

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LA ORGANIZACIÓN ÓPTIMA SOLUCIONES EN SEGUROS & CÍA LTDA.

Elaborado por:

Yudy Eliana Cacante Caballero

Carolina Hernández Rendón



Asesor metodológico:

Robinson Valencia Galvis

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MEDELLÍN

2021

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Características generales

Óptima Soluciones en Seguros & CIA LTDA, es una agencia intermediaria del sector asegurador colombiano, con un enfoque empresarial orientado hacia el servicio y satisfacción de las necesidades en seguros de sus clientes, brindando soluciones para riesgos como: vida, ARL, salud, responsabilidad civil (RC), SOAT, autos, líneas financieras, arrendamientos, entre otros.

Actualmente, su domicilio está ubicado en la ciudad de Medellín, Antioquia; y su equipo de trabajo se encuentra concentrado en las áreas administrativa (dirección general), comercial (analista de seguros) y de apoyo (auxiliares administrativas); para asesorar a más de cuatrocientos (400) clientes que tienen sus pólizas de seguros a través de la agencia.

Según su certificado de Cámara de Comercio, *Óptima Soluciones en Seguros & CIA LTDA* fue constituida como Sociedad Limitada en septiembre de 2010 y se dedica a la actividad de agentes de seguros. Su servicio principal, es ofrecer asesorías en términos de montos según la aseguradora y el tipo de póliza, sus respectivas coberturas frente a casos de siniestralidades, y la importancia de un pago oportuno para evitar cancelaciones o retrasos en el pago de las financiaciones; además de velar por las renovaciones anuales de las pólizas correspondientes a vencer.

Por esta razón, para *Óptima* es imprescindible el orden y la eficacia en la recolección de información hacia sus clientes, bien sean datos financieros, laborales o personales, tomada de los diferentes documentos solicitados por las aseguradoras; además de realizar una constante actualización en sus bases de datos o en su CRM, con el fin de custodiar y notificar los próximos pagos y vencimientos.

En cuanto al CRM de la organización, *Óptima* cuenta con una plataforma virtual llamada *CELER*, donde es posible llevar un orden y control de la información de los clientes y sus pólizas. Este software, es un servicio tercerizado diseñado específicamente para intermediarios del mercado asegurador, el cual ofrece soluciones en la administración de las instalaciones informáticas y consultoría para el almacenamiento de información.

Finalmente, es importante destacar que en la organización existe una respectiva autorización por parte de los clientes para el tratamiento de sus datos personales, tal

como lo dispone la Ley 1581 de 2012 y de conformidad con lo señalado en el Decreto 1377 de 2013.

1.2 Presentación general de la experiencia.

1.2.1 Funciones centrales de la práctica

Como se mencionó anteriormente la organización se compone de 3 departamentos que son: 1. Área administrativa, compuesta por la dirección general para supervisar al personal y controlar el ciclo operacional; 2. Área comercial, donde el analista de seguros brinda una asesoría en términos de rentabilidad y coberturas de las pólizas, además de garantizar que los negocios se concreten; y finalmente, 3. Área de apoyo, compuesto por los auxiliares administrativos, generalmente practicantes universitarios, para la realización de actividades operacionales.

Durante el periodo de prácticas en la organización, desde el área de apoyo se tuvo como actividad principal el manejo del CRM llamado CELER, donde se almacena la información de los clientes y sus seguros; por lo cual era necesario alimentar y ordenar las bases de datos, ya que dicho software se encontraba desactualizado desde hace aproximadamente 5 meses.

Así mismo, se debía notificar a los usuarios las fechas de renovación de sus pólizas, para de esta manera, comprobar su respectivo pago o financiación; y realizar la recolección de documentos como soporte para garantizar la veracidad de la información.

De igual forma, se debían generar cotizaciones de diferentes aseguradoras según el requerimiento de cada cliente, en categorías de pólizas como salud, autos o títulos de capitalización; procesos que implicaban la realización de registros con la información y documentación necesaria debidamente escaneada y archivada; para posteriormente ser procesada por el área comercial.

Finalmente, se tuvo la responsabilidad de realizar informes en Excel para llevar un control semanal o mensual de cada indicador; y conjuntamente, se debía velar por cumplir la campaña de fidelización y satisfacción de clientes propuesta por el equipo de trabajo.

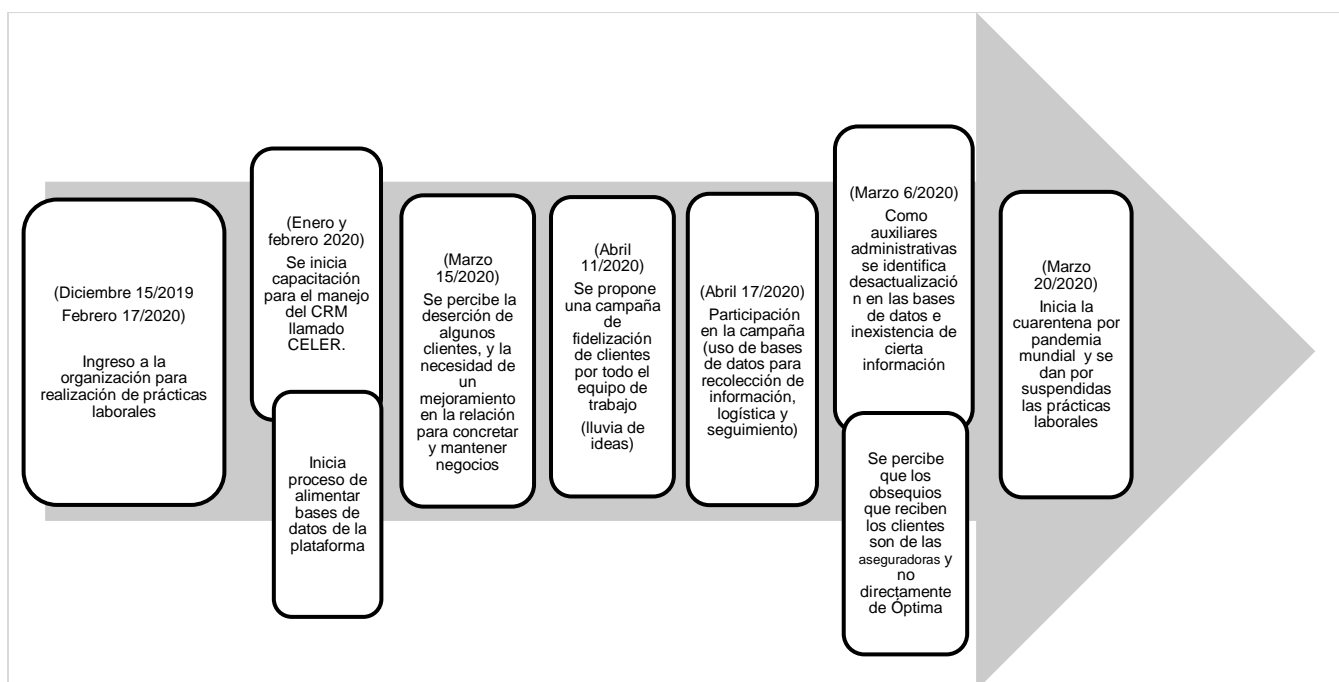
1.2.2 Tiempo de la práctica: señale el periodo de estancia en la organización.

Inicialmente, se tenían programadas unas prácticas laborales con una duración de 6 meses, como auxiliares administrativas en el área de apoyo; sin embargo, en el mes de marzo de 2020 se procede a suspender indefinidamente el contrato laboral, medida tomada por la agencia debido a la contingencia actual de salud pública. Un bimestre posterior a esta suspensión, se dio por culminado el contrato, por lo cual, la realización y calificación del trabajo de grado que fue realizado en conjunto, tendría validez también como práctica laboral.

Teniendo en cuenta la información anterior, es importante indicar que el tiempo de estancia laboral en la organización para ambas estudiantes fue diferente, ya que Carolina Hernández inició sus prácticas en diciembre 15 de 2019, indicando que estuvo durante 3 meses y medio laborando en la agencia; y por su parte, la estudiante Yudi Eliana Cacante, inició su proceso profesional en la empresa el 15 de febrero, representando un periodo de prácticas de 1 mes y medio.

1.2.3 Línea de tiempo a partir de los hitos del proceso de práctica

La serie de acontecimientos que conllevaron a identificar en la organización Óptima Soluciones en Seguros, la necesidad de emplear un plan estratégico en pro de fortalecer la relación con sus clientes a través del aprovechamiento del CRM mencionado anteriormente, se evidencia en la siguiente gráfica donde se presenta una línea del tiempo con los hitos más representativos en torno al problema identificado durante el periodo de prácticas en la organización:



Gráfica 1: Hitos relevantes en torno al problema. Fuente: elaboración propia.

2. DESARROLLO

2.1 Ejes de problematización a partir de la experiencia

Para la organización *Óptima* Soluciones en Seguros, su meta principal es ser reconocida como una agencia colombiana intermediaria de seguros a la cual sus clientes no dudarían en recurrir para renovar sus pólizas y tomar nuevos productos o recomendar a otros usuarios, por la calidad en su servicio.

Sin embargo, es importante resaltar que en el periodo de prácticas laborales se logró percibir que de un 100% de las negociaciones cotizadas, solo se lograba concretar un 60%, lo cual lo cual indica una necesidad de fortalecer el acompañamiento a sus clientes, tanto en las renovaciones de sus pólizas actuales, como en el proceso de

anunciar o transmitir su portafolio, pues se lograron identificar algunos casos donde la desidia de un asegurado se debe a una falta de estrategias por parte de la empresa para mantener un lazo de confianza con sus clientes.

Por esta razón, es fundamental que la compañía se enfoque en diseñar y desarrollar una experiencia con mayor reconocimiento de quienes adquieren sus servicios, partiendo de una comunicación que genere confianza, apoyada en el servicio de venta y postventa personalizada ajustado a las necesidades de cada cliente.

En este sentido, se hace necesario desarrollar métodos que le permitan a la organización crear vínculos de confianza y fidelidad por parte de sus clientes, lo cual representa un gran reto, si se tiene en cuenta la alta competencia del mercado asegurador y la creciente exigencia de un producto/servicio de calidad por parte de los clientes.

Por esta razón, las relaciones interpersonales cumplen un papel sumamente importante dentro de la estrategia de fidelización para *Óptima*, además de resaltar que debe haber un aprovechamiento y uso estratégico de sus bases de datos, que permitan la segmentación sus clientes bien sean personas jurídicas o naturales, de esta forma generar un valor añadido a través de asesorías personalizadas y adecuar la oferta de sus servicios a los requerimientos de cada uno.

Teniendo en cuenta lo anterior, se debe resaltar la necesidad que existe en la organización de ordenar y actualizar sus bases de datos, ya que está siendo procesada y almacenada en Excel, pero no está siendo actualizada en la plataforma de CELER, la cual debería ser un aliado crucial para la organización pues permite llevar un control de la información de sus clientes, además de brindar notificaciones de vencimientos y búsquedas específicas, acciones que no permiten otros programas que son los utilizados de manera habitual por la compañía.

Ahora bien, se evidencia la necesidad de implementar un plan de marketing que permita fidelizar a los clientes actuales y potenciales desde el primer contacto que este tiene con la organización, debido a que en los últimos meses se ha observado una deserción de clientes en el servicio de autos; lo cual influye directamente en rentabilidad para la compañía.

Esto lleva a la necesidad de plantear un plan estratégico de fidelización, enfocado en un acompañamiento integral en sus pólizas, no solo a través de un producto de calidad y una asesoría adecuada, sino principalmente a través del relacionamiento con sus clientes y del manejo de su información, con el fin de generar vínculos de confianza y permitiendo el reconocimiento y posicionamiento de la organización.

Por esta razón, se realiza la siguiente pregunta: ¿Qué plan estratégico enfocado en la fidelización de clientes es posible implementar en la organización Óptima Soluciones en Seguros & CÍA LTDA, a partir de un relacionamiento que genere vínculos de confianza?

2.1.2 Acciones de la organización en torno a la problemática u oportunidad identificada

Como se plasmó anteriormente en la línea del tiempo, durante el mes de abril y parte de marzo de 2020 se estuvo realizando una campaña en la organización con el fin de afianzar el vínculo existente con sus clientes. Uno de los estímulos más representativos fueron los obsequios (lapiceros, agendas, bolsos, parlantes, relojes, entre otros artículos), que portan logotipos de diferentes aseguradoras, ayudando a generar a la agencia un respaldo por parte de empresas reconocidas a nivel nacional.

