

Factores de Cambio en el Modelo de Negocio de los Intermediarios de Seguros con la Nueva Realidad a Causa del Covid-19 en Bogotá.

Edwin Rivera Vera

**Director:
Phd Carlos Andrés Osorio Toro**

**Universidad de Manizales
Facultad Ciencias Contables Económicas y Administrativas
Maestría en Mercadeo
2021**

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi querida madre. “Cuando habla lo hace con sabiduría; cuando instruye lo hace con amor”. Proverbios 31:26. Mujer incansable y de grandes principios que a lo largo de su vida ha sido mi ejemplo de lucha, perseverancia y orgullo.

AGRADECIMIENTOS

A todos y cada uno de mis maestros, tutores e indiscutiblemente cada compañero de estudio que han sido partícipes con mis logros educativos, por su dedicación y esfuerzo que me han llevado a cumplir una meta en mi camino de crecimiento personal y profesional, a todos muchas gracias por su apoyo.

Tabla de contenido

FACTORES DE CAMBIO EN EL MODELO DE NEGOCIO DE LOS INTERMEDIARIOS DE SEGUROS CON LA NUEVA REALIDAD A CAUSA DEL COVID-19 EN BOGOTÁ..	V
Resumen	V
Abstract:	VI
Introducción.....	1
1. Contexto del Problema	3
2. Justificación de la Investigación.....	4
3. Objetivos de Investigación	7
3.1 Objetivo General	7
3.2 Objetivos Específicos.....	7
4. Metodología	7
5. Desarrollo de la Investigación.....	9
5.1 Stakeholders	9
5.2 Actividades.....	12
5.3 Modelo de Ventas	16
5.4 Alineación de los Resultados con los Objetivos.....	21
Conclusiones.....	24
Recomendaciones.....	26
Referencias	28
Anexo A: Entrevista.....	33

FACTORES DE CAMBIO EN EL MODELO DE NEGOCIO DE LOS INTERMEDIARIOS DE SEGUROS CON LA NUEVA REALIDAD A CAUSA DEL COVID-19 EN BOGOTA

Resumen

Una vez conocido la declaración de pandemia por la OMS el 11 de marzo de 2020, el gobierno colombiano toma medidas que obligan a las instituciones a adaptarse a la nueva realidad. Dentro el sistema asegurador de Colombia se identifica en su estructura a los intermediarios de seguros, quienes son colocadores en el mercado de la variedad de pólizas ofertadas, los cuales se encuentran segmentadas en personas naturales y jurídicas para el caso de las agencias, estas promueven la celebración de los contratos y la renovación de los mismos en relación con una o varias compañías de seguros. Como base del trabajo de investigación se identifican los factores de cambio generados por la pandemia en los modelos de negocio en la actividad de comercialización de seguros, en el segmento del sector de intermediarios cuya unidad de negocio principal corresponde a la ciudad de Bogotá, y como estos cambios han contribuido en su desarrollo profesional o por el contrario en la pérdida de negocios y la puesta en evidencia de limitaciones que se muestran bajo la base de la investigación para la aplicación de estrategias y desarrollo de las fuerzas de ventas.

Palabras Claves: Intermediación, modelo de ventas, digitalización, seguros, Covid-19.

Abstract:

Once the declaration of a pandemic by the WHO on March 11, 2020 is known, the Colombian government takes measures that force institutions to adapt to the new reality. The Colombian insurance system has in its structure insurance intermediaries who are underwriters in the market of the variety of policies offered, and are segmented into natural and legal persons in the case of agencies, these promote the conclusion of contracts and the renewal of the same in relation to one or more insurance companies. As a basis for the research work, the change factors generated by the pandemic in the business models in the insurance commercialization activity in the segment of the intermediary sector whose main business unit corresponds to the city of Bogotá are identified, and how these Changes have contributed to their professional development or, on the contrary, to the loss of business and the exposure of limitations that are sample based on research for the implementation of strategies and development of sales forces.

Keywords: Intermediation, sales model, digitization, insurance, Covid-19.

Introducción

A diferencia de algunas ocupaciones relacionadas con ventas, los intermediarios de seguros tienen ciertas disposiciones que los caracterizan específicamente en la venta de productos intangibles, y deben contar con una formación e idoneidad en el ramo que comercialicen. Los intermediarios son terceros en el contrato de seguro que, a cambio de una comisión, realizan profesionalmente actividades de asesoramiento encaminadas a la celebración de un contrato de seguros (Bermudez, 2013). Por tal razón, las personas que ejerzan como agentes de seguros no son solo vendedores formales, son mediadores en la colocación de productos de seguros, asesorando con bases firmes a clientes en la administración y manejo de riesgos, protección personal y amparo de patrimonio entre otros. De conformidad con el artículo 101 de la Ley 510 de 1999, las entidades aseguradoras deben velar por que las agencias de seguros y los agentes de seguros, cumplan con los requisitos de idoneidad para el ejercicio de sus funciones (consumidor financiero , programas publicitarios, 2020).

Los cambios generados a raíz de la pandemia han modificado los modelos de comercialización de los productos intangibles, afectando directamente los recursos y sostenibilidad socioeconómica de los intermediarios que los impulsan a buscar nuevas estrategias de adaptación, como lo indica Mehta et ál., (2020), en torno a los nuevos comportamientos de los consumidores. Se redujeron significativamente los gastos tanto físicos como en modelos en línea. No solo implica obtener beneficios de una sola parte sino ir de la mano con el desarrollo las compañías de seguros y el mercado que deben afrontar, ante procesos de digitalización, el cual provoca variaciones en las empresas debido a la adopción de tecnologías digitales en la organización o en el entorno operativo (Parviainen et ál, 2017), y demás factores externos ajenos al negocio, entre otras. Como indica Taylor (et ál., 2015), el modelo estratégico adecuado a una unidad de una corporación depende del desempeño necesario para ser optimizado para su "totalidad" empresarial, de esta manera no implicaría un estándar en su diseño siendo este acorde

con los recursos y alcance de las empresas. Los modelos permiten a las organizaciones visualizar cómo los cambios en uno o más elementos para descubrir oportunidades comerciales y generar nuevas formas de crear y entregar valor (Timeus et ál., 2020).

