

- ✓ *Estrategias de diversificación horizontal:* Consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía. Por ejemplo, cuando McDonalds agrega juguetes a su combo de hamburguesa para niños, lo que está haciendo en realidad, es añadir productos no relacionados con sus principales líneas de productos, pero que le sirve para atraer de una manera más efectiva a un grupo de clientes de su mercado meta (en este caso, los niños).
- ✓ *Estrategias de diversificación en conglomerado:* Consisten en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, para de esa manera, atraer a nuevas categorías de clientes.
- ✓ *Estrategias de diversificación concéntrica:* Introdúcen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.

### 2.2.4.5 ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO DE MERCADO

Son utilizadas por compañías que dominan en su mercado con productos superiores, eficacia competitiva, o ambas cosas. Una vez que la compañía logra el liderazgo en su mercado, tiene dos opciones estratégicas para seguir creciendo.<sup>10</sup>

- ✓ *Estrategia cooperativa:* Consiste en incrementar el tamaño total del mercado (para la misma compañía y los competidores) al encontrar nuevos usuarios y aplicaciones del producto o servicio.
- ✓ *Estrategia competitiva:* Consiste en lograr una participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente (por ejemplo, en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) para captar a los clientes de la competencia.

<sup>9</sup> <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>, Mercadotecnia, Richard L. Sandhusen, 2002

<sup>10</sup> <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>, Mercadotecnia, Richard L. Sandhusen, 2002

#### 2.2.4.6 ESTRATEGIAS DE RETO DE MERCADO

Son estrategias que las compañías pueden adoptar contra el líder del mercado y se clasifican en tres.<sup>11</sup>

- ✓ *Ataque frontal:* Consiste en atacar toda la mezcla de mercado (producto, precio, distribución, promoción) del líder. Por lo general, la realizan los competidores más fuertes.
- ✓ *Ataque en los costados:* Consiste en enfocarse en los puntos débiles del líder, como el precio. Por lo general, la realizan los competidores más débiles.
- ✓ *Estrategias de derivación:* Consiste en enfocarse en áreas que no son abarcadas por el líder (generalmente, la realizan los competidores que tienen un producto o servicio muy especializado).

#### 2.2.4.7 ESTRATEGIAS DE SEGUIMIENTO DE MERCADO

Son empleadas por las compañías de la competencia que no se interesan en retar al líder de manera directa o indirecta. Éstas compañías tratan de mantener su participación en el mercado (y sus utilidades) siguiendo de manera cercana la política de producto, precio, lugar y promoción del líder.<sup>12</sup>

#### 2.2.4.8 ESTRATEGIAS DE NICHOS DE MERCADO

Son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías (nicheras) ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones) pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>, Mercadotecnia, Richard L. Sandhusen, 2002

<sup>12</sup> <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>, Mercadotecnia, Richard L. Sandhusen, 2002

<sup>13</sup> <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>, Mercadotecnia, Richard L. Sandhusen, 2002

## **2.3 FIDELIZACION DE CLIENTES**

La constante perseverancia de las empresas por ser competitivas y crecer dentro su mercado impulsan a buscar nuevas formas de atraer clientes, pero pensar solo en nuevos clientes sería un gasto administrativo y publicitario muy alto para cualquier empresa, por lo que una solución a este problema es la fidelización de clientes.

### **2.3.1 DEFINICIONES DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES**

**2.3.1.1** La fidelización se define como el servicio centralizado y comprometido hacia el “Cliente”, a través del análisis de la información que se tenga de ellos, con el fin de valorar sus características, necesidades y deseos (quienes son, cómo son, qué requieren o desean). El objetivo es mejorar y superar el servicio que se proporciona en la actualidad, para descubrir lo que los clientes desean recibir. De esta manera se estrecharan las relaciones y lograr su preferencia.

No se debe perder de vista otorgar un valor agregado tangible o Intangible al producto o servicio que se ofrece, y cuyo fin es la vinculación económica, afectiva y emocional; por consiguiente volverse merecedor de su confianza, hacerlo sentir a gusto, mantener relaciones estrechas y prolongadas en el tiempo, conocimiento y satisfacción de sus gustos, necesidades y preferencias.

## **2.4 MODELOS DE FIDELIZACIÓN**

### **2.4.1 CONCEPTOS Y MODELO DE GABRIEL OLAMENDI.**

La Fidelización efectiva se define como la es la conexión de dos elementos: el primero, la disposición positiva hacia los productos o servicios ofertados y la segunda, la compra y uso del producto o servicio. Estos con el fin de dar la mayor rentabilidad posible para la empresa. Sin embargo el esencia de este modelo en cuanto a Fidelización es convertir: a los consumidores en clientes, a los clientes, en fieles y a los fieles, en referenciadores.

Las Empresas hacen grandes esfuerzos para lograr la fidelidad del Cliente, porque una base de Clientes leales es un requisito previo para el éxito prolongado de cualquier Empresa. La fidelidad de los consumidores no se consigue con un mayor presupuesto publicitario sino con el diseño y desarrollo de un conjunto de estrategias que deben conducir a que la marca sea percibida por el cliente como diferente y mejor que sus competidoras. Para ello, hace falta tiempo y que el usuario

perciba experiencias positivas. Un producto o servicio es el mejor cuando el Cliente logra distinguirlo de otros cien parecidos.

La falta de lealtad hacia nuestros productos o servicios por parte de los Clientes causa graves daños a los resultados, paralizando el crecimiento y aumentando el coste del capital. Los costes de captación de nuevos Clientes que reemplacen a los desertores son muy altos y, por tanto, el margen de beneficio del nuevo es muy bajo respecto al recurrente.<sup>14</sup>

## **LA VENTA Y LA FIDELIZACIÓN.**

La venta es un factor importante, pero solo es un punto de partida y no el fin, porque después queda aconsejar, satisfacer y fidelizar al Cliente, y establecer con él una relación duradera. En un mercado competitivo, cambiante y global, lo primordial para competir en óptimas condiciones es orientar la Empresa al mercado, donde la satisfacción del cliente y su fidelidad son las claves, y esa cultura hay que diseminarla por toda la Empresa.

Ha habido cambios en la conducta del consumidor y éste es cada vez más profesional y exigente, porque experimenta una sensación de poder, tiene mucho dónde elegir y sabe que en cierta medida controla el mercado. Hoy, los consumidores buscan soluciones adaptadas a sus necesidades. La educación del consumidor le permite analizar la marca y elegir en función de sus intereses.<sup>15</sup>

## **PORQUE FIDELIZAR AL CLIENTE?**

En los Mercados difíciles, maduros y altamente competitivos, el mayor enfoque está en el servicio, el valor añadido y sobre todo, en la atención y retención de los Clientes. Las Empresas vuelven sus ojos hoy más que nunca hacia el Cliente que tienen, lo ven como un activo de enorme valor y, por tanto, tratan de retenerlo a toda costa.

Porque el Cliente actual desea que se le trate de manera individual según sus necesidades.

Porque fidelizar a los Clientes que puedan ser más rentables para la Empresa le proporciona un mayor número de posibilidades de aumentar su valor ante los accionistas.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Fidelización, Gabriel Olamedi, [www.estoesmarketing.com](http://www.estoesmarketing.com)

<sup>15</sup> Fidelización, Gabriel Olamedi, [www.estoesmarketing.com](http://www.estoesmarketing.com)

<sup>16</sup> Fidelización, Gabriel Olamedi, [www.estoesmarketing.com](http://www.estoesmarketing.com)

## CONSEJOS PARA FIDELIZAR CLIENTES.

Para evitar la fuga de estos Clientes o captar nuevos, es preciso conocerlos hasta el más mínimo detalle, para que la oferta que se le haga encaje perfectamente y el Cliente no tengan la necesidad de decidirse por otra oferta que esté a su alcance. Esto es posible si se utilizan las tecnologías de la información correctamente. Si se dispone de una base de datos de los Clientes lo más exacta y extensa posible, si se pone a disposición de todo el personal a través de una red informática eficaz y si se aprovechan las ventajas de unas relaciones interactivas con los Clientes.

Para clientes masivos se sugiere el desarrollo de los medios de comunicación masivos basado en las tecnologías de la información, que permiten un mensaje individualizado y un feed-back muy eficiente, ha supuesto un cambio radical en el concepto de marketing. Con las técnicas one to one se puede "hablar al oído" al Cliente, y por lo tanto los mensajes que el emisor (fabricante) y receptor (Cliente) intercambian son sólo de ellos. Se trata de diseñar dimensiones sociales y emocionales para las marcas, que les permitan un acercamiento más cordial y cálido hacia los consumidores.

La Fidelización ya no se consigue con descuentos y otros privilegios de financiación, sino que la personalización juega un papel muy relevante. Esta se consigue satisfaciendo las necesidades que puedan tener éstos con respeto al producto o servicio, conociendo las personalidades, intereses, inquietudes y temores de los consumidores. Es fundamental que las Empresas asuman la relación directa que hay entre beneficios y Clientes, y que sean capaces de involucrar a sus máximos responsables y no delegar estos planteamientos en los departamentos de marketing y publicidad. Esto implica que ambos aprenden conjuntamente, creándose unos lazos de lealtad únicos, de los que la competencia no puede aprovecharse.<sup>17</sup>

## MODELO FEEDBACKS DE PRODUCTOS.

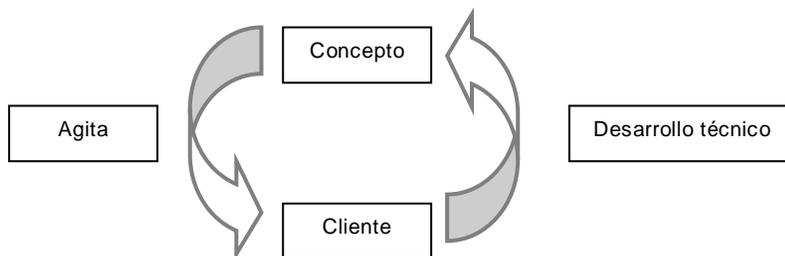
El modo norteamericano de creación y lanzamientos de nuevos productos es lineal:

Idea → Desarrollo → Marketing → Cliente

Los técnicos lo producen, el personal de marketing averigua cómo venderlo y lo pone en manos de los consumidores. El modo japonés no es lineal y se basa en la agitación comienza por la idea, la pasa

<sup>17</sup> Fidelización, Gabriel Olamedi, [www.estoesmarketing.com](http://www.estoesmarketing.com)

por el departamento técnico y de producción, la hace llegar al consumidor para que genera feedbacks del producto, vuelve a enviarlo al consumidor y repite el ciclo. <sup>18</sup>



#### 2.4.2 MODELO DE LESE & HARVARD BUSINESS SCHOLL

Debemos tener siempre presente que el objetivo último de la fidelización es obtener beneficios en nuestro negocio y que la clave del éxito se encuentra muchas veces en contar con una buena cartera de clientes fidelizados y, sobre todo, satisfechos.

La fidelidad de los clientes depende de tres factores fundamentales:

- ✓ La satisfacción del cliente. Un cliente no satisfecho difícilmente permanecerá fiel.
- ✓ Las barreras de salida. Los costes de cambiar de suministrador pueden mantener fiel a los consumidores aunque no estén satisfechos y desearan cambiar. Este coste puede ser monetario, psicológico o de tiempo, se trata de la fidelidad forzada.
- ✓ El valor percibido de las ofertas de la competencia. El cliente valora nuestro servicio o producto comparándolo con lo ofrecido por nuestros competidores.

En definitiva, cualquier estrategia de fidelización debe tener en cuenta dos elementos fundamentales:

- ✓ Conocimiento del cliente.
- ✓ Conocimiento de la competencia.

A partir de ese conocimiento es posible definir y construir una estrategia de fidelización efectiva de clientes.

<sup>18</sup> Fidelizacion, Gabriel Olamedi, [www.estoemarketing.com](http://www.estoemarketing.com)

### 2.4.3 PUNTOS DE CONSIDERACIÓN EN LA APLICACIÓN DE MODELOS DE FIDELIZACIÓN:

- ✓ El presupuesto de fidelización no debe ser invertido indiscriminadamente, sino en los clientes de mayor valor para la compañía.
- ✓ Fidelización es uno de los conceptos más manejados, pero también peor utilizados, en el ámbito del marketing.
- ✓ No está demostrado que los clientes fieles sean los más rentables; ni que los clientes más rentables sean los más fieles.
- ✓ No se debe dejar de suponer un “plus” para el cliente.
- ✓ Sólo una acertada segmentación de la cartera de clientes permite a cualquier empresa saber con exactitud a quién debe fidelizar, es decir, cuáles son los segmentos de clientes en los que debe invertir sus recursos humanos y financieros, y le facilita medir la eficacia de sus acciones comerciales y de marketing.
- ✓ Los clientes son conscientes de su valor y quieren que se les trate en consecuencia. Da igual que sean nuevos clientes o clientes antiguos.
- ✓ Únicamente el uso de técnicas de Inteligencia de Clientes permite establecer sistemas de “alarmas”, que previenen la fuga de clientes a la competencia.