Adicionalmente, en la empresa se creó un *brochure* o folleto, donde se referenciaban los servicios que presta la agencia, el cual fue enviado a algunos clientes de forma física y a otros de forma digital a través de las plataformas de WhatsApp o de

correo electrónico, con el fin de dar a conocer sus productos y la importancia de adquirir pólizas de seguros a través de una agencia de calidad como lo es *Óptima*, la cual se caracterizara estar a la entera disposición de brindar su servicio de intermediación y asesoría frente a la adquisición de seguros.

Posteriormente, como parte del plan de fidelización se debía realizar un seguimiento telefónico para constatar que el cliente haya recibido el estímulo y el *brochure*, además de resolver cualquier inquietud sobre la información recibida o generar posibles negociaciones nuevas.

Finalmente, se tiene que uno de mayores intereses por parte del equipo gerencial de la empresa, es contar con una base de datos completa y actualizada en su CRM que arroje notificaciones referentes a las pólizas e información más personal de sus clientes (como ejemplo sus fechas de cumpleaños), para realizar el respectivo aviso, que a su vez es una forma de manifestar interés y fortalecer lazos con sus asegurados.

2.1.3 Acciones del practicante en torno a la problemática u oportunidad identificada.

Las practicantes se proponen presentar un plan estratégico centrado en la fidelización de clientes para la organización Óptima Soluciones en Seguros & CÍA LTDA, a partir de un relacionamiento que genere vínculos de confianza y para ello se plantean las siguientes acciones:

- Identificar el estado actual de la fidelización de los clientes en la organización.
- Identificar la percepción que tienen los clientes actuales de la organización en función de los servicios que esta oferta.
- Definir estrategias que faciliten la implementación de un plan de fidelización para la organización.

- Diseñar las acciones que permitan la implementación del plan estratégico en la compañía.

2.2 Contexto Teórico

A continuación, se exponen algunas teorías que arrojan un punto de referencia para sustentar el presente trabajo de grado; principalmente estrategias encaminadas hacia el marketing relacional para apoyar el plan estratégico enfocado en la fidelización de clientes que se pretende proponer a la organización *Óptima Soluciones en seguros*.

Fidelización de los clientes

Por su parte, la fidelización de clientes según JC Alcaide (2015), es un término que engloba el marketing, en el que se emplean diferentes estrategias y técnicas que tiene como fin que el cliente se convierta en consumidor habitual de un servicio o producto, esta se centra en el conocimiento de los clientes con el fin de descubrir sus necesidades para establecer una relación y conseguir que los clientes se vuelvan fieles.

La fidelización de clientes ocurre cuando un cliente o un grupo de clientes mantiene dentro de sus hábitos de consumo la compra de un determinado producto o la adquisición de un servicio de una marca en particular que lo hace sentir satisfecho, aunque existan en el mercado otros productos o servicios que puedan ser similares (Philip Kotler, 2012).

Además, según Apaolaza, Forcada, y Hartmann (2002), la fidelización pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantenga relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con ésta; y se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma, representando una situación ideal tanto para la empresa como para el cliente.

Un cliente fiel es aquel que:

- a) regularmente compra el producto o utiliza el servicio
- b) le gusta realmente la organización y piensa muy bien acerca de ella
- c) nunca ha considerado usar otro proveedor para ese servicio.

De igual forma, Hartmann afirma que este concepto se relaciona con la habitualidad del cliente para realizar una compra o usar un servicio, lo cual tiene una relación directa con su nivel de satisfacción, ya que un alto grado de satisfacción convierte la repetición en fidelización; toda herramienta o práctica que mejore el nivel de satisfacción facilita la consecución de la lealtad del cliente y, por ende, su fidelización.

En la fidelización se persigue acaparar la atención del cliente y desplazar a cualquier competidor por medio de la diferenciación del producto o servicio de acuerdo con las necesidades del cliente, el valor agregado que perciba el cliente, las relaciones públicas o cualquier otra técnica de fidelización.

Plan de mercadeo

En toda organización, planeación significa lograr anticiparse a los cambios del entorno y responder eficientemente a ellos, mediante el diseño de planes generales y específicos, que determinen tanto las posibles acciones, como los posibles resultados de las mismas, permitiendo a los directivos seleccionar la estrategia más adecuada en función de los objetivos trazados y los recursos disponibles.

De acuerdo a los planteamientos realizados por: Stanton, Etzel y Walker⁴ en su obra "Fundamentos de Marketing", para lograr una óptima planeación de las estrategias de marketing, es necesario en primer nivel trabajar una estructurada planeación general de la compañía y en segundo nivel estudiar específicamente el departamento de marketing, por medio de un plan estratégico.

Por su parte, “El plan de marketing muestra la forma en que la compañía establecerá y mantendrá relaciones redituables con los clientes. Sin embargo, en el proceso también desarrollará algunas relaciones internas y externas” (Kotler & Armstrong, 2008).

Según Luis Ángel Sanz de la Tajada “El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se desarrollan los programas y los medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.”

Teniendo en cuenta la definición de Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2003) señala que el “Marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”.

McCarthy y Perrault, exponen que un plan de marketing es la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de marketing se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez); y 3) cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo). El plan de marketing deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal.

Por su parte, Vicente (2009) sostiene que redactar un plan de marketing es importante pues “proporciona las bases con las cuales será posible comparar el desempeño real y el esperado, el marketing puede ser una de las actividades de negocios más costosa y complicada, pero también la más importante”.

Además, “El plan de marketing representa una detallada formulación de las acciones necesarias para llevar a cabo un programa de acción, implementación, evaluación y control de marketing.” (Ferrel, 2006).

Después de que la organización haya realizado una planeación estratégica global, debe enfocarse en desarrollar planes para cada área funcional de la empresa, de acuerdo a los autores Stanton, Etzel, & Walker, (2007) p.601, “la planeación estratégica de marketing involucra cinco pasos:

1. Realizar un análisis de la situación.
2. Establecer objetivos de marketing.
3. Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
4. Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado.
5. Diseñar una mezcla estratégica de marketing”.

Experiencia del usuario

La experiencia de usuario es un término empleado por primera vez por Donald A. Norman profesor de la Universidad de California (2016) quien emplea el término de por primera vez, al darse cuenta que la experiencia de usar los productos no era la mejor para el usuario al momento de recibirlo y usarlo, surge así la 9 Oficina de Arquitectos de la Experiencia del Usuario en Apple, para intentar mejorar dicha experiencia en las entrega de los productos.

“La experiencia de usuario son las percepciones y respuestas de una persona como resultado del uso o de la anticipación del uso de un producto, sistema o servicio... La experiencia de usuario incluye todas las emociones, creencias, preferencias, percepciones, respuestas físicas y fisiológicas, comportamientos y logros de los usuarios que ocurren antes, durante y después del uso.”

Esta definición general, se ha complementado con los años, hasta definirse como la evaluación de las interacciones entre los usuarios y los productos tecnológicos con la

finalidad de determinar una experiencia de gran calidad en la utilización de cualquier sistema (Hassenzahl & Tractinsky, 2006).

La experiencia de usuario es aplicada por diseñadores en sitios web, aplicaciones, producto, servicio, comunidad, etc.; según lo requerido por los usuarios. “Esta práctica generalmente incluye la investigación del usuario, bocetos, diseño de interacción, diseño visual, creación de prototipos, pruebas de usuario e interacción continua en los diseños” (Philips, 2007).

Complementando lo anterior, B Jerén (2003) la define como el “conjunto de ideas, sensaciones y valoraciones que surgen de la interacción, variaciones culturales y el diseño de la interfaz”, es decir los componentes y factores participan en la interacción. Generando así una relación entre usuario y proveedor, por motivos similares entre los autores se comprende que es la respuesta emocional y de satisfacción a consecuencia de la interacción o marca del producto.

Dentro de la experiencia de usuario existen factores que se involucran, según Arhipainen y Tähti (2003) se clasifican en factores propios de usuario, sociales, culturales, contexto de uso y del producto. Permitiendo analizar al usuario para obtener información a partir de la observación de su interacción y expresión bajo estos factores en diferentes situaciones.

Marketing Tradicional vs Marketing Relacional:

Inicialmente, se debe resaltar que en su mayoría las estrategias de mercadeo tienden a enfocarse hacia el *marketing* tradicional, siendo el modelo conceptual más conocido en la disciplina desde 1960. Este modelo conceptual se compone del llamado marketing mix y sus 4P (producto, precio, plaza y promoción), y ha sido de gran utilidad para incontables empresas; sin embargo, la información que ofrece para la detección de oportunidades y decisiones gira en torno principalmente a los productos.

Por esta razón, es posible inferir que el marketing tradicional resulta de nula aplicabilidad para gestionar estrategias enfocadas a la relación de las empresas con sus clientes, y es donde el marketing relacional como adquiere un papel crucial en el proceso social y directivo de establecer y cultivar un lazo a través de vínculos con beneficios para cada una de las partes, mediante la investigación y el manejo de información que permite conocer los gustos individuales de los clientes, sus hábitos de consumo, su frecuencia de compra, entre otras (caracterización, es la acción que consiste en establecer las particularidades o los atributos de algo o de alguien. Esto permite lograr una diferenciación entre lo caracterizado y lo demás.), con el fin de enfocar, por parte de la empresa, todos sus esfuerzos y estrategias para asegurar la fidelidad total del consumidor; ya que, los ingresos no provienen de los productos sino a través de ellos, en realidad provienen de la relación con el cliente.

Por lo tanto, la diferencia principal entre estas dos disciplinas es que el marketing relacional radica en gestionar de manera estratégica las relaciones con los clientes, no en centrarse en el producto. Tal como se presenta a través de indicadores en la siguiente gráfica.

Perspectiva centrada en productos MARKETING TRADICIONAL	Perspectiva centrada en relaciones MARKETING RELACIONAL
Facturación por línea de producto	Porcentaje de retención de clientes
Unidades vendidas	Valor de los clientes en el tiempo
Participación de mercado	Participación en los consumos del cliente (<i>wallet share</i>)
Contribución por producto	Cantidad de productos por cliente
Ventas por canal	Porcentaje de clientes rentables
Costo por venta	Porcentaje de clientes activos sobre total de la cartera
Efectividad de promoción	
Otros	Otros

Gráfica 2: Cuadro de indicadores según orientación del marketing. Fuente: Las 6R del Marketing, Pablo Fernández, Editorial Norma (2016).

Según Pablo Fernández (2016), el objetivo principal del marketing relacional, es aprovechar todo el potencial de su cartera de clientes y fomentar el aumento de los beneficios de las empresas entre un 25% y un 100% solo con mejorar un 5% la capacidad de retención de clientes, siendo el elemento fundamental de crecimiento la relación con los mismos; ya que es corriente ver cómo empresas dedican gran parte de su tiempo y de consumidores potenciales, por centrar su atención en captar nuevos clientes, y no en generar estrategias para retener a los que ya poseen, pues la realidad es que las oportunidades y el mayor potencial de una compañía está en los consumidores actuales.

El objetivo del modelo de las 6R es rentabilizar relaciones de negocio con el fin de detectar las principales oportunidades existentes en su actual cartera de clientes, estimar el valor de negocio de esas oportunidades y el impacto potencial sobre resultados, diseñar estrategias para aprovechar oportunidades, establecer planes de acción para ejecutar cada una de las estrategias anteriores, e identificar los indicadores clave que le permitan monitorear la calidad de las relaciones sus clientes en el tiempo y medir el impacto de sus acciones sobre estas.

Como se mencionó anteriormente, el marketing tradicional se compone de 4P, y por su parte, el marketing relacional se compone de 6R de las cuales cada una representa un aspecto de la relación que la empresa tiene con sus clientes y en ellas existen oportunidades y herramientas para implementar. Estas 6R son: Relación, Retención, Rentabilización, Referenciación, Recuperación, y Reactivación.



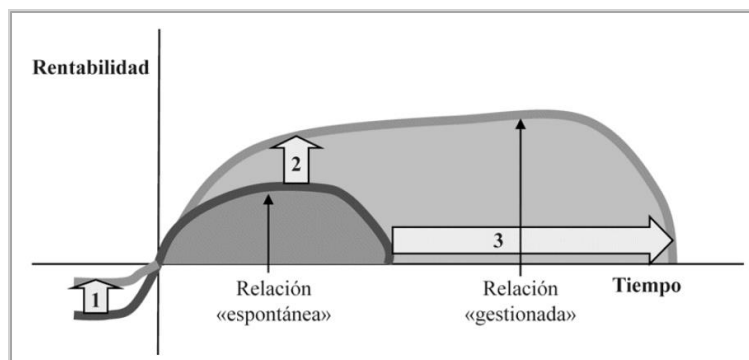
Gráfica 3: 6R del marketing relacional. Fuente: *Las 6R del Marketing*, Pablo Fernández, Editorial Norma (2016).