Este estudio está basado en el análisis de información a las entrevistas realizadas a intermediarios ubicados en Bogotá, los cuales son agencias y agentes independientes de seguros, cuya experiencia y permanencia en el mercado es superior a 10 años, de esta manera tendremos aspectos relevantes del modelo de ventas tradicional y los efectos frente a la pandemia ocasionada por el Covid-19. Es importante resaltar que estos agentes tienen claves con diferentes aseguradoras, cuyos modelos de negocio es el mismo para todos. Las organizaciones implementan equipos virtuales para seguir siendo competitivas en cuanto a nuevas oportunidades tecnológicas, retención de empleados y eficiencia de costos en un entorno cada vez más digital (Großer y Baumöl, 2017). Con este artículo se da a conocer los cambios que han tenido que enfrentarse los intermediarios tanto en su entorno psicosocial, económico, laboral, procesos, educativo, con sus socios estratégicos a través de su modelo de ventas tradicional debido a la pandemia por el Covid-19.

1. Contexto del Problema

En un mundo de creciente incertidumbre y dinámica, la importancia económica y social de estar asegurado parece indiscutida; e incluso hace que sean estas mismas condiciones las que lleven a ganar importancia el tema de asegurarse (Stoeckli et ál., 2018), aún más los factores externos con incidencias de salud a toda la población como lo es la pandemia declarada por la OMS lo que hace que el gremio de agentes de seguros deba adaptarse a nuevos cambios para atender el mercado.

Es inimaginable cómo habrían sido las cosas, si las tecnologías actualmente usadas por las empresas durante esta pandemia de salud global generado por Covid-19, no fueran tan generalizadas como la experiencia actual en el mundo (Akpan et ál., 2020); obligando a la adopción de tecnologías y modelos de innovación en ámbitos comerciales que no han sido ajenos a los intermediarios de seguros, el no poder visitar los clientes de manera presencial y no comercializar los servicios como lo han hecho de manera tradicional, donde siempre en algún punto de atención se tenía contacto físico tanto con el cliente como con las aseguradoras. La adopción de la tecnología digital, ya sea a través de servicios en línea o plataformas de intercambio de información como Zoom (Donthu y Gustafsson, 2020). Otro de los cambios que se dieron, fue el acelerar el proceso de suscripción de seguros, suprimiendo la toma de huellas digitales para evitar contactos personales y empezar a trabajar formatos digitales, firma electrónica, inspecciones por Google Maps, entre otras. Abordar un gran desafío tan urgente requirió innovación y adaptación para facilitar el trabajo de los participantes en un entorno digital. (Bacq et ál., 2020.)

Teniendo en cuenta lo anterior, los intermediarios forman un enlace entre las aseguradoras y los asegurados, como un canal que está en constante aumento y con orientación a la administración de riesgos hacia un modelo de negocio rentable. Las necesidades del mercado cambiante son una causa de la evolución en los modelos comerciales en busca de la innovación. Este desarrollo también crea una nueva forma en

la industria financiera, lo que permite a los intermediarios experimentar un conjunto más intenso de vínculos con los mercados, particularmente a través de actividades generadoras de ingresos por comisiones, (Sudrajad y Hübner, 2018), Involucrando directamente a sus fuerzas de ventas, transformado la manera tradicional de vender y también de operar, generándose la necesidad de innovar, lo que conlleva a los intermediarios a incurrir en costos.

Debido a la combinación de tangibles (productos físicos) e intangibles (servicios), aumentando los esfuerzos que los vendedores requieren invertir para vender la solución ofrecida (Mehl y Rodríguez, 2020). Como todo cambio tiene repercusiones, para el caso de los Intermediarios de seguros, que dependen de las aseguradoras como generadoras de pago, las aseguradoras han trasladado parte de sus costos, el tiempo de atención, plataformas sistemáticas, cargas operativas, capacitación, entre otras, con fines de producción hacia ventas efectivas.

Muchos profesionales de ventas dirán que mientras las herramientas de ventas son cada vez más avanzadas tecnológicamente, como el uso de computadoras portátiles, correo de voz y correo electrónico, las ventas todavía se refieren a su interacción exitosa con el cliente (Abdolvand y Farzaneh, 2013). En tiempos de pandemia los intermediarios de seguros deben mostrar sus habilidades de transformación al máximo para mantenerse vigentes en el mercado. Sin embargo, comprender como los intermediarios asumen los cambios en los modelos de negocios y como los factores ocasionados por la pandemia del Covid-19, potencializan o no a la fuerza comercial brindando la posibilidad de mejorar no solo el servicio sino también un derrotero para la consolidación del negocio.

2. Justificación de la Investigación

La presente investigación se enfoca en identificar los cambios y su adaptación al modelo de intermediación tradicional de seguros, debido a la pandemia ocasionada por el Covid-19. Una vez conocida la pandemia a nivel global las por parte de la OMS se han presentado una serie de cambios en los modelos de negocios que han afectado la

operación empresarial de muchas compañías. Existe una presión obvia sobre las ventas de menor actividad empresarial y menor uso de canales presenciales en las transacciones.(Babuna et ál., 2020). Comprender cómo perciben los intermediarios los cambios y cómo estos afectan al consumidor final, reconocer de qué manera interactúan con las compañías de seguros para el logro de sus objetivos, maximizando sus beneficios y conservando su crecimiento son interrogantes que surgen bajo la nueva realidad del Covid-19.

Como indica Camino-mogro (2019), la industria de seguros ha estado operando en un entorno cada vez más competitivo, de esta manera los errores en los procesos de ventas, las pérdidas de negocios, la competencia, entre otros factores, serán los determinantes a la hora de actuar y ejercer como intermediario de seguros frente a las tecnologías en constante innovación, las fronteras abiertas a multinacionales, la exclusividad de las marcas y la diferenciación de precios que no están bajo decisión de los intermediarios de seguros.

La cuarta revolución industrial aún no se ha producido; sin embargo, existen varias tecnologías que impulsarán su desarrollo (Lawrence y Laurence, 2019), nos ha llevado a diferentes modelos desde las ventas empíricas hasta modelos más avanzados, orientados a la innovación, la inteligencia artificial y el uso de diferentes herramientas por medio de la internet, que han de desplazar la interacción humana en la intermediación de seguros, para llegar a la especialización de las ciencias aplicadas al punto que la intermediación desaparezca y se convierta en un negocio directo entre compañías de seguros y asegurados. La interacción personal, de la intervención humana tradicionalmente distingue la relación entre los intermediarios de seguros y sus clientes. InsurTech puede eliminar, total o parcialmente, dicha relación. Cuanto más digitales se vuelven los intermediarios, más desmaterializada es la relación con sus clientes (Marano, 2019)

Una mirada a los procesos productivos de los intermediarios ayudaría a identificar las falencias y generar retroalimentación que permitiría replantear sus propios objetivos, ya sea como empresa de carácter natural o jurídico con metas comerciales que serán alcanzables o no, según su capacidad de adaptabilidad e innovación, lo que les permitirá generar rentabilidad y estabilidad. A diferencia de los modelos de negocios tradicionales en los que las compañías de seguros combinan riesgos y retienen primas si no se produce una reclamación, identificamos varios enfoques de seguros entre pares (P2P). (Stoeckli et ál., 2018) Como tal, comprender las necesidades del cliente y desarrollar estrategias para la venta de productos y servicios que brinde oportunidades para lograr ventas efectivas, algo vital en los tiempos de COVID-19 para permanecer vigentes en el mercado.