19

#### 2.4.3.1 FIDELIZAR INTELIGENTEMENTE SIGNIFICA CONOCER AL CLIENTE.

“Fidelización” es, probablemente, uno de los términos más utilizados en el universo del marketing, más utilizados y también peor utilizados. La idea de retener al cliente y lograr que no abandone a la compañía por la competencia ha ido devaluándose con el paso de los años, hasta el punto de que hoy se emplea el término “fidelizar” casi para cualquier acción promocional, por indiscriminada y poco efectiva que ésta se demuestre.

Es importante matizar esta idea desde el principio, porque muchas de las tradicionales técnicas que generalmente se engloban bajo el paraguas de la “fidelización” están demostrando no ser tan eficaces como se esperaba. Todas las compañías aspiran a tener clientes fieles ¿Por qué? Se supone que porque cuesta menos atenderles, es más fácil que adquieran nuevos productos y servicios –cross-selling, up-selling- y tienen un elevado índice de referenciación para prescribirlos ante clientes potenciales. Teóricamente, las estrategias de fidelización deben servir para mantener a este tipo de clientes modélicos. El problema es que... en numerosas ocasiones no es así. El *quid*

<sup>19</sup> Nuevas estrategias de fidelización, Daemon Quest, [www.daemonquest.com/.../2010/fasciculo5v2.pdf](http://www.daemonquest.com/.../2010/fasciculo5v2.pdf)

de la cuestión no está en fidelizar a todos los clientes para retenerlos, sino en conocer exactamente a qué clientes se debe retener y recompensar, de tal modo que las acciones de fidelización sean rentables a la compañía. Un punto, este último, que se cumple cada vez menos, por no decir casi nunca.

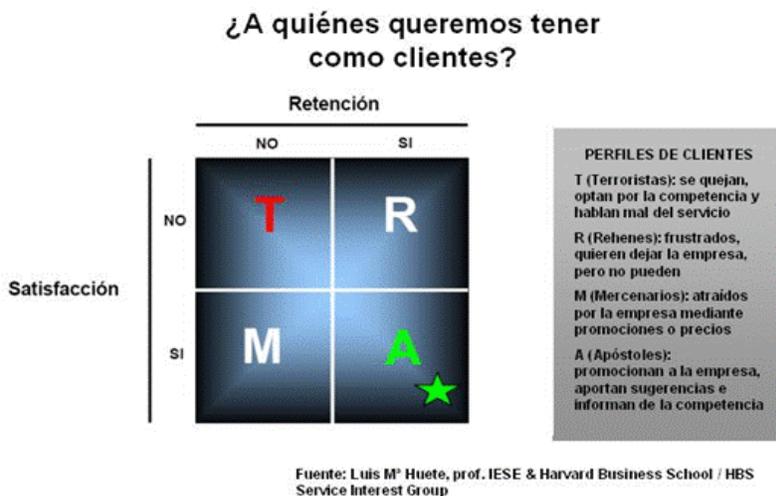
La relación existente entre fidelización y rentabilidad del cliente y de la acción comercial es crítica. Ni todos los clientes fieles son rentables, ni todos los clientes rentables son fieles. Esta premisa, por sencilla que parece, explica muchos de los sonoros fracasos que están cosechando los programas de fidelización al uso. Para poder fidelizar inteligentemente es imperativo un altísimo conocimiento de la cartera de clientes; un conocimiento que, como se explica en el capítulo anterior, sólo pueden proporcionar avanzadas técnicas de *Customer Intelligence*. Si la empresa que se propone emprender acciones de fidelización no ha realizado previamente un exhaustivo análisis de su cartera de clientes puede encontrarse fácilmente con que sus acciones de retención del cliente no sólo no proporcionen resultados, sino que se transformen en una máquina de perder recursos financieros y humanos.

***“La relación existente entre fidelización y rentabilidad del cliente y de la acción comercial es crítica. Ni todos los clientes fieles son rentables, ni todos los clientes rentables son fieles”***

**¿Qué es un cliente fiel? Vinculación vs. Fidelidad.** La mayoría de los expertos coinciden en señalar que es aquel que repite regularmente en el proceso de compra, varía en este proceso –es decir, no adquiere siempre los mismos productos y servicios, sino que evoluciona junto a la compañía-, recomienda su proveedor a otros clientes potenciales, se demuestra “inmune” a las “tentaciones” de la competencia y tolera temporalmente alguna deficiencia en el servicio de su proveedor, anteponiendo su satisfacción global a fallos ocasionales.

Conviene distinguir los conceptos de “fidelidad” y “vinculación” con la empresa, porque no son idénticos e inducen frecuentemente a error en la interpretación del comportamiento de los clientes. Un ejemplo sencillo bastará para explicar la diferencia entre uno y otro concepto: un cliente puede estar extremadamente vinculado a su banco –con domiciliación de nóminas, de pagos, con préstamos personales y crédito hipotecario, etc.–, pero escoger cualquier otra entidad financiera más especializada o que le inspire más confianza, cuando disponga de capital para invertir. Éste sería un caso claro de cliente vinculado, pero no fiel. El sector financiero en particular, y todas las compañías, en general, deberían poner más en el acento en el análisis del grado de vinculación vs. fidelidad de sus clientes.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Nuevas estrategias de fidelización, Daemon Quest, [www.daemonquest.com/.../2010/fasciculo5v2.pdf](http://www.daemonquest.com/.../2010/fasciculo5v2.pdf)



Si la definición de un cliente inteligentemente fidelizado está clara, el objetivo estratégico es, como avanzábamos anteriormente, dar con ese perfil de clientes. Nadie cuestiona la eficacia original de los modelos de fidelización al uso, anclados básicamente en las famosas tarjetas de puntos; lo que se cuestiona es su rentabilidad económica y su eficacia comercial, tal y como está planteado este modelo en numerosas compañías.

Los modelos de afiliación y fidelización más extendidos deben redoblar sus esfuerzos para ser rentables y eficaces, y esto sólo es posible si se construyen para retroalimentarse, es decir, para generar información sobre los hábitos de consumo y comportamientos de los clientes que, mediante afinadas técnicas de Customer Intelligence, permitan una correcta segmentación de la cartera de clientes. Es básico entender que no es viable una fidelización inteligente, sin una inteligente segmentación de la cartera de clientes actuales, anclada en los modelos que definimos en el capítulo anterior.<sup>21</sup>

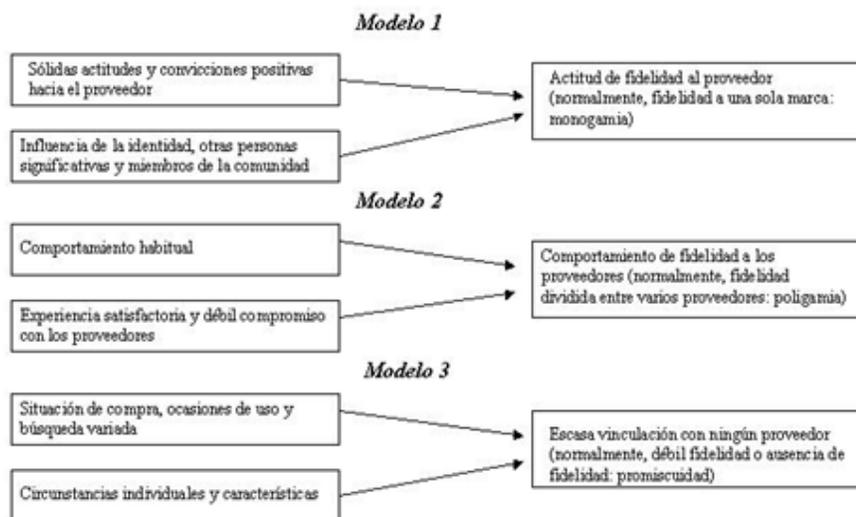
### 2.4.3.2 VALOR, LEALTAD Y BRAND EQUITY.

El reto es, pues, detectar con rigurosa exactitud qué relación entre valor, rentabilidad y lealtad une a nuestros clientes, y adoptar las estrategias comerciales y de marketing más adecuadas para

<sup>21</sup> Nuevas estrategias de fidelización, Daemon Quest, [www.daemonquest.com/.../2010/fasciculo5v2.pdf](http://www.daemonquest.com/.../2010/fasciculo5v2.pdf)

cada uno de ellos. En su libro *“The mismanagement of Customer Loyalty”*, los profesores W. Reinartz y V. Kumar, proponen originales enfoques. De los clientes que son rentables, pero desleales –“los clientes mariposa”- cualquier compañía debe proponerse como objetivo extraerles el máximo partido, mientras permanezcan en el seno de su cartera...porque pronto podrán migrar. Con los clientes rentables, pero leales –“los auténticos amigos”-, la estrategia debe basarse más en un cuidado permanente y exquisito de sus necesidades. Con aquellos clientes leales pero económicamente poco rentables –“los clientes lapa”- la empresa debe averiguar si su potencial de recorrido en el seno de la compañía merece un esfuerzo mayor de fidelización. Mientras que con los clientes que no son leales, ni rentables –los clientes “forasteros”-, la solución es sencilla: cero esfuerzos por parte del proveedor

### Modelos de clientes y fidelización



Fuentes: "Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs", Uncles, Mark D.; Dowling, Grahame R.; Hammond, Kathy. "Journal of Customer Marketing", abril 2002

El concepto de lealtad a un proveedor desde el punto de vista del cliente está muy unido al concepto de imagen de marca. En un entorno en el que el consumidor es cada vez más exigente y está cada vez mejor informado, la consolidación del poder de una marca, es decir, la construcción del "Brand Equity" se hace en poco tiempo y exige hábiles maniobras por parte de los responsables de marketing. La mayoría de los clientes y, sobre todo, de los consumidores finales no son "monógamos", es decir, leales a una única marca; ni tampoco "promiscuos", es decir, infieles a todas. Casi todos los clientes pueden calificarse como "polígamos", es decir, leales a

múltiples marcas al mismo tiempo. El desafío para cualquier empresa es construir una imagen de marca que le permita tener clientes fieles, dentro de su poligamia.<sup>22</sup>

#### **2.4.4 MARKETING RELACIONAL, CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) Y LA FIDELIZACIÓN**

El Marketing Relacional, consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo. En nuestro idioma y cada vez con mayor peso, se viene aceptando y refiriendo el término CRM como respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar las estrategias del Marketing Relacional. También se define un CRM como una combinación de cambios estratégicos, de procesos organizativos y tecnologías, para buscar mejorar la gestión del negocio, en torno al comportamiento de sus clientes. Implicando la adquisición y desarrollo de conocimiento sobre clientes para usar así esta información en los puntos de contacto, obteniendo así mayores ingresos y eficiencia operativa.

Aunque sus definiciones son un tanto sencillas y de fácil entendimiento, su aplicación es la que requiere un mayor grado de cuidado por parte de la empresa, debido a que estas debe analizar su situación y relación actual con sus clientes en ambos sentido, como el de analizar quienes son nuestros clientes, de qué manera son vistos por la empresa, de cómo la organización es vista y a la vez valorada por los mismos, con el fin de ofrecerles los mejores servicios, mencionar por ejemplo los llamados call-centers o centros de atención telefónica los cuales, a pesar de ser un contacto telefónico, son medios de atención personalizada.

Toda estrategia de CRM debe basarse en un cambio de la orientación de toda empresa. No se trata de implantar una nueva tecnología ya que debe ir mucho más allá, debe implicar a toda una organización.

El activo más importante de una empresa es precisamente la base de clientes que esta tenga, así como la información contenida sobre sus necesidades. En el proceso de adaptarse las

---

<sup>22</sup> Nuevas estrategias de fidelización, Daemon Quest, [www.daemonquest.com/.../2010/fasciculo5v2.pdf](http://www.daemonquest.com/.../2010/fasciculo5v2.pdf)

empresas a las necesidades del cliente, es cuando se deben emplear conceptos del marketing relacional como:

- ✓ **Enfoque al cliente:** “el cliente es el rey” éste concepto gira sobre la filosofía del marketing racional. Donde se ha dejado de lado las economías centradas en el producto para pasar a una economía centrada en el cliente.
- ✓ **Inteligencia de cliente:** se necesita tener inteligencia sobre el cliente para poder desarrollar productos/servicios enfocados a sus expectativas. Para poder convertir los datos en conocimientos se emplean bases de datos y reglas.
- ✓ **Interactividad:** el proceso de comunicación pasa de un monologo (de la empresa al cliente) a un dialogo (entre la empresa y el cliente). Además el cliente es quien dirige el dialogo y decide cuando comenzar y cuando terminar.
- ✓ **Fidelización de clientes:** es mucho mejor y más rentable fidelizar a los clientes que adquirir nuevos. Esta pasa a ser importante y de valor en el ciclo de vida del cliente.
- ✓ **Clientes individuales:** la comunicación del marketing directo es precisamente los clientes individuales en lugar de desarrollar campañas masivas para todo tipo de clientes.
- ✓ **Personalización:** cada cliente quiere tanto comunicación como ofertas personalizadas cosa que requiere esfuerzo, inteligencia y segmentación de clientes. Donde el mensaje en fondo y forma aumenta la eficacia en las acciones de comunicación.
- ✓ **Mediano y largo plazo:** el cliente muchas veces es visto como una proyección donde éste debe convertirse en referencia para desarrollar tácticas de marketing y poder capturarlo a lo largo del tiempo.