En el presente trabajo de grado se hará énfasis en el relacionamiento, la retención y referenciación de clientes:

La primera R es la relación, y consiste en preguntarse qué vínculo se pretende tener con los clientes actuales y diseñarla, ya que según el marketing relacional los ingresos no provienen de los productos, sino de la relación con los clientes (Fernández, 2016).

Por lo tanto, esta R tiene un carácter más central, pues la empresa es quien determina sus objetivos fundamenta relación con sus distintos clientes en el tiempo, y es de suma importancia que haya un diseño de la relación deseada, con el fin de identificar el potencial de cada cliente y posteriormente gestionarlo, por ejemplo, a través de los productos que se podría ofrecer a cada uno o proyectar un tiempo de permanencia en la compañía.

Generalmente, este relacionamiento es manejado por los clientes y las empresas suelen adoptar una postura pasiva, brindando servicios o productos de calidad con la esperanza de clientes los recuerden y deseen volver; ppor esta razón, sería ideal brindar un estímulo de manera que la relación crezca según se haya previsto, para así pasar de relaciones espontáneas a relaciones gestionadas.



Gráfica 4: Impacto en la rentabilidad de la relación espontánea vs gestionada. Fuente: Libro 6R del marketing relacional, Pablo Fernández, Editorial Norma (2016).

Dentro de las relaciones gestionadas, cumple un papel fundamental las ventas cruzadas, pues mientras mayor cantidad de productos compra un cliente, mayores son sus probabilidades de permanecer en la compañía, conllevando a un incremento en la rentabilidad y a que los clientes sean más propensos a quedarse; de esta forma, la relación gestionada incrementa los ingresos de hoy y asegura los ingresos de mañana.

Por otra parte, según Fernández (2016), una forma para expresar los objetivos de la empresa con los clientes en el tiempo es a través de «sendero de relación», el cual debe incluir todos los productos que se esperan ofrecer al cliente en el tiempo, así como los elementos relevantes que deban ocurrir a lo largo de esa relación. El diseño debe basarse en las necesidades del cliente en el tiempo, y los programas de CRM también ofrecen los mecanismos para medir la respuesta generada una de las acciones, con lo que se podrán ir depurando los estímulos.

“La rentabilidad de una empresa depende más de su capacidad de retener que de captar clientes”. La segunda R corresponde a la retención, y consiste en recuperar a los clientes perdidos o que dejaron de comprar sin motivo, lo que resulta más simple que captar uno nuevo y genera mayor fidelización. Esto no quiere decir que no sea relevante generar nuevos clientes, sino que el marketing parece tener una obsesión con la captación y sentir desidia hacia la relación; todo lo que se hace en nombre de captar clientes parece inmediatamente atractivo, sin embargo, la gestión de la cartera no tanto.

Paradójicamente, las investigaciones demuestran que la capacidad de retención de clientes genera un mayor impacto sobre el resultado que sobre la participación del mercado o la economía de escala de la empresa (Reichheld, 1996).

Como se mencionó anteriormente, las empresas suelen poner su atención en los productos y no en las relaciones con sus clientes ni en su duración; siendo la razón por la cual no se suele monitorear su retención de clientes (o su contraparte, el abandono), y se da mayor foco a sus estrategias de atracción de clientes o fijan sus metas en cantidad de nuevas cuentas y productos vendidos.

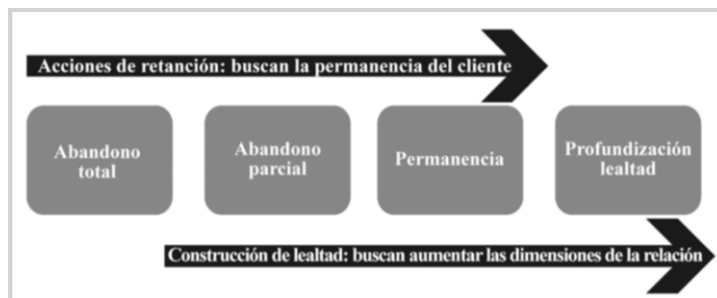
Ahora bien, según la retención y teniendo en cuenta el punto de vista del comportamiento del cliente, es posible identificar cuatro niveles en su permanencia con la empresa:

Nivel 1. Abandono total, el cual ocurre toda vez que el cliente simplemente deja de comprar, cierra su cuenta o cancela su suscripción.

Nivel 2. Abandono parcial, se refiere al cliente que no deja totalmente a la empresa, sin embargo, lleva parte de su actividad a la competencia.

Nivel 3. Permanencia, este corresponde a los clientes que mantienen cierta constancia en la actividad, frecuencia de compra y facturación estable. En estos casos, los esfuerzos deben centrarse en las acciones de venta cruzada y en profundidad, así como en las gestiones de relacionamiento que promuevan la retención.

Nivel 4. Lealtad, concierne a los clientes que además de un concentrar la casi totalidad de su actividad con la empresa, tienen incluso varios productos con ella, y dan a conocer una actitud favorable a esta pues se sienten identificados con la compañía y la refieren de manera espontánea. Su marca es la primera opción, son proclives a aceptar nuevos productos y pagar un precio mayor por esta; y en estos casos, más que de retención, es posible hablar de fidelidad o lealtad hacia la marca.



Gráfica 5: Niveles de comportamiento de los clientes. Fuente: *Las 6R del Marketing*, Pablo Fernández, Editorial Norma (2016).

Además, es importante tener en cuenta los 5 principios fundamentales para la retención rentable de clientes según el marketing relacional: 1. TODO lo que su empresa hace tiene un impacto positivo o negativo sobre la permanencia de sus clientes. 2. La

fideliad no puede explicarse ni manejarse por un único factor o estímulo, por lo tanto, no debe ser gestionada con el manejo de una única variable y debe incluir una variedad de estímulos y motivos por los que permanecer. 3. No hay clientes fieles a empresas infieles., es decir que ninguna estrategia razonable de retención podrá compensar los efectos de un mal producto o servicio. 4. La retención no es masiva, siempre es individual, por lo tanto, sus acciones deberían estar dirigidas a los clientes con mayor riesgo de abandono y no necesariamente al conjunto de la cartera, pues no se deben desperdiciar recursos en clientes que no abandonarán. 5. “El costo de obtener la lealtad debe ser menor que el valor de esta” (Claes Fornell), pues las estrategias de fidelización deberían generar un incremento en la duración y actividad de los clientes, y así compensar los costos de las acciones realizadas.

Por otra parte, es de gran importancia definir algunos posibles objetivos para una estrategia de retención, pues no basta con tener la intención de fidelizar clientes, ya que esto puede abarcar facetas muy diferentes y se debe plantear qué efectos se buscan sobre la cartera y qué indicadores se desean mejorar; como se ejemplifica en el siguiente gráfico.



Gráfico 6 ejercicio: Definir los objetivos de la estrategia de fidelización. Fuente: Libro 6R del marketing relacional, Pablo Fernández (2016).

Dentro de dichos objetivos e indicadores, es fundamental tener en cuenta la importancia de eliminar factores de expulsión o insatisfacción, que generan competitividad con otras empresas, y a su vez insatisfacción en el cliente; pues es más fácil eliminar los factores de expulsión que generar factores de retención.

En otras palabras, no se trata de QUÉ ofrece la empresa o CUÁNTO cobra, sino CÓMO lo brinda; lo cual conduce a cuestionar cuáles son los motivos de fallas en la experiencia y servicio brindados, y si se debe a elementos funcionales (el local, el equipamiento, las esperas, la comodidad, accesibilidad, producto), o si existe una satisfacción por la interacción personal.

La medición de satisfacción, además de ser un acto de investigación, actúa como un gesto de comunicación hacia el cliente; pues al contactarlo de manera adecuada, la empresa está demostrando que se preocupa verdaderamente por complacerle. Además, se ha demostrado que en promedio aquellos clientes (aleatoriamente seleccionados) a los que se les contacta para indagar sobre su satisfacción tienen mayor propensión a permanecer en la empresa.

Por su parte, la referenciación es la principal fuente de nuevos clientes para la mayor parte de las empresas, además de ser el medio de comunicación con más credibilidad y ser gratuita pues el boca a boca continúa teniendo mayor potencia que las redes sociales.

Tal como afirma George Silverm (2015), las referencias personales son la fuente de información que más fuerte impacto tiene sobre la decisión de compra. Promueven nuevas marcas, llevan a que nuevas categorías sean adoptadas, generan credibilidad, además de ser gratuitas.

Este resultado, es consistente con las investigaciones a nivel internacional, pues según Jonah Berger, experto en referenciación de la Universidad de Pensilvania (EEUU), solamente el 7% de la referenciación ocurre de forma on-line y el 93% sigue ocurriendo en los contactos interpersonales cotidianos.

Sin embargo, también debe darse importancia al marketing digital, el cual hace referencia al uso de internet, dispositivos móviles, redes sociales, motores de búsqueda, publicidad gráfica y otros canales para llegar a los consumidores. Como un subconjunto

del marketing tradicional, el marketing digital va más allá de Internet para incluir el Servicio de Mensajes de Textos Cortos (SMS), Servicio de Notificación Simple (SNS), optimización de motores de búsqueda (SEO), banners de publicidad simples o interactivos y otros anuncios en línea para promover productos y servicios.

Por su parte, las redes sociales se han convertido en fuente de información y consulta prácticamente obligatoria, tal como afirma Raquel Oberlander, especialista en marketing digital, “el costo de entrada a las redes sociales es muy bajo, pues abrir un perfil en Facebook o Twitter es gratuito y muy sencillo. El verdadero desafío luego es aportar valor en ese espacio, llegar a la audiencia adecuada y establecer objetivos medibles que aporten valor a la empresa”.

Por lo tanto, internet va más allá de ser un canal para realizar las mismas operaciones de manera más avanzada, y debe ser aprovechado como un medio para definir, desarrollar y activar los procesos de negocio más importantes, ya que las empresas que logren el éxito serán las que sepan lo que cada cliente desea, cuáles son sus preferencias de compra, por qué las realizan, cómo solucionar problemas de la mejor manera posible, etc.

De esta forma, la pregunta que deben hacerse las organizaciones es si cuentan con un producto que le facilite la captación de clientes, es decir que su objetivo central no sea su rentabilidad, sino su capacidad de atraer nuevos clientes; y si cuenta con las herramientas necesarias para llevar a cabo las estrategias que se proponga para ello.

En este orden de ideas, es imprescindible que haya una respectiva data mining o big data, el cual se basa en técnicas estadísticas para encontrar patrones y así predecir comportamientos a futuro, por ejemplo, el del abandono. Ello puede obtenerse por medio de un CRM, el cual comprende capturar los datos del cliente a lo largo de toda la empresa, consolidar todos los datos capturados interna y externamente en un banco de datos central, analizar los datos consolidados, distribuir los resultados de ese análisis a

todos los puntos de contacto de la empresa con el cliente y utilizar esa información al realizar toda interacción con el cliente.

El término CRM proviene de la sigla en inglés de «gestión de la relación con los clientes» (*relationship management*). Por su parte, lo que puede entenderse por CRM es una estrategia de negocios que apoyada en el uso de herramientas informáticas permite mejorar las relaciones de una compañía con sus clientes y prospectos. En otras palabras, Es un término utilizado en el sector informático que se refiere a metodologías, software y capacidades de Internet que apoyan el manejo de las relaciones con clientes de una manera estructurada.

Según Gartner Group (2011) el CRM “Es una estrategia de negocios cuyo objetivo es optimizar la rentabilidad, ganancia y satisfacción del cliente... las tecnologías de CRM deben permitir un mayor conocimiento del cliente, mayor acceso a su información, mayor acceso del cliente, interacciones más efectivas e integración a través de todos los canales de clientes y las demás funciones empresariales de respaldo.”

Los beneficios de un CRM a largo plazo son principalmente: el incremento en la lealtad del cliente; mercadeo más efectivo; la mejora en el servicio y soporte al cliente; y la reducción de costos y ganancia en eficiencia.

Por lo tanto, el CRM es una estrategia de negocios enfocada a desarrollar fuerte relaciones interpersonales con los clientes (consumidores o distribuidores) a través de la obtención del mayor conocimiento posible del cliente y sus preferencias, para luego utilizar esta información y escoger la mejor opción de negocio; es decir, que permite establecer relaciones estrechas con cada cliente, aprender más acerca de cada uno de ellos para poderlos servir mejor; y poder ofrecerle de una manera inteligente y personalizada productos y servicios.