Finalmente, debido a que las compañías de seguros por sí solas y por sus grandes volúmenes de clientes individuales, no podrían acaparar la atención al cliente de una manera completamente segmentada, tendría que fortalecer su canal más importante que es la intermediación y este adaptarse o evolucionar para lograr una efectividad en el trabajo, un desafío clave para lograr esta agilidad reside en la identificación, recopilación e integración de datos a través de los funcionales dentro y fuera de la organización (Kitchens et ál, 2018).

3. Objetivos de Investigación

3.1 Objetivo General

Identificar los factores de cambio en el modelo de negocio de los intermediarios de seguros, con la nueva realidad a causa del covid-19 en Bogotá.

3.2 Objetivos Específicos

- Comprender como los cambios en los modelos comerciales, operativos y tecnológicos a raíz del Covid-19, inciden en el trabajo de intermediación de seguros en la ciudad de Bogotá.
- Analizar de qué manera la digitalización, comercio electrónico y los socios estratégicos influyen en los procesos de intermediación de seguros.
- Identificar qué factores alteran el desempeño laboral de los intermediarios de seguros en tiempos de pandemia.

4. Metodología

La presente investigación se plantea bajo el método cualitativo con un enfoque descriptivo, fue planificado con el análisis de contenido como “una técnica de investigación para hacer inferencias replicables y válidas a partir de textos (Bengtsson, 2016). Para la obtención de la información se definieron preguntas semiestructuradas (entrevistas) como se muestra en el anexo A, realizadas a través de la aplicación Zoom, para agentes y agencias de seguros que se tomaron como base del modelo CANVAS, como plantilla de gestión estratégica (Thoben et ál, 2013). De esta manera se busca determinar los puntos claves del negocio de intermediación, los cuales se agrupan en tres categorías (Stakeholders – Actividades – Modelos de ventas), que contienen en total 11 subgrupos de análisis, para identificar su relación con los clientes, socios estratégicos, fuentes de financiación e inversión, los canales de comunicación, entre otros. Estos son

el enfoque de un BM (Modelos de Negocios) en la lógica de creación de valor para todas las partes interesadas, la consideración de las actividades cruciales de creación de valor realizadas por partes externas a la empresa como proveedores y clientes, (Voigt, 2016).

En cuanto a la población de la investigación, se tiene un grupo representativo de intermediarios en el proceso de la comercialización de servicios de seguros, que cuentan con una amplia experiencia comercial y se destacan por pertenecer a grupos élite de aseguradoras, convencionistas o al contar con carteras considerablemente rentables en sus equipos comerciales. Además, es importante resaltar que al elegir estos intermediarios se tuvo en cuenta experiencia en el sector asegurador mayor a 10 años, contar con participantes que tienen contratos de corretaje con diferentes compañías aseguradoras en donde participaron agencias y agentes independientes de seguros; estos intermediarios tienen una visión más amplia de cómo se mueve el negocio, debido a su experiencia, continuidad en el mercado y formación; permitiendo un panorama más claro de un antes y un ahora en tiempos de Covid-19, información que no podría brindar un grupo mayor de intermediarios de menor antigüedad, de igual manera se soporta por las bases teóricas que nos permiten contar un referente investigativo asociado a los planteamientos del presente estudio.

Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez indican que el juicio de expertos es un método de validación que tiene como fin verificar la fiabilidad de una investigación, definida esta como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (pg., 29)

Una vez realizadas las entrevistas por la aplicación Zoom, se transcribieron con el uso de aplicaciones de transcripción de voz a texto para su posterior análisis. “El análisis de contenido es un método de investigación que proporciona un medio sistemático y objetivo para hacer inferencias válidas a partir de datos verbales, visuales o escritos con el fin de describir y cuantificar fenómenos específicos”(Bengtsson, 2016)

Para el caso de la investigación se hizo mediante el uso del programa Nvivo, desarrollado especialmente para el análisis de datos cualitativos, dicho proceso se realizó con la conversión de los textos una vez transcritos del programa Word, al formato PDF. Las entrevistas hechas de forma virtual a través de la plataforma Zoom, programadas con uno o dos días de anticipación entre semana a los agentes seleccionados, quienes de manera telefónica se agendaron siempre que cumplieran con los requisitos previamente mencionados. Al contar con la información se procedió con su inserción, clasificación y organización de los datos recopilados al programa Nvivo, identificando los respectivos códigos direccionados, atributos y dando uso a sus herramientas para la segmentación y análisis de la información, lo que nos permitió llegar a las conclusiones y recomendaciones en el desarrollo de la presente investigación.

5. Desarrollo de la Investigación

De acuerdo a la información recopilada se han categorizado en tres grupos los cuales se analizan a continuación:

5.1 Stakeholders

5.1.1 Socios. Los que hacemos referencia corresponden a las aseguradoras, la industria aseguradora está preparada para conocer los factores internos y externos responsables del crecimiento y desarrollo, (Reviews, 2019), de esta manera se prevén riesgos a distintos niveles organizacionales, sistemáticos y tecnológicos, que para nuestro estudio y bajo los efectos de la pandemia ocasionada por el Covid-19. Así las cosas, el sector asegurador venía adelantando procesos de modernización y reingeniería que con la pandemia se fueron acelerando.

5.1.2 Inversión. Son las aseguradoras las que implementan mayor inversión tecnológica, manejo de la información digital y en ciberseguridad. Esto llevó al problema de compartir datos durante la reunión y al mismo tiempo asegurar los datos compartidos. El período posterior a Covid ofrecerá un potencial significativo para las empresas de software y ciberseguridad, (Gurbuz et ál, 2020). Aplicaciones que se implementa al modelo de sus respectivas empresas para que sean del uso y desarrollo del intermediario en la colocación de pólizas de seguros. Las aseguradoras han tenido que proyectasen a un modelo de negocio dirigido a un mundo digital. Aun así, la mayoría de los participantes del mercado creen que la digitalización cambiará fundamentalmente la creación de valor de esta industria, con múltiples formas nuevas de interacción con el cliente, nuevos procesos comerciales, nuevos riesgos y nuevos productos.(Eling y Lehmann, 2017).