Como objetivos del marketing relacional y las soluciones de CRM, tenemos:

- ✓ Maximizar la información del cliente
- ✓ Identificar oportunidades de negocio
- ✓ Mejorar la atención al cliente
- ✓ Que los procesos sean optimizados y personalizados
- ✓ Mejorar las ofertas y reducir los costos
- ✓ Ser capaz de identificar a los clientes potenciales que mayor beneficio le genere a la empresa

- ✓ Fidelizar al cliente
- ✓ Invertir en el cliente

En el contexto, ha sido de gran ayuda el impacto tecnológico que ha aportado el uso de Internet ya que su contribución al marketing relacional se puede destacar lo siguiente:

- a. Importante disminución de los costos de interacción
- b. Bidireccionalidad de comunicación
- c. Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación
  - ✓ Inteligencia por parte de los clientes
  - ✓ Detección de público más segmentado
  - ✓ Personalización y marketing one to on
- d. Capacidad de comunicarse en cualquier sitio o desde cualquier lugar
- e. Mejora la atención con servicios las 24 horas y los 365 días del año
- f. Mejora los procesos comerciales

Sin embargo, aunque sea Internet una herramienta en el desarrollo, un proyecto de CRM no puede desarrollarse con estos medios, para lo cual es importante destacar que existen cuatro factores que deberán ser considerados por la empresa y que serán un pilar en el desarrollo de CRM.

#### **2.4.4.1 ESTRATEGIA:**

La implementación de una herramienta CRM debe estar ligada con una estrategia corporativa y estar consciente de las necesidades tácticas y operativas de la misma, la idea es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de una estrategia en cuanto a las relaciones con los clientes.

#### **2.4.4.2 PERSONAS**

La implementación de la tecnología no es suficiente, debido a que los resultados llegaran con el uso correcto que las personas tengan. Para esto la cultura organizacional que exista en la

empresa deberá focalizar su atención al cliente, donde los elementos como la cultura, la formación o la comunicación interna de la organización sean herramientas para el cambio de visión.

#### 2.4.4.3 PROCESOS

Aquí deben ser redefinidos los procesos con la idea de optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos eficientes y eficaces.

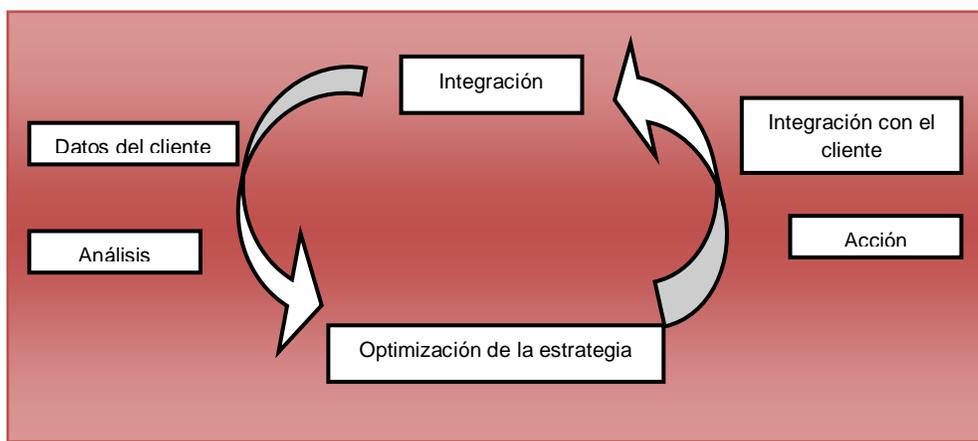
#### 2.4.4.4 TECNOLOGIA

Aquí la tecnología dependerá de cada organización la que irá en función de sus necesidades y sus recursos.

Para resumir un poco, es importante tener claro lo significativo que es tener los objetivos empresariales se quieren conseguir, pero ¿cómo hacer que un CRM funcione?

“CRM es en primer lugar una estrategia de negocio. Para crear y formar una mejor experiencia y relación con el cliente, para lo cual las empresas necesitarán adaptar todos los procesos, actitudes, comportamiento y tecnologías sobre las que se apoyan las interacciones con los clientes en todo el negocio. “Por ejemplo, no importa cómo los clientes logren contactarse con la empresa, ya sea vía e-mail, teléfono, fax, o cara a cara, lo que realmente importa es que cliente sea atendido sin ser tramitado y llevado por diferentes departamentos ya que lo único que se logrará es su descontento”

#### 2.4.4.5 CICLO DE VIDA DEL CRM



Fuente: Estrategias de Marketing – Kotler

#### **2.4.4.6 INTEGRACIÓN**

El desarrollo de una solución CRM parte de la información que la empresa dispone acerca de sus clientes. Tal información vendrá dada bajo una estructura definida, que reúna los datos del negocio relevante tras una labor de integración de datos disponibles a través de las distintas fuentes, departamentos y canales a los que tenga acceso la empresa, resultando en una fuente centralizada de la información relevante de cliente a partir de la cual ejecutar los procesos de análisis y de extracción de conocimiento del negocio. Éste proceso es también conocido como la etapa de identificación, donde se trata de pasar a un conjunto de datos a todos aquellos clientes con el fin de reconocerlos y poder así ofrecer productos y servicios. Estos métodos de identificación permiten interactuar con el cliente en un ámbito conocido con el fin de ofrecer un buen servicio.

#### **2.4.4.7 ANÁLISIS**

El análisis de la información del cliente permite extraer el conocimiento de estos, que posibilite el diseñar y dirigir a partir de tal conocimiento acciones concretas de marketing a segmentos específicos del total de los clientes vinculados a la empresa. Esta fase también se conoce como clasificación, ya que parte de la identificación construcción y alimentación de una base de datos en que se procesa la información de cada uno de los clientes, lo que intenta llegar a conocer un perfil determinado que permita estimar un valor para la empresa de dicho cliente. Mediante esta clasificación se intenta caracterizar a los clientes y separar a aquellos que verdaderamente nos interesa fidelizar. Cualquier estrategia de CRM destinada a fidelizar a los clientes debe necesariamente partir de un selecto grupo que constituye a los mejores.

#### **2.4.4.8 ACCIÓN**

La solución CRM es efectiva si el conocimiento adquirido durante la etapa de análisis se materializa en acciones concretas sobre los procesos del negocio, por lo que la revisión y modificación de dichos procesos para dar cabida a las conclusiones extraídas del análisis de la información de cliente (lo aprendido sobre las preferencias, necesidades y comportamiento del cliente) constituye la etapa que cierra el ciclo de la solución CRM. Todo ello redundando en que sea en esta etapa del ciclo CRM donde se apliquen realmente las decisiones de carácter táctico y estratégico adoptadas: los procesos de negocio y las estructuras organizativas se refinan basándose en la mejor comprensión del comportamiento y necesidades del cliente adquirido mediante el análisis de los datos recolectados previamente. La planificación de negocio y financiera se ve del mismo modo revisada e integrada en todas aquellas actividades que impliquen un trato con el cliente, incluyendo entre tales los servicios de atención al cliente, marketing y ventas. La aplicación de tales medidas permitirá que se concreten los beneficios para la empresa de la implantación de la solución CRM. El resultado obtenido a través de las acciones adoptadas

pasará a formar parte de la información recogida en el repositorio de datos y que será procesada en una próxima iteración, cerrando el ciclo de vida del sistema. <sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Nuevas estrategias de fidelización, Daemon Quest, [www.daemonquest.com/.../2010/fasciculo5v2.pdf](http://www.daemonquest.com/.../2010/fasciculo5v2.pdf)

## PARTE II - ASPECTOS PRÁCTICOS

### 2.5 DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO

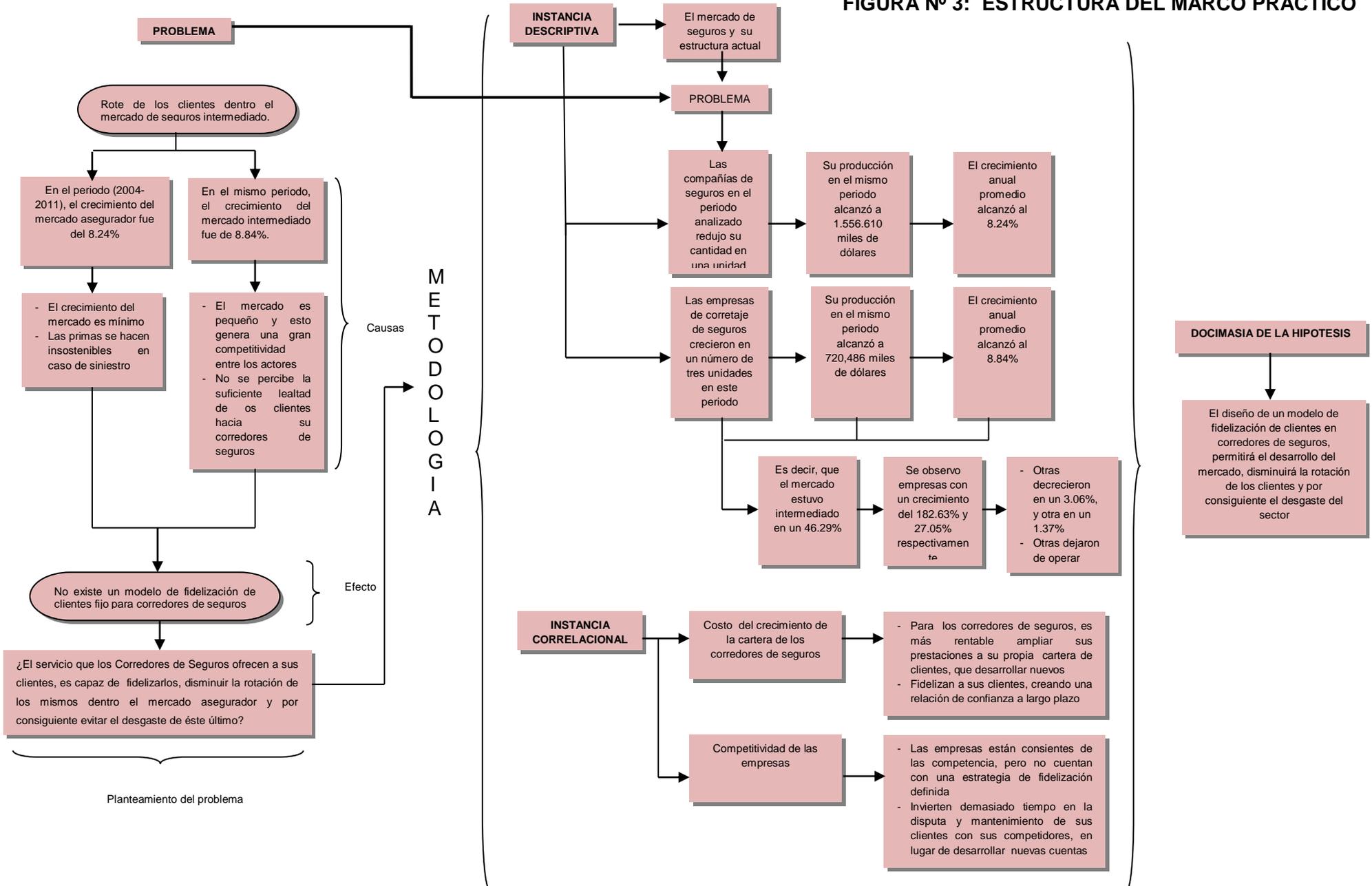
#### 2.5.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN

En esta etapa se intentará demostrar la veracidad o falsedad de la hipótesis planteada en el capítulo I del presente documento – “Aspectos Metodológicos”, tomado como base la teoría de conceptos y modelos citados en el capítulo II, parte I – “Fundamento Teórico”.

Para tal efecto se utilizará una metodología de descriptiva – correlacional, es decir en primer lugar se describirán los ángulos y dimensiones del mercado de seguros y su situación actual. En segundo lugar se medirá el crecimiento del mercado en general comparándolo con el crecimiento del mercado intermediado y en tercer lugar, se utilizará esta descripción y comparación para proponer un modelo de fidelización que intentará dar solución al problema planteado en la hipótesis.