2.3 Técnicas de investigación para la recolección de información.

Las técnicas usadas para la recolección de datos en el presente trabajo de grado fueron: la observación participante, la revisión documental, la entrevista, la encuesta, matriz de información, el benchmarking y el cronograma de Gantt; cada una de ellas usada para dar respuesta a cada objetivo u acción del practicante en torno a un plan estratégico orientado hacia la fidelización de clientes para la organización *Óptima Soluciones en Seguros & CÍA LTDA.*

Siguiendo este orden de ideas, la primera acción como practicantes fue identificar el estado actual de la fidelización de clientes en la organización, y para ello, fueron usadas las primeras tres técnicas de recolección de información mencionadas anteriormente (observación participante, revisión documental, y entrevista).

En primer lugar, la observación participante, como indican Marshall y Rossman (1989), es la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado; este tipo de observación, es el proceso que faculta a los investigadores a aprender acerca de las actividades de las personas en el estudio del escenario natural. De igual forma, Bernard (1994), señala que la observación participante se caracteriza por acciones enfocadas al aprendizaje tales como: tener una actitud abierta, libre de juicios y ser consciente de la propensión a sentir un choque cultural, por lo cual, es importante ser un observador cuidadoso, buen escucha y estar dispuesto a percibir factores inesperados de lo que se puede aprender.

Ahora bien, la observación participante dentro de la organización *Óptima Soluciones en Seguros*, fue una técnica que permitió identificar que el seguro más demandado por sus clientes es la póliza para autos (especialmente de servicio público y servicios especiales), y teniendo en cuenta que este es un tipo de producto que exige una fecha de pago puntual para evitar cancelaciones e infracciones, para la empresa es un compromiso y una necesidad estar en constante comunicación con el mismo

círculo de clientes para verificar el estado de cada uno de sus contratos y notificarle de próximos pagos o vencimientos.

De igual forma, se logró reconocer que el tipo de comunicación con sus clientes suele ser constante y afable, especialmente con aquellos que han demostrado lealtad hacia la compañía y responsabilidad de su parte con los respectivos pagos; además, fue posible percibir que la asesoría que se debe brindar al cliente según sea persona natural o jurídica difiere totalmente, pues tienen condiciones y requerimientos distintos; y se identificó que las empresas son quienes muestran mayor tiempo de permanencia con la compañía, mientras los clientes que adquieren productos individuales tienden a ser consumidores transitorios, bien sea porque adquieren sus pólizas a través de otras agencias o porque desconocen ciertos productos que podrían adquirir, lo cual se traduce en una necesidad de fortalecer el tipo de comunicación para generar un enganche a través del servicio, adquirir nuevos productos, o incluso para recomendar a posibles clientes potenciales.

A su vez, como practicantes fue posible observar y participar en algunas de las acciones propuestas por la organización para fortalecer el relacionamiento con sus clientes, que fueron abordadas a través de una campaña basada en brindar estímulos u obsequios, acompañados de un folleto con los productos que ofrece la compañía, y un seguimiento a la satisfacción de sus clientes a través de una llamada telefónica o mensaje de texto. A partir de allí, fue posible examinar la respuesta de los clientes a dichas estrategias, quienes mostraron un agradecimiento y probablemente una permanencia en la empresa; sin embargo, no evidenciaron un interés por adquirir nuevas pólizas, lo cual podría atribuirse al hecho de que no se está brindando la asesoría pertinente acerca de la información que contiene el folleto, pues el cliente desconoce el propósito de algunos productos que podría llegar a requerir; además de tener en cuenta que los obsequios que *Óptima* hizo llegar a sus asegurados, tiene logos de otras aseguradoras, y en este caso lo que se busca es el reconocimiento de la compañía, por lo que deberían ser obsequios que realmente identifiquen a la agencia.

Adicionalmente, hacer parte de la compañía como practicantes permitió percibir que la mayoría de reuniones que se proponían para debatir resultados o estrategias, debían ser postergadas debido a la carga laboral y a las continuas capacitaciones que se debían recibir por parte del personal de diferentes aseguradoras. Por estas razones, no se lograba cumplir con la programación semanal propuesta por el equipo gerencial, y dicha falta de planeación tiene repercusiones directas sobre el relacionamiento con los clientes, pues no se tiene establecido un orden o forma de proceder.

Por lo tanto, la observación participante fue una técnica que permitió recolectar información para identificar que el estado actual de la organización frente a su fidelización de clientes, es un asunto sobre el cual el equipo de trabajo ha generado ciertas estrategias y se tiene conciencia de la importancia que tiene un buen servicio e incluso el uso de estímulos para conseguir este objetivo; sin embargo, como practicantes y futuras administradoras de empresas, fue posible analizar la necesidad de generar acciones que influyen en el fortalecimiento de la relación y comunicación con sus clientes, como lo son: segmentar a sus consumidores y caracterizarlos para establecer unos indicadores que ayuden a definir las necesidades y requerimientos de cada uno; es necesario definir tiempos y espacios de capacitaciones dentro de la empresa para no interferir con el cronograma de trabajo planteado, además, proporcionar inducciones a los nuevos empleados (especialmente sobre los productos, clientes y la forma de abordarlos), con el fin de generar una experiencia y tipo de comunicación que identifique a la empresa y genere vínculos de confianza; la agencia debe fomentar una asesoría enfocada a brindar mayor información sobre el portafolio de todos sus productos según el tipo de cliente, y brindar estímulos que realmente identifiquen y le proporcionen publicidad a la marca y no a otras aseguradoras.

En segundo lugar, como técnica para recolectar información y dar respuesta al estado actual de fidelización de clientes en *Óptima*, se tiene la *revisión documental*, la cual

se define según Hurtado (2008) como una herramienta escrita sobre un determinado tema, teniendo como fin proporcionar variables que se relacionan directa o indirectamente con el tema establecido, para de esta forma construir una idea del desarrollo y las características de los procesos y disponer de información que cuestione o confirme el problema expuesto.

Como practicantes dentro de la agencia, la revisión documental se llevó a cabo inicialmente a través del certificado de cámara de comercio para reconocer la organización dentro del mercado; de igual forma, se tuvo acceso a los diferentes documentos que como practicantes se debían solicitar a los clientes para obtener sus datos personales y financieros. De esta forma, en el transcurso de las prácticas y a través de la investigación de archivo, se logró comprender la importancia que tiene al momento de efectuar alguna función (cotización, renovación, notificación de pagos, etc.) el uso correcto de la información que se tiene sobre los asegurados y sus pólizas; se encontró que ésta se encuentra almacenada en hojas de cálculo de Excel, en los diferentes correos electrónicos organizacionales o en su WhatsApp empresarial. Además, la compañía cuenta con registros en su software o plataforma (CRM) llamada CELER, diseñada para administrar sus datos y facilitar sus funciones como intermediarios de seguros. No obstante, se logró identificar al momento de buscar dentro de estos archivos y plataformas, que una gran parte de la información requerida estaba desactualizada o era inexistente, siendo un obstáculo en la interacción con algunos asegurados, pues se desconocían gran parte de sus datos (personales, productos adquiridos o fecha de sus renovaciones).

Además de la revisión de archivo, se realizó una revisión de tipo audiovisual a través del acceso a la página web de la empresa y a su perfil de Instagram, donde se encuentran algunos elementos sobre la compañía (misión, visión, valores, productos, ubicación, entre otros). Sin embargo, se evidenció que a dichas plataformas no se le da un uso recurrente, e incluso la información publicada se encuentra desactualizada.

Asimismo, la revisión de tipo bibliográfica en material académico y en ciertas bases de datos o bibliotecas virtuales como SCIELO, permitieron la búsqueda desde conceptos básicos hasta casos empresariales relacionada con fidelización de clientes, arrojando mayores bases para el plan estratégico que se pretende proponer a la organización, y especialmente para sustentar cómo la relación que se tenga con los consumidores repercute sobre su fidelización y el uso del CRM se convierte en una herramienta directa para lograr este objetivo.

Como resultado, la revisión documental como complemento de la observación participante mencionada con anterioridad para dar respuesta a la primera acción, fue una técnica que permitió identificar la importancia del rol que cumple la información para el desarrollo en sí de la compañía y del relacionamiento con sus clientes. Por lo tanto, es pertinente indicar la evidente necesidad por parte de la compañía de realizar una rigurosa e intensiva intervención sobre los archivos desactualizados de sus plataformas; también es oportuno sacar provecho de su CRM para desarrollar estrategias de venta y fidelización de clientes, ya que este permite llevar un historial y arroja comportamientos de compra para lograr una comunicación personalizada dirigida a segmentos específicos; finalmente, es importante prestarle una mayor atención a sus redes sociales y página web, teniendo en cuenta el gran impacto que éstas tienen en la era digital actual y cómo repercute para la empresa al estar presentes en la mente de sus consumidores o en darse a conocer para clientes potenciales, ya que en los últimos años, la mayor parte de su publicidad se ha generado por una estrategia de voz a voz.

En tercer lugar, para obtener información que diera respuesta del estado actual de la organización frente al relacionamiento con sus clientes, se tiene *la entrevista*, que según Martínez M. (1998), se define como una conversación que se propone con un fin determinado diferente al simple hecho de conversar, siendo un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, y para llevar a cabo su desarrollo puede ser de forma estructurada o no estructurada.

Por su parte, la entrevista no estructurada es utilizada para recolectar datos de forma flexible y abierta, pues el entrevistador o encargado de elaborar preguntas no debe seguir un cronograma sobre la forma de llevar las preguntas y su formulación; es decir, que por más de que exista un objetivo de investigación que rige las preguntas, no se espera que las respuestas posean cierta profundidad o un contenido ordenado, y la espontaneidad lleva a que se genere un diálogo libre y ameno, llevando a profundizar sobre los temas de interés y manifestar opiniones.

Teniendo en cuenta lo anterior, la entrevista de tipo no estructurada fue realizada por parte de las practicantes a la Gerente y fundadora de la organización *Óptima soluciones en Seguros*, con el objetivo de obtener información relevante que hubiera sido ignorada en el planteamiento inicial, y aunque fue una entrevista abierta se consintió tener un margen de maniobra considerable para sondear a la encuestada, con el fin de construir un vínculo que propiciara la obtención de altas probabilidades de veracidad en las respuestas, y conservando el enfoque e intención de la entrevista.

En este orden de ideas, las preguntas y respuestas que están enfocadas en arrojar información sobre el relacionamiento de la empresa con sus clientes, fueron:

Preguntas	Respuestas
¿En qué año fue fundada la empresa?	En septiembre de 2010
¿Con cuántos clientes cuenta Óptima actualmente?	Contamos con cerca de cuatrocientas (400) clientes activos individuales y empresas a las cuales prestamos nuestros servicios.
¿Qué tanta experiencia tiene en el sector asegurador colombiano?	He trabajado prácticamente toda mi vida en este mercado, incluso trabajé durante treinta (30) años en la gerencia de la aseguradora Bolívar.

¿Cómo identifica a sus clientes más valiosos?	Mediante su permanencia con nosotros, la disposición que muestren para negociar y la responsabilidad que evidencian con los pagos oportunos de sus pólizas.
¿Cuál es la estrategia principal que usan para conseguir nuevos clientes?	La estrategia del voz a voz por nuestro buen servicio y la experiencia en el mercado me han permitido conocer nuevos clientes.
¿Qué tan importantes son los clientes para la organización?	Nuestro lema es “Nos apasiona el servicio, trabajamos para nuestros clientes, no para las aseguradoras”.
¿Cuál es su rol dentro de la organización?	Actualmente me encuentro gerenciando otra organización que se enfoca en otro tipo de seguros que <i>Óptima</i> no ofrece (como ejemplo pólizas de cumplimiento), por lo tanto, mi función se centra en evaluar los resultados, mientras mi hijo cumple el rol de gerente general y vela por la ejecución de gestiones diarias.

Gráfica 8: Cuadro de preguntas y respuestas realizadas en la entrevista a la gerente por parte de las practicantes. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las respuestas obtenidas en la entrevista, se encuentra que *Óptima* es una agencia que cuenta con diez años de existencia como empresa, y gran parte de su éxito se atribuye a la enorme experiencia que tiene su gerente dentro del mercado asegurador. Su tenacidad y conocimiento, han permitido aprender a construir una relación sólida con sus clientes; es una gerente con un gran sentido de pertenencia por su empresa y por sus asegurados, además, tiene la entera percepción de la importancia de brindar un servicio de calidad.

