

**“CARACTERIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE MARKETING RELACIONAL
LLEVADAS A CABO POR LAS AGENCIAS Y AGENTES DE SEGUROS EN LA
CIUDAD DE MEDELLÍN”.**

Tesis presentada como requisito para optar al título de Magister en Mercadeo

Autor:

Juan Manuel Gutiérrez Zea

Director:

Carlos Andrés Osorio Toro PhD

Profesor Asociado

Coordinador Grupo de Investigación en Mercadeo

Coordinador línea de investigación en Gestión de la Información (Doctorado en
Administración)

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas.

Manizales, Colombia

2020

CONTENIDO

1. Introducción.....	4
1.1. Contexto del problema.....	5
1.2. Justificación de la investigación.....	7
1.3. Pregunta de investigación.....	8
1.4. Objetivos de investigación.....	9
1.4.1. General.....	9
1.4.2. Específicos.....	9
2. Referentes teóricos.....	9
2.1 Investigación hecha en el tema (marco teórico).....	9
2.1.1. Antecedentes académicos.....	10
2.1.1.1. Conceptos básicos de marketing y su evolución hacia el marketing relacional....	10
2.1.1.2. ¿Qué se ha publicado en revistas académicas sobre marketing relacional y cuáles son las prácticas más comunes?.....	13
2.1.2. Antecedentes disciplinares y/o académicos.....	21
2.1.2.1. ¿Qué se ha hecho en el mundo en marketing relacional?.....	21
2.1.3. ¿Qué se ha hecho por parte de los aseguradores en el mundo?.....	27
2.1.4. ¿Qué se hace en Colombia:	30
3. Metodología.....	32
3.1. Diseño muestral.....	32
3.2. Método de recolección de datos.....	34
3.3. Construcción del instrumento para recolectar datos.....	34
3.4. Desarrollo del trabajo de recolección de datos.....	35

4. Análisis de datos.....	35
4.1. Tabla de categorías y nodos para el análisis de la información.....	36
5. Discusión.....	37
6. Conclusiones.....	58
6.1. Contribución a la práctica.....	67
6.2. Limitaciones.....	68
6.3. Investigación futura.....	68
Referencias.....	70
Anexos.....	73
Anexo 1.....	73
Anexo 2.....	75

1. Introducción

El Marketing Relacional o Marketing de Relaciones, es una técnica organizacional que *“tiene como objetivo crear relaciones a largo plazo, mutuamente satisfactorias, con agentes clave (consumidores, proveedores, distribuidores), con el fin de obtener y conservar a largo plazo las preferencias y los negocios de dichos agentes.”* Kotler (2003).

En otro de sus reconocidos textos publicado más tarde, Kotler complementa este concepto del marketing relacional, añadiendo a lo anterior, que *“el marketing de relaciones crea fuertes vínculos económicos, técnicos y sociales entre las distintas partes”*, (2006).

El marketing de relaciones es una práctica que hoy está siendo muy utilizada por organizaciones de toda índole alrededor del globo, debido a que contribuye enormemente al manejo administrativo de su área comercial. Y más que una actividad y una técnica de negocios, es una “actitud” que la empresa o empresario desarrolla en favor de mejorar las acciones con sus clientes con el fin de obtener provecho de ello. Esto último quiere decir que desde que una empresa se dispone a trazar su planeación estratégica para conducir su negocio, la conciencia y decisión de sus directivos debe estar enfocada en la orientación hacia el cliente y sus aliados de negocios para garantizar la perdurabilidad de la empresa en el mercado y su mejor posición al enfrentar las condiciones adversas que este le presenta, especialmente la competencia, porque ésta no se quedará de manos cruzadas y buscará también dominar el mercado en disputa. El insumo básico para poder practicar un Marketing de Relaciones altamente efectivo es la información que la empresa va acumulando a lo largo de toda una vida de relaciones comerciales con sus clientes en sus diferentes etapas de maduración. Lo mismo puede decirse de sus aliados estratégicos; construye relaciones con ellos para actuar como “un todo” en la oferta de servicio hacia el cliente.

Con la práctica adecuada del Marketing Relacional se pueden obtener muchos beneficios para la organización, como, por ejemplo: ventas cruzadas, ventas crecientes, adecuado flujo de efectivo, mantener una cartera sana, crecer significativamente con la estrategia de “referidos”, planificación futura (prospección de negocios), desempeño superior en trabajos de equipo, mantener una información actualizada de los clientes para identificar sus diferentes ciclos de vida y consumo, fortalecer la estrategia de fidelización de clientes, solución de quejas, peticiones y reclamos, cruce de información entre áreas internas de la empresa, y otros usos.

Este proyecto investigativo profundizará sobre el uso que actualmente le están dando al Marketing Relacional las agencias y agentes de seguros (*) en la ciudad de Medellín, con el fin de verificar el nivel de aprovechamiento que se puede obtener de él para el beneficio de la empresa y/o del agente.

(*) pequeñas y medianas empresas y personas naturales, comercializadoras de seguros de diferentes ramos que ofrecen los productos fabricados (creados) por las compañías de seguros a los consumidores finales, o sea, los tomadores del seguro (quienes pagan la póliza) y los asegurados.

1.1 Contexto del problema

Actualmente las empresas colombianas y en general, en el mundo occidental, se mueven en una economía de libre mercado, en donde prima un ambiente de alta competencia. Solo en el año 2018, se crearon en Colombia 328.237 unidades productivas, entre sociedades y personas naturales, presentándose un incremento del 0,8% con respecto al año inmediatamente anterior, según el informe de Dinámica Empresarial revelado por Confecámaras en el diario especializado en temas económicos, Portafolio, en su edición del 22 de enero de 2019. Esto muestra la indiscutible necesidad

de todas ellas, de conquistar nuevos territorios y clientes, y por supuesto, crecer significativamente en las ventas, dado que esto les permite con toda razón, garantizar una permanencia en el mercado a más largo plazo. Y por supuesto, esa permanencia se logrará más fácilmente con la fidelización de los compradores iniciales hasta convertirlos en clientes regulares con el pasar del tiempo, para que estos sigan haciendo compras repetitivas si sus experiencias con la marca elegida son satisfactorias. Las vicisitudes que le presente el entorno de los negocios en el sector industrial donde opere, y más específicamente, la oposición de los competidores se verá mejor contenida con esta sana práctica comercial.

En este mismo análisis, los esfuerzos de muchas empresas por lograr una mejor relación con sus clientes, subsistir y permanecer en el tiempo, parece que han sido estériles, porque en el informe de Confecámaras (Portafolio, 22 de enero de 2019), también se revela que, en el mismo período de medición, igualmente se presentaron cancelaciones o cierres de empresas; 180.507 en total, lo que arroja un 55% con respecto a las creadas. Por supuesto, nos surgen muchas preguntas al respecto, pero sin duda, una de ellas es si el marketing relacional no fue una práctica adoptada desde el momento inicial de creación de esas empresas fallidas para mejorar sus expectativas de permanencia en el mercado. Pero algo más interesante aún es saber cuántas empresas PYMES (pequeñas y medianas empresas) en nuestro país se cierran en los primeros años de operación. Bueno, pues según un informe presentado por Confecámaras en el diario El Espectador en su edición del 29 de octubre de 2018, tan solo el 29,7% de los emprendimientos sobreviven los primeros cinco años, y los demás, algo más del 70%, fracasan. Entonces otra inquietud surge ante esta cifra tan reveladora: ¿no son cinco años un tiempo suficiente para consolidar a una empresa en el mercado, pese a las dificultades que pueda enfrentar? Porque finalmente lo que hace que una empresa subsista a través del tiempo es la generación constante y creciente de ingresos producto

de su actividad operacional, del desarrollo de su objeto social, y estos se logran con la puesta en marcha de adecuados programas de marketing para atraer y retener a sus clientes potenciales, hasta convertirlos en clientes reales que generen esos ingresos deseados para la empresa.

1.2 Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica por varias razones; es importante medir si las agencias y agentes de seguros en la ciudad de Medellín, están haciendo uso de herramientas y prácticas administrativas de marketing relacional que les faciliten el logro de sus objetivos comerciales; en caso de que no sea así, es de vital importancia encontrar las causas de ello. De otra parte, si lo están haciendo, es pertinente identificar qué alcances y logros se han obtenido con el manejo del Marketing Relacional, si se han cumplido los objetivos trazados, o si, posiblemente, la herramienta ha trascendido más allá de lo esperado, aplicándose para nuevos usos, con lo cual se podría ilustrar a las organizaciones que aún no han implementado estas herramientas, sobre los enormes beneficios que ello les reportaría.

Una razón más para justificar el desarrollo de este trabajo, se desprende de un informe publicado por Axa Seguros e Inversiones (Drivers, 2014), sobre un programa de fidelización de clientes puesto en práctica en 2004 en España, en el que se cita que, *“de todos los canales de distribución existentes en el sector, en las primeras compañías del ranking abunda la mediación (agentes, corredores, concesionarios...)”*, lo cual muestra la vital importancia que juegan estos en el desarrollo de la industria. Y aunque es claro que la tendencia mundial es que las compañías están fortaleciendo su venta directa de seguros para bajar sus costos de operación en el proceso de vinculación de clientes, otra cosa ocurre en la renovación de las pólizas, ya que éstas tienen una vigencia anual y

cada 365 días deben ser renovadas y pagadas nuevamente. ¿Qué es importante destacar allí? Que en la compra del seguro en el primer año (adquisición por primera vez), el precio, con un 36.1%, constituye el factor más importante para el comprador en la elección del producto, esto es, en la elección de la compañía de seguro, y en cambio, la confianza en el mediador o intermediario, lo hace con el 25,8%. Pero cuando un año más tarde se tiene que renovar la póliza, el servicio de calidad con el 50% y la atención al cliente con el 18,6%, reflejan sin lugar a duda que son la pauta para el cliente decidir si continúa con la misma compañía de seguros o no, y el precio queda relegado a un cuarto lugar de las respuestas del estudio con un 9%. Lo anterior demuestra que en la compra inicial hay pocas oportunidades para el comprador (tomador y/o asegurado) de medir la importancia que tiene el desempeño de los asesores profesionales vinculados a ella como factor determinante de la compra, porque en ese momento no hay hechos que requieran de la demostración a fondo de sus destrezas, pero con el pasar de los meses, sí se presentan los “momentos de verdad” (siniestros), en los cuales se evidencia la importancia de la asesoría de los agentes y agencias de seguros asociados a la compañía, y es por esto que la satisfacción pesa mucho más en la decisión de compra a partir del segundo año.

En vista de la relevancia del tema y de que la investigación podría mostrar cifras reveladoras de aplicación organizacional en el sector asegurador, es que se decide emprender este estudio.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las prácticas de Marketing Relacional llevadas a cabo actualmente por las agencias y agentes de seguros en la ciudad de Medellín?

1.4 Objetivos de investigación

1.4.1 General.

Determinar las prácticas de Marketing Relacional que están siendo utilizadas, por las agencias y agentes de seguros en la ciudad de Medellín.

1.4.2 Específicos.

1. Identificar si las agencias y agentes de seguros en Medellín tienen organizada y sistematizada la información histórica de sus clientes de manera suficiente, relevante y actualizada para trabajar óptimamente bajo el esquema de Marketing Relacional.
2. Identificar específicamente qué herramientas de marketing relacional utilizan actualmente las agencias y agentes de seguros de Medellín para el manejo comercial y administrativo de su negocio.
3. Descubrir las actividades estratégicas comerciales que han desarrollado los agentes y agencias, a partir de la práctica permanente del Marketing Relacional.
4. Revisar los resultados comerciales obtenidos por las agencias y agentes de seguros que utilizan las herramientas de marketing relacional en sus operaciones de negocios.

2. Referentes teóricos.

2.1 Investigación hecha en el tema (Marco teórico).

Luego de emprender una búsqueda de información histórica de antecedentes sobre el tema, a través de bases de datos como Ebsco, Scopus, Redalyc, Science Direct, Dialnet, JStore y otras, y también por medio de repositorios institucionales de las bibliotecas de universidades como Universidad de Manizales, Eafit, Universidad Pontificia Bolivariana y Universidad de Medellín, se pudo constatar que existe suficiente información sobre el

marketing relacional aplicado en el ámbito de varios sectores económicos globales, no ocurriendo lo mismo con el sector asegurador local. No pudo detectarse en Colombia ningún estudio que relacionara estas dos variables de manera directa: el marketing relacional y la industria de los seguros; por lo tanto, no existen antecedentes históricos de estudios de esta naturaleza, y menos, en la ciudad de Medellín. Y si existen, no están documentados de manera formal en fuentes de información estructuradas y reconocidas.

2.1.1 Antecedentes académicos

2.1.1.1. Conceptos básicos de marketing y su evolución hacia el marketing relacional.

Como muchos otros conceptos del mundo de los negocios y de la administración moderna, el marketing relacional debe ser abordado también, desde el punto de vista de dos enfoques algo diferentes para comprenderlo mejor y de manera completa. El primero de ellos es el enfoque académico, y el segundo, es el enfoque disciplinar, de lo cual se darán algunas muestras de casos aplicados de esta ciencia-técnica-disciplina, en empresas y negocios globales. Veamos ahora los estudios y reflexiones que se han hecho sobre el marketing relacional desde la óptica académica.

El marketing relacional surge porque el marketing no es estático sino que se mueve a la par que el entorno en el que opera, esto es, la economía, la sociedad, las organizaciones, el medio ambiente, las políticas y la tecnología en todo el globo, y, pues, no tardó en aparecer el sentimiento de que el marketing no debía ser solamente una herramienta transaccional (de intercambios), sino también de relaciones, puesto que los negocios se realizan, al menos, entre dos partes interesadas por obtener un mutuo beneficio en ese intercambio, y que el fundamento para pensar en aquello, de manera implícita, era que las relaciones traerían más transacciones, queriendo decir que unas

relaciones bien cultivadas y conservadas entre la empresa y el cliente/consumidor, sería beneficioso para ambas partes. Esto llevó a la cristalización de la idea y del concepto de marketing relacional. Y es cuando Berry (1983) determina que “el marketing relacional consiste en atraer, mantener – y en organizaciones multiservicios – intensificar las relaciones con el cliente” (como se cita en Córdoba López, 2009, p.9).

Vinieron luego nuevos aportes que enriquecieron el concepto, pero fue uno de los mayores exponentes del marketing moderno de los últimos tiempos, Kotler (1994) quien sumó lo siguiente:

“A través del marketing de relaciones se estrechan los lazos económicos, técnicos y sociales entre los miembros de la relación, añadiendo, como beneficios adicionales, el incremento de la confianza mutua, un mayor interés por ayudarse, la disminución de costos y la duración de las transacciones” (como se cita en Córdoba López, 2009, p.10).

Varios autores como Parasuraman, Berry, & Zeithaml, (1991); Shani & Chalasani, (1992); Zeithaml, Berry, & Parasuraman, (1993) (como se cita en (Gómez et al., 2017), señalaron que “algunos estudios conducidos en los inicios de los años 1990s, también apuntaron a descubrir cómo los negocios podrían obtener beneficios por el mantenimiento de relaciones de largo plazo con los clientes, porque tales relaciones incrementarían sus niveles de satisfacción” (p.370).

“Posteriormente, el marketing relacional se convirtió en la prioridad de la planificación estratégica de negocios y en diferentes áreas de la investigación de mercados” (Gómez et al., 2017, p. 370).

Luego de la definición propuesta por Berry de marketing relacional, ésta se actualizó, o mejor aún, evolucionó, hacia la propuesta en 1997 por Grönroos (como se citó en Renart Cava, 2004), quien adujo que, desde una perspectiva relacional, “marketing es el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario, terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas”. Sin lugar a duda, este es un concepto mucho más elaborado que el de Berry, ya que en esos 14 años que transcurrieron entre ambas propuestas, muchas cosas fueron cambiando en el mundo de los negocios y de la ciencia del marketing. Lo más importante de este concepto es que se reconoce la necesidad de que la práctica del marketing relacional implique el logro de los objetivos a todas las partes en juego, puesto que, si el cliente no percibe ninguna ganancia para él en esa relación, no se prestará voluntariamente para apoyar el fortalecimiento y robustecimiento de la marca. En conclusión, toda iniciativa de acercamiento debe partir de la empresa; es ella la que debe “tirar el anzuelo”, con el fin de que el cliente lo muerda y a partir de allí se podrá comenzar a edificar una relación continua, creciente y rentable para ambas partes.