FIGURA Nº 3: ESTRUCTURA DEL MARCO PRACTICO



## 2.6 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE SEGUROS Y MERCADO INTERMEDIADO

### 2.6.1 ANALISIS DE LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS

Del análisis realizado al mercado de seguros en las cinco gestiones 2004 -2011 respecto al comportamiento y producción de las compañías de seguros se tienen las siguientes consideraciones:

- ✓ Se redujo en uno la cantidad de compañías de seguros generales, es decir siete. En seguros de personas se incremento una, es decir son siete. Sin embargo se hace notar que la gestión 2007 la ex Superintendencia de Pensiones Valores y Seguros intervino a Adriática Seguros y Reaseguros S.A. (aseguradoras de riesgos generales), suspendiendo sus operaciones comerciales, pero habilitó a Latina Seguros Patrimoniales S.A. y la gestión 2010 la Compañía 24 de Septiembre deja de operar.

Asimismo International Health S.A. (aseguradora de riesgos de personas) cambio su razón social a BUPA Insurance Bolivia S.A. (Ver anexo I: Crecimiento del mercado de seguros por número de compañías).

- ✓ El mercado de seguros alcanzó una producción (expresado en primas netas) durante este periodo de 1.556.610 miles de dólares americanos. En estas cifras, se observa que las compañías de seguros generales tuvieron un crecimiento continuo. Asimismo, las compañías de seguros de personas presentaron un crecimiento constante de las gestiones 2004 a 2006, sin embargo la gestión 2007 la producción de estas tuvo un descenso bastante fuerte, debido a factores internos (políticos) y externos ( coyuntura económica), no obstante la producción se ve nuevamente en ascenso de la gestión 2008 en adelante. (Ver anexo II: Producción por compañías)
- ✓ En general, el mercado de seguros dentro este periodo tuvo un crecimiento promedio anual del 8.24% pese a la baja de la gestión 2006-2007 del -16.02%. (Ver Anexo III: Crecimiento de producción del mercado asegurador por compañía)

## **2.6.2 ANALISIS DEL MERCADO DE SEGUROS INTERMEDIADO POR CORREDORES DE SEGUROS**

- ✓ Las empresas de intermediación de seguros (Corredores de seguros) crecieron en tres unidades dentro el periodo analizado, es decir 29 empresas habilitadas. Sin embargo durante dicho periodo se habilitaron y cerraron muchas. (Ver Anexo IV: Crecimiento del mercado de seguros por número de intermediarios)
- ✓ La producción intermediada neta de anulaciones por Compañía en este periodo alcanza a US\$ 720.486 miles de dólares, es decir el 46.29% de la producción total de las aseguradoras. Esta cifra representa un crecimiento promedio anual del 8,84%. (Ver Anexos V y VI: Crecimiento de Producción Intermediada expresado en dólares americanos y porcentajes respectivamente).

## **2.7 CRECIMIENTO DEL MERCADO EN EL PERIODO ANALIZADO BASADO EN EL ROTE DE CLIENTES (ANÁLISIS DE ROTACIÓN EN BASE A ESTADÍSTICAS DE LA APS)**

Como se puede evidenciar en el anexo VII: Relación De Intermediación Del Mercado De Seguros, en el periodo analizado (2004 a 2011), si bien el mercado asegurador tuvo un crecimiento promedio del 8.24% y la intermediación del mismo alcanza al 46.29% respecto a la producción total de las aseguradoras, el crecimiento de los Corredores de Seguros tiene un promedio del 8,84% (ver anexo VI), lo cual incentiva el análisis del presente documento al estar el crecimiento de los Corredores de Seguros por encima del mercado en general.

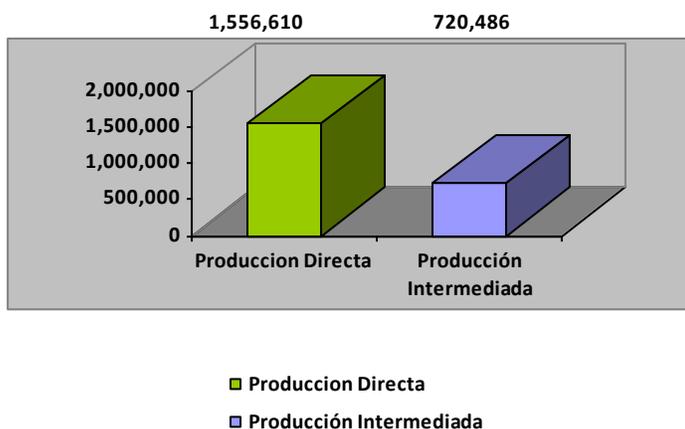
Asimismo, se observa que muchas de las empresas de intermediación "Corredores de seguros" tienen crecimientos porcentuales en promedio muy altos, como es el caso específico de Delta Corredores de Seguros del 182.63% y Saavedra Asesores en un 49.41%.

Por otra parte, muchas de estas empresas han bajado su producción en porcentajes poco significativos, como es el caso de Consultores de Seguros S.A. en un 3.06% y AEC Fides Brokers Ltda en un 1.37%.

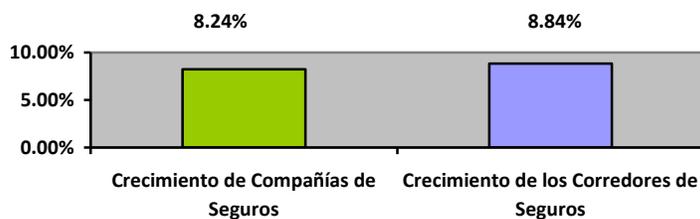
Finalmente se observa que varias empresas han dejado de funcionar, como es el caso de Asecor SRL, PROTG SRL y Euroamérica.

Comparando las cifras antes citadas con el crecimiento del mercado intermediado se concluye dos aspectos muy importantes que demuestran el poco crecimiento del mercado intermediado. El primero es el cierre de algunas empresas que hace que su cartera sea absorbida por otras empresas similares y el segundo punto es el rote de la cartera dentro las empresas.

**FIGURA Nº 4: PRODUCCION DEL MERCADO ASEGURADOR EN EL PERIODO 2004-2011 (Expresado en miles de dólares)**



**FIGURA Nº 5: PORCENTAJES PROMEDIO DE CRECIMIENTO DEL MERCADO ASEGURADOR E INTERMEDIADO EN EL PERIODO 2004-2011**



## 2.8 DETERMINAR LA RELACIÓN ACTUAL DE LOS CORREDORES DE SEGUROS CON SUS CLIENTES

De las encuestas realizadas al sector por muestreo, se puede citar algunos puntos muy relevantes:

- ✓ Para las empresas de intermediación es más rentable ampliar las prestaciones para sus clientes actuales, que ir en busca de otros nuevos, siempre y cuando los primeros sean potencialmente productivos.
- ✓ Asimismo, consideran que fidelización, es mantener relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras, en vista que para ellos lo que más perciben los clientes es el servicio que los Corredores de Seguros brinden, así como la confianza que se les brinde y la empatía que puedan tener, sin ser menos importante el precio que se les ofrezca al momento de obtener una póliza.
- ✓ El seguro y marketing de servicios se propagan más allá de la marca de la empresa que los otorga. Los momentos de la verdad que definirán la futura actuación del cliente, son varios y están ubicados en todas las áreas de la empresa, desde la comercial o producción, la de siniestros o de prestación del servicio, como también la de administración, es decir, se debe dar la atención exacta en todos los momentos de la verdad a lo largo de toda la vida del cliente dentro la empresa.
- ✓ Otro punto importante a citar en base a la información recolectada en las entrevistas, es que los clientes consideran un buen servicio, el trabajo que el Corredor de Seguros pueda hacer al momento del siniestro hasta obtener la indemnización del mismo, ya que de no ser positivo el trabajo del Corredor de Seguros, puede desencadenar en la pérdida del cliente.
- ✓ Por otra parte, los Corredores de Seguros, tienen independencia de criterio, que es demandado como base esencial en el asesoramiento de seguros, pero este es brindado con ocasionales penalizaciones de precio, mismas que son ajenas a él, en vista que dicho precio es fijado por las Compañías de Seguros. Sin embargo los mismos deben adecuarse a la economía de los clientes para que el asegurado pueda optar al seguro, de esta manera el Corredor de Seguros logrará satisfacer las necesidades del cliente y consiguientemente, la razón de su existencia profesional, la especialización del área y por lo tanto sus servicios serán considerados un valor agregado.

- ✓ Finalmente, conscientes de la competitividad del sector, concluyen que "Vender se vende, pero el Cliente se va.", pese a esto no cuentan con una estratificación fija para fidelizar a sus clientes a mediano y largo plazo.

## 2.9 DOCIMASIA DE LA HIPOTESIS

Para desarrollar la docimasia de la hipótesis, se utilizará la información desarrollada en el marco teórico como en el marco práctico del presente trabajo, para llegar de ese modo a la confirmación de la hipótesis propuesta como alternativa de solución al problema planteado.

Para tal efecto es necesario recordar primero la descripción hecha de las variables usadas, para de ese modo entrelazar sus indicadores y demostrar la relación directa existente entre ambas variables; esta descripción se muestra en la figura siguiente:

**FIGURA Nº 6: DESCRIPCION DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE**



FUENTE: Elaboración propia

Como se puede observar, la variable independiente: Modelo de fidelización para Corredores de Seguros tiene una relación directa con la variable dependiente: Rotación de clientes dentro el mercado de seguros.

Según lo anterior, se puede concluir a priori que si se crea el modelo de fidelización de clientes para corredores de seguros, se logrará disminuir el rote de estos dentro el mercado y por lo tanto el desgaste de este.

Este resultado, se demostrará en la docimasia de la hipótesis planteada a continuación:

### Planteamiento del Problema

¿El servicio que los Corredores de Seguros ofrecen a sus clientes, es capaz de fidelizarlos, disminuir la rotación de estos dentro el mercado asegurador y por consiguiente evitar el desgaste de éste último?

### Hipótesis

La implementación de un modelo de fidelización de clientes en la prestación de servicios de los Corredores de Seguros, permitirá disminuir la rotación de estos y evitará el desgaste dentro el mercado de seguros.

**TABLA Nº 8: DOCIMASIA DE LA HIPÓTESIS**

VARIABLE	MARCO TEORICO	MARCO PRACTICO	INDICADORES
Fidelización de clientes	Documento con definiciones de fidelización de clientes  Modelos de fidelización de clientes  La venta y la fidelización	Se analizó el crecimiento del mercado vs el crecimiento del mercado intermediado	Satisfacción del cliente  Valor percibido por el cliente  Lealtad  Calidad
Prestación de servicios de los corredores de seguros	Filosofía de valor agregado y satisfacción  Concepto de capital cliente	Las encuestas muestran que no basta solo con el servicio posventa recibido por el cliente	La importancia de los clientes para la empresa y desarrollo  Satisfacción de recepción de clientes



La rotación de los clientes	<p>Análisis de vínculos estrechos con los clientes</p> <p>La empresa y las relaciones con la competencia</p>	<p>Pese a la independencia de costo, y venta continua los clientes se van</p>	<p>Fuerza competitiva</p> <p>Competencia sectorial</p> <p>Fortalezas y debilidades de la empresa</p>
Mercado de seguros	<p>Valor y lealtad</p> <p>Estrategia</p> <p>Procesos</p> <p>Tecnología</p> <p>Análisis</p> <p>Acción</p>	<p>El mercado no cuenta con un modelo de fidelización básico</p>	

FUENTE: Elaboración Propia

La tabla anterior muestra la relación directa entre la variable independiente “Fidelización de clientes” y la variable dependiente “Rotación de los clientes”, ya que mejorando una se puede dar control a la segunda, logrando un antecedente en el mercado que podría dar lugar a otras estrategias de crecimiento.

Es por esto que y confirmando la veracidad de la hipótesis, que a partir de los análisis hechos se propondrá el diseño de un Modelo de Fidelización de clientes para corredores de seguros, compuesto por una tabla de acciones en base a una selección de cartera.

# **CAPITULO III**

## **PROPUESTA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## PARTE II - PROPUESTA

### 3.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

De acuerdo a lo concluido en el marco práctico, específicamente en la sección de la docimasia de la hipótesis, una de las soluciones al problema del rote de clientes dentro el mercado asegurador intermediado, podría ser el desarrollo de un Modelo de Fidelización.

La presente propuesta será desarrollada con una descripción de los procesos a seguir en cada una de las acciones elegidas de acuerdo al segmento al cual pertenezca el cliente.