Posteriormente, para llevar a cabo el desarrollo de la segunda acción de identificar la percepción que tienen los clientes actuales de la organización en función de los servicios que esta oferta, se implementó la técnica de encuesta, efectuada a algunos clientes de la organización.

La encuesta según Buendía (1998), es el método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida. De este modo, puede ser utilizada para entregar descripciones de los objetos de estudio, detectar patrones y relaciones entre las características descritas y establecer relaciones entre eventos específicos.

Además, la encuesta tiene una serie de ventajas como: permitir la generalización del resultado a una población definida; es útil en caso de no poder usar la técnica de observación directa por factores económicos o contextuales; y finalmente, porque permite recoger opiniones, creencias o actitudes. De igual forma tiene unas desventajas como: las dificultades para establecer relaciones causales, y el hecho de no tomar en cuenta los factores contextuales que pueden interferir en las respuestas del sujeto.

En términos generales, esta metodología está especialmente indicada en estudios con objetivos descriptivos y donde se requieren muestras grandes para el estudio de algún aspecto de la población; y en general, toda planificación de una encuesta debe responder a tres principios básicos: propósito que se persigue, población a la cual va dirigida y recursos materiales y talento humano con el que se cuenta.

En cuanto a la encuesta realizada a algunos clientes de la organización, la cual fue realizada con el fin de conocer su percepción sobre la agencia de seguros e identificar el nivel de relacionamiento que tienen con sus clientes, además de contribuir a examinar oportunidades que podrían implementarse dentro del plan estratégico de fidelización.

Como se mencionó con anterioridad, la empresa cuenta con aproximadamente 400 clientes, y teniendo en cuenta que para que la encuesta alcance el mínimo nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%, el tamaño de la muestra debería ser como mínimo de 78 personas; sin embargo, solo se encuestaron a 35 clientes, dado a que la organización decidió esta situación.

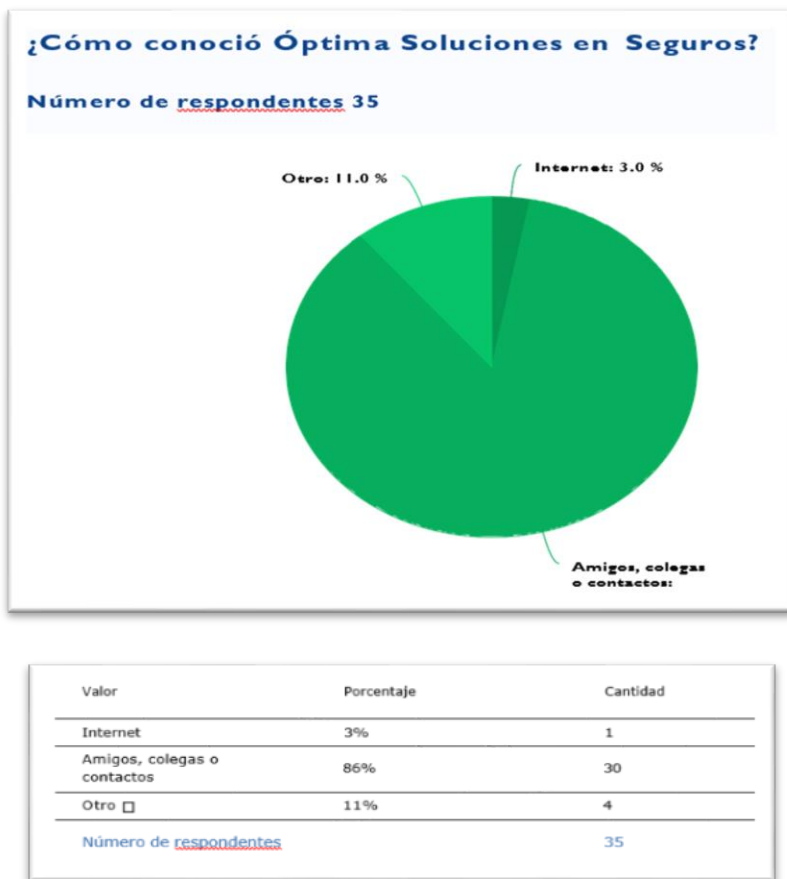
A continuación, se evidencian las diez (10) preguntas realizadas a través de la encuesta, con los respectivos análisis de sus respuestas:



Valor	Porcentaje	Cantidad
Menos de un año	12%	4
De uno a tres años	32%	11
De tres a seis años	53%	18
Nunca los he utilizado	3%	1
Número de <u>respondentes</u>		34

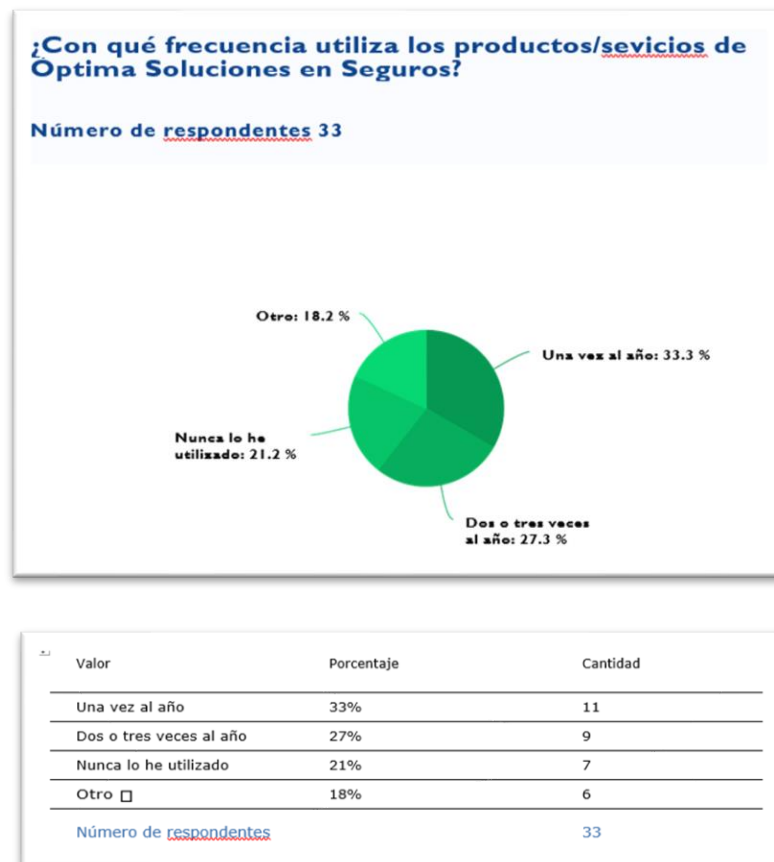
Gráfica 9: Pregunta 1 de la encuesta realizada a clientes de Óptima. Fuente: Elaboración propia a través de encuesta.com

A través de la pregunta 1 se busca indagar sobre la fidelidad y permanencia de los clientes en la organización, donde se identifica que la mayoría de los encuestados llevan un periodo de tres a seis meses vinculados con la organización, además hay un porcentaje relativamente alto que lleva de uno a tres años, por lo que se puede inferir que la aplicación de un plan de fidelización permitirá garantizar la permanencia de los clientes en la organización.



Gráfica 10: Pregunta 2 de la encuesta realizada a clientes de Óptima. Fuente: Elaboración propia a través de encuesta.com

El objetivo de la pregunta 2 es identificar la forma en que la organización se da a conocer. Como resultado, se obtuvo que el voz a voz es la forma más frecuente, por lo que se puede identificar la necesidad de fortalecer otros canales como el internet, que sería una forma más ágil y rápida de obtener nuevos clientes.



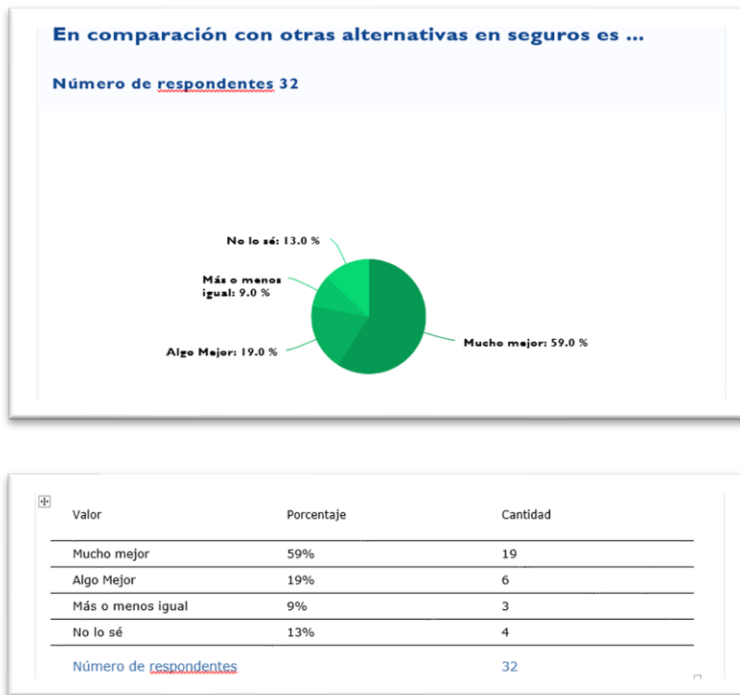
Gráfica 11: Pregunta 3 de la encuesta realizada a clientes de Óptima. Fuente: Elaboración propia a través de encuesta.com

El hallazgo de la pregunta 3 es que el producto más consumido por los clientes es el seguro de auto ya que son los que requieren una renovación anual; sin embargo, se evidencia que algunos clientes tienen varios productos del portafolio y probablemente sean los que requieren mayor seguimiento dentro del plan de fidelización.



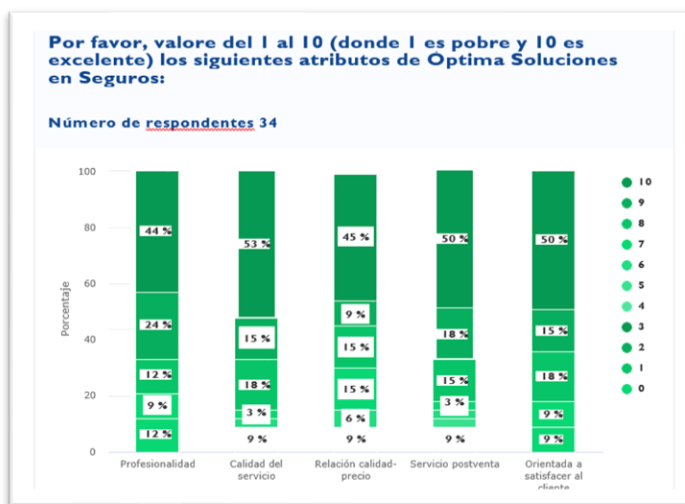
Gráfica 12: Pregunta 4 de la encuesta realizada a clientes de Óptima. Fuente: Elaboración propia a través de encuesta.com

La pregunta 4, tiene como objetivo percibir de forma directa el agrado de los clientes por la agencia de seguros, lo que arrojó que los clientes tienen un agrado por la organización alto, pero también indica que hay falencias de la organización que demuestran una necesidad de proponer estrategias de mejora en cuanto al servicio de asesoría o a la manera de abordar sus requerimientos.



Gráfica 13: Pregunta 5 de la encuesta realizada a clientes de Óptima. Fuente: Elaboración propia a través de encuesta.com

Por medio de la pregunta 5 se logró realizar un comparativo frente a la competencia, lo cual arrojó que la organización es competitiva en el sector de seguros y que sus clientes reconocen a Óptima por su buen servicio en el mercado.