Y nuevamente (Kotler & Keller, 2006) aducen: “el marketing de relaciones tiene por objetivo establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo, con los participantes clave (consumidores, proveedores, distribuidores y otros socios del marketing) con el fin de incrementar y conservar el negocio”(como se cita en Córdoba López, 2009, p.10)

Todo lo anterior muestra de manera evidente dos aspectos fundamentales del marketing social: el fortalecimiento de las relaciones con los clientes y/o consumidores y el largo plazo que es necesario para conseguirlo.

2.1.1.2. Qué se ha publicado en revistas académicas sobre marketing relacional y cuáles son las prácticas más comunes.

Es indudable la conveniencia de tener en cuenta los primeros giros que se han suscitado en relación con el marketing relacional, ya que sus inicios concretos se dieron hacia la mitad de los años ochenta del siglo anterior, y entonces es por esto que mencionamos aquí reflexiones como las de Sheth & Parvatiyar (1995), quienes afirman que "...el cambio de paradigma de las transacciones a las relaciones es asociado con el retorno del marketing directo en los mercados B2B y B2C....Además, sostienen que cuando los productores y los consumidores negocian directamente entre sí, surge un gran potencial de una unión emocional que trasciende el intercambio económico"(Sheth & Parvatiyar, 1995). Es evidente que ya en ese entonces se empezaba a evidenciar un distanciamiento importante entre comprador y vendedor, debido a que las empresas se empezaron a volver muy robustas y necesitaron entonces de intermediarios para hacer los negocios, y éstos no eran muy diestros o no tenían mucho énfasis en construir relaciones con los compradores sino en cumplir con la cuota de ventas que le pedía el empresario que él representaba. Al notar esto, las empresas empezaron a considerar la importancia de rescatar el marketing directo, convirtiéndose éste en la herramienta para comenzar con toda una nueva era de construcción de relaciones hasta la fecha, entre oferente y demandantes.

Sheth y Parvatiyar (1995), proponen el cumplimiento de unos axiomas y propósitos claros que persigue el marketing relacional, como por ejemplo, la creencia que se tenía bajo el esquema del marketing de transacciones de que las elecciones independientes que cada uno de los actores del marketing hacen, llevarán a crear un sistema más eficiente, ante lo cual se hizo evidente que, por el contrario, cuando las empresas tienden sus brazos a sus aliados, resulta vital para la alcanzar dicha eficiencia. Y ellos se apoyan

también en otros autores para mostrar más argumentos a favor de su propuesta, como McKenna (1991) & Shani and Shalasi (1991), cuando dicen: “el marketing relacional intenta envolver e integrar a consumidores, proveedores y a otros socios dentro de la infraestructura de desarrollo de una firma y sus actividades de marketing”(citado en Sheth & Parvatiyar, 1995). Lo que el marketing de relaciones está consiguiendo con todo esto es una mutua dependencia y cooperación para evitar caer en competencia y conflicto con sus aliados de marketing y principalmente, con sus clientes y consumidores en general.

Según Sheth y Parvatiyar (1995), señalan que con el advenimiento de la era industrial, se propició el auge de la migración de los campos a las grandes ciudades en donde, a diferencia de lo que ocurría en la era preindustrial en la que las transacciones se hacían siempre de manera cara a cara , ofreciendo bienes muy básicos y artesanales en los pequeños poblados, la necesidad de asesoría, de comunicación oportuna para comprar lo que era adecuado, llevó a las empresas a reclutar vendedores, que ofrecían un apoyo importante en la gestión de comercialización, pero aún no era suficiente para pensar que con él, se podría gestar un esquema de cooperación mutua entre empresario y cliente/consumidor. Esto vino a aparecer después, en la era postindustrial, en la cual se hizo evidente que el servicio ocuparía el lugar más importante en las transacciones de negocios, ya no concediendo toda la importancia a los bienes transados en la primera compra, sino a la asesoría, el apoyo, el seguimiento y el mantenimiento de una relación comercial floreciente y muy rentable para ambas partes, que surgiría a partir de ese momento. Ahí, pues, según Sheth y Parvatiyar, quedaron establecidos los cimientos de lo que hoy conocemos como Marketing Relacional y argumentan que esto impulsó la profesionalización del marketing y las ventas a mayor escala y el desarrollo de la tecnología en favor de empresas y consumidores.

Finalmente, los autores Sheth y Parvatiyar (1995), sostienen que el advenimiento del paradigma “relacional” ha alterado los fundamentos básicos del marketing hasta el punto de reformular muchas de sus teorías, y que hoy en día muchos estudiosos académicos se están preguntando si el solo cambio de paradigma es suficiente para explicar el surgimiento de la práctica del marketing relacional con tanto vigor en todas las latitudes.

Y revisando las prácticas más comunes que hoy se están haciendo para aprovechar esta disciplina del marketing relacional, nos encontramos con los emprendimientos. Sí, ellos, sin distingo de tipo de actividad o región donde surja, son muy propicios para poner a prueba las virtudes del marketing relacional. Así se evidencia en el informe de la Conferencia Ibérica sobre Sistemas de Información y Tecnologías, *CISTI*, llevada a cabo en Coimbra, Portugal en junio de 2019, al demostrar la importancia del marketing relacional en la estrategia de surgimiento y conservación de los emprendimientos en Ecuador, con motivo del cambio en su constitución en 2007 para apoyar muchos sectores económicos y grupos demográficos olvidados hasta entonces en el contenido de su Constitución nacional. En el informe, Shelby D, D. R. M. A. H., & Morgan (1994), opinan que resulta una paradoja del marketing relacional el hecho de que se tiene que ser efectivo en una era de competencia en red, pero también se requiere ser un cooperador efectivo, porque este esquema está basado en la confianza y en el compromiso de todas las partes involucradas, y los esfuerzos que cada una realice en pro del beneficio común serán justificables si se palpa dicha confianza y luego se hacen evidentes sus resultados (como se citó en Suárez-Morales et al., 2019).

Otro aspecto que se ha discutido mucho recientemente es el impacto que ha recibido el marketing en general, a causa del marketing relacional practicado en las redes sociales en línea. ¿Puede establecerse una relación directa entre el marketing relacional y

la lealtad y la satisfacción experimentada por un consumidor hacia una marca? Pues parece que todo depende de la calidad de la relación. Wang, Bian, Deng, Sheng, Tao (2016) sostienen que “las empresas en general han tratado de mantenerse arriba adaptándose rápidamente a los cambios en el ambiente, pero algunas han elegido construir unas relaciones colaborativas con los consumidores, poniendo su confianza en formas relacionales de intercambio que permitan a ambas partes enfocarse en una relación de beneficios a largo plazo” p.351. Y si lo anterior se da, podremos lograr la lealtad del cliente, la cual es un perfecto indicador de que estarán haciendo las cosas bien. A propósito, Wakabayashi (como se citó en Wang et al., 2016), “define la lealtad como una recompra o compra de productos de la misma marca constante y regularmente” (p.351). Me pregunto si habrá una mejor manera de medir el desempeño de una marca o de una empresa con sus clientes y consumidores en general, que ésta.

A raíz de sus inquietudes y planteamientos iniciales, Wang y sus colegas, procedieron a realizar una investigación por encuesta a través de internet, dirigida a clientes de una gran tienda de muebles prefabricados y otros elementos de decoración para el hogar, en la que pusieron a prueba la importancia de los siguientes aspectos de la comercialización de bienes y servicios con beneficios: intensidad de la interacción, calidad de la relación, sentimiento de positivismo en el consumidor a causa de la relación, el conocimiento profesional de los vendedores, la lealtad de los consumidores. Los resultados (los cuales pueden verse en el artículo referenciado al final de este trabajo), fueron contundentes y giran principalmente en apuntar a que la construcción de unas relaciones sanas, nutridas, constantes, profesionales y aportantes, o sea, unas relaciones de calidad garantizarán una relación comercial perdurable entre proveedores, intermediarios y clientes.

Y hablando de prácticas comunes palpables desarrolladas hoy en día por el marketing, está el uso de los cupones – sociales - de descuento, como una estrategia de acercamiento para mejorar el empoderamiento de los consumidores. Y aunque los cupones se conocen y se manejan por casi todas las marcas en el mundo hace décadas, lo novedoso aquí es el carácter de social, lo cual implica que la estrategia no solo beneficia al comprador directo de un producto o servicio, sino que da la posibilidad de que él, además de beneficiarse a sí mismo, puede compartir este premio, esta ventaja, este reconocimiento, con otra persona que él estime conveniente. Lo más interesante de todo esto, es que se ha encontrado que esta táctica sí ha propiciado que los consumidores recomienden a la marca y hablen bien de ella por sus redes sociales, una vez advierten que pueden generar bienestar a otros mediante ese cupón. (Hanson & Yuan, 2018) reconocen que “las firmas han conocido siempre de la importancia que reviste para ellas el mantenimiento de las relaciones con todos los consumidores, ya sean estos los amigos, los trabajadores o sus familias, todos ellos pueden ser importantes en el fortalecimiento de sus relaciones con la marca” (p.1) y esta estrategia permite socializar eficientemente un producto o marca. Hanson y Yuan emprendieron el estudio para establecer la importancia del cupón social, encontrando que el primer beneficiario (el cliente directo), sí redimía su cupón en un alto porcentaje, pero que en el caso del beneficiario secundario, aún no ha habido podido establecerse claramente su compra real o su intención de compra, pero que de todas maneras esta estrategia sí cumplía con el objetivo principal de la estrategia: generar empoderamiento social en ambos compradores, lo que podría traducirse en simpatía hacia la marca.

Sin duda alguna, el marketing es una actividad que no puede desconectarse de la continua evolución de las actividades económicas humanas, y al respecto, (Pedraja Iglesias et al., 2005), afirman: “los cambios producidos en el entorno en las últimas

décadas, han cuestionado el tradicional marco conceptual del marketing, poniendo de manifiesto la necesidad de un enfoque más profundo centrado en la relación con el cliente individual más que en el mercado genérico” (p.80). También señalan que, en este nuevo enfoque del marketing relacional, las teorías que promueven las relaciones duraderas con beneficios para ambas partes muestran que el alma del marketing no sería las transacciones comerciales que se celebren, sino, los antecedentes y las consecuencias de estas. Esto tiene mucho sentido, porque para practicar un marketing de larga duración con un cliente, primero hay que identificarlo con el fin de catalogarlo de acuerdo con los criterios de segmentación de la empresa; luego acercarse a él, porque en ese momento se empezaría la etapa transaccional, y superada ésta, se daría comienzo a la etapa de relacional de mantenimiento, fortalecimiento y crecimiento de las relaciones y negociaciones futuras. También se destaca la tesis de que (Pedraja Iglesias et al., 2005) “la aplicación del marketing de relaciones tiene implicaciones para toda la organización, ya que supone una concepción de la dirección orientada al mercado y articulada en torno a los recursos y capacidades de la organización” (p.80). Otro aporte bastante interesante de (Pedraja Iglesias et al., 2005) es el señalamiento de las ofertas de servicios como ideales para el desarrollo fuerte del marketing relacional, puesto que en éstos existe una estrecha relación entre el proveedor del servicio y el cliente, ya que éste hace parte importante en la producción y distribución del bien que adquiere. Pensémoslo por un momento en cualquiera de los siguientes escenarios y nos daremos cuenta de que así es: una lavandería, un restaurante, una biblioteca, un hotel, una oficina del gobierno, un hospital, etc En todos ellos, la participación del cliente es total, ya que él es quien moldea el producto (servicio) exacto que quiere y está pendiente de principio a fin de su producción y puesta en marcha con las especificaciones y calidad esperada.

Hagamos alusión ahora a lo que (Pedraja Iglesias et al., 2005) muestran que es clave para que el marketing relacional funcione en su máximo nivel, y esto es, satisfacer las expectativas del cliente, porque con ello se generan unos comportamientos voluntarios de su parte en beneficio de la organización, difíciles de igualar si no es así. Por esto es que un cliente satisfecho está en muchos casos dispuesto a hacer esfuerzos por la empresa o la marca que le produjo tal nivel de bienestar; entre ellos pueden citarse, según Cram (como se cita en Pedraja Iglesias et al., 2005), “los clientes satisfechos compran más, se pueden reducir los costos de servicio de los clientes conocidos, los clientes comparten sus conocimientos con la empresa, los clientes que reciben un buen servicio pueden conseguir un incentivo económico, y, los clientes satisfechos recomiendan a la empresa” (p.84).

Y no lo olvidemos, el marketing relacional debe atender a la premisa fundamental de toda organización lucrativa y que nos recuerda (Renart Cava, 2004):

“el verdadero negocio de toda empresa no es tanto hacer clientes como saber mantenerlos y maximizar su rentabilidad. Dicho de otro modo, la fidelización de los clientes es la base del éxito de una compañía...el enfoque relacional debe plantearse en todas las fases del proceso, desde la captación del cliente hasta su completa satisfacción y fidelización” (p. 5).

Para todos los momentos de la relación con los clientes y las distintas tareas operativas y de servicio que se generan, el CRM resulta ser un aliado estratégico muy útil e importante, por lo cual veremos qué se puede lograr con él.

Renart Cava (2004), sostiene que la fidelización tiene que estar enfocada es en el servicio, puesto que los productos de hoy que compiten entre sí se asemejan mucho y entonces el cliente buscará otras razones para elegir, como la atención prestada, la

asesoría y el trato dado en todo momento. Una vez cautivo, se pretenderá que ese cliente permanezca un largo tiempo siendo fiel a la empresa, y su rendimiento anual multiplicado por varios años, es lo que generará unos frutos muy valiosos para ella, y esto es lo que en marketing se denomina “valor de vida del cliente”. Mientras más dure vinculado a la empresa comprando sus productos, más valdrá. En todo esto, el CRM juega un rol fundamental, ya que éste no consiste solo en estrategias y aplicaciones informáticas, sino también, la gestión y registro de información obtenida de los clientes a través de los diferentes canales abiertos por la empresa. Según CRMgurú.com (como se citó en Renart Cava, 2004), el CRM es la estrategia de negocio enfocada a seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo. El concepto clave aquí es “gestionar”, ya que ello implica que hay que trabajar constantemente en alimentar la relación con el cliente el mayor tiempo posible para obtener sus beneficios.

De acuerdo con Renart Cava (2004), en síntesis, los programas de CRM nos ofrecen muchas posibilidades estratégicas como: un mayor conocimiento del cliente y personalización del trato, aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes, aumento de las ventas en todos los sentidos (ventas ascendentes – cada vez mayores - y ventas cruzadas) y reducción de costes y servicios al conocer bien el perfil, las necesidades e intenciones del cliente; eso ahorra tiempo y esfuerzos en el personal de la empresa.

Cerrando esta sección demos una mirada a otro aspecto muy importante, y es revisar la importancia de la influencia de los ambientes offline y online en el desarrollo del marketing relacional. Yen & Lu (como se cita en Gómez et al., 2017), indican que “la manera de establecer relaciones entre los proveedores de servicios y sus clientes ha sido recientemente modificada debido al desarrollo de nuevas tecnologías, la aparición de múltiples canales y al comercio electrónico.” La pregunta más relevante alrededor de esta cuestión sería: ¿cómo pueden las compañías mantener relaciones con sus clientes de

manera online? Y la respuesta la proveen Lee & Lu (como se cita en (Gómez et al., 2017), diciendo que “lo más probable es que los clientes tienden a evaluar la experiencia en línea basados en su percepción de servicio como un proceso global y no como el resultado de una visita individual de transacción en la web” (p.371). Ellos sostienen que los clientes que se acercan al mundo online tienen la posibilidad de averiguar mucha información respecto a características de productos o servicios, precios y otros aspectos, más que aquellos que se acercan a la empresa por los canales tradicionales, y su expectativa de obtener beneficios es mayor y un más elevado nivel de calidad, que por medio de los canales tradicionales. (Gómez et al., 2017, pp. 372 - 378) adelantaron un estudio en España (no se indica el año), con una muestra de clientes en los negocios de la banca, los seguros y las agencias de viajes, en el cual pusieron a prueba la percepción de ellos acerca de los beneficios en tres variables: la confianza, la interacción y el trato especial que recibían en los ambientes online y offline. Los resultados mostraron que ellos apreciaban las variables de medición escogidas como muy importantes, y las calificaciones reflejaron mucha variabilidad del nivel de beneficios percibido en las tres industrias y por ambos canales, lo que significó que tanto los ambientes online y offline tenían ventajas y desventajas, y, por tanto, lo más recomendable para esos negocios era mantener una relación multicanal con sus clientes, ya que allí ellos podrían encontrar una complementariedad para satisfacer sus expectativas.