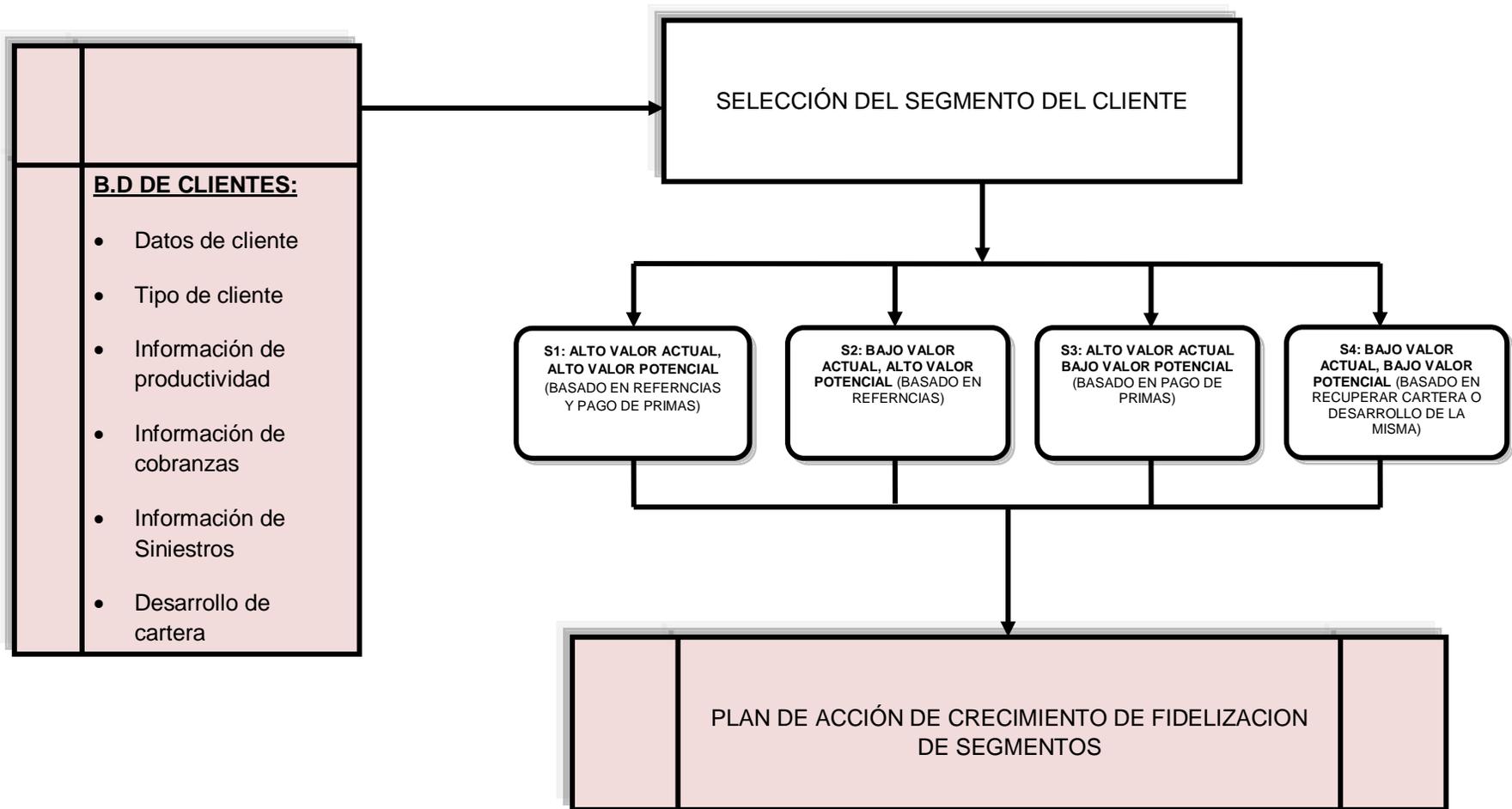
### 3.2 IDENTIFICAR UN MODELO DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA CORREDORES DE SEGUROS.

Basado en la investigación del capítulo II “Marco Teórico”, información extraída de los boletines de la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros – APS y sobre todo, las respuestas obtenidas por muestreo en las entrevistas realizadas a los personeros de las empresas de corredores de seguros, se diseñó el modelo de fidelización basado en dos coacciones, es decir, procedimientos coadyuvantes entre sí, con el fin de segmentar la cartera de cliente y aplicar acciones de marketing sobre estos.

De esta forma, la segmentación permitirá que la inversión económica no se convierta en un gasto sin resultados.

Por lo anterior, se describen a continuación los procesos del modelo de fidelización planteado en el presente documento:

FIGURA Nº 7: ESTRUCTURA DEL MODELO DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA CORREDORES DE SEGUROS





### 3.2.1 CLASIFICACION DE LA CARTERA DE CLIENTES.

#### 3.2.1.1 BASE DE DATOS DE CLIENTES Y SU PRODUCCION

La segmentación de los clientes, parte de una base de datos con la información minuciosa personal o institucional del cliente, es decir, desde número de cedula o número de identificación tributaria, direcciones, teléfonos, nombres de contactos y otros que se citan en la tabla N° 2, “Datos de cliente”.

Esta base de datos es de mucha importancia, ya que es el inicio fundamental para el desarrollo del modelo de fidelización, en vista que sin esta información no se podría encontrar al futuro prospecto del desarrollo. Asimismo, es relevante la actualización constante de esta información para en caso de ser parte de un segmento potencial el cliente no se pierda el contacto con este.

**TABLA N° 9: “Datos De Clientes”**

FECHA DE CREACION DEL REGISTRO	N° DE IDENTIFICACION	TIPO DE DOCUMENTO	FECHA DE NACIMIENTO	NOMBRE EMPRESA/ PERSONA	DIRECCION LABORAL	TELEFONO LABORAL	INTERNO	DIRECCION DOMICILIO	TELEFONO DOMICILIO	CELULAR	CASILLA	EMAIL	PAGINA WEB	NOMBRE DE CONTACTO	RUBRO DE TRABAJO	CARGO

**Fuente:** Elaboración propia

Un segundo punto importante dentro la base de datos, es almacenar la información relevante a la producción del cliente durante cada gestión, es decir registro de todos los movimiento como ser póliza vendidas, anulaciones, anexos de inclusión o exclusión, aplicaciones a pólizas, etc.

Por otra parte, este registro debe ampliarse a las cobranzas realizadas, moras, forma de pago, así como seguimiento de siniestros y sus indemnizaciones, en plazos e importes.

De la misma manera, contar con una amplia información sobre los contactos de la cartera nueva, para ver si se desarrollo por referencia de alguno de los clientes de la cartera actual.

El fin de esta información tan minuciosa debe poderse plasmar para realizar reportes de diferentes tipos.



### 3.2.1.2 REPORTE DE CLASIFICACION

Con la información alimentada en la base de datos, se deben obtener los reportes de las tablas citadas a continuación

**TABLA Nº 10: Tipo De Cliente**

INDIVIDUAL	CORPORATIVO

**Fuente:** Elaboración propia

Este reporte permitirá saber si el cliente tiene un potencial de desarrollo para productos corporativos o individuales.

**TABLA Nº 11: Información de Productividad**

ANTIGÜEDAD DEL CLIENTE	CANTIDAD DE POLIZAS SUSCRITAS	RAMOS

**Fuente:** Elaboración propia

Con esta información se podrá evaluar la cantidad de producción del cliente basado en la antigüedad del mismo, ya sea en general o ramos.

**TABLA Nº 12: Información de Cobranzas**

PRIMAS NETAS PAGADAS = SUMATORIA DE PRIMAS POR POLIZA AÑO	TIPO DE PAGOS, EFECTIVO, CONTADO, CREDITO, CON TARJETA DE CREDITO O DEBITO A TIEMPO = FECHA DE PAGO CUMPLIDA?	MORA = CANTIDAD DE DIAS DE RETRASO

**Fuente:** Elaboración propia

La información reflejada por presente tabla, evalúa al cliente desde el punto de vista de liquidez y cumplimiento de pagos



**TABLA Nº 13: Información de Servicios prestados/siniestros**

% DE RENOVACIONES	CANTIDAD DE SINIESTROS	TOTAL INDEMNIZADOS	TOTAL RECHAZADOS	MONTO DE INDEMNIZACIÓN

**Fuente:** Elaboración propia

Este reporte definirá si el cliente además de ser constante en sus renovaciones tuvo siniestros en el mismo periodo y el estado de los mismos.

**TABLA Nº 14: Desarrollo de cartera del cliente**

CANTIDAD DE COMUNICACIONES ENVIADAS AL ASEGURADO	TIPO DE COMUNICACIÓN ENVIADA	RESPUESTAS DEL CLIENTE		VALOR DE LA COMUNICACIÓN PARA EL CLIENTE		CANTIDAD DE CONTACTOS	CONTACTOS DESARROLLADOS	CONTACTOS PASIVOS
		RESPONDIO	NO RESPONDIO	DESARROLLO CARTERA	IGNORO TODO			

**Fuente:** Elaboración propia

El reporte presentado permite evaluar dos aspectos importantes: El primero, si el cliente toma como algo importante las comunicaciones que se le pueda enviar, como por ejemplo, promociones, saludos, recordatorios y otros. En segundo lugar permite ver el desarrollo de la cartera por referencias, es decir publicidad interna y recomendaciones de nuestros propios clientes. Es el más claro ejemplo de la importancia de alimentación de la base de datos con el campo de “contacto”

### 3.2.2 SEGMENTACION DE CLIENTES EN BASE A REFERENCIAS Y PAGO DE PRIMAS

En base a la catalogación de información citada en el punto anterior, se puede elaborar la clasificación de clientes de acuerdo al siguiente detalle:

#### S1: ALTO VALOR ACTUAL, ALTO VALOR POTENCIAL

$$(A \geq 75\%) + B2 + (D1 \text{ o } D2 \geq 90\%) + (E \geq 90\%) + G1 + (G2 > 90\%) + F2 + (H \geq 2)$$

#### S2: BAJO VALOR ACTUAL, ALTO VALOR POTENCIAL

$$(A \geq 75\%) + B1 + (D2 \geq 70\%) + (E \geq 80\%) + G1 + (G2 > 90\%) + F2 + (H \geq 5)$$

#### S3: ALTO VALOR ACTUAL BAJO VALOR POTENCIAL

$$(A \geq 75\%) + B2 + (D1 \geq 90\%) + (E \geq 90\%) + G1 + (G2 \geq 80\%) + F1 + (H \leq 1)$$

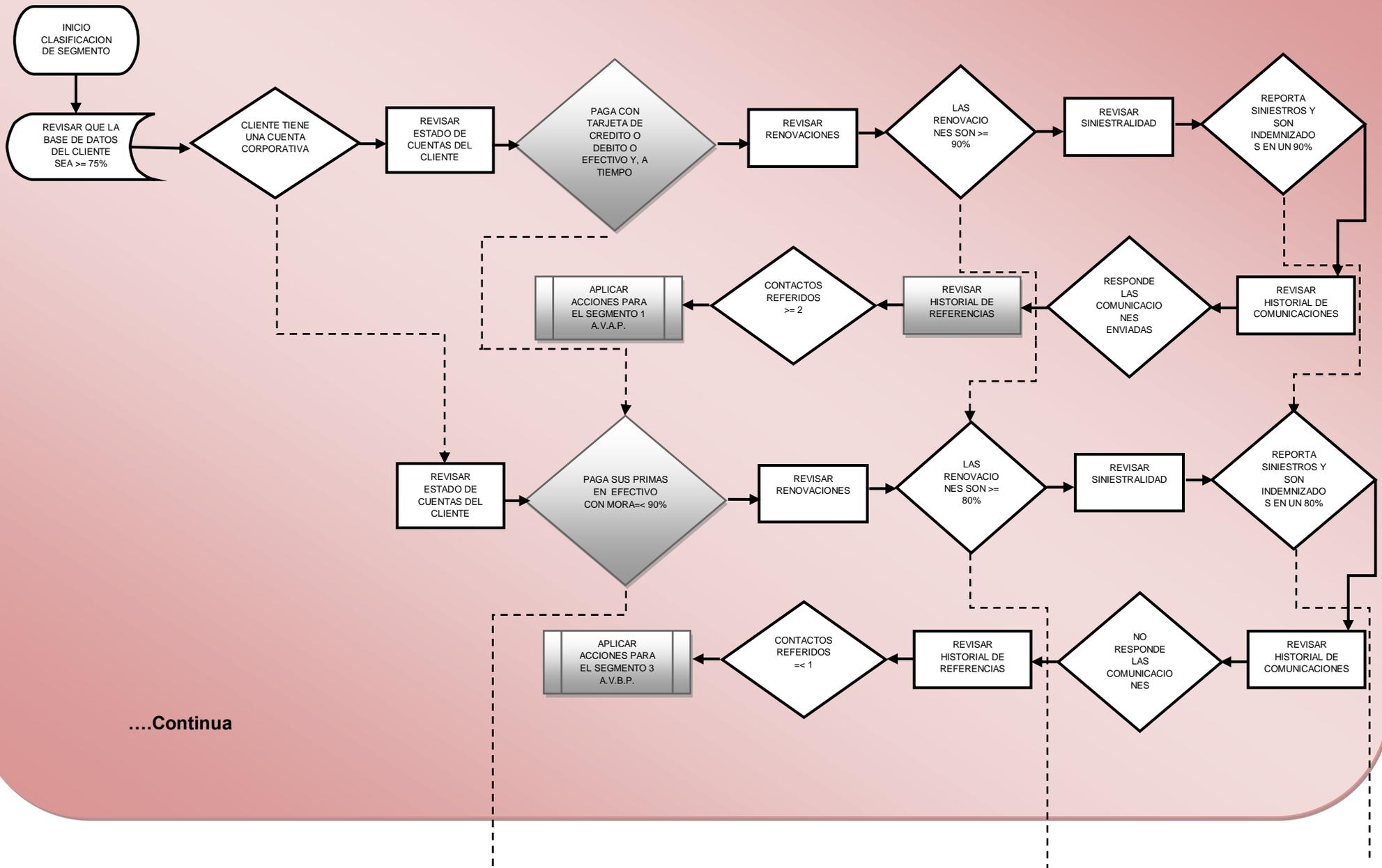
#### S4: BAJO VALOR ACTUAL, BAJO VALOR POTENCIAL

$$(A \geq 75\%) + B1 + (D2 \leq 45\%) + (E \leq 60\%) + G1 + (G2 \geq 90) + F1 + (H \leq 1)$$