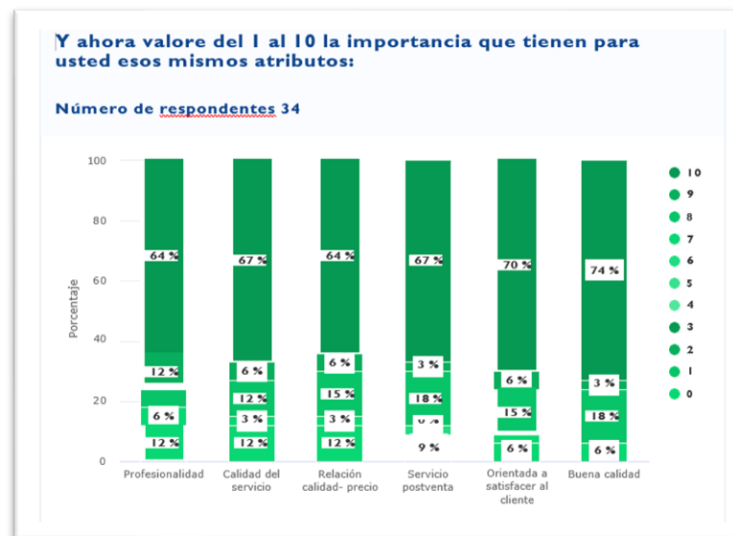


valor	Profesionalidad	Calidad del servicio	Relación calidad- precio	Servicio postventa
0	12% (4)	9% (3)	9% (3)	9% (3)
1	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
2	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
3	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
4	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
5	0% (0)	0% (0)	0% (0)	3% (1)
6	0% (0)	3% (1)	6% (2)	3% (1)
7	9% (3)	3% (1)	15% (5)	3% (1)
8	12% (4)	18% (6)	15% (5)	15% (5)
9	24% (8)	15% (5)	9% (3)	18% (6)
10	44% (15)	53% (18)	45% (15)	50% (17)

Valor	Orientada a satisfacer al cliente
0	9% (3)

Gráfica 14: Pregunta 6 de la encuesta realizada a clientes de Óptima. Fuente: Elaboración propia a través de encuesta.com

La intencionalidad de la pregunta 6 es valorar la atención y el seguimiento brindado por la organización, conllevando a identificar de manera puntual que hay mayores inconvenientes en la prestación del servicio, y para ello se requiere reforzar y corregir la forma de abordarlos.

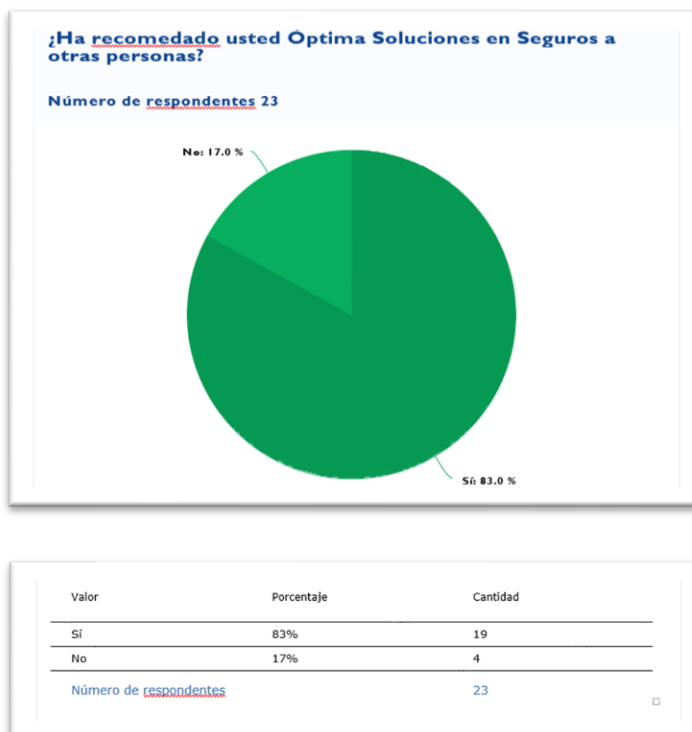


Valor	Profesionalidad	Calidad del servicio (Calidad del servicio)	Relación	Servicio postventa
0	12% (4)	12% (4)	12% (4)	9% (3)
1	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
2	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
3	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
4	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
5	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
6	0% (0)	0% (0)	0% (0)	3% (1)
7	6% (2)	3% (1)	3% (1)	0% (0)
8	6% (2)	12% (4)	15% (5)	18% (6)
9	12% (4)	6% (2)	6% (2)	3% (1)
10	64% (21)	67% (22)	64% (21)	67% (22)
Valor	Orientada a satisfacer al cliente		Buena calidad (Buena calidad)	
0	6% (2)		6% (2)	

Gráfica 15: Pregunta 7 de la encuesta realizada a clientes de Óptima. Fuente: Elaboración propia a través de encuesta.com

La pregunta 7 se realizó con el fin de reconocer la relevancia que tiene para los clientes cada uno de los factores que componen un buen servicio al momento de adquirir una póliza de seguro, e identificar sobre cual se deberían generar mayores acciones de forma masiva o general.

Como resultado y al igual que en la pregunta 6, se obtuvo que el servicio tiene falencias que necesitan ser abordadas y corregidas con acciones enfocadas a fortalecer el plan de fidelización.



Gráfica 16: Pregunta 8 de la encuesta realizada a clientes de Óptima. Fuente: Elaboración propia a través de encuesta.com

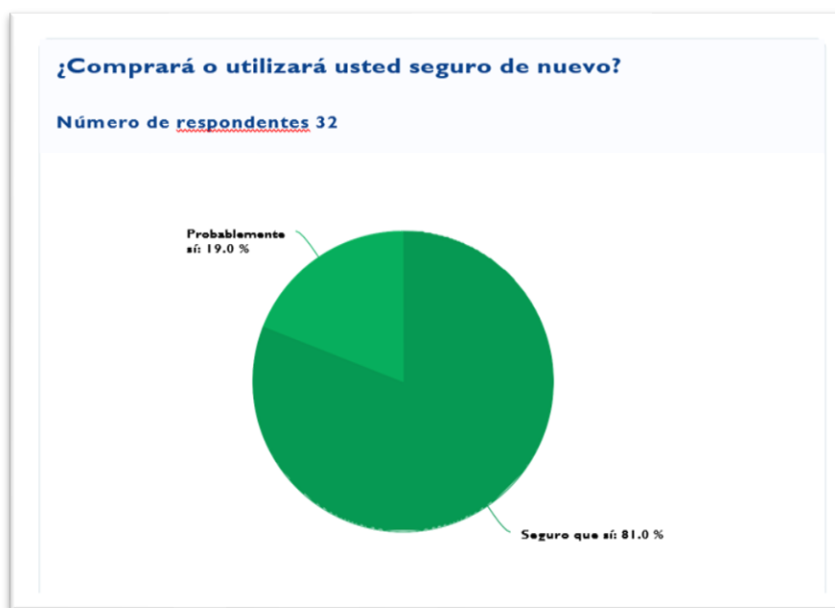
La pregunta 8 por su parte, indica la percepción positiva de los clientes hacia la organización, además de ratificar que su canal de difusión más usado es el voz a voz, y esto representa la necesidad de trabajar en otras estrategias para darse a conocer.



valor	Porcentaje	Cantidad
Sí	100%	24
Número de <u>respondentes</u>		24

Gráfica 17: Pregunta 9 de la encuesta realizada a clientes de Óptima. Fuente: Elaboración propia a través de encuesta.com

La pregunta 9 al igual que la anterior, permite reconocer la labor de la organización en el mercado asegurador. Esta permite afirmar que hay una satisfacción por el servicio recibido, por lo tanto, la empresa tiene grandes oportunidades para generar un enganche y fidelización de su parte.



Valor	Porcentaje	Cantidad
Seguro que sí	81%	26
Probablemente sí	19%	6
Número de <u>respondentes</u>		32

Gráfica 18: Pregunta 10 encuesta realizada a clientes de Óptima. Fuente: Elaboración propia a través de encuesta.com

La pregunta 10 pretende evaluar la intención de los clientes seguir usando los servicios de la compañía, permitiendo evidenciar la necesidad de generar un plan estratégico de fidelización enfocado en el relacionamiento y los lazos de confianza que garanticen dicha permanencia en la organización.

En conclusión, se tiene que la realización de la encuesta a los clientes tenía por objetivo recolectar información para el desarrollo de la segunda acción de las practicantes, sin embargo, ésta no fue aplicada por las investigadoras ni cuenta con el nivel de confianza requerido para sustentar la presente investigación debido a la cantidad de encuestados mencionados anteriormente.

No obstante, fue posible identificar como ciertas preguntas arrojan porcentajes de respuestas que evidencian lo que valora la totalidad de la muestra encuestada, como es el caso de la pregunta 9 donde el 100% de los encuestados señala que recomendaría la agencia a otros usuarios, y a partir de allí, es posible deducir que la percepción de los clientes por la compañía en función de sus servicios es positiva, incluso, podría haber un aprovechamiento de este resultado dentro del plan de fidelización, por ejemplo fomentando ciertas acciones de enganche a través de estímulos por referir nuevos usuarios.

En este orden de ideas y según los hallazgos obtenidos por medio de la observación participante, revisión documental, entrevista y encuesta; se tiene que permitieron desarrollar la tercera acción como practicantes (definir estrategias que faciliten la implementación del plan de fidelización para la organización); y para ello, se presentan a continuación algunas estrategias para llevar a cabo las propuestas del plan de fidelización.

En primera instancia, es necesario resaltar nuevamente la importancia de intervenir sobre las bases de datos almacenadas en CELER que se encuentran desactualizadas o son inexistentes, para lo cual es altamente necesario contar con una persona que cumpla con el cargo específico de dar manejo a su información e incluso

posteriormente pueda capacitar al equipo de trabajo o nuevos empleados sobre el manejo de dicha plataforma, siendo así, una contratación que a largo plazo se convertiría en una inversión con retorno para la organización.

De esta forma, la compañía estaría en condiciones para hacer uso de su software CELER como una herramienta CRM (*Customer relationship management*), a través de la segmentación y clasificación de sus clientes por medio del historial de comportamiento de compra que arroja, con el fin de direccionar sus promociones y gestionar la relación con sus clientes de manera personalizada; ya que entregarle valor y satisfacción en el servicio al consumidor, representa su retención y la lealtad con la compañía.



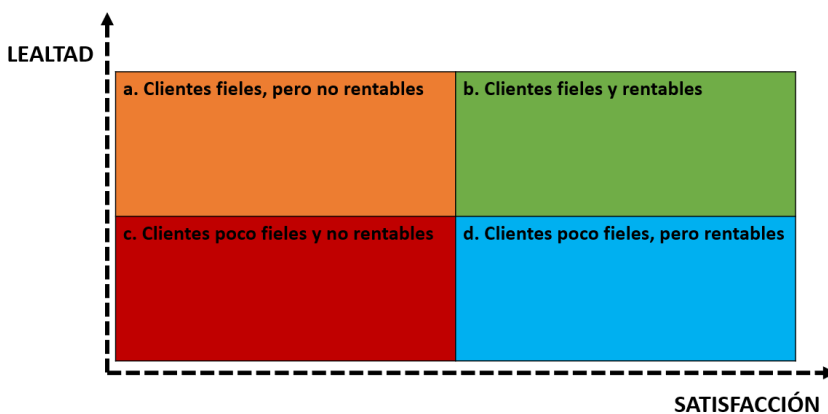
Fuente: CELER S.A.S

A partir de la información que arroje su CRM, es importante que la organización realice un proceso de segmentación de clientes teniendo en cuenta su naturaleza como personas naturales o jurídicas, y clasificarlos según su frecuencia de compra (son los clientes que más veces compran); su volumen de compra (se determinan por la cantidad de lo que compran); o su grado de influencia (figuras públicas altamente influyentes).

	Cientes individuales	Empresas
Frecuencia de compra	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Volumen de compra	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Grado de influencia	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.

Gráfica 19: Cuadro segmentación de clientes según su frecuencia de compra, su volumen de compra, o su grado de influencia. Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, teniendo en cuenta dicha segmentación la organización debe proceder a clasificarlos en función de su grado de lealtad y de satisfacción, a partir de cuatro dimensiones: clientes fieles, pero no rentables; clientes fieles y rentables; clientes poco fieles y no rentables; y clientes poco fieles, pero rentables.



Gráfica 20: Matriz de gestión de la relación con los clientes. Fuente: Elaboración propia con base en los tipos de clientes en función de su grado de fidelidad y satisfacción.

Esta matriz tiene como finalidad permitir una segmentación más precisa de clientes, para posteriormente tener claras las estrategias para cada uno de ellos; Pablo Fernández (2016), señala que la fidelización está condicionada o influida por su grado de lealtad, y es importante resaltar que existen estrategias distintas para cada tipo de cliente y que lo importante en la gestión de cartera de clientes es profundizar vínculos con los clientes correctos.

A partir de esta información, Es importante tener en cuenta las estrategias planteadas para cada tipo de cliente dentro del plan de marketing enfocado hacia la fidelización de clientes, las cuales se encuentra en el apartado de propuestas estratégicas y operativas.

En última instancia, la estrategia diseñada como practicantes para dar respuesta al objetivo 4 de diseñar las acciones que permitan la implementación del plan de fidelización de clientes en la compañía; se propone la implementación de un *diagrama de Gantt*, desarrollado por Henry Laurence Gantt a inicios del Siglo XX. Este diagrama es una herramienta para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado gracias a una visualización de las acciones previstas para realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto, además, reproduce gráficamente las tareas y su duración, secuencia o calendario general del proyecto; a través de un gráfico de barras horizontales ordenadas por actividades a realizar en lapsos de tiempo establecidas.