2.1.2. Antecedentes disciplinares

2.1.2.1. ¿Qué se ha hecho en el mundo en marketing relacional?

Existen muchos ejemplos de cómo se está utilizando el marketing relacional en diferentes industrias alrededor del mundo.

Veamos entonces de manera amplia y general, información relevante acerca de la importancia del marketing relacional en la conducción estratégica de algunas actividades comerciales, y también los estudios realizados sobre el tema por parte de algunos investigadores.

“La estrategia relacional en las entidades financieras”(Mart, 2009) es un interesante artículo en el que su autor, Ignacio López Sánchez, señala que “el enriquecimiento y mejora de la calidad de la información de clientes influye en la calidad y efectividad de las estrategias de la entidad”. Y traigo a colación este artículo, porque el sector financiero, también conocido como sector bancario, guarda muchas similitudes con el de los seguros, ya que, en ambos casos, los negocios que allí se tranzan tienen la connotación de inversión para sus clientes, ya sea a corto, mediano o largo plazo. En el caso de los bancos, con inversiones de renta fija (CDT), cuentas de ahorro, leasing y otros productos, y en el de las compañías de seguros, con seguros de vida que cuentan con opciones de ahorro tradicional, otros con retribución de primas pagadas al cabo de “x” número de años determinados por el tomador del seguro, y también, seguros de vida para cubrir la brecha pensional. Volviendo a la afirmación propuesta por López Sánchez, expone que para lograrlo, la empresa debe desarrollar una estrategia relacional aglutinadora de conceptos como personalización, satisfacción, experiencia, potencialidad, valor y fidelización, con la ayuda de unos paradigmas de orientación al cliente que pueden resultar muy efectivos: gestionar por valor del cliente (para su máximo aprovechamiento rentable), obsesionarse por fidelizar y retener (porque es mucho más costoso conseguir resultados con nuevos clientes cada día que con los cautivos), asimilar el principio de racionalidad limitada (puesto que el cliente no siempre es un tomador de decisiones racional sino que se ve influido por emociones y sensaciones, actitudes, percepciones y valores), optimizar la gestión de la oferta comercial (adecuando un portafolio de productos

y servicios adecuado para las necesidades de cada cliente), y profundizar mensajes y canales de relación (potencializando nuevos canales de comunicación que llegan hoy de forma más directa a las personas). Quizá lo más importante de todo lo anterior es que, según López, para lograrlo, “la organización orientada al cliente requiere un replanteamiento global de procesos, departamentos, funciones y roles.”, o sea, replantear los estereotipos administrativos manejados durante muchos años para conseguir y retener clientes.

Pero todo buen marketing relacional tiene su principio (y, además su apoyo) en un buen sistema de información de marketing, también conocido como SIM. (Alba Cabañas et al., 2014), registran que la información constituye la base del marketing, a tal punto, que la definen como el conjunto de datos que tienen el potencial de influir en las decisiones de la gestión de marketing, y no solo eso, sino también, que es necesaria para realizar el control sobre las decisiones que han sido tomadas. Cabañas et al. (2014) sostienen que como en muchas organizaciones, la información está desactualizada, incompleta, imprecisa y poco confiable, y por esos se hace necesario que en todas ellas se desarrollen los sistemas de información de marketing, más cuando se pretende no solo hacer seguimiento de los clientes sino, crecer con ellos. Para este propósito, el sistema debe reunir una serie de requisitos en su concepción y construcción, los cuales podrían sintetizarse en: reunir solo la información que la organización considere pertinente con respecto a sus clientes, debe operar constantemente sin interrupciones, debe estar orientada hacia el futuro (lo que implica además, conocer las tendencias de los clientes para anticiparse muchas veces a sus intenciones de compra, y por último, que la información sea tan valiosa que resulte rentable para la empresa. Complementando lo anterior, (Jaramillo G., Diana C. y Torres C., 2013) anotan en su investigación que:

“Las empresas deben aprender a reconocer todos los medios que tienen para

recoger información de los clientes y saber aprovechar y optimizar los datos con los que cuentan al interior de la organización ya que son fundamentales en los procesos de acercamiento, conocimiento y fidelización de los mismos”. (p.7)

También el marketing relacional ha aprendido a adaptarse a épocas difíciles, como la vivida en 2008 y años siguientes a raíz de la crisis económica desatada por la industria inmobiliaria en Estados Unidos, la cual desató una reacción en cadena en muchas economías del mundo. Para esos años, los consumidores empezaron a preferir una compensación diferente a los tradicionales puntos canjeables por productos, y mostraron su deseo de que las empresas a las que les estaban siendo fieles, comenzaran a ofrecerles beneficios algo diferentes y que pudieran utilizar en tiempo real en el punto de venta. Es así como (David, 2011) expone que las empresas tendrían que empezar a mostrar cosas diferentes, como programas de fidelización más inteligentes y móviles, eliminando promociones de escaso valor, y en cambio, ofreciendo cosas tales como procesos de afiliación más rápidos a los clubes de beneficios, exoneración de cuotas de administración de productos y servicios y poner a disposición de los clientes los programas de beneficios en el mejor momento. De acuerdo con David, en temporadas de crisis, las empresas pueden mantener la mira en el cumplimiento de los siguientes objetivos si quieren conservar la fidelidad de sus clientes y que ellos le retribuyan con creces ese esfuerzo en los meses posteriores cuando las cosas tiendan a normalizarse: conocer a fondo y cuidar bien el cliente, mantener los presupuestos de fidelización (éstos son más económicos que los programas para conseguir a nuevos clientes), favorecer las alianzas con otras empresas donde se tenga una atractiva complementariedad (como en el caso de Pizza Hut y Alpha Bank, el mayor banco de Grecia), crear incentivos específicos y preferidos por los clientes, simplificar la forma de acceso a los programas de fidelización, y mejorar su capacidad tecnológica para mejorar su comunicación con los

clientes y también para premiarlos, como lo hace el sector bancario, que para lograr despejar el hall de sus oficinas y aumentar la productividad de sus trabajadores, alienta el uso masivo del internet para que ellos hagan todo tipo de transacciones y consultas de financieras y de servicios a través de todas los aparatos y plataformas móviles, y a cambio, los clientes premian esta actitud de generación de acciones de fidelización como el ofrecimiento de rebajas en tasas de interés para los créditos o en la cuotas de administración en las cuentas de ahorro y tarjetas débito y crédito, o también, mediante la preaprobación de créditos automáticamente por montos no muy grandes.

(David, 2011) destaca los programas de fidelización colaborativos y dice que cada vez son más adoptados porque la inversión es baja y se accede a una mayor base de datos; esto es evidente, ya que se combinan los clientes de dos o más marcas que tienen el interés común de aumentar sus ventas.

Este sector financiero del que hablábamos unas líneas antes ha mostrado la importancia de tener una cultura, una plataforma y unas tácticas de marketing relacional bien robustas. Un estudio llevado a cabo en la banca del Reino Unido en 1998 mostró lo peligroso que es para un banco no hacer un adecuado seguimiento y control de las experiencias de sus cuentahabientes. El estudio se basó en identificar las razones de la deserción de los clientes, sus emociones ante esta decisión que tuvieron que tomar, la identificación de las respuestas de los funcionarios dadas a los reclamos de los clientes, y la evaluación de los entrevistados de lo que, con base en estas experiencias, debería ser el nuevo banco. (Stewart, 1998) muestra en primer lugar, cómo las razones para hacerlo fueron la mala atención a los procesos de crédito, la respuesta insatisfactoria de los empleados del departamento involucrado, el suministro inapropiado de información para los negocios, y el trato recibido en las oficinas. Las respuestas encontradas por los investigadores y proporcionadas por los entrevistados fueron las típicas de personas que

trabajan en organizaciones planas que no destacan precisamente por sus altos estándares de servicio y atención, diciendo frases como “son los procedimientos estandarizados”, o “yo no sé” o simplemente, haciendo y diciendo nada. Las emociones generadas a los clientes por estas experiencias fueron a su vez, de frustración, enfado, vergüenza, humillación, furia, desubicación, irritación, fastidio, disgusto y decepción. Y finalmente, algunas de sus propuestas de lo que debería hacer el nuevo banco, fueron que, debería ser más suave en el trato con los clientes, más que si fuera su socio, más flexible, más dispuesto a complacer, y mucho mejor en todos los aspectos.

Tal vez la clave para hallar una solución a los problemas presentados por los consumidores como en el caso de la banca, sea considerar la posibilidad de involucrar a éstos en el proceso del desarrollo de un nuevo producto o servicio. En la actualidad, el altamente competitivo y rápidamente cambiante entorno de los negocios, muestra que el rol del consumidor puede ser muy importante en el desarrollo de un nuevo producto (Athanassopoulou & Johne, 2004, p. 100). Al respecto, Ennew and Binks (1996, 1997), sostienen que “siempre se ha reclamado que la participación del consumidor es importante en el desarrollo de nuevos servicios que son, relativamente complejos, tales como la consultoría, o relativamente duraderos como ciertos tipos de banca; o ambos, como ocurre en el negocio de los seguros de vida” (como se cita en Athanassopoulou & Johne, 2004, p. 100), a lo que complementan (Mullins and Sutherland, 1998; Atuahene-Gima, 1996; Drew, 1995b; Frambach et al., 1998; Akamavi et al., 1998^a), argumentando que “la participación del consumidor ha sido definida como particularmente importante para el desarrollo de nuevos servicios en mercados que cambian rápidamente en los cuales la comunicación puede disminuir la incertidumbre y mitigar los riesgos. Además, “la participación del consumidor en el desarrollo de un nuevo producto o servicio puede ser de diferentes formas, como, por ejemplo, aportando nuevas ideas del concepto de lo que

éste debe ser, y esto lo hace a lo largo del proceso de co-producción (Mills et al., 1983; Akami et al., 1998a; von Hippel, 1978, 1986, 1989; Foxal and Tierney, 1984; Ennew and Binks, 1996, 1997), (como se cita en Athanassopoulou & John, 2004). Todo lo anterior, resume la importancia que reviste hoy en día la participación del consumidor/cliente en la construcción de las ofertas de las empresas que aspiran a capturarlos y mantenerlos retenidos de por vida, o por lo menos por mucho tiempo mientras le sean rentables esas relaciones. “Prahalad y Ramaswamy (2004) introducen el concepto de co-creación de valor para referir la participación activa del consumidor en la creación de valor de manera conjunta con las empresas” (como se citó en Quero & Ventura, 2014, p. 2). Sobra decir lo valioso que resulta esto para ambas partes, pues, en la medida que coincidan las expectativas del cliente y las características del bien (llámese producto o servicio) ofrecido por la empresa, habrá menos oportunidad de discordias posteriores cuando ya dicho bien pueda ser disfrutado por el consumidor. Y aunque es claro que no todo se reduce a la entrega del bien, sí es un buen comienzo para cimentar relaciones cordiales y productivas para ambas partes a partir de ese momento y por un tiempo que se espera sea perdurable.

2.1.3. ¿Qué se ha hecho por parte de los aseguradores en el mundo?

En esta actividad empresarial también hay testimonios del trabajo que se ha desarrollado alrededor del marketing relacional. Se dice que...

“la mayoría de los elementos que generan vulnerabilidades en las relaciones cliente-agencia en el negocio de los seguros, pueden estar encapsulados en las siguientes cuatro características “D”: Dinámica natural del servicio; Dificultad para evaluar la calidad del servicio (credibilidad); Diseño personalizado; y Dependencia

(Wong, et al., 2004). (como se cita en Wong, Y.H., Chan, Ricky Y.K. and Leung, 2006).

De otra parte, la confianza también influencia positivamente la decisión de actuar del inversor en seguros, y así se puso a prueba en un estudio adelantado en la industria de los seguros en India. Esta hipótesis fue confirmada en esa investigación, al igual que otras, como el concepto de “intensidad de la interacción”. (Bagozzi, 1995), anota que tanto éstas como la intención de *co-operatividad* (también puesta a prueba), están conectadas con la teoría del intercambio social, y en conclusión, el intercambio recíproco mejora la confianza, la cual genera ventas muy productivas. (como se cita en Ankitha & Basri, 2019). De lo anterior se desprende de manera lógica, que para poder generar confianza en el consumidor/cliente, es inevitable acercarse a él y comenzar una interacción que permita conocer muy bien sus expectativas con respecto a la empresa y al producto o servicio que pretende comprar. Ser intenso no significa ser inoportuno y desagradablemente insistente en el trato comercial, sino persistente en la acción, en este caso, de acompañamiento con ese nuevo cliente que hemos acabado de cautivar; hacerle sentir que nuestra compañía pretende satisfacer sus expectativas en todas las fases y/o momentos por las que atraviese nuestra relación comercial con él. Es importante, además, mostrarle al cliente que la *co-operatividad* en la construcción de la relación no debe representar una carga para él. No. El sentido que debe tener este concepto es el de mostrarle la importancia que reviste para él que el hecho de poner de su parte actitud de colaboración en el proceso transaccional de la relación le beneficiará porque con ello obtendrá un mayor beneficio de los servicios que se le han puesto a su alcance, como ocurre por ejemplo, con el desarrollo de las aplicaciones (más conocidas como “apps”) en la industria de la tecnología de los teléfonos inteligentes de la actualidad. Estas “apps” tienen multiplicidad de funciones para el usuario y desde ellas podrá acceder a muchos

servicios e información de su interés, pero son desarrolladas por la empresa que ofrece el servicio en cooperación con una compañía de tecnología, y esto requerirá que el cliente (usuario final del servicio) se esfuerce en aprender el adecuado manejo de la aplicación para su propio disfrute. Aquí se unen la empresa, que es la compañía, la agencia o el agente de seguros, y el usuario, en una sesión de capacitación para que el último, logre quedar plenamente diestro en su manejo y por tal motivo, plenamente satisfecho al sentir que tiene el dominio de la nueva herramienta. Hemos encontrado aquí, pues, un buen caso de *co-operatividad* bastante útil para el marketing relacional.

En el sector de la salud, también se han manifestado prácticas de marketing de relaciones. En vista de que este es un sector que comercializa servicios que resultan bastante costosos de adquirir para cualquier persona de mediana capacidad económica, adquiere gran importancia saber abordar y atender bien su mercado objetivo, con el fin de cerrar negocios exitosamente. Parafraseando a (Choong, 2000), la venta de los seguros de salud se han convertido en un proceso industrial de venta, lo que en nuestras latitudes es más conocido como *venta consultiva*. ¿Qué significa esto? Que al ser un producto (servicio) tan especial por todas las características propias con que cuenta, requiere de una preparación de alto nivel por parte de los empleados corporativos, no solo en el momento de la venta, sino en los meses y años por venir, para atender los diferentes momentos de verdad que enfrentará el cliente al utilizar su póliza de seguro de salud, también conocida en nuestro medio como medicina prepagada. A nivel global, Choong, sostiene que el empleado corporativo puede llegar a ejecutar varios roles. Entre otros, el empleado es en muchos casos, el que paga o presta los servicios cuando son demandados por el asegurado, y es también, el supervisor del seguro, o sea que vela porque todo salga satisfactoriamente para el cliente hasta ver que este reciba su indemnización o prestación del servicio que solicitó y que él mismo le va a pagar cuidando

que no se pague más de lo que haya lugar (labor de supervisor). Por lo tanto, los mercadólogos de los productos de salud en las compañías de seguros necesitan entender bien los problemas a los que se enfrentarían los empleados corporativos de los centros hospitalarios al atender a sus pacientes. La idea es que el mercadólogo (ejecutivo de marketing que diseña el seguro) de la compañía de seguros logre conformar un equipo de trabajo bien alineado con el agente o agencia (asesor comercial o corredor que vende el seguro), y con el empleado del centro hospitalario (que presta el servicio), con el objetivo de atender eficientemente al cliente (usuario del seguro) de tal manera que éste perciba que la atención siempre será de excelencia sin importar quién lo atienda en su próxima visita o solicitud de servicios por cualquiera de los canales de contacto, ya sean, del centro de salud o de la compañía de seguros, o de alguno de sus agentes o agencias. Choong, relata esta situación en el estudio que se llevó a cabo en un área extensa donde hay presencia de varios centros asistenciales de salud del estado de New York (U.S.A.) en 1998, teniendo en cuenta que la muestra escogida para la investigación estuviera alimentada por organizaciones con no menos de 10 empleados, a los cuales se les invitó a participar en dos sesiones de grupo (focus group), y luego a una encuesta a través de correo electrónico. En ese estudio se evaluaron 19 diferentes atributos de satisfacción para el usuario, pero quizá lo más importante de todo esto, es el hecho de que estamos viendo aquí un típico caso de marketing relacional B2B, o sea, la importancia crucial que tienen las adecuadas relaciones entre dos empresas para poder ofrecer productos (servicios en este caso) de calidad, a un tercero, que es el usuario final.