De igual manera los intermediarios que buscan estar a la par de estas tendencias realizan inversiones como lo plantea el entrevistado en tecnologías, desarrollo web y apps ofreciendo “Calidad de servicios, calidad de comunicación, calidad de procesos, actualización, entender, comprender cómo racionalizar y demostrar profesionalismo” (Entrevistado # 3). Por el contrario, algunos intermediarios que cuentan con una agencia ya constituida a lo largo del tiempo no han requerido hacer mayores gastos, porque conservan un modelo tradicional de ventas en donde la inversión se centra en el talento humano como lo manifiesta nuestro entrevistado, “Yo me apoyó mucho en mi secretaria, ella envía correos, hace recibos, envía las pólizas, yo prácticamente me encargo de la parte comercial”, (Entrevistado # 2).

Así mismo, el intermediario ha tenido que delegar actividades operativas del negocio, debido a que es renuente al cambio tecnológico, manejando solamente las actividades comerciales. En consonancia con el cambio a una economía de servicios y un mayor enfoque en los clientes, el papel del vendedor ha evolucionado de socio a creador de valor.(Arlí et ál, 2017).

5.1.3 Comunicación. Así como se disminuyó la interacción personal a raíz del Covid-19, se aumentó la comunicación virtual. El bloqueo inducido por la pandemia ha reducido las oportunidades de comunicación directa y encuentros espontáneos, lo que ha tenido como resultado impactos nefastos en las curvas de crecimiento de las empresas emergentes (Verma y Gustafsson, 2020), como consecuencia la intermediación se ha redireccionado hacia canales alternos y tecnológicos para la comunicación con los socios y clientes según nos comenta el entrevistado, “Estamos utilizando Web, Zoom, video llamada, teleconferencia, el apoyo ha sido constante por las compañías”, (Entrevistado # 9)

Un número creciente de recursos en línea para promover sus productos, incluidos los sitios web de la empresa y las redes sociales, como Facebook y Twitter. (Abramovsky y Kochenburger, 2016). Las noticias diarias no críticas se comparten en grupos de mensajería digital a través de plataformas como GroupMe o WhatsApp. (Mora y Johnston, 2020), resaltando un mayor uso de comunicación informal por la plataforma WhatsApp, siendo más formal el correo electrónico en comunicados relevantes al negocio, como lo menciona el entrevistado “La comunicación es constante, digamos que lo es por correo electrónico y WhatsApp”, (Entrevistado # 1). De esta manera los agentes que cuenten con varias claves, no importa su ubicación dentro del territorio nacional, deben contar con una serie de elementos básicos para el desarrollo de la actividad que, en tiempos de Covid-19, como lo manifiesta el entrevistado “En el tema informático he aumentado los aparatos, eso sirve para tenerlos ahí, pero no es mucho lo que ha tocado”, (Entrevistado # 5), haciendo referencia a equipos tecnológico que se han tenido que actualizar, mejorar o adquirir por parte de este canal comercial así las cosas se destacan:

- Acceso a una red de internet de mayor capacidad que soporte las plataformas de venta y colocación de seguros. “Tú trabajas con plataformas pesadas, tú tienes que tener un internet full”, (Entrevistado # 9).
- Equipo(s) de comunicación contemporáneos que permitan la conectividad con los líderes comerciales y clientes para el uso de aplicaciones, correo electrónico y

redes sociales entre otras. “Incrementado la capacidad de internet se ha ampliado, eso mejora mucho el rendimiento de los equipos, me ha tocado contratar un extensor de señal para poder trabajar en otro lado”, (Entrevistado # 6).

Reconocemos que algunos factores que pueden afectar la tasa de retención no son estáticos (por ejemplo, el contexto familiar del vendedor), lo que requiere un canal de comunicación continuo. (Ferias, 2017). Todos estos cambios han generado una gran demanda de atención por parte de los intermediarios hacia las aseguradoras que, por volumen, están canalizando solicitudes con tiempos de respuestas un poco más largos, de difícil seguimiento y atención por parte de los intermediarios como se hacía antes de la pandemia, “El contacto directo así como antes que uno habla con el uno, con el otro y se solucionaba de una, pero ahora uno se siente, como hablando con una pared”, (Entrevistado # 8), quedando los intermediarios a espera de respuesta del correo o devolución de una llamada del comercial a cargo, dificultad que termina reflejada en la atención al cliente.

5.2 Actividades

Al analizar la información suministrada por los agentes se agruparon aquellas acciones de relevancia que van de la mano con las compañías de seguros en el desarrollo de su actividad comercial y para el logro de sus objetivos como lo son:

5.2.1 Procesos. A medida que las empresas cambian sus prioridades en respuesta a viejos desafíos como la toma de decisiones en tiempo real, productividad de la fuerza laboral, continuidad del negocio y riesgos de seguridad, más reciente. Los desafíos introducidos por la pandemia están poniendo a prueba la resiliencia de las empresas mientras intentan sentar las bases para el futuro (Verma y Gustafsson, 2020). No obstante, grandes mejoras se han evidenciado como son, la administración del tiempo, autoservicio y eficiencia del proceso para el desarrollo de la actividad comercial, como lo manifiesta el entrevistado, “Con el tiempo el mismo tomador del seguro ahora interesado en un amparo, de acuerdo a la condición o la capacidad tecnológica, usted mismo emitirá su póliza, puede hacer un comparativo entre una y otra es aseguradora en su casa, desde su cuarto, desde su oficina, desde donde esté”, (Entrevistado # 10), es decir, se involucra más al cliente en la consecución y logro de los servicios en tres puntos claves de atención. El proceso de emisión, las aseguradoras siempre han sido usuarios intensos de datos en el análisis y la medición, evaluar los riesgos que suscriben, establecer los términos y condiciones asociados para las pólizas de seguro, evaluar el riesgo y la gestión de reclamaciones (Cappiello, 2018).