De esta forma, las acciones entre sí quedan vinculadas por su posición en el cronograma, y se reflejan aquellas cuyo desarrollo transcurre de forma paralela para asignar a cada actividad los recursos que ésta necesita con el fin de controlar los costes y personal requeridos.

Por lo tanto, el gráfico del diagrama de Gantt es un sistema de coordenadas con dos ejes esenciales: en el eje vertical se ubican las tareas a realizar desde el inicio hasta el fin del proyecto, mientras en el horizontal se ponen los tiempos; y en función del tipo

de actividades que conformen el proyecto, los valores ubicados en el eje horizontal deben definirse en días, semanas, meses, semestres o, incluso, años. En una etapa posterior, se le asigna a cada tarea un bloque rectangular que indique su grado de progreso y el tiempo restante para su ejecución plena.

A partir de la información anterior, se presenta a continuación el diagrama de Gantt para el desarrollo del plan estratégico enfocado en la fidelización de clientes propuesto para la agencia de seguros:

Estrategias para implementar el plan de fidelización en Óptima Soluciones en Seguros		Duración (semanas)
A	Ordenar información de bases de datos y CELER	5
B	Segmentar clientes por grupos	3
C	Definir estrategias para cada cliente según el grupo	2
D	Implementar estrategias y comunicación personalizada	8
E	Supervisar resultados según indicadores	2

Gráfica 21: Cuadro con actividades a desarrollar en el plan estratégico enfocado en fidelización de clientes. Fuente: Elaboración propia.

Actividad	Semanas																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A Ordenar información	■	■	■	■	■															
B Segmentar clientes						■	■	■												
C Definir estrategias									■	■										
D Implementar estrategias											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
E Supervisar resultados	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Gráfica 23: Diagrama de Gantt para definir el tiempo de implementación del plan de marketing. Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, teniendo en cuenta el planteamiento de la gráfica que el plan estratégico en la organización tendría una duración aproximada de 5 meses; si se tienen en cuenta las recomendaciones realizadas por las practicantes, y se fortalece la gestión del relacionamiento de sus clientes a través del manejo y aprovechamiento de su CRM y de una comunicación constante y personalizada.

Finalmente, cabe señalar que para el desarrollo de dicho plan se requieren unos responsables para implementarlo, pues como se mencionó anteriormente la necesidad de contratar a una persona para el desarrollo de dicha gestión y control, se convertiría en una inversión a largo plazo. Por lo tanto, la responsabilidad del buen desarrollo del de marketing le concierne a todo el equipo de trabajo, y a un área o cargo específico que como se mencionó anteriormente, vele por el orden de sus bases de datos e información y a su vez, supervise que las estrategias estén generando los resultados esperados.

2.4 Niveles de análisis

2.4.1 Reflexiones sobre el proceder de la organización a partir del problema u oportunidad identificada

El entorno de las agencias de seguros se encuentra en un mercado cambiante, en el cual sus clientes están más informados y son más exigentes frente al servicio y a la cobertura de sus pólizas; sin embargo, es vital que empresas como Óptima tengan claro que la fidelización de un cliente no se limita solo a la entrega de un estímulo o a su reconocimiento, ya que esta se obtiene cuando se logra conseguir la satisfacción de su parte, con el fin de iniciar un proceso de relacionamiento que apoyará al proceso de fidelización.

Por lo tanto, el primer paso es planificar la implementación de un plan de fidelización, y cómo debe aplicarse a cada tipo de cliente, ya que como se expuso anteriormente, Óptima cuenta con diferentes tipos de asegurados y para cada uno de ellos es necesario enfocar diferentes esfuerzos para generar un relacionamiento. Sin

embargo, como practicantes dentro de dicha organización, se logró percibir cierta emocionalidad para tomar decisiones referentes a sus asegurados o forma de mostrar su reconocimiento.

Como muestran las evidencias a través de la encuesta realizada, los clientes manifiestan una enorme satisfacción por el servicio recibido, sin embargo, la organización podría potencializar en gran medida la capacidad y calidad que tiene para ofrecer, si se tuviese una planificación sistemática y un manejo riguroso de su información en pro de la fidelización de sus clientes, a través de las estrategias propuestas a lo largo de la presente sistematización de experiencia.

Además, es importante establecer en mayor medida la jerarquía o estructura organizativa, lo que es la base de una cadena de mando, y de esta forma, no solo haya un debido proceso, sino que cada área va a estar mayormente definida para brindar cada tipo de servicio, o bien, enfocarse propiamente en el servicio al cliente y supervisar que el plan de fidelización se esté llevando a cabo.

2.4.2 Reflexiones sobre el proceder del practicante a partir del problema u oportunidad identificada

Según lo mencionado en el apartado anterior, la importancia que tiene para la agencia de seguros una cadena de mando y de decisiones, es primordial para definir cada tipo de requerimiento, pues si bien, es necesario que todo el equipo de trabajo conozca las generalidades de la empresa, es imprescindible la especialización para cada área, si lo que se espera es generar una mayor eficiencia al momento de asumir retos, brindar un mejor servicio y fomentar una comunicación asertiva con los clientes; por esta razón, es ineludible que los integrantes de la empresa Óptima reconozcan dicha estructura y tengan mayor claridad de sus responsabilidades.

Como practicantes en el área administrativa dentro de dicha organización, la experiencia fue enriquecedora pues permitió aplicar a cabalidad la línea de énfasis en

alta gerencia, al requerir el desarrollo de habilidades en diversos campos que conciernen a los servicios que brinda la organización, sin embargo, el hecho de haber realizado todo tipo de funciones da a entender de cierta forma la razón de la alta rotación de personal que se ha generado en esta empresa durante los últimos años. En otras palabras, el equipo gerencial busca que todo su equipo de trabajo conozca a cabalidad todos los procesos en caso de que haya una nueva destitución de algún miembro, lo cual no genera que la empresa sea ni más eficiente ni de mayor calidad, sino que esta debería buscar estrategias en pro de mantener fidelizados no solo a sus clientes sino también a sus empleados, especialmente desde un ambiente laboral más ameno y un trato más humano, ya que son quienes finalmente van a brindar el servicio y a transmitir en menor o mayor medida un sentido de pertenencia por la compañía.

Además, se hace imprescindible mencionar la necesidad que existe dentro de esta compañía de proporcionar una inducción y mayor tiempo de capacitación a los(a) practicantes que ingresen a laborar, ya que además de ser un derecho es también una obligación y demanda compromiso tanto del trabajador como de la organización, por esta razón, se resalta el tiempo necesario que se requiere al ingresar a la para adaptarse y adquirir los conocimientos pertinentes.

2.4.3 Aproximaciones teóricas o conceptuales sobre la problemática u oportunidad identificada

Teniendo en cuenta los principios expuestos desde el Marketing Relacional enfocados hacia la búsqueda de estrechar lazos con los clientes y generar que estos sean leales y a largo plazo contribuyan a la rentabilidad de la empresa.

En tal sentido, si se tiene en cuenta el plan estratégico que se ha propuesto en la organización tiene una gran convergencia con dicha teoría, y es posible inferir que en ella hay una gran posibilidad para implementar estrategias que desde un mercadeo relacional parecen prometedoras en términos de entablar lazos de confianza según la necesidad de cada uno de sus clientes; teniendo en cuenta que la organización ha

mostrado un enorme interés por implementar un plan enfocado a brindar estímulos, con el fin de fortalecer y estrechar dicha relación y así fidelizarlos a la compañía.

Sin embargo, es importante destacar que es necesario fortalecer algunos factores que desde la teoría se proponen, por ejemplo, para la retención de sus asegurados, o para destacar el papel que cumple su CRM como herramienta para gestionar de forma eficiente las estrategias a implementar y medir los respectivos indicadores en pro del plan estratégico de fidelización de clientes.

Según esto, si se tiene en cuenta que el CRM es una estrategia de negocios apoyada en el uso de herramientas informáticas que permite mejorar las relaciones de una compañía con sus clientes y prospectos, la organización tendría que darle prioridad a esta estrategia, si lo que pretende es el incremento en la lealtad del cliente, un mercadeo más efectivo, la mejora en el servicio al cliente, y la reducción de costos y ganancia en eficiencia a largo plazo.

Por lo tanto, este ha sido un ejercicio que ha permitido ampliar la concepción del marketing como un indicador de competitividad para entender la importancia de conocer y segmentar a los clientes, permitiendo la creación e implementación de estrategias para retenerlos, logrando así aumentar las ventas de pólizas, lo que proporcionará un mejoramiento continuo, ayudando a alcanzar un posicionamiento que se verá traducido en reconocimiento del mercado actual.

3. CONCLUSIONES

3.1 Reflexiones finales

3.1.1 Conclusiones sobre el proceder de la organización

A partir de los hallazgos identificados, es posible afirmar que la organización es una agencia que cuenta con la experiencia en el sector asegurador y las herramientas necesarias (CRM CELER) para implementar estrategias enfocadas a un plan de fidelización con sus clientes, teniendo en cuenta, que el servicio y la satisfacción de sus asegurados hace parte de uno de los objetivos principales como compañía.

Sin embargo, es imprescindible que para que la organización lleve a cabo el plan de fidelización, se tengan en cuenta los factores y propuestas expuestas a lo largo del presente informe sistemático; principalmente las que se encuentran enfocadas en el manejo y actualización de la información almacenada en sus bases de datos, además, existe una necesidad clara de un cargo específico para dicha función, ya que como empresa se debe valorar este cargo no como un costo sino como una inversión que implicaría mayor efectividad de su CRM y permitiría llevar un control de las estrategias y ahorro de recursos a emplear con cada uno de sus clientes.

Por lo tanto, en primera instancia son fundamentales las decisiones que se tomen desde la dirección frente a los recursos para implementar el plan, y que posteriormente dicho esquema sea transmitido al resto del equipo de trabajo con el fin de generar un sentido de pertenencia frente al servicio que se espera ofrecer, y la sinergia que ello representaría para conocer a sus clientes e implementar sus estrategias.

Cabe aclarar, que se expone la importancia de este cargo específico, en vista de que la compañía está conformada por un grupo reducido de empleados, y estos deben estar en constantes capacitaciones con las diferentes aseguradoras; por lo tanto, una persona que no esté enfocada en dichas funciones, podría distraerse con las actividades

diarias que implica el nivel de carga laboral y se perdería de vista la necesidad de implementar su CRM, como ha ocurrido los últimos años en la organización.

De esta forma, si la compañía tiene en cuenta un mayor orden en sus procesos de inducción y capacitación frente a la plataforma, a cada uno de los procesos y a la forma de tratar a cada tipo de cliente, ello implicaría mayor eficiencia de los mismos, y específicamente, se podría lograr el objetivo propuesto en el plan estratégico de fidelización.

3.1.2 Conclusión sobre el proceder del practicante:

Como practicantes y futuras profesionales, el tiempo de estancia en la organización representó un reto, teniendo en cuenta la falta de experiencia en el mercado asegurador y la contingencia de salud presentada como consecuencia de la pandemia por COVID-19.

Sin embargo, cabe señalar que para cada uno de los acuerdos que se pactó con la organización y la Universidad hubo completa disposición y cumplimiento del contrato establecido, y teniendo en cuenta que la facultad de Administración de Empresas de UNAULA tiene una perspectiva humana de la carrera, hubo enormes aprendizajes desde esta área, pues se logró conformar un equipo de trabajo donde predominaba la colaboración y sinergia en el cumplimiento de las funciones, ya que como se mencionó anteriormente, a pesar de haber ciertas áreas dentro de la empresa, realmente no habían unas funciones independientes y se debía tener conocimiento de todos los clientes y estar empapado de cada negociación o de cada estrategia que se implementara, como es el caso del plan de fidelización que se pretendía efectuar antes de que iniciara la pandemia.

De igual forma, se considera que hubo aportes como auxiliares administrativas gracias a los conocimientos adquiridos durante la carrera profesional y el enfoque en alta

gerencia de la línea de énfasis, ya que para los requerimientos necesarios en la gestión de cada cliente era necesario tener conocimientos en áreas financieras, administrativas, empresariales, humanas y de mercadeo, para proponer ideas referentes a la fidelización de clientes.

En tal sentido, pese al corto periodo de duración del contrato por decisión de la organización frente a la contingencia mencionada, la experiencia como practicantes representó un enorme aprendizaje en diversos campos de la administración, principalmente desde el área de mercadeo pues fue el foco de investigación, y también desde un enfoque humano pues fue lo que se presencié en mayor medida.