2.1.4. Qué se hace en Colombia:

Llegamos por último a Colombia, en donde existe una casi nula literatura especializada sobre el tema en publicaciones escritas reconocidas en los ámbitos nacional e internacional. Entre lo rescatable está un estudio que adelantaron (Arosa-

Carrera & Chica-Mesa, 2020) para detectar cómo la innovación puede sacarle provecho al escenario del marketing relacional. En ese trabajo abordaron alrededor de 167 artículos publicados entre los años 2014 y 2018, con el fin de identificar los campos en los cuales la innovación tendría una mayor oportunidad de desplegarse bajo el paradigma del marketing relacional. En el inicio de su artículo, reconocen que el enfoque general del mercado plantea que el intercambio comercial es una actividad que inevitablemente genera transacciones de oferta y demanda, y en ese escenario, la organización puede alcanzar unos niveles de competitividad superior a través del marketing. Y apuntando en esa dirección, Kotler, Jain y Maesincee, (2002); Kotler y Zaltman, (1971) anotan: “lo cual sugiere una visión social en la que la creación de valor para quien oferta y demanda es el eje de la relación (como se cita en Arosa-Carrera & Chica-Mesa, 2020). Y desde luego, la visión social y la creación de valor, supone también, como sostienen Bennet (1996); Christopher, Payne y Ballantyne (1994); Gummerson 1994; McKenna (1994); Morgan y Hunt (1994), (como se cita en Arosa-Carrera & Chica-Mesa, 2020) “crear así nuevos espacios en la teoría del marketing con enfoques más contemporáneos, como lo es el marketing relacional (MR), que se enfoca en la retención de clientes y su contacto continuo, para fortalecer la relación y permitir la creación de un marco de valores común”.

El trabajo que Arosa y Chica desarrollaron se basó en un análisis bibliométrico, y dentro de él, se desarrolló una revisión sistemática de la literatura (RSL), que les ayudó a identificar sobre los artículos seleccionados, los términos de búsqueda más utilizados, los autores más consultados y las actividades (campos de aplicación) más propensas a ser nutridas mediante la innovación, todo desde un contexto, claro está, del paradigma del marketing relacional. Sus resultados fueron que los tres campos de la actividad empresarial donde puede aplicarse de mejor manera la innovación como una práctica de marketing relacional con los clientes y colaboradores de la empresa como proveedores y

aliados estratégicos son: ambientes virtuales, o sea, el comercio electrónico y el uso de las redes sociales, el trabajo colaborativo, y desarrollo de productos (que también puede incluir el desarrollo de procesos).

Pero en el sector asegurador colombiano no se encontró ninguna publicación de tipo académico o disciplinar para ilustrar cómo la industria está manejando el tema del marketing relacional. Es desconcertante, puesto que es un sector que mueve miles de millones al año y es un motor importante en la economía del país. Pese a que se usaron términos de búsqueda claves en los repositorios institucionales de información de varias universidades, no se obtuvo respuesta. Tal vez acudiendo directamente a las compañías de seguros se pueda obtener información sobre el tema, que ellas por decisiones de alto nivel no la hacen pública, ya que su planeación estratégica podría verse afectada.

3. Metodología

3.1. Diseño muestral

Se eligieron a 16 asesores profesionales en seguros que cuentan con una trayectoria mínima de quince años, los cuales califican en alguna de las siguientes dos categorías: agente de seguros, quien es una persona natural que trabaja independientemente, pero asociada a una organización comercializadora de seguros administrando de manera autónoma su cartera de negocios. Y agencia de seguros, la cual es una persona jurídica registrada en cámara de comercio y sujeto a todo tipo de obligaciones tributarias, surgida por la iniciativa de un asesor de seguros que ha alcanzado un nivel de ventas superior que lo califica para esta categoría o que ha decidido formalizar aún más su actividad profesional. La persona abordada en la investigación es su fundador, que, en todos los casos aquí seleccionados, también es el gerente. Es importante anotar que tanto agentes como agencias, tienen capacidades

profesionales muy similares para el ejercicio de su actividad. Lo único que los hace diferentes es, repito, el mayor nivel de ventas de la agencia. Ya que ha logrado dar forma a una estructura de pequeña empresa, abandonando así la figura de empresa unipersonal que identifica al primero (agente independiente).

El método de muestreo elegido es no probabilístico, específicamente, el denominado “muestras de juicio”. La razón para elegirlo, es que resultará fácil abordar a las personas que tengan el perfil definido como el elemento muestral y que debe responder a las preguntas planteadas en la investigación, debido a que diariamente circulan por la sede de Provisión Seguros (cooperativa de asesores en seguros e inversiones), docenas de asesores de seguros (ya sean agentes o representantes de agencias de seguros), y entonces no será necesario acudir a un marco referencial (base de datos), para hacer la selección de candidatos aptos para salir elegidos en la muestra. Pero en la selección final del sujeto de muestra, se tendrá el criterio de elegir a quiénes puedan aportar información relevante y suficiente para el estudio, porque son reconocidos en el medio asegurador como destacados profesionales.

Así, con ellos, se desarrollará una investigación primaria de tipo cualitativo en donde se confrontará toda la información recopilada en el marco teórico que se estructuró con base en la investigación secundaria externa acopiada mediante la búsqueda de información sobre el tema basada en las propuestas de académicos y pensadores, y también en trabajos anteriores al actual. Por todo lo anterior, se elegirán entre 12 a 16 asesores de seguros con la finalidad de realizar una entrevista de profundidad con cada uno de ellos.

3.2. Método para recolección de datos.

La recolección de datos estuvo enmarcada por dos etapas: en primer lugar, se hizo una investigación exploratoria alrededor del tema para dar forma al marco teórico del estudio, con información secundaria externa que pudo recogerse de diferentes fuentes, como bibliografía de repositorios institucionales de varias universidades sobre artículos escritos por varios autores e investigadores, relacionados con el mercadeo relacional y las ventas.

Posteriormente, para la ejecución de la investigación cualitativa primaria se utilizó la técnica de las entrevistas de profundidad. Con éstas, se logró responder al problema de investigación, y por supuesto, a los objetivos propuestos por el autor de este estudio.

3.3 Construcción del instrumento para recolectar los datos.

El instrumento desarrollado para llevar a cabo las entrevistas de profundidad fue una guía de tópicos (anexo 1) que contiene siete preguntas abiertas, relacionadas todas ellas con las prácticas del marketing relacional. Esta guía es un cuestionario semiestructurado que tiene la gran riqueza y flexibilidad de permitir al entrevistado dar respuestas amplias sobre lo que se le pregunta, y también, de concederle al investigador cierta libertad o movilidad de generar contra preguntas o hacer comentarios de aspectos que no están presentes en la guía pero que por el giro de la conversación podrían llegar a ser muy interesantes. De esta manera, la pregunta que se formula quedará suficientemente respondida. Se busca con este mecanismo, que el investigado responda desde su experiencia personal, y no desde la teoría, qué presenta para él manejar el Marketing Relacional, o también, qué otras prácticas de marketing muy personales ejecutan con buenos resultados y que no son conocidas por nadie más.

3.4 Desarrollo del trabajo de recolección de datos.

Los datos fueron recabados, como ya se explicó, con un cuestionario semi estructurado denominado “guía de tópicos”, propio de las investigaciones cualitativas, que se caracteriza por estar conformado por preguntas abiertas en su totalidad. Se convocaron a los sujetos investigados – agentes y agencias de seguros de la ciudad de Medellín – entre los días 15 y 22 de agosto del año en curso. Las entrevistas se realizaron a través de teléfono celular en vista de las dificultades actuales para sostener encuentros personales (lo cual hubiera sido lo ideal) a causa de la pandemia generada por el virus SARS-CoV-2, más conocido como “Covid-19”, y todas las llamadas fueron grabadas para el registro, y también para facilitar el siguiente paso de la investigación, el análisis de datos. Todas las grabaciones se tienen guardadas en custodia y pueden ser suministradas para la revisión de cualquier persona en el momento que lo disponga.

4. Análisis de datos.

Posterior al momento de la realización de las entrevistas, se pasó a la etapa de transcripción de la información al computador en un archivo en formato Word, labor realizada por dos personas. Aquí se tuvo cuidado en escribir textualmente lo relatado por el sujeto investigado, incluyendo los giros propios que cualquier persona hace al hablar de manera espontánea. Este material se encuentra en archivo y está disponible para cualquier persona que esté interesado en revisarlo. Luego, vino la etapa de preparación de la información para su análisis, valiéndose para ello, de la técnica conocida como “análisis de contenido”, sometiendo la información recolectada al tratamiento de un software especializado para el análisis de información de estudios cualitativos, denominado NVIVO-12, cuya licencia le pertenece a la firma Microsoft Inc.

La primera tarea allí fue hacer el proceso de codificación de toda la información recolectada con las 16 entrevistas de profundidad, donde se determinaron ocho grandes categorías de análisis y 61 códigos (también llamados Nodos), y que están agrupados en tales categorías. (ver anexo 2). A continuación, se presentan las categorías y nodos creados para la clasificación de la información:

4.1. Tabla de categorías y nodos para el análisis de la información.

Grandes categorías	Códigos o Nodos
Clientes	Amistad, clientes perdidos, empresas, familia, necesidades, perfil, personas.
Competencia	Asesores, pólizas colectivas.
Estrategias	Alternativas, contactos, conversar, crecimiento, encuestas, enseñar, escuchar, fechas especiales, formación, medición efectividad, planeación, precio, referidos, soluciones, valor, venta cruzada.
Fidelidad	Amistad, confiabilidad, expectativas, lealtad, satisfacción.
Herramientas	Celular, compañías, correo electrónico, CRM, Excel, Facebook, Instagram, internet, LinkedIn, plataforma, PSE, redes sociales, Softseguros, tecnología, tradicionales, WhatsApp.
Información	Datos, organizada, sistematizada.
Productos	Copropiedades, productos estándar, productos personalizados, Soat, Vida.
Seguimiento	Asesoría, atención, comunicación, contacto, mantenimiento, presencia, relaciones, renovaciones, servicio.

Fuente: creación propia.

Después, se cargó el documento con las transcripciones de las entrevistas y se distribuyeron muchos de los datos (frases) en las diferentes categorías y nodos de acuerdo con su pertinencia. Con este material cargado y listo, se procedió con el análisis de la información, contrastando lo descrito en el marco teórico de la investigación con los hallazgos obtenidos en las entrevistas. Este es el proceso conocido como “discusión y que se desarrolla ampliamente en el punto siguiente de este trabajo.

5. Discusión:

Compararemos en esta sección los resultados encontrados en la información proporcionada por los 16 convocados a la entrevista de profundidad con la literatura que se recabó en el marco teórico de la investigación, para establecer qué tanta distancia existe entre la teoría y la práctica llevada a cabo hoy en día.

Podemos comenzar con lo aludido por Berry en 1993 cuando propuso que la esencia del marketing relacional era atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes. En ese sentido, tenemos un buen exponente actual, quien manifiesta: “nosotros tenemos un esquema para ir profundizando el cliente, si me entro y yo tomo el cliente por el Soat, voy por el carro y después voy por hogar, después por salud y voy por vida” (Oscar Serna Restrepo). Esto demuestra el grado de concientización que existe entre muchos asesores en seguros, como don Oscar, de que el éxito en ese negocio parte de comprender que se puede crecer gradualmente producto por producto, y en ese proceso es que se va construyendo una relación sólida entre empresa y cliente, como también lo indicaba Kotler por esa misma época, diciendo que se estrechan los lazos entre ambas partes a niveles técnico, social y económico generando beneficios importantísimos como ayudarse mutuamente, consolidando una mutua confianza y reduciendo los costos de manera significativa. Hoy, día, Óscar Serna Restrepo, es un respetado empresario de los seguros

que aprovechó toda su experiencia cuando estuvo al mando por muchos años de una organización líder en comercialización de seguros denominada Provisión, y luego decidió iniciar un nuevo ciclo de manera independiente, forjando así a Fuerte Seguros, su firma propia, y ha ido creciendo constantemente aplicando la premisa de atraer, mantener e intensificar relaciones con los clientes.

De otra parte, varios autores citados en el marco teórico como Parasuraman y otros, apuntaban que las relaciones de largo plazo podrían conducir a obtener beneficios por el mantenimiento de relaciones de ellas, porque en esa relación se supone que se generará satisfacción. Pues, así es que enfila todas sus baterías la agencia Seguros Maluva Ltda, al manifestar: “porque nosotros vamos en búsqueda de relacionamientos de largo plazo.” (Martha Lucía Vásquez). Esto significa que para ella es muy claro que, desde el momento inicial de un contacto con un cliente potencial, su interés no es verdaderamente la obtención del negocio inmediato que se puede lograr en la primera cita, no. Su interés radica en que esa primera cita es la catapulta para una relación de largo aliento, en donde al ir conociendo y satisfaciendo a su cliente en cada nuevo encuentro, ella podrá ganar cada vez más su confianza para obtener negocios de mayor envergadura hasta copar totalmente sus expectativas cubriendo el 100% de sus necesidades.

Gómez y otros, en 2017 apuntaron que el marketing relacional se convirtió en la prioridad de la planeación estratégica de negocios, y esto sí es curioso, porque muy pocos agentes aseguradores en la ciudad de Medellín trabajan con una planeación estratégica trazada a mediano plazo (entre uno y tres años); pero esta sí es tomada en cuenta en algunas agencias como Seguros Maluva Ltda, y Fuerte Seguros. Ellas sí tienen claro los principios rectores de sus empresas, que han de ser permanentes, para que se mantengan operando muy competitivamente en el mercado. No se obtuvo información acerca de si esas agencias tenían presupuestos de cumplimiento de metas en ventas

para los siguientes períodos, pero sí quedó claro que las cifras y porcentajes a obtener son lo de menos, porque ellos son una consecuencia de la preservación de lo verdaderamente importante a nivel estratégico, y esto es, el mantener su planeación estratégica del negocio que implica el reconocimiento, identificación y puesta en práctica por parte de todos sus colaboradores (empleados), con la misión, la visión, los valores y los principios rectores que deben orientar siempre las actividades de la organización. Para ilustrarlo, veamos, veamos los pilares de la planeación estratégica comercial en los que reposa la actividad de Fuerte Seguros:

“En la estrategia para nosotros mantener, sostener y crecer el negocio tenemos en cuenta cuatro tareas básicas que son: lo primero es mantener cotizaciones siempre presentes...la segunda tiene que ver con renovaciones, si nosotros garantizamos de que estamos presentando la propuesta de renovación al cliente con mínimo treinta días de anticipación...la tercera tarea es expedir pólizas de todo tipo, las cotizaciones que se vuelven pólizas y las renovaciones que se vuelven nuevamente pólizas...Y la cuarta tarea es el cobro de la cartera...debemos de definir la forma de pago, no la dejamos para definirla después de que vamos donde el cliente” (Óscar Serna Restrepo).