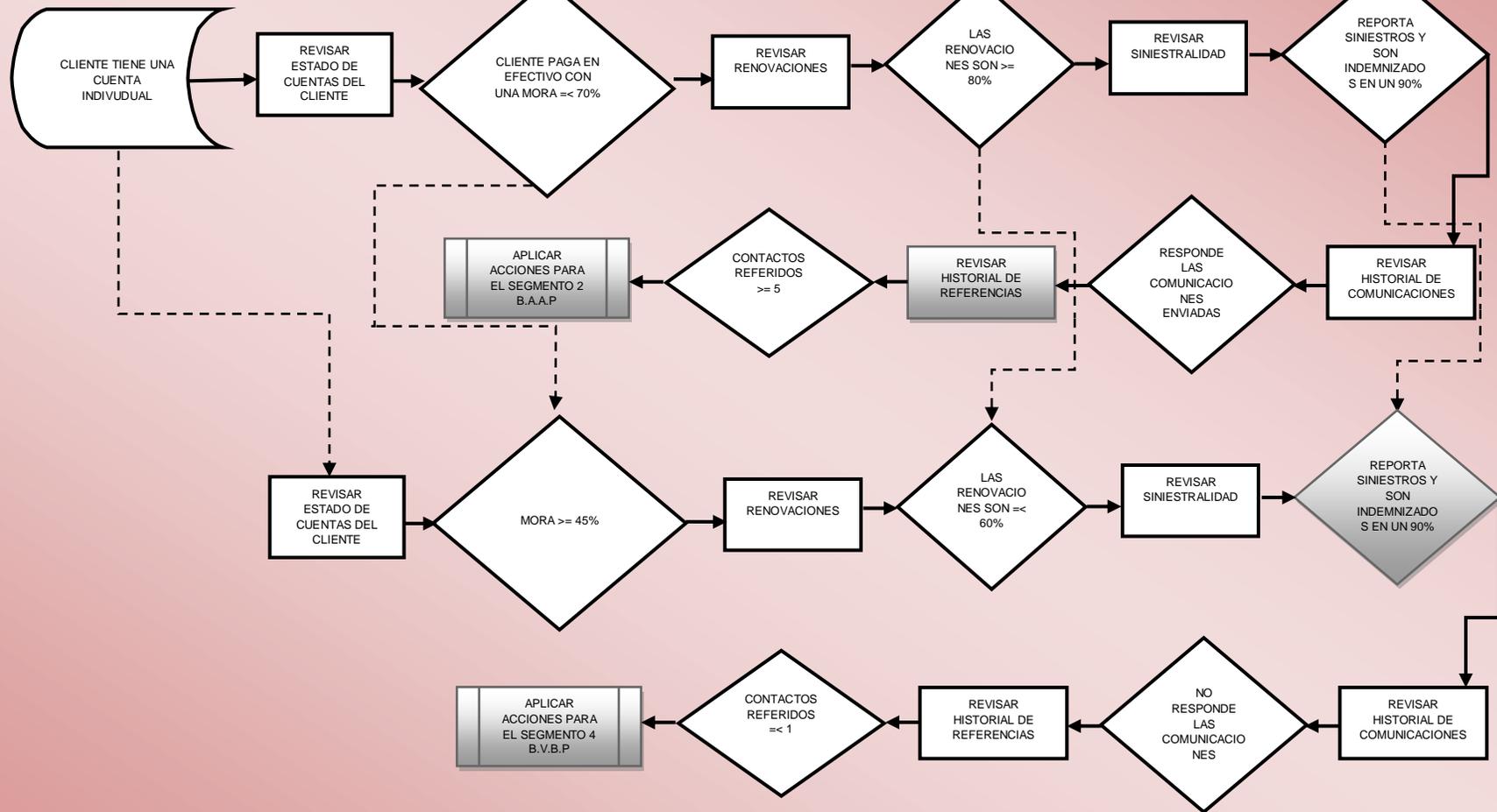
#### Donde:

- A : Datos del cliente
- B1 : Cliente individual
- B2 : Cliente corporativo
- D1 : Pago de primas con tarjeta de crédito o débito automáticos
- D2 : Pago de primas en efectivo
- E : Renovaciones
- G1 : Siniestros reportados
- G2 : Siniestros indemnizados
- F1 : No responde a comunicaciones enviadas
- F2 : Responde a comunicaciones enviadas
- H : Refiere contactos

FIGURA Nº 8: DIAGRAMA DE FLUJO DE CLASIFICACIÓN DE SEGMENTOS DE CLIENTES



....Continua



### 3.2.3 VARIABLES Y SU PUNTUACIÓN PARA SELECCIÓN DE SEGMENTO

VARIABLE	PUNTOS	RANGOS
A: Datos del cliente	10	A $\geq$ 75% $\rightarrow$ 10 PUNTOS
B1: Cliente individual	5	B1 $\rightarrow$ 5 PUNTOS
B2: Cliente corporativo	10	B2 $\rightarrow$ 10 PUNTOS
D1: Pago de primas con tarjeta de crédito o débito automático	20	D1 $\rightarrow$ 20 PUNTOS
D2: Pago de primas en efectivo	15	D2 $\rightarrow$ 15 PUNTOS
E: Renovaciones	10	E $\geq$ 80% $\rightarrow$ 10 PUNTOS; E $\leq$ 79% $\rightarrow$ 5 PUNTOS
G1: Siniestros reportados	5	G1 $\rightarrow$ 5 PUNTOS
G2: Siniestros indemnizados	10	G2 $\geq$ 80% $\rightarrow$ 10 PUNTOS
F1: No responde a comunicaciones enviadas	0	F1 $\rightarrow$ 0 PUNTOS
F2: Responde a comunicaciones enviadas	10	F2 $\rightarrow$ 10 PUNTOS
H: Refiere contactos	20	H $\leq$ 1 $\rightarrow$ 5 PUNTOS; H $\geq$ 2 $\rightarrow$ 20 PUNTOS



**3.2.4 CLASIFICACIÓN DE CLIENTES EN BASE A SEGMENTACION DE CARTERA**

SEGMENTO	VARIABLES QUE DEFINEN EL SEGMENTO	TIPO DE CLIENTE	CARACTERISTICAS DEL CIENTE
<b>S1: Alto valor actual, alto valor potencial</b> (basado en referencias y pago de primas)	D1, E, H	Exclusivo	Sólo nos compra a nosotros ese tipo de productos. No compra a los competidores del sector
		Propagandista	Convencido de las ventajas de nuestra oferta. Transmite a otros consumidores mensajes positivos sobre nuestra empresa. Nos hace propaganda y recomienda nuestro servicio a otros consumidores.
		Fieles	A la marca y por lo tanto hacia nuevos servicios o productos. Inducen a otros clientes a copiar sus hábitos de consumo
<b>S2: Bajo valor actual, alto valor potencial</b> (basado en referencias)	D2, E, H	Promocionistas	Satisfechos con la empresa y servicio, pero podrían pasar a la competencia en caso de algún incentivo promocional
		De venta cruzada	Es fiel pero poco rentable, sin embargo se debe cuidar la relación para explotar la venta cruzada que ofrece a través de referencias
<b>S3: Alto valor actual bajo valor potencial</b> (basado en pago de primas)	D1, E	habitual	Nos compra de forma repetida pero compra también en otras empresas
<b>S4: Bajo valor actual, bajo valor potencial</b> (basado en recuperar cartera o desarrollo de la misma)	D2,E, G2, F, H	Eventual	Nos compra ocasionalmente y compra también en otras empresas de la competencia. No somos su principal proveedor.
		De oportunidad	se les brinda una alta asistencia - colaboración, pero son de una baja lealtad
		Difícil	Insatisfecho, pero se le debe brindar un servicio que sobrepase lo que esperaba de la empresa



**3.2.5 PLAN DE ACCION DE CRECIMIENTO Y FIDELIZACION DE SEGMENTOS**

ACCION	DESCRIPCION GENERAL	DESCRIPCION ESPECIFICA	MEDIOS	S1: ALTO VALOR ACTUAL, ALTO VALOR POTENCIAL	S2. BAJO VALOR ACTUAL, ALTO VALOR POTENCIAL	S3: ALTO VALOR ACTUAL, BAJO VALOR POTENCIAL	S4: BAJO VALOR ACTUAL, BAJO VALOR POTENCIAL
<b>MANTENIMIENTO/RETE NCION</b>	SALUDO/FELICITACION	SALUDO DE CORTESIA CUMPLEAÑOS/ NAVIDAD	MAIL/LLAMADA TELEFONICA/ CARTA/ VISITA	X	X	X	X
<b>INFORMACION</b>	INSTITUCIONAL  DE COBERTURAS Y BENEFICIOS DE SUS POLIZAS  SOLICITUD DE ACTUALIZACION DE DATOS	ACTIVIDADES Y NOVEDADES DE LA EMPRESA  SUGERENCIA DE COMPLEMENTO DE COBERTURAS, ADECUACION DE DEDUCIBLES, ETC  ACTUALIZAR INFORMACION DE LA BASE DE DATOS	FOLLETO/CARTA  CARTA/VISITA  TELEFONO	X	X	X	
<b>REFUERZO</b>	AGRADECER Y CONFIRMAR BENEFICIOS DE SUS POLIZAS/RENOVACIONES  AGRADECER FIDELIDAD Y RECORDAR SERVICIO	CARTA DE AGRADECIMIENTO Y CONFIRMACION  AVISO DE VENCIMIENTO CON COTIZACIONES ALTERNATIVAS  AGRADECIMIENTO DE FIDELIDAD	CARTA/FAX/MAIL	X	X		
<b>PROMOCIONALES</b>	DESCUENTOS/BONIFICACIONES  OBSEQUIOS  PAQUETES Y PRODUCTO REGALO  CONCURSO/SORTEOS  CLUB DE CLIENTES	DESCUENTOS POR ANTIGÜEDAD/ NO SINIESTRALIDAD  POLIZAS DE COBERTURAS PEQUEÑAS  POR FIDELIDAD  SORTEO DE VIAJES  CLUB DE CLIENTES	CAMPAÑAS	X	X	X	

...Continua



<b>MEJORA DE SERVICIO</b>	ENCUESTAS DE SATISFACCION	ENCUESTAS DE CALIDAD DE SERVICIO	TELEFONO/CARTA				
	CUESTIONARIOS DE CALIDAD POSTVENTA	CUESTIONARIO DESPUES DEL SINIESTRO	IMPRESO	X	X	X	X
<b>RECUPERACION</b>	CONTACTOS EN CASO DE ANULACION	INDAGACION MOTIVO DE ANULACION/PERDIDA	TELEFONO			X	X
<b>INCREMENTO</b>	VENTAS	VENTAS CRUZADAS	CAMPANA A TRAVES DE CARTAS Y TELEFONO	X	X		
		VENTA COMPLEMENTARIA					
		VENTA SUSTITUTIVA					
<b>INNOVACIONES</b>	CURSOS	SEMINARIOS, CHARLAS Y CONVENCIONES DE INTERES DE TODOS LOS RUBROS	INVITACIONES	X	X		

## PARTE II - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 3.3 CONCLUSIONES

A partir de todo el trabajo realizado y haciendo una retrospectiva a todos los acápite analizados, evaluados y desarrollados, es posible sacar una conclusión general y varias conclusiones secundarias, las mismas que se detallan a continuación:

#### 3.3.1 CONCLUSION GENERAL

El mercado de seguros, presenta en la actualidad un problema de desarrollo, ya que si bien su crecimiento es constante, el índice es muy bajo y al estar intermediado casi en un 50%, se deben buscar soluciones a los problemas de ese sector fundamentalmente.

Como una solución alternativa a este problema, se planteo el desarrollo de un Modelo de Fidelización de Clientes para Corredores de Seguros, ya que de esa forma se podría emplear más tiempo de los Corredores de Seguros en explotar nuevos nichos de mercado y desarrollar productos acorde a las necesidades de cada sector o segmento, como se aprecia en la Hipótesis planteada.

En el Marco Práctico, se desarrollo una serie de conceptos y definiciones que poco a poco iban coadyuvando a la solución del problema.