Con la implementación y uso de tecnologías para el análisis de riesgo y soporte de los servicios ha venido cambiando el modelo del negocio, como lo indica el entrevistado al referirse a Colseguros hoy Allianz compañía, “Alemana que fue la que nos trajo toda esa Innovación de tecnología a Colombia, las otras compañías se fueron pegando y copiando y hoy en día todas están manejando esta parte digital, se cotiza digital, se expide; como pagos de siniestros, las inspecciones digitales”, (Entrevistado # 7). Son claro ejemplo las inspecciones para Pymes soportadas por vistas satelitales, auto inspección de los riesgos de automóviles por parte de los clientes, en el proceso de suscripción. Adicional a estos la digitalización y firma electrónica de los soportes de vinculación con las compañías de seguros. Las aplicaciones se pueden utilizar para un proceso de ventas más eficiente. Los agentes y corredores pueden ser respaldados por una variedad de herramientas por ejemplo, firma electrónica, administración de tareas y tiempo, (Eling y Lehmann, 2017).

5.2.2 La atención de Siniestros. “La forma de presentar los siniestros se ha realizado a través de canales, a través de las líneas, o a través de las mismas páginas, se ha creado un link para que los clientes presenten sus siniestros y no tengan que estar supeditados a ir a la compañía de seguros”, (Entrevistado # 6). Sin embargo, las reclamaciones aumentaron tanto para las compañías de seguros de vida y no vida durante el período, (Babuna et ál., 2020). Ahora se cuenta con mayor participación del canal de comunicación por correo electrónico e interacción directa del cliente con las compañías en el momento de la verdad, acción que en el modelo tradicional de ventas tenía como actor principal al intermediario.

El proceso de recaudo. Los pagos móviles brindan a los consumidores posibilidades de pago extendidos, acceso oportuno a activos financieros y una alternativa a pagos en efectivo (Mallat, 2007). Los convenios y desarrollos de aplicaciones de pago electrónicos como PSE han reducido el tiempo y mejorado la función del cobro de cartera tanto para las compañías como para el intermediario. Por el contrario, como lo indica el entrevistado “No todo el mundo maneja tarjetas crédito o hace sus pagos por internet, entonces la idea de ir al banco, a un éxito (almacenes) a pagar, ha sido un poco complicado en la parte de comercialización” (Entrevistado # 1), dificultad que manifiesta al contar con clientes adultos mayores en sus carteras.

5.2.3 Desplazamiento. Durante estas fases de bloqueo sin movilidad y solo medios digitales para conectarse, la discusión en profundidad de los autores con profesionales del marketing de diferentes sectores ha llevado a comprender que la rapidez y la universalidad del bloqueo ha cambiado la dinámica de comportamiento de los consumidores y ha redefinido las esferas sociales,(Mehta et ál., 2020). Es importante reconocer que como resultado de la nueva realidad impuesta por el Covid-19, las restricciones por pico y cedula en diferentes ciudades, el riesgo de contagio por conglomerados sociales.

La movilidad laboral asociada con la participación en actividades innovadoras puede definirse como un factor decisivo en la promoción del intraemprendimiento, que

complementa el emprendimiento regular para generar innovaciones, (Braunerhjelm et ál, 2018). Se ha evidenciado como una de las mejores apuestas en el desarrollo y mejora del servicio con la implementación del trabajo en casa, “La opción de teletrabajo desde que inició la cuarentena tengo entendido que enviaron a unos funcionarios a trabajar a sus casas y pues el trabajo ha sido bueno la atención, tema que vamos creciendo”, (Entrevistado # 9). Otro factor de importancia para el intermediario en tiempos de Covid-19 está relacionado con el ahorro como lo indica el entrevistado “Porque hay otros gastos que no se contemplan ahora por ejemplo la movilización, eso ayuda mucho, lo que viene con esto, que es la comida por fuera, todos los antojos, que se dan en la calle ya eso no se usa, se racionaliza mucho el gasto y eso sirve” (Entrevistado # 6).

5.2.4 Gubernamental. Si bien la mayoría de los grandes desafíos son por naturaleza de larga data y requieren esfuerzos coordinados de varios años entre corporaciones, gobiernos, organizaciones benéficas y otras entidades no gubernamentales, la rápida propagación del virus mortal COVID-19 a fines de 2019 y principios de 2020 surgió como una gran urgencia, desafío sin una solución clara. Los planes ofrecidos por el gobierno con el propósito minimizar el impacto financiero de las empresas, beneficiando sus clientes como ejemplo: “La mayoría de los pasajeros de aviación insisten en que las aseguradoras deben reembolsar las primas que pagaron, ya que existía una prohibición de viajar”, (Babuna et ál., 2020). Este tipo de situaciones expuestas, que a modo de políticas gubernamentales fueron emitidas con la figura de alivios financieros, para las empresas y sus cliente, sin embargo, los intermediarios no fueron tenidos en cuenta viendo disminuido sus ingresos por devoluciones de prima, “Por ejemplo Bolívar, algunas otras no me acuerdo los nombres que extendieron los periodos de 12 meses a 13 meses, con cobertura para que la gente extendiera sus cuotas de pago; aseguradoras como Liberty y Suramericana que les devolvieron la plata a los clientes directamente a sus cuentas”, (Entrevistado # 3). Las imposiciones dictaminadas por el gobierno a causa del Covid-19, han creado desafíos de continuidad comercial para empresas, empleadores y empleados, (Babuna et ál., 2020).

5.3 Modelo de Ventas

En tiempos de pandemia los intermediarios de seguros se han enfrentado grandes retos y más en su forma de vender, frente al distanciamiento social ocasionado por el covid-19. Aquellos de gran trayectoria quienes han realizado su escuela en las calles con portafolios de mano, desde modelos de venta tradicionales, consultivos, hasta fortalecer sus habilidades relacionales, inclusión y uso de tecnologías e innovación con clientes cada vez más informados como se indica a continuación:

5.3.1 Clientes. Las primeras raíces de la venta relacional presentaron un proceso de venta tradicional, uno a uno, con un fuerte énfasis en los esfuerzos del vendedor, (Arlí et ál., 2017). En el modelo tradicional de ventas muchos intermediarios que contaban con un local abierto al público y con personal administrativo a su cargo, tuvieron que cerrar sus oficinas, esto no significa que hayan dejado de realizar sus actividades comerciales.

En la venta profesional, se ha argumentado que la digitalización, como las redes sociales, está impulsando un cambio revolucionario en la forma en que se lleva a cabo la venta (Mehl y Rodríguez, 2020). Los enfoques que explican el comportamiento del consumidor se dividen en tres grupos (Valaskova et ál, 2015): psíquico basado en la relación entre la psique y el comportamiento del consumidor; enfoque sociológico, que se dedica a las reacciones de los consumidores en diferentes situaciones o cómo el comportamiento es influenciado por diversas ocasiones sociales, líderes sociales; y enfoque económico, basado en el conocimiento primordial de la microeconomía en el que los consumidores definen sus necesidades, (Mehta et ál., 2020). Enfoques que bajo la experiencia de los intermediarios tradicionales a causa de la pandemia ocasionada por el Covid-19, han tenido que centrar su atención en la microeconomía, cuyo factor principal ha sido el precio de los productos en las diferentes compañías, como lo expresa el entrevistado, “La competencia es fuerte y en esta época de pandemia una coyuntura de Liberty Seguros,

que bajó primas de seguros al 50% pues, qué hacemos nos vamos para Liberty, porque los clientes no se pueden perder”. (Entrevistado # 7).