De su parte, Seguros Maluva Ltda, refleja un espíritu estratégico más organizacional, al esgrimir frases como las siguientes: “hacemos encuestas con clientes. Encuestas en las entrevistas que tenemos con máximo tres tipos de preguntas sobre todo como sondeando si el cliente sí alcanza a percibir esos atributos que nosotros queremos que sean ellos los que los perciban”, y, “a nosotros nos interesa que cada vez más conozcan nuestra cultura organizacional; nosotros hemos trabajado mucho por esa cultura. Entonces también nos interesa vendernos no solamente desde el punto de vista de póliza sino desde el punto de vista de cultura organizacional: quiénes somos las personas que estamos detrás de los seguros. Somos personas confiables, honradas, honestas, que nos

equivocamos también.(Martha Lucía Vásquez). O sea, los atributos permanentes que son su carta de presentación ante cualquier cliente en cualquier momento de la vida de la empresa. Otro argumento que denota su planeación y visión estratégica es la siguiente aseveración: “hoy, el hijo de una pareja que yo tengo asegurada es un cliente mío del mañana. Entonces allá tiene que ir mi marketing relacional, mis estrategias. ¿Sí me entendés? Entonces es una mirada 360°, dijéramos así, del cliente y de las personas” (Martha Lucía Vásquez, de Seguros Maluva Ltda). Es evidente aquí su visión estratégica de largo plazo.

Martha Lucía no solamente piensa en sus clientes directos, sino también en sus aliados estratégicos, como lo señalan algunos pensadores del marketing relacional como Philip Kotler. Es el caso de los proveedores que le sirven a su agencia, y piensa en ellos porque sabe que debe mantenerse unida a ellos para obtener su valor y conformar así una cadena de valor poderosa que beneficie en últimas, al cliente final. Pero también sabe que, en cualquier momento, uno de los colaboradores de esas empresas podría convertirse en un cliente real, como lo expone en estas palabras: “también tengo relación con las personas que trabajan para los proveedores. O sea, yo en este momento estoy viendo mucho las empresas más que como un ente jurídico, lo estoy viendo como que están conformadas por personas” (Martha Lucía Vásquez). Y por si fuera poco, también piensa en sus colaboradores como clientes. Veamos: “además, nosotros nos relacionamos nosotros nos relacionamos con los empleados, que son unos clientes internos. Y además son clientes también de la agencia; entonces los tengo que contemplar, ¿cierto?” (Martha Lucía Vásquez, de Seguros Maluva Ltda).

De otro lado, también queda demostrado el argumento de Sheth y Parvatiyar acerca del cambio de paradigma del marketing transaccional al marketing relacional, suscitado a raíz del robustecimiento de las organizaciones que alejaron a compradores y vendedores,

generando así un insano aislamiento de ambas personas. Hoy, las agencias de seguros tienen muy claro que, pese a su continuo crecimiento, deben, por el contrario, trabajar diariamente en estrechar los vínculos y acortar las distancias entre sus asesores comerciales y los clientes, pues esto facilita mucho las cosas al momento de hacer negocios presentes y futuros. Así lo tienen de claro en Certeza Seguros:

“Nosotros tenemos un contacto muy cercano con cada cliente y es muy importante. Hay que estar para el cliente, muy disponible, muy abierto, donde podamos estar compartiendo con ellos ideas e intercambiando como situaciones” (Gloria Valencia Pérez).

Y hasta llegar al punto de una relación tan informal como la que se describe a continuación por uno de los entrevistados: “mis clientes por lo general yo los llamo, y me dicen - te espero por aquí para que tomemos un tintico, cuando quiera venga por acá, véngase, necesito que venga - O sea, es más formal; a ver, no digamos que es más formal, sino más bien es más informal, pero de una manera más efectiva, más cercana”. (Barlán Alberto Londoño).

Todo lo anterior nos lleva a reflexionar sobre el tema de la fidelidad, porque se supone que el marketing relacional debe desembocar en una fidelidad a toda prueba por parte de los clientes; al fin y al cabo, el valor de vida del cliente es el “valor de todas las compras que el cliente realiza durante toda una vida de preferencia” (Kotler, 2017). Y este tema fue tocado en el marco teórico de esta investigación cuando se citó a Wakabayashi, quien en 2016 acuñó el término “lealtad” refiriéndose a la fidelidad, y al respecto se pudo constatar que definitivamente sí es un tema fundamental para todos los asesores de seguros, sean agentes o agencias. Luego de citar a continuación algunos testimonios, se hará una reflexión interesante:

“Hoy en día tiene que estar consiguiendo clientes, uno no se puede quedar dormido con la cartera, pero cuando vos analizás y decís, “¿a ver, hombre, la mayoría de mis clientes son fieles? y encontrás que sí, y que hay una persistencia. Eso es importante.” (Juan David Vélez Betancur).

“Pues yo la verdad creería, que gracias a Dios por el servicio que yo he tenido, es que mis clientes llevan tantos años conmigo. Yo tengo clientes desde que empecé, y me mandan y me mandan.” (Ana Patricia Garcés Posada).

“Sí, bueno, la principal estrategia es el servicio; o sea, nosotros tratamos de tener un servicio ejemplar, trabajamos las 24 horas, el cliente nos puede llamar a cualquier hora, nos puede llamar el fin de semana.” (Dora Lilian Hernández Pérez), aludiendo a las razones para tener una clientela tan numerosa y fiel.

“Pero te digo que por lo menos el 85% de la gente que se va vuelve donde uno. Me dicen: “usted es mi amigo” y son llamándome para que los saque de allá. O sea, que ahí se genera un grado de satisfacción” (Álvaro Gil).

“Nosotros en ese sentido, tratamos de trabajar mucho la parte de la lealtad más que la fidelidad, porque hoy es muy difícil garantizar la fidelidad porque un cliente es cada vez un consumidor más inteligente, más culto, más conocedor” (Martha Cecilia Vásquez).

La reflexión aquí es que para muchos la fidelidad es lo mismo que la lealtad, como lo infiere Wakabayashi, pero la verdad es que se ha encontrado en la investigación una diferencia entre ambos conceptos. Con las frases expuestas por los asesores Álvaro Gil Ramírez y Martha Lucía Vásquez, se entiende que fidelidad no es exactamente lo mismo que lealtad. La primera implica que el cliente estará al lado del empresario pase lo que pase, incluyendo una mala gestión de éste, y la segunda, significa que el cliente a pesar

de ser fiel puede irse de nuestro lado después de una larga relación comercial en busca de un competidor, pero con argumentos sólidos que explican de manera totalmente razonable su partida. En ese punto, los asesores Álvaro Gil y Martha Ramírez, aciertan en ese enfoque porque eso los mantendrá siempre alertas en trabajar inteligente y oportunamente en no permitir que se abran de ningún modo, brechas de calidad en el servicio hacia un cliente así se vea fuertemente fiel. Entienden claramente que el cliente puede ser muy leal pero no es tonto.

Otro tópico importante tratado en el marco teórico fueron los descuentos de precio - en ese caso, cupones sociales de descuento – . Lo constatado en la investigación y que resultó ser un consenso general, es que, en la industria de los seguros, al menos entre los asesores profesionales maduros como los que fueron abordados en este estudio, no son de la filosofía de vender por precio. Hay varios testimonios de ellos en los que declaran que han perdido clientes por culpa de que un competidor les venden pólizas más baratas. Por lo general la respuesta no es actuar del mismo modo, bajando el precio, sino, invitar al cliente a qué reflexione qué está comprando por ese mayor precio, y si, luego de las explicaciones el cliente decide irse, el agente o agencia de seguros no ejerce ninguna presión al respecto y le manifiesta su deseo de reencontrarse nuevamente con él en un futuro cercano. Veamos:

“Además, hay varias razones adicionales; una de ellas puede ser la competencia desleal, la mala información que manejan los colegas, por decirlo así, y las promociones que surgen de las pólizas colectivas de las compañías de seguros que hacen convenios con grandes almacenes de cadena o con grandes marcas o superficies y entonces uno puede competir contra ellos”. (Álvaro Gil Ramírez).

“Hay veces hay algo que a todos nos pasa, y es que hay momentos donde el tema de precio en nuestra agencia no es fuerte y no podemos ser competitivos frente a otros colegas, entonces la gente (asesores) no entienden que el cliente mire otras opciones, y eso es normal”. (Juan David Vélez Betancur).

“Una que me duele mucho, me pasó ahorita, a comienzos de este año y finales del 2019. Se me fueron por ahí cinco vehículos porque a los clientes les dio por cambiar carro, cero kilómetros, iban al concesionario y allá les vendían la póliza más económica”. (Doris Valencia Álvarez).

“A muchos clientes no les importa ni la compañía ni el asesor, sino el precio. Y muchas veces uno les pasa las cotizaciones y dicen que por otro lado les están ofreciendo algo más barato y se van”. (Guillermo León Arias Ospina).

“No, por falta de seguimiento, no. He perdido clientes por las pólizas colectivas, porque yo no puedo igualarme a las colectivas”. (Ana Patricia Garcés Posada).

Por otro lado, Pedraja Iglesias y otros, nos mostraron que el marketing relacional podría tener implicaciones profundas para toda la organización. En los casos de las agencias Seguros Maluva Ltda y Fuerte Seguros, sí pudimos evidenciarlo por todo lo expuesto ya en líneas anteriores; tienen una cultura organizacional hacia el marketing relacional bien arraigada. Pero las otras agencias como L&M Seguros de la asesora Liliana Gil Ríos y Certeza Seguros de la Sra. Gloria Valencia Pérez, no lo reflejan. Eso significa que hay que trabajar más fuertemente este tema al interior de las organizaciones hasta llegar a cada uno de los empleados, así estos no trabajen de cara al cliente (front office), porque ellos también son la imagen de la compañía y en cualquier momento podrían encontrarse frente a frente con un cliente cuando éste visite sus oficinas.

El CRM sí es utilizado por todos, tanto agentes como agencias, así unos lo trabajen más a profundidad que otros, y sepan reconocerlo como tal. Resulta que todos cuentan con por lo menos un software (CRM) desarrollado especialmente para el sector asegurador en el que se puede administrar toda la información y la gestión comercial con los clientes, de la agencia o del agente de seguros. Es indudable que esta herramienta es un apoyo fundamental para hacer una correcta gestión de marketing relacional, puesto que allí se consigna toda la información de los clientes, los productos, las compañías y los procesos derivados de la operación del negocio. Pero este CRM requiere de dos insumos básicos aparte de la obvia tecnología, y son: la información de calidad con que debe ser nutrido y la habilidad y experticia de quien usa la herramienta. Estos testimonios reflejan bien la variabilidad que se encuentra en el entorno actual:

“En este momento manejo un programa que se llama Softseguros donde también trato de mantener actualizada esa herramienta, donde están todos los datos de los clientes: teléfonos, direcciones, pólizas vigentes, no vigentes, tengo también como algo así en documentos que manejo también como para tener más control de las cosas, pero todo lo manejo por el sistema y trato de mantenerlo actualizado con todos los datos, correos, celulares”. (Sandra Lucía Isaza Ramírez).

“Bueno, en esa pregunta yo diría que nosotros sí la tenemos organizada pero así como muy actualizada, de pronto me toca organizarla un poquito más y me toca organizarla a través de tablas de Excel”. (Rolando Elberto Forero González).

“Hace dos años, contraté una herramienta que se llama Softseguros”. (Dora Lilian Hernández Pérez).

“Por la plataforma de Softseguros nosotros tenemos un número de llamadas o de mensajes de texto, y correos electrónicos automáticos para avisar con antelación algún aspecto de esa administración de esas soluciones”. (Gloria Valencia Pérez, de Certeza Seguros).

“Fuerte Seguros los maneja y los manejamos yo diría que bien, no digo que excelente porque, digamos que uno de los que no los maneja soy yo. Lo que pasa es que a mí me respaldan son los muchachos”. (Oscar Serna Restrepo).

“Manejo las renovaciones y vencimientos de los seguros de los clientes, y me sirve para ofrecerles productos que no tienen conmigo, lo que llamamos venta cruzada. ¿correcto? Y como la mantengo actualizada, le aviso los vencimientos con un mes de antelación y los próximos pagos a realizar”. (Jaime de Jesús Cuervo Beltrán).

“Pues, la verdad de eso me falta un poquito, yo siempre trato de mantener los clientes, ... pero si me falta un poquito porque he estado también viendo unos temas muy interesantes, todos los días estoy haciendo un estudio a las 7:30 de la mañana, y con todo eso que estoy estudiando, me doy cuenta que sí, definitivamente sí me falta, tenerlo, así como debía de ser. Pero sí, claro, yo tengo en el sistema mis clientes, su póliza, su vencimiento, pues todo ese cuento, ¿me entendés? Pero me falta”. (Liliana Gil Ríos, de L&M Seguros).

“No lo suficiente, precisamente estoy en una reorganización, digámoslo así, estoy en esas, porque es muy importante, lo necesito”. (Doris Valencia Álvarez).

“Tú sabes que nosotros de todas maneras tenemos un proveedor directo que es SURA, con el cual tenemos una relación comercial. Entonces en muchos de los aspectos de la información, nosotros, digamos, nos cobijamos con ellos. O sea, ellos nos ofrecen

un sistema de CRM en este momento que la agencia no tiene, y que se llama SALESFORCE...y lo otro, es que nosotros hemos contratado el sistema de Softseguros” (Martha Lucía Vásquez de Seguros Maluva Ltda).

Y hablando de estos temas, demos una mirada a lo encontrado en cuanto al acercamiento a la tecnología por parte de los agentes y agencias asesores en seguros. Hay diferentes comportamientos; unos la tienen muy apropiada y otros apenas van tratando de seguirle los pasos, pero generalizando, se debe trabajar mucho en el sector, porque la tendencia sin duda alguna indica que muchos procesos y actividades en seguros están ya y lo estarán aún más en el futuro cercano, vinculados a la tecnología. Tal vez si en la muestra escogida para este estudio se hubieran involucrado a agentes de seguros más jóvenes, seguramente encontraríamos que la respuesta sería mucho más favorable. Pero para el estudio, se escogió a aquellos en plena madurez de conocimiento profesional en el área y eso implica un promedio de edad mayor. Como lo vimos, Yen & Lu, sostienen que las relaciones entre proveedores y cliente recientemente han empezado a ser modificadas, a raíz de la profusión de tecnologías para establecer contactos online, y que esto representa un nuevo reto para las empresas de hoy. Leyendo las declaraciones de varios de nuestros invitados que se encuentran a continuación, podemos advertir los diferentes grados de preparación en la materia a la fecha, mostrando algunas diferencias preocupantes en algunos casos porque se nota un rezago evidente para afrontar este nuevo ambiente. Y en cambio en otros se nota su liderazgo e iniciativa para estar a la vanguardia:

“Todavía no es una garantía que el virus ya no esté allá fuera. No. Yo pienso que por lo menos unos dos años vamos a tener que seguir como con esta forma de comunicación

con los clientes; hacer reuniones a través de Zoom o de estas plataformas”. (Rolando Elberto Forero González).

“Claro que sí. De tiempo completo. Y como yo tengo una asistente, ella me maneja todo el sistema tecnológico”. (Rodrigo de Jesús Vargas Yepes).

“Sí, claro, yo tengo una página especial, una página donde en la que tú entras y miras los productos que yo vendo, la gente puede pedir los endosos a través de la página, la persona a través de un código puede ver las pólizas a través de la página, puedes mirar el número de asistencia a través de la página y puedes montar los siniestros a través de la página...y en esa página más adelante el cliente va a poder cotizar el seguro del carro, va a poder comprar el Soat”. (Dora Lilian Hernández Pérez).

“Pues solamente los pagos por PSE”. (Martha Cecilia Peláez Rengifo).

“Hoy, ya se nos volvió una parte rutinaria en nuestro trabajo, las plataformas de comunicación por Zoom, por Meet, por Teams, ya las hemos venido manejando bien tanto en la parte de dirección de la agencia como a nivel de las auxiliarías nuestras, que se llaman facilitadoras” (Martha Lucía Vásquez, de Seguros Maluva Ltda).

“Sí, la utilizo mucho, todas las pólizas las envío por correo electrónico, y yo uso mucho y educo a los clientes para que hagan los pagos por PSE porque eso le ayuda a ahorrar tiempo a ellos y a uno”. (Jaime de Jesús Cuervo Beltrán).