En el Marco Práctico, se evidencio el poco crecimiento del mercado en general, así como el mercado intermediado. De la misma forma se comprobó el rote de clientes que existe dentro las empresas de corretaje de Seguros

Entonces se puede ver que efectivamente, el desarrollo de un Modelo de Fidelización de clientes para Corredores de Seguro, sería una solución parcial al problema del mercado de seguros en general.

#### 3.3.2 CONCLUSIONES SECUNDARIAS

El desarrollo de un simulador del modelo de fidelización de clientes para Corredores de Seguros, permite ahorrar recursos económicos a las empresas del sector, en vista

que podrían a través de su base de datos y este software, simular las acciones a ser implementadas en todos los segmentos de sus clientes, con el fin de desarrollar su cartera invirtiendo tiempo y esfuerzo en esto o simplemente fidelizándolos. Esto permite crear un presupuesto antes de cada gestión en base a los posibles escenarios.

### **3.4 RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACION**

Tal como se indicó en el capítulo IV: Propuesta, para poder implementar el Modelo de fidelización de clientes para Corredores de Seguros, así como el simulador, es necesario contar con una base de datos muy amplia en cuanto a información de clientes, su producción y siniestros, ya que la información es el pilar fundamental de la solución planteada a través de esta herramienta.

# **ASPECTOS COMPLEMENTARIOS**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Metodología de Investigación, Sampieri
- ✓ Metodología de la investigación, Cesar Augusto Bernal
- ✓ Dirección del Marketing, KOTLER KELLER Edición Duodécima, Ed. Pearson Educación, Mexico 2006, Pag. 139Marketing
- ✓ Fidelización de clientes, Juan Carlos AlcaideESIC Editorial
- ✓ Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker
- ✓ Fundamentos de marketing de Servicios - K Douglas Hoffman, John E.G., 2 da Edicion
- ✓ Marketing Competitivo, John O'shaughnessy
- ✓ Marketing de Servicios Profesionales, Manuel Scheneer
- ✓ Marketing Emocional, Scott Robinette & Claire Brand
- ✓ Prácticas de Marketing, Sonia San Martin
- ✓ Investigación de Mercados, Juan Antonio Trespacios
- ✓ Estrategias de Publicidad y Promoción, Gerard J Tellis

## FUENTES DE INTERNET

<http://fidelizacion.e-pinometro-cliente.com/productslink.html>

[http://www.e-economistes.com/info/img/Noticia\\_Ficheros/fidelizar\\_clientes.pdf](http://www.e-economistes.com/info/img/Noticia_Ficheros/fidelizar_clientes.pdf)

<http://www.google.com.bo/search?hl=es&q=ejemplos+de+fidelizacion+en+seguros&start=10&sa=N>

<http://www.aapas.org.ar/congreso2005/ponenciacaero.pdf>

<http://www.inditar.com/>

[http://comunidad.icemd.com/area-entrada/experto/entrev\\_anteriores.asp?Id=82](http://comunidad.icemd.com/area-entrada/experto/entrev_anteriores.asp?Id=82)

<http://planning.com.co>

<http://daemonquest.com/.../2010/fasciculo5v2.pdf>

<http://estoemarketing.com>

<http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>



# **ANEXOS**



**ANEXOS**

**ANALISIS DE PRODUCCION DEL MERCADO DE SEGUROS**

**EN EL PERIODO 2004 - 2011**

**ANEXO I: CRECIMIENTO DEL MERCADO DE SEGUROS POR NUMERO DE COMPAÑÍAS EN UN PERIODO DE CINCO GESTIONES**

GESTIONES	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	Alianza	Alianza	Alianza	Alianza	Alianza	Alianza	Alianza	Alianza
	Adriática	Adriática	Adriática					
	Bisa	Bisa	Bisa	Bisa	Bisa	Bisa	Bisa	Bisa
	Credinform	Credinform	Credinform	Credinform	Credinform	Credinform	Credinform	Credinform
	Fortaleza	Fortaleza	Fortaleza	Fortaleza	Fortaleza	Fortaleza	Fortaleza	Fortaleza
	Illimani	Illimani	Illimani	Illimani	Illimani	Illimani	Illimani	Illimani
	La Boliviana Ciacruz	La Boliviana Ciacruz	La Boliviana Ciacruz	La Boliviana Ciacruz	La Boliviana Ciacruz	La Boliviana Ciacruz	La Boliviana Ciacruz	La Boliviana Ciacruz
	24 de Septiembre	24 de Septiembre	24 de Septiembre	24 de Septiembre	24 de Septiembre	24 de Septiembre		
				Latina	Latina	Latina	Latina	Latina
	Alianza Vida	Alianza Vida	Alianza Vida	Alianza Vida	Alianza Vida	Alianza Vida	Alianza Vida	Alianza Vida
	International Health	International Health	International Health	International Health	International Health	BUPA Insurance	BUPA Insurance	BUPA Insurance
	La Vitalicia	La Vitalicia	La Vitalicia	La Vitalicia	La Vitalicia	La Vitalicia	La Vitalicia	La Vitalicia
	Nacional Vida	Nacional Vida	Nacional Vida	Nacional Vida	Nacional Vida	Nacional Vida	Nacional Vida	Nacional Vida
	Provida	Provida	Provida	Provida	Provida	Provida	Provida	Provida
	Zurich Boliviana	Zurich Boliviana	Zurich Boliviana	Zurich Boliviana	Zurich Boliviana	Zurich Boliviana	Zurich Boliviana	Zurich Boliviana
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>Observaciones</b>				Se suspende a Adriatica y se habilita a Latina	International Health cambia el nombre a BUPA		Se cierra 24 de Septiembre	

Fuente: Boletines Informativos APS

**ANEXO II: PRODUCCION POR COMPAÑÍA**  
(Expresado en miles de dólares)

Compañías de Seguros Generales	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL	PROMEDIO
Alianza	11,634	12,093	16,502	19,679	24,326	32,778	42,365	49,515	208,892	26,112
Adriática	9,415	8,835	3,055						21,305	4,261
Bisa	31,677	32,186	33,497	41,470	46,762	40,856	41,309	42,856	310,613	62,123
Credinform	6,393	7,283	11,886	14,899	22,726	31,638	33,135	40,981	168,941	33,788
Fortaleza	2,662	3,265	5,001	6,139	8,209	8,348	12,139	14,532	60,295	12,059
Illimani	2,316	2,330	3,722	3,380	4,239	2,403	5,490	6,316	30,196	6,039
La Boliviana Ciacruz	26,017	24,751	30,031	26,497	29,317	27,674	27,158	32,305	164,287	32,857
24 de Septiembre	1,217	1,261	1,510	1,933	2,837	2,047	118		10,923	2,185
Latina				1,747	8,038	6,883	7,927	10,756	9,785	1,957
<b>Subtotal Generales</b>	<b>91,331</b>	<b>92,004</b>	<b>105,204</b>	<b>115,744</b>	<b>146,454</b>	<b>152,627</b>	<b>169,641</b>	<b>197,261</b>	<b>1,070,266</b>	<b>181,381</b>
Alianza Vida	4,962	5,794	4,957	5,714	7,845	7,579	9,785	9,943	29,272	5,854
Bupa Insurance Bolivia S.A.	1,920	2,121	2,263	2,388	2,879	2,952	3,390	3,848	11,571	2,314
La Vitalicia	39,641	42,330	45,992	13,315	13,567	13,037	15,047	15,079	154,845	30,969
Nacional Vida	4,081	5,793	8,520	10,330	13,361	15,681	18,362	25,299	42,085	8,417
Provida	12,054	12,811	12,806	1,660	2,448	2,392	1,283	1,689	41,779	8,356
Zurich Boliviana	5,066	5,380	5,981	6,827	8,245	8,737	9,683	11,507	31,499	6,300
<b>Subtotal Personas</b>	<b>67,724</b>	<b>74,229</b>	<b>80,519</b>	<b>40,234</b>	<b>48,345</b>	<b>50,378</b>	<b>57,550</b>	<b>67,365</b>	<b>486,344</b>	<b>62,210</b>
<b>Total</b>	<b>159,055</b>	<b>166,233</b>	<b>185,723</b>	<b>155,978</b>	<b>194,799</b>	<b>203,005</b>	<b>227,191</b>	<b>264,626</b>	<b>1,556,610</b>	<b>194,576</b>

Fuente: Boletines Informativos APS

**ANEXO III: CRECIMIENTO DE PRODUCCION DEL MERCADO ASEGURADOR POR  
COMPAÑÍA  
(Expresado porcentajes)**

Compañías de Seguros Generales	% de Crecimiento 2004-2005	% de Crecimiento 2005-2006	% de Crecimiento 2006-2007	% de Crecimiento 2007-2008	% de Crecimiento 2008-2009	% de Crecimiento 2009-2010	% de Crecimiento 2010-2011	% de Crecimiento Promedio
Alianza	3.95	36.46	19.25	23.61	34.74	29.25	16.88	
Adriática	-6.16	-65.42	-100.00					
Bisa	1.61	4.07	23.80	12.76	-12.63	1.11	3.74	
Credinform	13.92	63.20	25.35	52.53	39.21	4.73	23.68	
Fortaleza	22.65	53.17	22.76	33.72	1.69	45.41	19.71	
Illimani	0.60	59.74	-9.19	25.41	-43.31	128.46	15.05	
La Boliviana Ciacruz	-4.87	21.33	-11.77	10.64	-5.60	-1.86	18.95	
24 de Septiembre	3.62	19.75	28.01	46.77	-27.85	-94.24	-100.00	
Latina				360.10	-14.37	15.17	35.69	
<b>Seguros generales</b>	<b>0.74</b>	<b>14.35</b>	<b>10.02</b>	<b>26.53</b>	<b>4.21</b>	<b>11.15</b>	<b>16.28</b>	
Alianza Vida	16.77	-14.45	15.27	37.29	-3.39	29.11	1.61	
International Health	10.47	6.69	5.52	20.56	2.54	14.84	13.51	
La Vitalicia	6.78	8.65	-71.05	1.89	-3.91	15.42	0.21	
Nacional Vida	41.95	47.07	21.24	29.34	17.36	17.10	37.78	
Provida	6.28	-0.04	-87.04	47.47	-2.29	-46.36	31.64	
Zurich Boliviana	6.20	11.17	14.14	20.77	5.97	10.83	18.84	
<b>Seguros de Personas</b>	<b>9.61</b>	<b>8.47</b>	<b>-50.03</b>	<b>20.16</b>	<b>4.21</b>	<b>14.24</b>	<b>17.05</b>	
<b>Total</b>	<b>4.51</b>	<b>11.72</b>	<b>-16.02</b>	<b>24.89</b>	<b>4.21</b>	<b>11.91</b>	<b>16.48</b>	<b>8.24</b>

Fuente: Propia elaborada en base a información de Boletines Informativos APS





	Justa S.R.L.	Justa S.R.L.	Justa S.R.L.	Justa S.R.L.	Justa S.R.L.	Justa S.R.L.	Justa S.R.L.	Justa S.R.L.
	Kieffer & Asociados S.A.	Kieffer & Asociados S.A.	Kieffer & Asociados S.A.	Kieffer & Asociados S.A.	Kieffer & Asociados S.A.	Kieffer & Asociados S.A.	Kieffer & Asociados S.A.	Kieffer & Asociados S.A.
				Previcor Corredores y Asesores de Seguros SRL				
						Patria SRL	Patria SRL	Patria SRL
						Puerto Seguro	Puerto Seguro	Puerto Seguro
	PROTG S.R.L.							
	Quantum S.R.L.	Quantum S.R.L.	Quantum S.R.L.	Quantum S.R.L.	Quantum S.R.L.	Quantum S.R.L.	Quantum S.R.L.	Quantum S.R.L.
	Royal Brokers	Royal Brokers	Royal Brokers	Royal Brokers	Royal Brokers	Royal Brokers	Royal Brokers	Royal Brokers
	Saavedra Asesores	Saavedra Asesores	Saavedra Asesores	Saavedra Asesores	Saavedra Asesores	Saavedra Asesores	Saavedra Asesores	Saavedra Asesores
	Sudamericana S.R.L.	Sudamericana S.R.L.	Sudamericana S.R.L.	Sudamericana S.R.L.	Sudamericana S.R.L.	Sudamericana S.R.L.	Sudamericana S.R.L.	Sudamericana S.R.L.
	Ugarte & Martinez Asociados	Ugarte & Martinez Asociados	Ugarte & Martinez Asociados	Ugarte & Martinez Asociados	Ugarte & Martinez Asociados	Ugarte & Martinez Asociados	Ugarte & Martinez Asociados	Ugarte & Martinez Asociados
	Universal Brokers S.A.	Universal Brokers S.A.	Universal Brokers S.A.	Universal Brokers S.A.	Universal Brokers S.A.	Universal Brokers S.A.	Universal Brokers S.A.	Universal Brokers S.A.
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>29</b>
<b>Observaciones</b>		Se cierra Asecor, Corredora de Seguros y Protg Se abre Conseso		Se habilita a Previcor SRL	Se cierra Euroamerica y se abre Corresur			