3.1.3 Conclusión desde lo teórico:

En cuanto a la teoría investigada e interpretada para sustentar el plan estratégico de mercadeo enfocado a la fidelización de clientes, se tuvo en cuenta primordialmente el marketing relacional expuesto por Pablo Fernández, el cual sin duda fue completamente nuevo, ya que además de ser un estudio muy reciente dentro del área, es un enfoque que no fue visto en la realización de la carrera como administradoras de empresas, pues la mayor parte del aprendizaje adquirido sobre el mercadeo tradicional fue enfocado en el producto, específicamente desde las 4p: precio, producto, promoción y plaza. Sin embargo, ciertos conceptos como CRM o segmentación de clientes sirvieron como base para comprender la teoría enfocada hacia el relacionamiento con los clientes.

Ahora bien, teniendo en cuenta dicha información dentro de la compañía al momento de proponer estrategias, fue enormemente útil y permitió en gran medida reconocer la importancia que tiene la generación de lazos de confianza con los clientes para generar fidelización de su parte e identificar cómo según cada tipo de cliente, se hace necesario implementar estrategias más agresivas. Además, un aspecto importante, es tener en cuenta que la fidelización de clientes se genera con aquellos que han

mostrado lealtad por la compañía y no hacia aquellos clientes que muestran un nivel de compra esporádico, y realmente hacen gastar tiempo y recursos a la compañía.

De igual forma, es importante que haya una definición clara de los objetivos de la estrategia de fidelización, ya que aunque la finalidad de toda estrategia de marketing relacional es conseguir que el cliente consumidor fidelice con la marca y tenga interés en repetir las transacciones y establecer futuras relaciones; ésta no se centra únicamente en los clientes existentes, sino que trata de llegar a los clientes potenciales para convencerles de que la empresa debe ser su opción favorita en caso de que se decidan a comprar. Una vez que ha comprado, el marketing relacional centra sus estrategias en la generación de relaciones duraderas con el cliente, velando por su satisfacción y buscando maneras de resolver mejor sus necesidades actuales y futuras.

3.2 Propuestas para la organización

3.2.1 En lo estratégico y operativo:

Como se mencionó en el desarrollo del objetivo o acción 3 del plan de marketing enfocado hacia la fidelización, el tipo de estrategia que se debe tener en cuenta para cada tipo de cliente según su grado de lealtad es completamente diferente, y a continuación se hará mención del desarrollo de cada una de ellas:

En primer lugar, se encuentran los clientes fieles más no rentables, los cuales en la mayoría de los casos tienden a ser generadores de problemas; y a los cuales, según el marketing relacional, se les debe vender más, aumentar las tarifas o reducirles el servicio. La estrategia que debe implementarse para ellos podría ser a través de un programa de puntos, con el fin de fomentar mayores compras de su parte y establecer relaciones duraderas con sus miembros, ya que las recompensas solo se alcanzan con un determinado número de puntos, lo que fomenta la retención y la repetición durante más tiempo.

En segundo lugar, los clientes poco fieles y no rentables tienden a ser clientes con alto potencial de rentabilidad y baja lealtad. No se debe invertir en retenerlos sino en atraerlos con mucha promoción y buen servicio. Para ellos, es recomendable fortalecer la atención personalizada que se adapte a sus intereses, y apoyados en el proceso de segmentación se podría conocer sus gustos y hábitos de compra para brindar una información y una comunicación ágil y personalizada, incrementando la probabilidad de éxito al momento de la fidelización.

De igual forma para este tipo de clientes, es de gran importancia incrementar la credibilidad de la información con ayuda del CRM, a través de una información clara y transparente que disminuya las insatisfacciones y molestias que pueden generar, el brindar una información errada o desactualizada.

En tercer lugar, los clientes poco fieles y no rentables muestran una baja concordancia entre la oferta de la empresa y la necesidad del cliente, simplemente no se debe invertir en ellos. Es importante acompañarlos en el proceso, y brindar una escucha atenta en caso de que presenten una inconformidad para dar solución al problema, además de un estímulo que podría mejorar la molestia, podría ser una invitación a un servicio de asesoría, y el recordatorio constante de sus próximos vencimientos.

Finalmente, los clientes fieles y rentables con quienes tienen una alta concordancia entre la oferta de la empresa y la necesidad del cliente. Este segmento requiere una inversión alta y constante para que retornen y atraigan nuevos clientes por recomendación. Por lo tanto, es fundamental el aprovechamiento de su CRM para lograr una comunicación asertiva y personalizada, además de velar por un contacto periódico con ellos, e intentar crear lazos donde se brinda el servicio tal como el cliente individual o empresarial lo requiere, y teniendo claridad sobre el portafolio que prefiere o podría llegar a ser atractivo para él, es decir, que puedan ser productos potenciales. Además, es importante que este tipo de clientes tengan un servicio exclusivo, por ejemplo, a través de la reserva de un nuevo servicio que se vaya a lanzar antes de ponerlo a la venta para el público general.

Esto significa, que los clientes que han mostrado su satisfacción por el servicio, son hacia quienes se deben desarrollar estrategias para fortalecer e incrementar su participación dentro de la compañía, y buscar alternativas para conseguir sentido de pertenencia por la agencia de seguros, por ejemplo, a través de estímulos como llaveros personalizados que contengan información del cliente y representen a éste como parte de *Óptima* y no de otras compañías (Teniendo en cuenta que los estímulos que la organización ha enviado a sus clientes más valiosos, tienen logos de otras aseguradoras).



Fuente: Elaboración propia con logo tomado de optimasolucionesenseguros.com

Además, es importante tener en cuenta estrategias enfocadas hacia la promoción de la empresa, y teniendo en cuenta que la agencia de seguros no es quien vende directamente los productos, no cuenta con la potestad para realizar descuentos sobre los precios de los seguros, sin embargo, al ser una empresa de consultoría podría replantear si puede hacer uso de su servicio de asesorías como una forma para enganchar clientes, a cambio de referidos (por ejemplo, a través de publicaciones en redes sociales).

De esta forma, la empresa podría convertirse en una especie de comunidad donde no solo se ofrece una intermediación en el campo de seguros (como cualquier otra agencia), sino que podría programar eventos o capacitaciones que resulten atractivos para cierto nicho de mercado y allí también ofrecer una asesoría de un portafolio específico.

Adicionalmente, el CRM al ser una herramienta que permite conocer toda la información personal de sus clientes; la compañía podría enviar recordatorios referentes a sus productos (renovaciones, pagos, vencimientos, nuevos servicios) por medio de imágenes a través de sus correos electrónicos; además de generar estímulos visuales (como tarjetas de cumpleaños o aniversario según sean personas o empresas), y de esta forma también recordarle al cliente la importancia que tiene para la compañía.




Soluciones en Seguros

¡Hola Ana!

Óptima Soluciones en Seguros desea recordarte el pago de tu póliza de seguro del vehículo con placa XYZ123 para el mes de febrero.

Recuerda que un pago oportuno puede evitar intereses de tu financiación y posibles cancelaciones de tu seguro.



COMUNICATE CON NOSOTROS DANDO CLIC AQUÍ

PAGAR AHORA

Recuerda nuestra próxima asesoría en términos de cobertura en seguros de Responsabilidad Civil, completamente GRATIS. Te esperamos este próximo 03 de marzo en nuestras instalaciones

CONFIRMA ASISTENCIA



Por otra parte, la implementación de un buzón virtual al culminar todas las negociaciones, sería vital para que los clientes indiquen sus peticiones, quejas, reclamos, sugerencias o felicitaciones; y de esta forma la compañía tenga claridad de los puntos que debe mejorar o conservar de su servicio al cliente y de su comunicación.



Fuente: Elaboración propia con logo tomado de optimasolucionesenseguros.com

3.2.2 Para las prácticas:

Es importante que la organización tenga en cuenta que un practicante no cuenta con la experiencia en el campo asegurador para llevar a cabo funciones sobre las cuales no tiene ni siquiera ciertos conceptos básicos. Por ello, es fundamental que previamente a iniciar operatividad en la organización, debería haber un tiempo de prueba y de capacitación previa; donde el practicante pueda visualizar videos de las diferentes plataformas, leer los manuales, capacitarse en los conceptos básicos, en los tipos de clientes y pólizas, y empaparse de los objetivos de la organización para adquirir un sentido de pertenencia por ella. Además, se recomienda cuidar en mayor medida el trato que se le brinda al capital humano, igual de valioso a sus clientes.

Las acciones de capacitación, en cualquiera de sus versiones:, cursos, talleres, y demás permiten adquirir conocimientos teóricos y prácticos de los cuales la organización será altamente beneficiada ya que personas adquieren nuevos conocimientos, que fortalecen sus capacidades de respuesta ante los cambios del entorno o de sus requerimientos laborales, lo que ayudará al incremento del desempeño dentro de la organización, porque están más preparadas para el día a día, lo cual les dará mayor confianza personal para brindar un mejor servicio a sus clientes.

4. REFERENCIAS

4.1. Bibliografía

- Carlos Javier Beltrán Ávalos, Oscar Patricio López Solís, William Franklin Ortiz Paredes y Héctor Enrique Hernández Altamirano (2018): "La fidelización de clientes y su incidencia en las ventas", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/fidelizacion-clientesventas.html//hdl.handle.net/20.500.11763/oel1807fidelizacion-clientes-ventas>
- Fernández, P. (2017). Las 6R del negocio. Montevideo: Acción Empresarial: <https://www.lideditorial.com/libros/las-6r-del-negocio>.
- Hassenzahl, M., & Tractinsky, N. (2006). User Experience - a research agenda. Behaviour & Information Technology.
- Josep Alet i Vilaginés (2004). Cómo obtener clientes leales y rentables: marketing relacional
- Juan Carlos Alcaide (2015). Fidelización de Clientes, 2ª edición ESIC Editorial. Madrid, España.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary (2013). Fundamentos del Marketing, Edición adaptada a Latinoamérica, 8A ED. México: Pearson Educación de México S.A. De C.V. 2001. p.35.
- McCarthy Jerome y Perreault William (1997). Marketing, undécima Edición, McGraw-Hill.
- Monserrat, J. (2017). Planificación estratégica de la comunicación en redes sociales. Barcelona: UOC.
- Stanton, Etzel, Walker (2007). Fundamentos de Marketing 14 edición, McGrawHill interamericana
- Vicente, M. (2009). Marketing y competitividad: nuevos enfoques para nuevas realidades. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall / Pearson / Alhambra

4.2. Cibergrafía

- Concepto de entrevista:
<https://concepto.de/entrevista/#ixzz6YDKSfx3A>
- Concepto de encuesta:
<https://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/2010/11/19/la-tecnica-de-la-encuesta/>
- Definición experiencia de usuario:
<https://www.nachomadrid.com/2020/01/definicion-de-experiencia-de-usuario>
- ESIC Business & marketing school:
<https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/las-6r-del-marketing-seis-estrategias-probadas-rentabilizar-tus-clientes>
- Fidelización de clientes (1):
<https://www.evaluandocrm.com/la-fidelizacion-clientes/>
- Fidelización de clientes (2):
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0847_SilvestreJP.pdf
- Gestión de cartera: <https://www.evaluandocrm.com/gestion-cartera-clientes/>
- Gómez, L. (2018). Marketing Relacional: La evolución del concepto. San Buenaventura University, Medellín Colombia:
https://www.researchgate.net/publication/327108062_Marketing_Relacional_La_evolucion_del_concepto
- Marketing desde el origen: Seis estrategias para incrementar la rentabilidad de sus clients (Pablo Fernández, 2018):
<https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/icare-6r-presenta.pdf>

- Marketing Relacional:
<http://editorial.esic.edu/contenidos/wp-content/uploads/sites/4/2014/07/CAP.-13.-MARKETING-RELACIONAL.pdf>
- Mejora en Procesos de Cartera y Benchmarking:
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23585/1/INFORME%20FINAL%20ANYI%20LIZETH%20VARGAS%20CHIAPE%20YA%20REVISADO%20Y%20CALIFICADO.pdf>
- Página web Óptima Soluciones en Seguros:
<https://optimasolucionesenseguros.com/>
- Plan de mercadeo:
https://www.librerianorma.com/images/dinamicas/capitulos/guia_las_preguntas.pdf
- Sector de Seguros, las aseguradoras líderes:
<https://vecdis.es/2019/11/08/las-aseguradoras-lideres-innovan-mas-y-mejor-que-el-resto/>