“Entonces, las redes sociales son una falencia porque no las uso y uno sabe que por ahí se mueve mucha cosa y hay mucha estrategia de mercado. Entonces, en esa parte sí falta desarrollarlas”. (Guillermo León Arias Ospina).

Ignacio López Sánchez señalaba en su estudio de estrategia relacional en el sector financiero, la importancia del enriquecimiento y calidad de la información para tomar decisiones estratégicas acertadas en la empresa, y pues en ese sentido, parece que tiene toda la razón, porque todos los agentes y agencias de seguros investigados en la ciudad de Medellín, dan prioridad absoluta a tener su información organizada (casi al 100%), aunque no todos la tienen completamente sistematizada y eso podría dar ventajas a un competidor que sí esté muy alineado con el adecuado manejo que debe dársele a la información y su acoplamiento con las herramientas de tecnología apropiadas como en este caso, el CRM y los equipos móviles de comunicación para que la información esté disponible en cualquier momento y lugar de manera precisa, como por ejemplo en una visita comercial a un cliente. De nada sirve un buen CRM si la información con la que se alimenta está desactualizada, incompleta e irrelevante para el manejo estratégico del negocio. Para cumplir adecuadamente esta tarea, ayuda enormemente manejar el concepto de SIM que nos refieren Alba Cabañas y otros, en el que más que un CRM, el SIM (Sistema de Información de Marketing) es una cultura que promueven los estrategas de la dirección administrativa en las organizaciones para que todos sus colaboradores la practiquen con el fin de tener información relevante, confiable y rentable en todo momento para la correcta toma de decisiones.

Los siguientes son algunos hallazgos que muestran un buen nivel dado en el trato estratégico de la información con el fin de manejar relaciones productivas de largo plazo con sus clientes, por parte de los agentes y agencias de seguros en la ciudad de Medellín. Pero algunos reflejan un leve desajuste en esta mecánica porque no la tienen organizada o sistematizada al 100%:

- **¿Te sirve como para delimitar bien el perfil de las personas?**

- “Correcto”. (Barlán Alberto Londoño). Fue su respuesta al preguntársele cuál era el uso que le daba a su información acumulada de los clientes y ahondar un poco más allá sobre el uso cotidiano de manejar sus operaciones día a día. Esto es muy importante, puesto que él trabaja de manera muy acertada la segmentación de mercados y puede delinear unas estrategias muy diferenciadas para cada segmento de consumidores. Quien trabaja de esta manera tiene una alta asertividad en el cierre de negocios.

“En cada contacto, en cada conversación aprovechar para actualizar un dato, y otro dato...y aprender mucho a escuchar porque en esa conversación las personas le están informando a uno muchas cosas, muchos datos que uno los debe aprovechar”. (Martha Lucía Vásquez, de Seguros Maluva Ltda). Es la más aguda de todos los asesores invitados, entiende perfectamente la importancia de una buena información suficiente y actual, y por eso no pierde la oportunidad de que, en cada encuentro con sus clientes, obtenga un nuevo dato, que luego lo convierte en información útil y que en muchos casos se convierte en un nuevo producto a vender.

“Yo diría que nosotros sí la tenemos organizada, pero, así como muy actualizada, de pronto me toca organizarla un poquito más y me toca organizarla a través de tablas de Excel. La tenemos para estar revisando siempre las renovaciones, las frecuencias de visitas que tenemos con ellos y de pronto, con ellos mismos, conseguir otros nuevos clientes, ¿no? De llamarlos y conseguir referidos. (Rolando Elberto Forero González). Es muy asesor, exitoso en ventas y con un portafolio de productos muy amplio, pero denota una falencia en cuanto al manejo sistemático y organizado de la información y por esa razón se le pueden escapar negocios.

“Bueno, ve, te voy a decir la verdad, con muchos de ellos, estoy aprovechando para darles un mejor servicio, para coger referidos, porque uno con ellos se va dando cuenta

de cositas con todo lo que lo que va desarrollando”. (Liliana Gil Ríos, de la agencia L&M Seguros). Otra persona muy atenta en las conversaciones con los clientes a detectar posible información que le represente un nuevo negocio.

“Manejo las renovaciones y vencimientos de los seguros de los clientes, y me sirve para ofrecerles productos que no tienen conmigo, lo que llamamos venta cruzada. ¿correcto? Y como la mantengo actualizada, le aviso los vencimientos con un mes de antelación y los próximos pagos a realizar”. (Jaime de Jesús Cuervo Beltrán). Sus altos niveles de venta crecientes cada año demuestran su disciplina en las tareas de marketing relacional. Al igual que los anteriores, varias veces campeón en concursos de seguros en algunos ramos, organizados por las compañías de seguros para estimular a sus intermediarios. El secreto no está en las ventas, no. Ese tan solo es un componente, y bien importante, del éxito en este negocio. La verdadera clave está en mirar esta actividad como un juego de largo plazo, que a través de una relación comercial con una persona (cliente) durante muchos años, hay múltiples oportunidades de celebrar negocios con ella.

“Sí. Bueno, primero que todo, nosotros tenemos un sistema que venimos manejando hace unos cinco o seis años que se llama CELLER, el cual es una base de datos donde manejamos todo lo de los clientes, todo está bajado ahí; desde la fecha de nacimiento, la ocupación, los teléfonos, los tipos de seguros que le manejamos, los que no tiene. O sea, vamos generando dentro de cada cliente, como un mercado de lo que se puede explotar en el cliente, el objetivo a alcanzar con el cliente”. (Álvaro Gil Ramírez).

“La utilizo para realizar una venta cruzada, o que ese cliente requiera de algo adicional, entonces yo ya no le tengo que solicitar información, sino que, como yo ya la tengo, no tengo que empezar de cero porque consulto mi base de datos y ahorro tiempo”. (Guillermo León Arias Ospina). Muy activo en la estrategia de venta cruzada

aprovechando la información ya recolectada. Guillermo es una persona que da prioridad a profundizar la relación y los negocios con un cliente, antes de ir en búsqueda de uno nuevo.

Yen & Lu aseveraban que los clientes de la actualidad tienen mayores facilidades de acercamiento para acceder a productos de seguros a través de los canales online, que a través de los canales tradicionales u offline, dado que la virtualidad y la tecnología se ha ido apoderado paulatinamente de muchas actividades en el mundo y en internet se encuentra toda la información que un consumidor promedio buscaría para poder satisfacer su necesidad. En este sentido, solo dos de los invitados a nuestras entrevistas de profundidad, tienen un acercamiento hacia el cliente de modo online y han sabido sacar provecho de esa herramienta que se ha constituido en una ventaja competitiva con respecto a sus colegas competidores:

“Sí, claro, yo tengo una página especial, una página donde en la que tú entras y miras los productos que yo vendo, la gente puede pedir los endosos a través de la página, la persona a través de un código puede ver las pólizas a través de la página, puedes mirar el número de asistencia a través de la página y puedes montar los siniestros a través de la página” (Dora Lilian Hernández Pérez). Esta asesora, a pesar de que aún tiene la categoría de agente de seguros, está más adelantada en varios temas que muchas agencias de seguros de la ciudad. Una muestra de ello es que tiene su propia página web donde interactúa de forma constante con sus clientes para darles respuesta a solicitudes de trámites de documentos y procesos de siniestros, cotizaciones, expediciones de pólizas, etc. El hecho de que no sea hoy en día una agencia es por voluntad propia, porque ha aprendido a trabajar de manera eficaz como una agente independiente, pero su éxito profesional nadie se lo discute. Es sorprendente.

“Nosotros tenemos a través de Sura también un micrositio dentro de la página de Sura. Entonces cuando yo entro a la página de Sura, yo puedo escoger que me lo atienda Maluva, o puedo entrar directamente por el micrositio de Maluva y de ahí me voy para Sura. Entonces ahí tenemos nosotros planteado cuál es nuestra misión, cuál es nuestro objetivo, tenemos el grupo directivo presentado ahí para que la gente lo conozca, y dentro de ese micrositio, por ejemplo, las personas pueden ir a los sistemas de pago, como vos decís en la pregunta, al PSE y pagar ahí”. (Martha Lucía Vásquez, de Seguros Maluva Ltda). Ella posee un micrositio dentro del portal de Sura, que es una especie de página web propia para interactuar con sus clientes o cualquier otro visitante que ingrese a buscar información. Su información es que muchas personas que ven el sitio cuando navegan por las páginas de Sura ingresan a su agencia porque su imagen es visible y destaca en la pantalla.

Para cerrar esta discusión, señalemos que todos los agentes y agencias de seguros de la ciudad de Medellín convocados para el estudio, desarrollan prácticas de marketing relacional encaminadas al logro de sus metas comerciales. Son conscientes de que el mundo de los negocios está cambiando muy rápidamente y la manera de comunicarse con sus clientes reales y su mercado potencial es ahora más abierto por la coexistencia de los ambientes virtuales y reales. Cada uno de ellos tiene sus ventajas, sus virtudes, pero debe entenderse que hay que estar preparado para manejar cualquiera de ellos. Lo fundamental en el marketing relacional es el contacto permanente, estrecho, fuerte, sincero y productivo entre dos partes para obtener un mutuo beneficio; una que demanda bienes y servicios y otra que los ofrece. Y mientras más formas tengamos de acercarnos será mucho mejor haciendo así más efectivo los resultados del trabajo. En el tránsito hacia el mundo de la tecnología y presencia en ambientes virtuales todavía falta camino

por recorrer para muchos agentes y agencias; esperemos que no duden en dar el salto definitivo.

Pero definitivamente sí hay uso de buenas prácticas de marketing relacional para garantizar su supervivencia en el negocio y estas son algunas pruebas de ello:

“Sí, sin esperar que la persona lo pida. Obviamente si lo pide, también lo va a tener. La idea es uno ir adelante del cliente y generando la necesidad, porque nosotros vendemos servicios y al vender servicios tenemos que generar la necesidad de servicio al cliente. Porque si no le generamos la necesidad o el cliente no la ve, entonces no lo va a adquirir (el seguro que no tiene)”. (Álvaro Gil Ramírez). Todo un estratega con olfato de negocios muy desarrollado, que no espera a que el cliente se manifieste, sino que toma la iniciativa y sabe cómo extraer la información clave de sus clientes para convertirla en un negocio.

“Sí, y tenemos un asesor jurídico experto en copropiedades, entonces nosotros cualquier inquietud que ellos tengan respecto a una reclamación, nosotros acudimos al asesor jurídico, y él nos dice cómo debemos hacer la reclamación, y si es viable o no”. (Dora Lilian Hernández Pérez). Ofrece servicios más allá de los que el cliente pueda esperar. Por esa razón es la líder indiscutible en el ramo de seguros de Copropiedades, ofrece asesorías de tipo legal, de seguridad industrial, y otras. Esto, obviamente, supera las expectativas de sus clientes.

“Eso implica también el acompañamiento en los “momentos de verdad” y también queremos hacer una transformación en esa persona o en esas familias o en esas empresas, llevándolos a otro tipo de educación en cuanto a su mejoramiento de vida”. (Martha Lucía Vásquez, de Seguros Maluva Ltda.)

“Pues, a ver, yo trato de estar pendiente pues como de la vida de mis clientes, de los que se casan o los que tienen hijos o tienen nietos, estar pendiente de cómo va creciendo la familia, estarles ofreciendo los productos. Esto para el nieto, esto para la nieta, o mirando también o mandándoles publicidad de productos nuevos, mantenerlos informados como en base en todo lo que está pasando a nivel de seguros en este momento con lo del Covid-19, mandándoles las informaciones si necesitan consultar algo o necesitan cualquier información. Trato pues de mantenerlos actualizados por todas las redes de ellos con información nueva sobre todo lo que va saliendo”. (Sandra Lucía Isaza Ramírez). Al leer esta declaración, es fácil darse cuenta de que ella está presente en todos los momentos claves del entorno personal y familiar de sus clientes; hay un grado de compenetración muy alto que le podrá asegurar negocios a futuro con ese núcleo familiar por varias generaciones.

“Dentro de las soluciones que tenemos para nuestros clientes, es estar pendientes de todos los vencimientos para estárselos anunciando con mucha anterioridad y a su vez, cuando estamos presentando esas propuestas en las renovaciones, les agregamos cierto tipo de cotizaciones que les pueden ser interesantes a ellos, como cotizaciones de seguros de vida, una póliza complementaria de salud”. (Gloria Valencia Pérez, de Certeza Seguros). Puntualidad en la información y anticipación de nuevas posibilidades de negocio con los clientes. Dos ingredientes que gustan a los usuarios de estos productos.

“El cliente dice: “me ahorro un millón de pesos, pero yo por un millón de pesos no voy a perder la tranquilidad de saber que yo lo conozco a usted, y sé que cuando yo lo llamo, usted me va a atender y me atiende como a mí me gusta, como yo lo necesito”, ¿sí?”. (Barlán Alberto Londoño). Contándonos sobre el gran aprecio que le profesa uno de sus clientes. Esta es una prueba indiscutible de que el aspecto del precio puede llegar a ser

irrelevante ante un buen manejo de marketing relacional donde prima el ofrecimiento de valor para el cliente y que es altamente apreciado por él.

“Para mí es fundamental, nunca dejaré de ser importante esa relación persona – persona, pues. Incluso, los jóvenes de ahora son muy virtuales y nosotros tenemos que estar a la vanguardia en ese sentido, estar muy actualizados y “montados en el bus”, como se dice, pero me parece importantísima esa relación persona – persona. Hoy, es difícil obviamente, pero gracias a la virtualidad precisamente, hemos estado ahí”. (Juan David Vélez Betancur). Para Juan David, así como para la mayoría de los asesores en seguros, es fundamental el tema del encuentro persona a persona con el cliente, mientras pueda hacerse. Sí, puede acudir al manejo de las plataformas modernas de comunicación, pero ello no debe ser la costumbre. El contacto humano de forma personal es insustituible, y el saludarse con un cliente con un apretón de manos, un abrazo o un beso, genera una sensación de bienestar, de seguridad, de confianza y de compromiso, que no lo brinda la tecnología existente hasta ahora.

Para cerrar el análisis de los resultados y la correspondiente discusión, es importante e interesante resaltar que se pudo descubrir mediante esta investigación, nuevos elementos importantes que aportan significativamente al tratamiento del marketing relacional y que antes pasaban algo inadvertidos y son nacidos de los comentarios de las personas que fueron invitadas a participar en la celebración de las entrevistas de profundidad. Ellos son:

Construcción de la relación con el cliente paso a paso: es fundamental entender que la obtención de la confianza de la contraparte en una relación comercial es un proceso que requiere de tiempo de maduración porque es necesario que en ese camino se vayan dando pruebas de que se es digno de tal confianza. El cumplimiento de los

compromisos adquiridos, la documentación en regla sobre la negociación realizada y el servicio constante que no decae con el paso del tiempo, son garantía de que se logrará el objetivo.

Trascender lo comercial hasta llegar a lo personal: la relación ha de ser tan sólida que en muchos casos pudiera trascender al plano personal y familiar del cliente, para ofrecer muchas más satisfacciones a su círculo más cercano y privado de personas. Existen muchos testimonios de asesores en seguros, respecto a que han logrado consolidar una verdadera amistad con su cliente, a tal punto que ésta llega a ocupar el primer nivel en el relacionamiento con esa persona, y en segundo lugar, queda el plano comercial, sin de dejar en ningún momento obviamente, de ser importante.

Planeación estratégica orientada hacia el cliente: cuando ya un agente de seguros que trabaja de manera independiente decide convertirse en agencia de seguros, tendrá que pensar cuando comience su proceso de crecimiento como organización en el cual se van vinculando a ella varios empleados, en formar a ese grupo de colaboradores en una cultura estratégica de orientación hacia el cliente, y esto implica que todas las tareas y acciones desarrolladas por cualquiera de sus miembros, debe ser pensada siempre para la satisfacción del cliente; no debe caerse en el error de tomarla como una actividad interna de oficina que no alcanza a trascender hasta el cliente. El hacer esto siempre generará malas experiencias para la agencia cuando vea que su cliente resultó afectado por una mala gestión de un trámite cualquiera de uno de sus empleados y éste exprese su inconformidad.