Es de aclarar que productos especializados, dirigidos a clientes de salud y vida continúan estables, por la capacidad económica de estos clientes, que renuevan sus seguros, según lo manifiesta el entrevistado, “Manejo pólizas de salud y las personas que manejan salud, no es que todos sean pudientes, pero son la mayoría personas ejecutivas o propietarios de empresas que son las personas que tienen la póliza”, (Entrevistado # 5). Caracterizándose el entrevistado por su amplio conocimiento y experiencia en productos de alto costo, manejo de imagen, reconocimiento social y amplio soporte del agente por parte de las compañías que representa.

5.3.2 Fidelización. En negocios de vigencias que por lo general son anuales, al conservar el cliente a lo largo del tiempo, logrando que realice nuevas compras entablando lazos relacionales que pueden llegar a ser diferentes a los netamente comerciales. La investigación en una mirada de campo, ha demostrado que la satisfacción a menudo fomenta la lealtad del producto, (Guttentag y Smith, 2020). Como lo indica el entrevistado “La certeza que estoy vendiendo un producto que, al momento de la verdad del seguro, la compañía lo va a indemnizar eso me tiene en gran parte orgulloso y hace que mi cliente se mantenga, se haya fidelizado”, (Entrevistado # 2), demostrando un manejo del cliente, amplio conocimiento y reconocimiento de su marca personal. Para mejorar la capacidad de la fuerza de ventas, para funcionar de manera efectiva y generar altas ventas. (Amoako y Okpattah, 2018). Es de resaltar que el intermediario valore la importancia que tiene el cliente para él, más allá de la venta como lo indica el entrevistado quien mantiene un relacionamiento permanente, “Fechas de cumpleaños para mandarles un saludito y ya, y cosas así son contactos mínimos permanentes que me han favorecido a formar una familiaridad con ellos”, (Entrevistado # 10).

El trabajo honesto, con ética profesional, diciendo la verdad para que el cliente continúe, caso contrario como lo manifiesta el entrevistado “Cuando tú desmejoras un producto por no perder un cliente, mínimo te vas a ganar un problema, ese cliente no va a ser fiel”, (Entrevistado # 3,). La importancia de la fuerza de ventas y la relación vendedor-cliente para la calidad de la relación con el cliente, la lealtad del cliente y el desempeño financiero de la organización, (Hartmann y Lussier, 2020).

5.3.3 Barreras. Hace referencia a las dificultades que los agentes han identificado en el desarrollo de su actividad comercial. “InsurTech ofrecen no solo comparar precios como lo hacen los PCW, sino también el valor de un plan de seguro frente a su precio, por eso también los llamamos sitios web de comparación de valor, (Marano, 2019). Canales de ventas de seguros diferentes al modelo tradicional de intermediación disminuye la oferta originándose una competencia desleal como lo expresa el entrevistado “No entiendo como a todos los asesores no les estandarizan los costos de las pólizas, porque hay gente que tienen mejores primas y otras que tienen más descuentos, que tienen ellos que no tenga uno”, (Entrevistado # 3). La eficiencia aumenta la rentabilidad, por lo tanto, las aseguradoras deberían considerar invertir en nuevas tecnologías; capacitación, atención al cliente y nuevos productos diferenciados. (Camino-mogro, 2019).

Comprender que la capacitación en otras áreas usadas para el comercio se ha tenido de encontrar en el auto aprendizaje y otros apoyos, como lo manifiesta el entrevistado en, “Redes sociales, si me ha tocado un poquito aprender, pero mis hijas me han colaborado muchísimo, pues esa parte la he ido aprendiendo a manejar y el WhatsApp pues realmente no es mucho lo que haya tenido que aprender”, (Entrevistado # 1). Obligando el canal tradicional a buscar más clientes y modificando su modelo de venta hacia un “Mercadeo digital y se comenzó a centrar en nichos en donde la gente auto compara, auto reclama y auto paga, quieren más barato quitémonos el asesor quitémonos la carga operativa y vendemos un producto en el que usted mismo vende, (Entrevistado # 3). De modo tal que un cliente con mayor conocimiento en seguros no necesitaría de un

intermediario, haciendo sus compras directas. En muchos sentidos, COVID-19 ha nivelado el panorama competitivo para las marcas más pequeñas, ya que pueden establecer nuevos hábitos o volver a rutinas de compras precisas al enfocarse en estos comportamientos. (Mehta et ál., 2020).

La imposibilidad de que el cliente vea y sienta el producto de antemano, eran barreras más grandes (Dannenberg et ál., 2020), se ha de entender que los intangibles como servicios presentan mayor dificultad y requiere de un compendio de conocimientos especializados a la hora de vender. Si, la situación ha sido muy difícil en todos los sectores económicos creo que sí hay gente que le ha tocado acudir préstamos o acudir a sus familiares, por qué la situación económica se ha visto afectada por todos los sectores”, (Entrevistado # 10).

La pandemia ha evidenciado que la no diversificación de productos en tiempos de crisis ha ocasionado la perdida de negocios y reducción de ingresos. La implementación de los alivios financieros ordenados por el gobierno, beneficio a los clientes afectando económicamente a los intermediarios con la devolución de primas y viendo reducidas sus comisiones, “A nosotros nos reducían, pero de acuerdo a la fracción que devolvía nos bajaban a nosotros las comisiones”, (Entrevistado # 8).

5.3.4 Estrategias. Un modelo de innovación estratégica de una empresa es una perspectiva útil para la visualización de la totalidad de una empresa de un solo negocio (o una nueva división de una empresa) cuando la estrategia de innovación va a ser temporalmente la política estratégica dominante. La innovación puede darse tanto en tecnologías físicas como en tecnologías de la información. (Taylor et ál., 2015). Agencias que su enfoque de comercialización tradicional se encontraba en una zona de confort y a causa de la pandemia tuvieron la necesidad de ampliar su mercado, realizar ventas cruzadas con sus clientes e implementar estrategias de comercio electrónico como lo manifiesta el entrevistado quien labora con la agencia Sanautos de Renault especialistas

en seguros de autos, “El tema de las redes es apostar a ganar y pues ahora se está ganando la gente se está dando a un tema de cultura digital”, (Entrevistado # 4).