**ANEXO V: CRECIMIENTO DE PRODUCCION INTERMEDIADA EN SEGUROS**  
**(Expresado en miles de dólares americanos)**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL	PROMEDIO
A.E.C. Fides Brokers Ltda.	1,778	1,346	1,864	1,149	849	1,252	1206	1169	10,613	1,326.63
AON Bolivia	2,581	2,858	4,356	5,091	11,128	7,155	6809	13880	53,858	6,732.25
Asecor Ltda.	153								153	153.00
Cabezas S.R.L.	575	602	464	1,036	297	301	337	551	4,163	520.38
Corresur SRL					32	175	2724	4231	7,162	1,790.50
Consecur S.R.L.	694	649	510	704	653	877	1302	1141	6,530	816.25
CONSESO		4,878	5,183	5,678	4,855	6,456	7755	9868	44,673	6,381.86
Consejeros SRL					68	460	1101	2490	4,119	1,029.75
Consultores de Seguros S.A.	9,204	9,314	8,117	7,482	5,798	5,050	5924	6881	57,770	7,221.25
Corredora de Seguros S.R.L.	4,003								4,003	4,003.00
Corredora Boliviana de Seguros CBS.	345	502	370	332	341	584	472	393	3,339	417.38
Cubre SRL								127	127	127.00
Delta Brokers	28	260	468	385	95	209	890	1042	3,377	422.13
Estratégica S.R.L.	1,755	1,814	1,307	1,825	1,807	1,062	1935	1879	13,384	1,673.00
Euroamérica S.R.L.	616	1,354	383	231	357				2,941	588.20
G & G Asesores y Corredores de Seguros	296	167	96	99	27	94	102	120	1,001	125.13
Génesis Brokers Ltda.	861	863	908	1,110	964	961	977	1450	8,094	1,011.75
H.K.A. S.R.L.	621	214	310	151	144	466	694	518	3,118	389.75
HP Brokers S.R.L.	4,336	5,162	3,290	3,318	3,591	2,929	4359	3907	30,892	3,861.50

Int. Insurance Brokers I.I.B.	536	163	189	207	81	133	371	561	2,241	280.13
Intermed Brokers	460	517	467	535	681	600	730	1257	5,247	655.88
Justa S.R.L.	2,809	2,231	1,814	2,418	2,479	2,490	2802	3498	20,541	2,567.63
Kieffer & Asociados S.A.	25,532	25,367	27,775	34,555	35,947	24,533	24147	25462	223,318	27,914.75
Previcor Corredores y Asesores de Seguros SRL				1,675	2,197	1,984	958	1351	8,165	1,633.00
Patria SRL						7	691	807	1,505	501.67
Puerto Seguro						588	2867	3271	6,726	2,242.00
PROTG S.R.L.	19								19	19.00
Quantum S.R.L.	2,653	3,174	3,712	4,400	4,976	6,379	7708	5317	38,319	4,789.88
Royal Brokers	166	312	468	685	896	805	791	1068	5,191	648.88
Saavedra Asesores	69	206	416	533	438	308	334	522	2,826	353.25
Sudamericana S.R.L.	3,933	4,594	5,376	6,936	7,916	12,224	14364	14082	69,425	8,678.13
Ugarte & Martinez Asociados	1,223	1,156	1,271	1,510	1,431	1,392	1635	3511	13,129	1,641.13
Universal Brokers S.A.	3,296	3,504	5,961	6,626	8,304	12,035	13306	11485	64,517	8,064.63
<b>TOTALES</b>	<b>68,542</b>	<b>71,207</b>	<b>75,075</b>	<b>88,671</b>	<b>96,352</b>	<b>91,509</b>	<b>107,291</b>	<b>121,839</b>	<b>720,486</b>	<b>90,061</b>

Fuente: Boletines Informativos APS

**ANEXO VI: CRECIMIENTO DE PRODUCCION INTERMEDIADA DEL MERCADO DE SEGUROS**

(Expresado porcentajes)

	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	PROMEDIO
A.E.C. Fides Brokers Ltda.	-24.30	38.48	-38.36	-26.11	47.47	-3.67	-3.07	-1.37
AON Bolivia	10.73	52.41	16.87	118.58	-35.70	-4.84	103.85	37.42
Asecor Ltda.	-100.00							-100.00
Cabezas S.R.L.	4.70	-22.92	123.28	-71.33	1.35	11.96	63.50	15.79
Corresur SRL					446.88	1456.57	55.32	652.92
Consecur S.R.L.	-6.48	-21.42	38.04	-7.24	34.30	48.46	-12.37	10.47
CONSESO		6.25	9.55	-14.49	32.98	20.12	27.25	13.61
Consejeros SRL					576.47	139.35	126.16	280.66
Consultores de Seguros S.A.	1.20	-12.85	-7.82	-22.51	-12.90	17.31	16.15	-3.06
Corredora de Seguros S.R.L.	-100.00							-100.00
Corredora Boliviana de Seguros CBS.	45.51	-26.29	-10.27	2.71	71.26	-19.18	-16.74	6.71
Cubre SRL								
Delta Brokers	828.57	80.00	-17.74	-75.32	120.00	325.84	17.08	182.63
Estratégica S.R.L.	3.36	-27.95	39.63	-0.99	-41.23	82.20	-2.89	7.45
Euroamérica S.R.L.	119.81	-71.71	-39.69	54.55	-100.00			-7.41
G & G Asesores y Corredores de Seguros	-43.58	-42.51	3.13	-72.73	248.15	8.51	17.65	16.94
Génesis Brokers Ltda.	0.23	5.21	22.25	-13.15	-0.31	1.66	48.41	9.19
H.K.A. S.R.L.	-65.54	44.86	-51.29	-4.64	223.61	48.93	-25.36	24.37
HP Brokers S.R.L.	19.05	-36.27	0.85	8.23	-18.43	48.82	-10.37	1.70
Int. Insurance Brokers I.I.B.	-69.59	15.95	9.52	-60.87	64.20	178.95	51.21	27.05
Intermed Brokers	12.39	-9.67	14.56	27.29	-11.89	21.67	72.19	18.08
Justa S.R.L.	-20.58	-18.69	33.30	2.52	0.44	12.53	24.84	4.91
Kieffer & Asociados S.A.	-0.65	9.49	24.41	4.03	-31.75	-1.57	5.45	1.34
Previcor Corredores y Asesores de Seguros				31.16	-9.70	-51.71	41.02	2.69

Modelo de Fidelización de Clientes para Corredores de Seguros



SRL								
Patria SRL						9771.43	16.79	4894.11
Puerto Seguro						387.59	14.09	200.84
PROTG S.R.L.	-100.00							-100.00
Quantum S.R.L.	19.64	16.95	18.53	13.09	28.20	20.83	-31.02	12.32
Royal Brokers	87.95	50.00	46.37	30.80	-10.16	-1.74	35.02	34.04
Saavedra Asesores	198.55	101.94	28.13	-17.82	-29.68	8.44	56.29	49.41
Sudamericana S.R.L.	16.81	17.02	29.02	14.13	54.42	17.51	-1.96	20.99
Ugarte & Martinez Asociados	-5.48	9.95	18.80	-5.23	-2.73	17.46	114.74	21.07
Universal Brokers S.A.	6.31	70.12	11.16	25.32	44.93	10.56	-13.69	22.10
<b>TOTALES</b>	<b>3.89</b>	<b>5.43</b>	<b>18.11</b>	<b>8.66</b>	<b>(5.03)</b>	<b>17.25</b>	<b>13.56</b>	<b>8.84</b>

Fuente: Propia elaborada en base a información de Boletines Informativos APS

**ANEXO VII: RELACION DE INTERMEDIACION DEL MERCADO DE SEGUROS**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL	PROMEDIO
<b>Producción por Compañía</b>	159,055	166,233	185,723	155,978	194,799	203,005	227,191	264,626	1,556,610	194,576
<b>Producción intermediada</b>	68,542	71,207	75,075	88,671	96,352	91,509	107,291	121,839	720,486	90,061
<b>Porcentaje de intermediación anual del mercado de seguros</b>	43.09%	42.84%	40.42%	56.85%	49.46%	45.08%	47.23%	46.04%	46.29%	46.29%

Fuente: Propia elaborada en base a información de Boletines Informativos APS

**ANEXO VIII: ESTRATIFICACION DE BROKER POR PRODUCCION, MODALIDAD Y TIPO DE CUENTAS**

INTERMEDIARIO	PRODUCCION	POR MODALIDAD		TIPO DE CUENTAS	CLASIFICACION
		GENERALES	PERSONAS		
Kieffer & Asociados S.A.	138,539	125,994	13,182	COORPORATIVOS Y EMPRESARIALES	CLASE 1
Consultores de Seguros S.A.	39,912	28,734	11,179	COORPORATIVOS Y EMPRESARIALES	
Sudamericana S.R.L.	27,726	17,820	10,936	COORPORATIVOS Y EMPRESARIALES	
Universal Brokers S.A.	27,221	19,232	8,462	COORPORATIVOS Y EMPRESARIALES	
AON Bolivia	25,947	22,956	3,056	COORPORATIVOS Y EMPRESARIALES	
Corredora de Seguros S.R.L.	24,597	17,324	7,275	EMPRESARIALES, MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES	CLASE 2
Quantum S.R.L.	17,695	8,495	8,833	EMPRESARIALES, MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES	
HP Brokers S.R.L.	17,378	11,740	6,458	EMPRESARIALES, MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES	
Justa S.R.L.	11,490	10,135	1,611	EMPRESARIALES, MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES	
Estratégica S.R.L.	8,397	4,211	4,296	EMPRESARIALES, MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES	
A.E.C. Fides Brokers Ltda.	6,871	5,977	1,014	MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES	CLASE 3
Ugarte & Martinez Asociados	6,560	4,964	1,623	MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES	
Genesis Brokers Ltda.	4,658	2,908	1,816	MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES	
Previcor	3,872	1,577	2,295	MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES	
Consecur S.R.L.	3,176	2,436	776	MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES	
Cabezas S.R.L.	2,969	1,841	1,130	MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES	



Intermed Brokers	2,641	1,742	918	MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES
Royal Brokers	2,511	1,680	845	MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES
CBS Corredora Boliviana de Seg.	1,890	1,642	247	MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES
Saavedra Asesores	1,657	755	902	MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES
H.K.A. S.R.L.	1,460	862	574	MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES
Int. Insurance Brokers I.I.B.	1,176	1,021	152	MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES
Delta Brokers	1,112	1,071	41	MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES
G & G Ass. y Corr. de Seguros	685	601	81	MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES
Asecor Ltda.	53,858	145	8	MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES
Corresur	720,486	32	-	MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES
PROTG S.R.L.	2,941	15	4	MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES
Antares S.R.L.	-	-	-	MICROEMPRESAS E INDIVIDUALES

Fuente: Propia elaborada en base a información de Boletines Informativos APS

**ANEXO IX**

**CUESTIONARIO**

1. Considerando que su empresa tiene como fuente de sostenibilidad económica a los clientes, qué es más rentable?:
  - a) Ir en busca de clientes nuevos
  - b) Ampliar las prestaciones para sus actuales clientes
  
2. Qué entiende por fidelización de clientes?
  - a) Mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras
  - b) Cultura de Servicio centrada y comprometida hacia el Cliente
  - c) Afán por mejorar y superar lo que se hace, por atinar en lo que los clientes desean recibir
  - d) Estrechar las relaciones y lograr preferencia dando valor agregado al bien o servicio que se ofrece
  - e) Todas las anteriores
  - f) Ninguna de las anteriores
  - g) Otras (favor cite)
  
- 3.Cuál de las siguientes opciones es la más óptima para fidelizar a los clientes en su manera de pensar?
  - a) Precio
  - b) Servicio
  - c) Confianza
  - d) Empatía
  - e) Ninguna de las anteriores
  - f) Todas las anteriores
  
4. Considera que parte de la fidelización es comercializar servicios?, porque?
  
5. Que personal piensa que ayuda mas a fidelizar a sus clientes?
  - a) Administración
  - b) Departamento comercial
  - c) Personal de servicio al cliente (reclamos)
  - d) Todos
  - e) Ninguno
  - f) otros
  
6. Cree que las opciones antes citadas serian capaces de fidelizar al cliente hasta el punto que sea resistente a cualquier competidor u oferta puntual?, porque?.
  
7. Que considera mejor para su empresa como estaregia de fidelización a clientes

- a) Buscar ventajas competitivas vinculadas a precio, diferenciación técnica, funcional y servicios
  - b) Recurrir a la relación con los clientes para crear valor añadido.
8. Que clientes se va, cuando, como, porqué, y a donde?
  9. ¿Cuándo se genera, y porqué el inicio del proceso de deserción del cliente? ¿Tenemos el conocimiento real de cuáles son esos momentos críticos?
  10. ¿Sabemos cómo actuar preventivamente y cómo reaccionar ante los hechos que precipitarán la deserción?.