El servicio es la principal herramienta para lograr la fidelidad del cliente: se puede contar con buena información del producto, del mercado y del cliente, poseer buenos recursos tecnológicos de comunicación y habilidad para crear relaciones, pero si

no se ofrece un servicio de alta calidad, será difícil garantizar que el cliente comience a hacer compras repetitivas y constantes, o si lo hace, es posible que en cualquier momento haga una retirada imprevista. En muchas ocasiones los clientes no expresan sus inconformidades y sus sentimientos, y actúan de manera drástica cuando uno como oferente menos lo espera.

Estar pendiente de la vida de los clientes: todos los seres humanos tienen un ciclo de vida natural en el cual se van quemando diferentes etapas y se van experimentando ciertas necesidades propias de cada una de ellas. La idea es estar atento a su aparición para poder ofrecer de manera oportuna la solución más adecuada y así estaremos sorprendiendo al cliente porque será evidente nuestra sagacidad para salirle siempre al paso y evitar que él llegue a considerar en ese momento otra alternativa diferente a la mía como su asesor para atender su necesidad.

Los momentos de verdad con los clientes: estos son los momentos claves en donde nunca se puede fallar con el cliente. Aquellos en donde el cliente ha sufrido una pérdida importante que está afectando su vida, su salud o su patrimonio a causa del acontecimiento de un siniestro (en el caso de la industria de los seguros), y él espera que su asesor lo escuche, lo apoye, lo oriente y le facilite el proceso para salir de esa situación tan difícil. Si el asesor lo hace bien, puede tener por seguro que captará el corazón del cliente y además, será la oportunidad de obtener referidos de su parte con la garantía adicional que ese cliente hará una excelente campaña publicitaria de sus asesor mediante el conocido “voz a voz”.

6. Conclusiones.

Como conclusión inicial, es importante anotar la siguiente reflexión: con cada nuevo estudio que se hace sobre un tema determinado, en este caso acerca del marketing

relacional en la comercialización de los seguros, se puede garantizar que surge nuevo conocimiento, como pudo constatarse aquí al poner de relieve en el cierre del punto anterior, ciertos términos y conceptos que no suelen figurar en la literatura especializada en el tema. La mayor enseñanza de todo esto, es que, si se hace cada nueva investigación con la técnica, rigurosidad y profundidad necesarias, se obtendrá un nuevo aporte a la disciplina sobre la cual se está investigando.

El sector de los seguros es un sector muy dinámico, donde se da de manera constante y fluida mucha interacción y eso provee la oportunidad de crear nuevas relaciones. Es más, la manera más segura que un agente de seguros que recién ingresa en la industria puede encontrar para crecer de forma continua en sus negocios, es a través del aprovechamiento de esas relaciones y el buen abordaje que haga de sus referidos provenientes en su fase inicial, de su círculo más cercano, también conocido como círculo primario, compuesto por su familia, amigos de todas las épocas, vecinos y compañeros de trabajo.

Ahora, en cuanto a conclusiones de este trabajo, las dividiremos en dos secciones. La primera, serán conclusiones basadas en el cruce de la información recogida en las preguntas formuladas a los invitados a las entrevistas de profundidad y algunos de los conceptos expresados en el marco teórico, para constatar la distancia existente entre la teoría y la práctica de una disciplina que está haciendo carrera en muchas de las actividades humanas de negocios.

Según el informe presentado por Confecámaras en su sesión realizada en 2018, se crearon en Colombia 328.237 unidades productivas, entre personas jurídicas y naturales, con un incremento del 0.8% con respecto al año inmediatamente anterior, en tanto que en el mismo periodo se cerraron 180.507 empresas. Y más adelante se señala que solo el

29,7% de ellas sobreviven a los primeros cinco años. Esto denota claramente el ambiente de alta competencia que se vive en el mundo de los negocios y para ello hay que estar bien preparado si se quiere pertenecer al club de los sobrevivientes. Más, cuando en la industria de seguros en Colombia existen alrededor de unas 25 compañías de seguros generadoras de productos (pólizas de seguros), y cada una de ellas utiliza un diverso número de canales para venderlas. Ellas tienen asesores comerciales exclusivos empleados por la compañía, y agentes, agencias y corredores externos, todos ellos queriendo participar de la torta de las ventas. A esto hay que añadir que también se utilizan muchos canales de reciente aparición, como son las páginas web, las redes sociales y las plataformas de comunicación. La pregunta entonces es: ¿están lo suficientemente preparados los agentes y agencias de seguros para enfrentar tanta competencia? Lo que ha mostrado el estudio es que sí lo están, pero deben mejorar en varios aspectos si no quieren verse rezagados con las nuevas generaciones de asesores que ya están figurando y empujando fuertemente para ganarse una posición y una participación del mercado actual de compradores de seguros.

Con respecto a lo que señala Philip Kotler en 2006, refiriéndose que el marketing relacional debe establecer relaciones mutuamente productivas no solo con clientes sino con otros aliados estratégicos como los proveedores, distribuidores y socios de negocios, solo tres de los entrevistados practican el cumplimiento de esa premisa – Fuerte Seguros, Seguros Maluva Ltda y Dora Liliam Hernández Pérez – ya que trascienden más allá del mismo cliente y forjan lazos fuertes con las compañías de seguros y otros proveedores, para garantizar una oferta completa de bienes y servicios al mismo cliente. Consiguen aliados estratégicos para cumplir mejor su función, como lo hace Dora Liliam al hacer pactos con otros aliados tales como asesores jurídicos para las numerosas copropiedades que ella asegura, y entidades municipales como los bomberos, la Defensa Civil y la Cruz

Roja para ofrecer a sus asegurados, cursos de capacitación muy útiles que pueden salvar vidas.

Sheth y Parvatiyar no estaban equivocados cuando aseguraron en 1995 que la era posindustrial favoreció el surgimiento del servicio como principal componente de las relaciones de negocios y que se crearía la ruptura de un paradigma porque ya no se hablaría de marketing transaccional sino de marketing relacional, como en efecto ha ocurrido en la época actual.

También puede concluirse con toda propiedad, que el marketing relacional practicado en las redes sociales en línea puede ser un buen canal para generar lealtad y satisfacción en un consumidor hacia la marca. Wang, Bian, Deng, Sheng, Tao (2016) sostenían que las empresas de hoy han tratado de adecuarse a diferentes ambientes para crear canales de comunicación (que realmente son de conexión), para garantizar un vínculo permanente con sus seguidores y clientes. Por lo recogido en nuestras entrevistas, podemos ver que tanto los canales tradicionales (encuentros persona a persona y llamadas telefónicas), como los canales virtuales (redes sociales, plataformas de comunicación audiovisual e internet con sus páginas web), son manejadas por los agentes y asesores de seguros en la ciudad de Medellín, claro está, que existen diferencias evidentes entre ellos, en cuanto a la habilidad y apropiación de los canales virtuales y digitales, marcando este ítem, una diferencia significativa a su favor para quienes la tienen más desarrollada. Podríamos decir que lo que en realidad tienen es una “ventaja competitiva”, hablando en términos de marketing.

Recordando que Wakabayashi definía como lealtad a la recompra o compra de productos de la misma marca constante y regularmente, resulta interesante contrastarlo contra la opinión al respecto de uno de los invitados, Martha Lucía Vásquez, de Seguros

Maluva Ltda, ya que por lo que ella nos relató en su entrevista, este concepto apunta más a lo que es la fidelidad porque la lealtad no significa que siempre tenga que ser fiel. Como lo explica, un cliente leal es aquel que ha sido fiel por un tiempo considerable pero por alguna razón poderosa, sustancial, ha decidido apartarse de nuestro lado para ir con un competidor porque le ha hecho una mejor oferta que la nuestra. Ahora, es el momento de preguntarnos ¿qué es más importante, la fidelidad o la lealtad? Pues la fidelidad nos asegura un cliente con generación de ingresos constantes, pero la lealtad nos muestra que podemos ser buenos en nuestra labor pero que tenemos fallas que debemos corregir, o sea, que nos obliga a ser mejores, con lo que podríamos aprender de los errores para recuperar el cliente y conseguir otros más. Cada quien puede sacar sus propias conclusiones.

En cuanto a la aseveración formulada por Cram en (Pedraja Iglesias et al, 2005), que afirma que los clientes satisfechos compran más, se pueden reducir los costos de servicio de los clientes conocidos, los clientes comparten sus conocimientos con la empresa, y, los clientes satisfechos recomiendan a la empresa, pudo constatar que es verdad en la comercialización actual de los seguros. Si bien es cierto que los entrevistados aseguran de manera explícita o implícita que no dejan de conseguir clientes constantemente, la verdad es que todos propenden por conservar sus clientes cautivos puesto que es mucho más fácil renovar un negocio cada año con un cliente ya conocido que hacer una venta en frío con un nuevo cliente, así este haya sido bien referido. También es verdad que los clientes satisfechos comparten conocimientos con la empresa. Muchos de ellos le expresan abiertamente a su asesor las ofertas que han recibido de sus competidores. Lo que sí puede ponerse en duda es que los clientes que reciben un buen servicio pueden también pueden conseguir un incentivo económico. La verdad es que no

siempre esto se da porque para quien vende por valor y no por precio, ese tema se hace secundario a menos, claro está, que lo exija el mismo cliente.

Renart Cava defiende el uso del CRM como una herramienta fundamental para hacer muchas cosas prácticas y útiles en el gerenciamiento de la cartera de los clientes, pero pudo establecerse por la respuesta de algunos entrevistados, que aunque poseen la herramienta – denominada Softseguros – su grado de dominio y aprovechamiento no es igual entre todos los asesores, marcando también aquí algunas diferencias entre ellos. Algunos asesores que tienen agencia, por ejemplo, confía su manejo a los empleados de la oficina, mientras ellos se dedican a la parte comercial, pero cuando el empleado se ausenta por algún motivo, se ven en aprietos para manejar la herramienta. No olvidemos que el CRM es para hacer un manejo gerencial del negocio, y esto significa que puedo hacer tareas tanto administrativas como comerciales. En suma, el CRM debe ser de uso cotidiano para administrar las relaciones con los clientes actuales y prospectar las relaciones con los clientes futuros de corto plazo.

Alba Cabañas y otros, en 2014, señalaban que la información es el insumo fundamental para trabajar el marketing relacional y al respecto, algunos asesores al parecer no están haciendo bien la tarea, porque le conceden toda la importancia necesaria, pero confiesan que no la tienen actualizada al 100%. Esto genera problemas o en el mejor de los casos, no se puede aprovechar para la realización de algunos nuevos negocios.

David (2011), propone que las empresas tendrían que empezar a mostrar cosas diferentes, como programas de fidelización más inteligentes y móviles, eliminando promociones de escaso valor, y en cambio, ofreciendo cosas tales como procesos de afiliación más rápidos a los clubes de beneficios, por ejemplo. En tal sentido, hay un

agente que sigue sin saberlo esta estrategia que es bien acertada. Álvaro Gil Ramírez siempre facilita las cosas para la realización del siguiente negocio con el cliente que ya tiene cautivo. Con la renovación de la póliza de seguro actual del automóvil, por ejemplo, le presenta al cliente una cotización de otro seguro, por ejemplo, póliza de hogar, que su cliente no le había solicitado, y con esto muchas veces el cliente, que no había pensado en esa necesidad se entusiasma con la propuesta y cierra el negocio porque comprende que sí era una necesidad real pero que no había advertido.

Nuestra última conclusión se refiere a la participación del cliente al momento de tomar un seguro. Athanassopoulo & Young en 2004, sostenían que en el mundo actual el rol del consumidor puede ser muy importante en el desarrollo de un nuevo producto o servicio, cuestión que Ennew and Binks (1996, a997), apoyaban decididamente, sobre todo cuando de ambiente relativamente complejo se trataba como en la consultoría, o relativamente duraderos como ciertos tipos de banca, o ambos, como ocurre en el negocio de los seguros de vida. La mayoría de los asesores consultados sobre este tema aseguraron que siempre tienen en cuenta la opinión del cliente y lo escuchan atentamente en su reunión de negocios para estructurar una póliza de seguro de acuerdo con sus necesidades. Y el cliente también puede intervenir para moldear su producto (póliza) final. Esto evidencia la puesta en práctica de mutua cooperación para obtener un producto ideal.

Por otra parte, también podemos sacar varias conclusiones muy importantes conectando ahora los objetivos formulados en la investigación y la información recolectada en las entrevistas de profundidad:

Se ha podido lograr el objetivo general del estudio que pretendía “determinar las prácticas de Marketing Relacional que están siendo utilizadas por las agencias y agentes de seguros en la ciudad de Medellín”. Pudo constatarse que son muchas las prácticas puestas en marcha en la actualidad por los asesores de seguros en ambas categorías. Sobre todo, aquellas de mayor trascendencia y que son el pilar de otras que las complementan. Por ejemplo, hacer un acompañamiento permanente a los clientes, mediante la asesoría profesional, el contacto frecuente por varias vías para mantener abierta la comunicación, la presencia en todos los “momentos de verdad” de este negocio, el servicio ofrecido de alto nivel y la oportuna atención de cualquier novedad.

El objetivo 1 también fue cumplido, detectando que si bien en términos generales todos los asesores tienen un buen manejo de la información y comprenden la importancia de ella porque saben que esa es su principal insumo para trabajar, se evidenciaron algunas falencias en cuanto a su organización y/o sistematización.

El objetivo 2 del estudio apuntaba a descubrir cuáles son las herramientas de marketing relacional más utilizadas para su manejo comercial y administrativo del negocio de cada uno de ellos, y ellas quedaron registradas debidamente, así: en herramientas intangibles, se tiene la información de los clientes, el conocimiento e información sobre los productos y servicios que comercializan, el conocimiento de los procesos con las diferentes compañías de seguros, su sabiduría en el manejo de las relaciones con los clientes y el dominio de la “venta consultiva” (el proceso sistémico de la venta profesional). Entre las herramientas intangibles más usadas por los profesionales de los seguros, están: el CRM (especialmente Softseguros y Celler), el Excel, el celular, el correo electrónico, el internet para elaborar cotizaciones en las compañías de seguros y permitir el pago de sus clientes, las redes sociales (principalmente WhatsApp, Instagram, Facebook, LinkedIn).

El objetivo 3 apuntaba a descubrir las actividades estratégicas que han desarrollado los asesores profesionales a la luz del marketing relacional. Las principales que fueron reveladas fueron: identificación del potencial de negocios de los clientes; realización de ventas cruzadas con los clientes vinculados, o de ventas crecientes (venderles el mismo producto, pero a mayor escala); la consecución de referidos para nuevos negocios; el desarrollo de canales virtuales de comunicación para mantener el contacto con los clientes; la prospectiva de los negocios a futuro que pueden darse con las personas que se encuentran en el entorno del cliente cautivo; la formación de la cultura del seguro en sus clientes para fomentar su aprecio por la industria y su deseo de compra; la correcta detección de necesidades de los compradores, y por último, el mantenimiento de múltiples alternativas de solución para cubrir dichas necesidades. Luego de revisado este inventario, se considera que lo único que falta por incluirse convenientemente en cuanto a lo estratégico, son dos cuestiones bien importantes: la proyección o pronósticos de crecimiento en ventas de la empresa para el mediano plazo y sus estrategias para lograrlo. Y lo otro, es la medición de los resultados de corto plazo (mensuales y trimestrales), con una herramienta adecuada, formal, de las prácticas de marketing empleadas para poder determinar la efectividad de las acciones comerciales. A esto se refiere precisamente el objetivo 4, a la revisión de los resultados entre los agentes y las agencias de seguros, por la aplicación de sus prácticas de marketing relacional. Bueno, al unísono, todos responden que tales prácticas las conocen muy bien y de hace mucho tiempo, aunque antes no se conocían así, sino, "prácticas comerciales de ventas". Pero sea cual sea su denominación, lo cierto es que hoy en día no solo se trata de ventas sino de muchas cosas más que debe hacer el empresario para que esas ventas perduren en el tiempo por cada cliente. Lo único malo es que no hay un indicador que mida de manera real la efectividad de las acciones de marketing relacional; solo existe entre los agentes y agencias de seguros, uno, el "REFERIDO", y es algo informal porque al cabo de cierto

tiempo, se olvida de dónde procedió su recomendación o por medio de cuál cliente cautivo fue que el referido se convirtió en un nuevo cliente.