La diversificación y ampliación del portafolio ha ayudado a los intermediarios con la búsqueda de nuevos mercados que se dan dos formas; con el ofrecimiento de productos que estaban habilitados para vender y no se comercializaban, como los expresan los entrevistados, “Empezamos con un ramo, el de vida, es el que estamos ahora punteando, ahora ya vamos por dos ramos y nos ha ido bien se ha vendido”, (Entrevistado # 4), de igual manera la apertura de claves con otros socios estratégicos como lo comento el entrevistado “Abrir una clave con otra compañía para mirar la posibilidad de ofrecer otras pólizas”, (Entrevistado # 5).

Pensar a largo plazo ha sido una de las medidas tomadas por los agentes tradicionales que ven como su negocio pueda perdurar en el tiempo “Las empresas familiares que quieren mantener el control familiar tienden a evitar las ganancias a corto plazo al invertir en estrategias a largo plazo que pueden beneficiar a las generaciones futuras”. (Ratten y Jones, 2020). Como lo manifiesta el entrevistado, “En este momento vivo de mi cartera chévere, como tú lo mencionas es dejar un legado a las nuevas generaciones, no es que les guste mucho, mi hija es psicóloga y mi hijo es administrador de empresas, (Entrevistado # 7), considerando al negocio como una oportunidad generacional.

Asesorar para un intermediario tradicional es su vocación, lo que le apasiona aquello que han hecho durante muchos años, para estos asesores tradiciones en su forma de vender, una estrategia de servicio es ayudar como lo manifiesta el entrevistado “Les digo mire tranquilo no me paguen; simplemente cuando usted hable con sus amigos entréguele estas tarjetas y yo les doy a ese cliente 10 tarjetas y eso me ha dado resultados son referidos por asesoría”, (Entrevistado # 2). De esta manera el cliente es la razón principal del negocio independientemente que aún no tenga negocios con el intermediario.

La orientación al cliente, la venta de soluciones y los enfoques basados en equipos son las áreas principales que se están investigando para comprender las relaciones entre

compradores y vendedores en la actualidad.(Arlí et ál., 2017), razón por la cual los intermediarios han tenido que hacer un trabajo de emociones como lo expresa el entrevistado, “Ha tocado sensibilizar mucho ha tocado, porque pienso que es un momento para todo el mundo de reflexión, darse cuenta de lo que uno tiene en realidad y valorarlo y una de las cosas de eso el seguro, no es un lujo, es una necesidad”, (Entrevistado # 8). El aprovechamiento de las capacitaciones brindadas por las compañías de seguros se ha convertido en una herramienta indispensable para afrontar estos tiempos de crisis ocasionados por el Covid-19 como lo indica el entrevistado “Las aseguradoras también tuvieron que cambiar todo, antes los temas de las capacitaciones se hacían presenciales ahorita todas son virtuales, el acompañamiento también es virtual y el apoyo lo hemos tenido al 100% de todas las aseguradoras”, (Entrevistado # 4). “Todas las compañías venían manejando toda esta parte del trabajo digital” (Entrevistado # 7). Tal revolución trae consigo profundas implicaciones organizacionales y gerenciales tanto a nivel de empresa a empresa (B2B) como de empresa a consumidor (B2C). (Metallo et ál, 2018), para las aseguradoras este trabajo de innovación se venía realizando antes de la pandemia, pero el Covid-19 hizo que los procesos se aceleraran, como lo indica nuestro entrevistado “Las compañías han venido manejando un poco más el tema virtual que el tema presencial, ya de alguna manera estaba condicionado a esto”, (Entrevistado # 6).

5.4 Alineación de los Resultados con los Objetivos

La tabla 1 muestra los resultados obtenidos en la investigación en función del cumplimiento de los objetivos propuestos en el estudio.

Objetivo	Hallazgos
Comprender como los cambios en los modelos comerciales, operativos y tecnológicos a raíz del Covid-19, inciden en el trabajo de intermediación de seguros en la ciudad de Bogotá	Con la nueva realidad impuesta por el covid-19, la adaptación de las tecnologías de la comunicación e información, se han asimilado de manera eficiente para la prestación del servicio frente a la atención del cliente y las aseguradoras.

Analizar de qué manera la digitalización, comercio electrónico y los socios estratégicos influye en los procesos de intermediación de seguros.

Prevalencia del modelo de venta por referidos como principal fuente de negocios nuevos y el aumento de solicitudes de los ramos de vida y salud a raíz de covid-19.

Para las agencias especializadas, la adopción e inversión en campañas de Marketing digital, como estrategia de diversificación y ventas.

Facilidades para la comercialización con adaptaciones y mejoras a los procesos relacionados con la venta y pos-venta de seguros por parte de las aseguradoras, quienes han realizado mayor inversión para la continuidad del negocio a causa del covid-19, un fortalecimiento sistemático de las compañías acorde a las regulaciones gubernamentales.

Una mayor delegación de las actividades operativas que antes las aseguradoras realizaban, ahora se han trasladado al agente, representado un esfuerzo adicional, en costos y en tiempo de servicio. Con la pandemia esta responsabilidad es asumida sin contraprestación económica a favor del intermediario.

El fortalecimiento del área comercial y mercadeo de las aseguradoras, orientados a la capacitación, seguimiento y apoyo al intermediario mediante uso de plataformas como Zoom, Teams, entre otras. Aplicaciones que en pandemia han permitido reuniones con altos números de agentes evitando aglomeraciones.

Con la nueva realidad, la digitalización, el uso de herramientas informáticas, se han fortalecido como alternativa para la comercialización al alcance de los intermediarios como lo son, la implementación de diversos canales de pagos, atención de siniestros e inspecciones de forma virtual, firmas digitales, como un claro ejempló de los cambios a raíz de la pandemia.

Identificar qué factores alteran el desempeño laboral de los intermediarios de seguros en tiempos de pandemia.

Con el mayor uso de canales de comunicación digitales como el correo electrónico los tiempos de respuesta se han aumentado, entendiéndose por el aumento de solicitudes del canal de intermediarios, del mismo modo la comunicación telefónica y WhatsApp.

Conservar los clientes para un agente tradicional es una prioridad aún más que los negocios nuevos, sin embargo, se incursiona en las redes sociales, desarrollo de páginas web, apps, como alternativas que les están permitiendo expandir su mercado en la nueva realidad impuesta por el covid-19.