También deberá afinarse el tránsito hacia la tecnología. Se pudo evidenciar que algunos están adelantados en el tema, pero otros están rezagados.

6.1 Contribución a la práctica.

Se espera que el producto obtenido con esta investigación contribuya con el mejoramiento constante de las prácticas de marketing relacional a los agentes y agencias de seguros en la ciudad de Medellín, porque a pesar de que pudo registrarse un avance importante por muchos de ellos, se evidencia que las estrategias de marketing relacional se están llevando a cabo de manera bastante informal, y las nuevas generaciones de asesores en seguros vienen mejor preparados amenazando las posiciones de liderazgo de los asesores que hoy viven una etapa madura de su ejercicio profesional. Un claro ejemplo de ello es que la medición de la efectividad de la realización de tales prácticas solo cuenta con un indicador y es la obtención de referidos para nuevos negocios, que los clientes satisfechos con la atención del asesor, lo premia de esta manera. Pero aún en esta variable no se evidencia que haya un registro exacto del porcentaje de cumplimiento del logro. Así mismo, algunos entrevistados mostraron rezago en la actualización de la información y en la sistematización de esta, y eso dificulta las cosas para hacer un buen desarrollo del marketing relacional. Claro, que de otra parte, son más los aspectos positivos que se registraron, y hay que compartirlo con los agentes y agencias que se prestaron para el estudio, con el fin de que adviertan conscientemente la importancia que reviste manejar de manera aplicada y constante esta técnica para el alcance de los objetivos comerciales y administrativos de su negocio. En su gran mayoría saben que están haciendo las cosas bien, pero con un estudio juicioso de la forma de aplicar las

tareas que comprenden el marketing relacional, obtendrían resultados aún mejores que los actuales, de por sí muy buenos, dado que todos son bien reconocidos en el medio como asesores exitosos.

6.2 Limitaciones.

Pese a que el resultado del estudio logró responder los objetivos planteados y arrojó resultados confiables y valiosos para la actividad profesional de los asesores en seguros de la ciudad de Medellín, con información actual, estratégica y útil, se sugiere hacer una segunda etapa de investigación sobre el tema buscando cubrir un radio más amplio de asesores en seguros ubicados en el área metropolitana de la ciudad, para obtener una mayor precisión de los resultados. El estudio podría comprender dos etapas. La primera, con una muestra más amplia de entrevistados – quizá 30 a 40 personas - convocando nuevamente a elementos muestrales de muy buen perfil para responder a estas cuestiones de la industria de los seguros y que por varias razones no nos pudieron acompañar en esta ocasión. La segunda, con un estudio cuantitativo mediante una encuesta realizada a un público objetivo mucho mayor que complementa a las entrevistas de profundidad, dando así forma a una investigación de mercadeo.

6.3 Investigación futura:

A partir de este trabajo, se pueden abordar otros temas relacionados, pero dirigidos a las compañías de seguros, ya que una cosa son las agencias y agentes que fueron los abordados en esta ocasión, y otra bien diferente, las compañías, por cuanto ellas son las que producen o fabrican las pólizas de seguros que los primeros comercializan. En vista de que son grandes empresas con un músculo financiero poderosos, sería muy interesante conocer cuál su óptica sobre el tema del marketing relacional y de qué forma lo aplican en el mercado, ya no solo de Medellín, sino del país,

debido a que todas ellas tienen cobertura a nivel nacional, revelando muy seguramente los diferentes tipos de estrategias de mercadeo relacional que despliegan según la región donde operen, dadas las diferencias demográficas, geográficas y psicográficas presentes en cada una de ellas. Además, que resultaría muy interesante conocer cuál es su apreciación de los comercializadores – agentes y agencias – porque ellos hacen parte de esa cadena de valor que las compañías buscan como sus aliados estratégicos para lograr sus resultados en la colocación de sus productos (pólizas de seguros).

Y por supuesto, para tener una visión completa del asunto, sería muy valioso abordar a los consumidores, o sea, a los tomadores de seguros, ya sean personas naturales o jurídicas que las demandan todo el tiempo, conocer sus expectativas, su grado de dependencia de los agentes o agencias para poder adquirir los productos, o si lo pueden hacer solos a través de herramientas como el internet o acudiendo directamente a las compañías de seguros, el nivel de valor que le conceden a la asesoría profesional de los asesores, y por último, saber cuáles son las tendencias en esta industria para todos los protagonistas en los próximos cinco años.

Referencias.

- Alba Cabañas, M., Valencia Bonilla, M., & Mejía Ramírez, M. (2014). Los Sistemas de Información de Marketing en las organizaciones actuales: La utilización de herramientas para la toma de decisiones. *Scientia et Technica*, 19(1), 54–58.
<https://doi.org/10.22517/23447214.8901>
- Ankitha, S., & Basri, S. (2019). The effect of relational selling on life insurance decision making in India. *International Journal of Bank Marketing*, 37(7), 1505–1524.
<https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2018-0236>
- Arosa-Carrera, C. R., & Chica-Mesa, J. C. (2020). Innovation in the paradigm of relationship marketing. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 114–122.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3494>
- Athanassopoulou, P., & Johne, A. (2004). Effective communication with lead customers in developing new banking products. *International Journal of Bank Marketing*, 22(2), 100–125. <https://doi.org/10.1108/02652320410521719>
- Choong, P. (2000). Relationship Marketing of Health Care Plans. *Health Marketing Quarterly*, 17(4), 37–50. https://doi.org/10.1300/j026v17n04_03
- Córdoba López, J. F. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 5(9), 6–17.
- David, P. (2011). Retención de los clientes en un clima económico cambiante. *MK - Marketing Más Ventas*, 25(271), 68–73.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=67068113&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

- Drivers, K. (2014). La fidelización del seguro en el automóvil: el caso de Axa Seguros e Inversiones. *MK Marketing+Ventas*, 234(Abril 2008), 57–63.
- Gómez, M., González-Díaz, B., Martín-Consuegra, D., & Molin, A. (2017). How do offline and online environments matter in the relational marketing approach? *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 30(1), 368–380.
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1311224>
- Hanson, S., & Yuan, H. (2018). Friends with benefits: social coupons as a strategy to enhance customers' social empowerment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 768–787. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0534-9>
- Jaramillo G., Diana C. y Torres C., M. C. (2013). *El marketing relacional como factor clave en el proceso de fidelización de clientes. Caso grandes constructoras de la ciudad de Manizales*. Universidad de Manizales.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson Education.
- Mart, D. (2009). La estrategia relacional en las entidades financieras. *MK Marketing+Ventas*, 244(Marzo de 2009), 58–65.
- Pedraja Iglesias, M., Marzo Navarro, M., & Rivera Torres, P. (2005). Tipología de clientes del comercio minorista desde la perspectiva del márketing relacional. *Universia Business Review*, 5, 80–91.
- Quero, M. J., & Ventura, R. (2014). Análisis de las relaciones de co-creación de valor. un estudio de casos de crowdfunding. In *Universia Business Review* (Issue 43, pp. 128–143).
- Renart Cava, L. (2004). CRM: tres estrategias de éxito. *Cuadernos Del Eb Center*, 1–24.

- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The Evolution of Relationship Marketing Orientations. *International Business Review*, 5931(4), 25–37. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8231-3.ch002>
- Stewart, K. (1998). An exploration of customer exit in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 16(1), 6–14. <https://doi.org/10.1108/02652329810197735>
- Suárez-Morales, L., Quezada-Sarmiento, P. A., Guaigua-Vizcaino, M. E., Navas-Alcivar, S. J., & Rosero-Bustos, M. (2019). El marketing relacional como estrategia en los emprendimientos. *Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI, 2019-June*(December). <https://doi.org/10.23919/CISTI.2019.8760976>
- Wang, M., Bian, Y., Deng, J., Sheng, H., & Tao, J. (2016). Impact of marketing channel caused by relationship marketing of online social network. *International Journal of Services, Technology and Management*, 22(6), 348–364. <https://doi.org/10.1504/IJSTM.2016.079987>
- Wong, Y.H., Chan, Ricky Y.K. and Leung, T. K. P. (2006). *Commitment and vulnerability in B2B relationship selling in the Hong Kong institutional insurance service industry* (pp. 136–148).

ANEXOS:**Anexo 1:****PREGUNTAS PARA LAS ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD CON LOS AGENTES/AGENCIAS DE SEGUROS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

PREÁMBULO: el marketing relacional es una disciplina y una técnica organizacional que pretende crear, mantener e intensificar relaciones mutuamente satisfactorias con los clientes a largo plazo, con el fin de obtener y conservar sus preferencias y sus negocios.

1. ¿Tiene usted organizada y sistematizada la información de sus clientes de manera suficiente, relevante y actualizada, para poder trabajar de manera óptima con ellos?
¿Qué hace usted con esta información que tiene recolectada?
2. ¿Qué herramientas de marketing relacional (digital y tradicional), utiliza usted actualmente en su empresa de seguros para el manejo administrativo y comercial de su negocio, con el fin de mantener el contacto con sus clientes?
3. ¿Podría usted describirme las actividades estratégicas comerciales que ha desarrollado en el pasado o desarrolla en la actualidad como agente o agencia de seguros, con el fin de crear, mantener y acrecentar las relaciones productivas con sus clientes?
4. ¿Ha medido usted en alguna oportunidad los resultados obtenidos por la práctica de acciones estratégicas de marketing relacional en sus operaciones de negocios?, ¿cuál es su balance?
5. ¿Utiliza usted en el desarrollo de las relaciones con sus clientes, aliados estratégicos y proveedores, las tecnologías de la información y de la comunicación, para el mejor manejo comercial de sus negocios, tales como el internet, las redes sociales, el correo

electrónico, las plataformas de comunicación y los pagos en línea por la opción PSE (Pagos Seguros En Línea)? ¿Puede decirnos como los usa para su gestión comercial?

6. ¿Ha perdido usted clientes por falta de seguimiento a ellos, durante el tiempo en que han estado vinculados a su agencia o negocio de seguros?, ¿cuántos? Además de la falta de seguimiento, ¿qué otras razones cree usted que son causa para la pérdida de clientes?
7. ¿Permite a sus clientes participar en la confección del producto de seguros que le está usted está vendiendo, o le ofrece productos estándar?

Anexo 2: imágenes del proceso realizado en el Software NVIVO-12 con las categorías y nodos creados para el análisis de la información.

The screenshot shows the NVivo 12 Pro interface. The 'Nodos' (Nodes) list is expanded to show a large number of categories. The transcription window displays the following text:

ENTREVISTA #1: ROLANDO ELBERTO FORERO GONZALEZ: Agente de seguros

De acuerdo con el preámbulo que hago antes de iniciar con el cuestionario, ¿sabes en qué consiste el marketing relacional?

Sí, claro.

Correcto, muy bien.

1. ¿Tiene usted organizada y sistematizada la información de sus clientes de manera suficiente, relevante y actualizada, para poder trabajar de manera óptima con ellos?

Bueno, en esa pregunta yo diría que nosotros sí la tenemos organizada pero así como muy actualizada, de pronto me toca organizarla un poquito más y me

Figura 1: grandes categorías

The screenshot shows the NVivo 12 Pro interface with a different set of nodes. The transcription window displays the following text:

ENTREVISTA #1: ROLANDO ELBERTO FORERO GONZALEZ: Agente de seguros

De acuerdo con el preámbulo que hago antes de iniciar con el cuestionario, ¿sabes en qué consiste el marketing relacional?

Sí, claro.

Correcto, muy bien.

1. ¿Tiene usted organizada y sistematizada la información de sus clientes de manera suficiente, relevante y actualizada, para poder trabajar de manera óptima con ellos?

Bueno, en esa pregunta yo diría que nosotros sí la tenemos organizada pero así como muy actualizada, de pronto me toca organizarla un poquito más y me

Figura 2: imagen de un primer segmento de nodos

Marketing Relacional.nvp - NVivo 12 Pro

Archivo Inicio Importar Crear Explorar Compartir

Cortar Copiar Pegar Fusionar Portapapeles

Propiedades Abrir Vinculo a memo Elemento

Agregar al conjunto Crear como Código Crear como casos

Consulta Visualizar Código

Codificación automática Codificar por rango Borrar la codificación Codificación

Clasificación de caso Clasificación de archivo

Vista de detalles Ordenar por Desacoplar Vista de navegación Vista de lista Buscar Espacio de trabajo

Acceso rápido Archivos Memos Nodos

Datos Archivos Clasificaciones de arch Elementos externos

Códigos Nodos Relaciones Tipos de relaciones

Casos Casos Clasificaciones de cas

Notas Memos Matrices de marcos d Anotaciones Vinculos ver también

Buscar

Nombre	Archivos	Referencias
CRM	1	2
Excel	0	0
Facebook	1	1
Instagram	1	2
Internet	1	3
LinkedIn	0	0
Plataformas	1	4
PSE	1	6
Redes sociales	1	4
Softseguros	1	3
Tecnología	1	26
Tradicionales	1	9
WhatsApp	1	7
Información	0	0
Datos	1	6
Organizada	1	14
Sistematizada	1	11
Productos	0	0
Copropiedades	1	1

Transcripción de las entrevistas

Haga clic para editar

ENTREVISTA #1: ROLANDO ELBERTO FORERO GONZALEZ: Agente de seguros

De acuerdo con el preámbulo que hago antes de iniciar con el cuestionario, ¿sabes en qué consiste el marketing relacional?

Si, claro.

Correcto, muy bien.

1. ¿Tiene usted organizada y sistematizada la información de sus clientes de manera suficiente, relevante y actualizada, para poder trabajar de manera óptima con ellos?

Bueno, en esa pregunta yo diría que nosotros sí la tenemos organizada pero así como muy actualizada, de pronto me toca organizarla un poquito más y me

En Nodos Codificar en Ingresar el nombre del nodo (CTRL+Q)

JM 71 elementos

7:28 a. m. 31/08/2020

Figura 3: imagen de un segundo segmento de nodos

Marketing Relacional.nvp - NVivo 12 Pro

Archivo Inicio Importar Crear Explorar Compartir

Cortar Copiar Pegar Fusionar Portapapeles

Propiedades Abrir Vinculo a memo Elemento

Agregar al conjunto Crear como Código Crear como casos

Consulta Visualizar Código

Codificación automática Codificar por rango Borrar la codificación Codificación

Clasificación de caso Clasificación de archivo

Vista de detalles Ordenar por Desacoplar Vista de navegación Vista de lista Buscar Espacio de trabajo

Acceso rápido Archivos Memos Nodos

Datos Archivos Clasificaciones de arch Elementos externos

Códigos Nodos Relaciones Tipos de relaciones

Casos Casos Clasificaciones de cas

Notas Memos Matrices de marcos d Anotaciones Vinculos ver también

Buscar

Nombre	Archivos	Referencias
CRM	1	2
Excel	0	0
Facebook	1	1
Instagram	1	2
Internet	1	3
LinkedIn	0	0
Plataformas	1	4
PSE	1	6
Redes sociales	1	4
Softseguros	1	3
Tecnología	1	26
Tradicionales	1	9
WhatsApp	1	7
Información	0	0
Datos	1	6
Organizada	1	14
Sistematizada	1	11
Productos	0	0
Copropiedades	1	1

Transcripción de las entrevistas

Haga clic para editar

ENTREVISTA #1: ROLANDO ELBERTO FORERO GONZALEZ: Agente de seguros

De acuerdo con el preámbulo que hago antes de iniciar con el cuestionario, ¿sabes en qué consiste el marketing relacional?

Si, claro.

Correcto, muy bien.

1. ¿Tiene usted organizada y sistematizada la información de sus clientes de manera suficiente, relevante y actualizada, para poder trabajar de manera óptima con ellos?

Bueno, en esa pregunta yo diría que nosotros sí la tenemos organizada pero así como muy actualizada, de pronto me toca organizarla un poquito más y me

En Nodos Codificar en Ingresar el nombre del nodo (CTRL+Q)

JM 71 elementos

7:28 a. m. 31/08/2020

Figura 4: imagen de un tercer segmento de nodos