La poca necesidad de incurrir en obligaciones financieras por los efectos económicos ocasionados en la pandemia, ha permitido conservar su actividad principal como la primera opción de negocio sin mayores alteraciones.

La falta de presencialidad en la atención al cliente, ha llevado a una planeación estratégica y gestión del tiempo en la atención, debido a clientes cada vez más preparados, inquietos e incluso más ocupados que optan por alternativas online para cotizar y comparar sus seguros.

El trabajo en casa evidencio la necesidad de actualizar e invertir en equipos informáticos y de comunicación con mayor rendimiento, redes con más capacidad, que inicialmente no se contaban y que ahora son parte indispensable del negocio.

Factores como la movilidad, gastos de representación, arrendamientos entre otros son dineros que se han ahorrado, y que contrastan con un número mayor de actividades en casa.

La especialización y venta de un ramo de seguros antes de la pandemia ha obligado a los intermediarios a expandir sus portafolios

de servicios a ramos diferentes de los que comercializaban frecuentemente como, por ejemplo: seguros de vida, salud, riesgos profesionales, entre otros, incluso apertura de claves con otras compañías de seguros.

La renuencia al cambio y la incertidumbre con el aumento de las tecnologías a la hora de adquirir un seguro no vislumbra un panorama alentador para la fuerza de ventas tradicional que considera que en el futuro tienden a desaparecer.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

De las encuestas realizadas se puede determinar un antes y un después del negocio al haber superado cambios como los nuevos modelos traídos desde el exterior por las aseguradoras que se involucraron con el aumento de la digitalización y estructuras de negocios que están completamente direccionadas hacia las industrias 4.0, la tecnología instrumental que impulsará esta evolución es la integración de la fábrica física y digital en un sistema ciberfísico, (Lawrence, 2019). Logrando así adaptasen de manera exitosa al COVID-19, que llegó a nuestro país en el mes de marzo de 2020. Las compañías aseguradoras han brindado a los intermediarios herramientas para el desarrollo de su trabajo y que ellos de igual manera se adapten a un mundo de tecnología y la digitalización. Adicionalmente han ofrecido apoyos comerciales en estos tiempos de pandemia, para capacitarlos, actualizarlos y que puedan competir. El Covid-19 además, de afectar la salud de la población ha influido en el comercio a nivel financiero y a los agentes en sentido social y psicológico.

Factores como el aislamiento no solo ha ocasionado en la Intermediación, el distanciamiento social sino también muchas falencias que han sido evidentes a raíz de la pandemia como la dependencia hacia las aseguradoras para el desarrollo de la actividad de ventas, entendiéndose la poca preparación y adaptabilidad al cambio para parte de

las fuerzas de ventas tradicional que han tenido que arraigarse a sus carteras con el mantenimiento de clientes, antes de buscar nuevos clientes, siendo los referidos su mayor oportunidad de crecimiento. No obstante, las aseguradoras, actoras principales del negocio no dejan de buscar formas de captar este mercado, la incertidumbre expresada por los canales tradicionales, que en algún momento ven como el intermediario de seguros podría ser eliminado del negocio en la medida que los clientes y sus necesidades tomen estrategias directas de venta.

Serán aquellos intermediarios de gran experiencia, especialización y fortaleza financiera los que logren sobreponerse a dichos cambios teniendo en cuenta y como se escucha decir en la jerga popular a los intermediarios tradicionales “Los clientes son míos, no de la aseguradora” como una alternativa de conservación del cliente y fidelización del mismo, como soporte ante una dificultad con el socio estratégico cambiando así de compañía sin perder al cliente. De igual modo con el fortalecimiento y diversificación de productos, eligiendo mejores remuneraciones (% de comisiones), por parte de las aseguradoras las cuales han delegado mayor carga operativa al intermediario, que antes realizaban sin mayor contraprestación a las ventas realizadas.

De esta manera los factores externos diferentes a las aseguradoras como en el caso de la pandemia Covid-19, tienden a ser parte del negocio, en un contexto general unos clientes se van y otros llegan. Quienes se capaciten, apliquen tecnologías a sus modelos tradicionales de ventas, desarrollen nuevos entornos de participación social y familiar logrando un equilibrio de emociones, sentimientos y trabajo, lo podrán ver reflejado en sus ingresos de manera tal que continuarán vigentes, mejorando su calidad de vida y proyección en el negocio tanto y tan rápido como sus socios estratégicos o sus competidores a cara de un cliente, más preparado e inquieto a la hora de elegir proteger su patrimonio y su vida.

Recomendaciones

Una vez realizada la presente investigación se realizan las siguientes recomendaciones las cuales van dirigidas en primera instancia a los intermediarios de seguros tradicionales y agencias. Es evidente el gran cambio que han tenido que asimilar en esta nueva realidad impuesta por el covid-19, a pesar de conservar su actividad comercial y seguir en el mercado asegurador, podrían al identificar las oportunidades, diversificar sus portafolios de servicios, brindando un abanico de posibilidades a diferentes tipos de clientes, de esta manera equilibrar sus carteras a ramos de menor volatilidad como, por ejemplo, seguros de vida y salud entre otros.

Un cambio de actitud podría romper el paradigma del negocio ante las tecnologías, los modelos de comercialización y ventas, de hace algunos años ya no son los mismos de ahora y no serán los mismos en el futuro, gracias a los avances tecnológicos direccionados hacia las industrias 4.0, camino que ha estado tomando el sector, esto implicaría una constante búsqueda del conocimiento e inversión, para estar acorde con las tendencias comerciales. El aprovechamiento y la implementación de muchas tecnologías por parte de las aseguradoras es una gran herramienta para fortalecer sus empresas, de esta manera empalmar con estrategias que permitan renovar sus carteras, conservando aquellos clientes que han crecido con ellos. Es este el legado que puede trascender de generación en generación y de la misma manera con los clientes lo que hace ver el negocio como una excelente decisión de vida, quizás hay cosas que se puedan suprimir, pero la interacción humana es algo que ha representado a lo largo de tiempo como un canal de gran importancia, que bien o no podría desaparecer, pero eso no dependerá las tecnologías más si de los modelos que las aseguradoras lleguen a tomar en un futuro.

Por otra parte están las aseguradoras como socios estratégicos de los intermediarios, cabe resaltar su compromiso por la innovación y su adaptabilidad al cambio, refiriéndonos a grandes conglomerados empresariales tanto nacionales como internacionales, atentos

a su entorno, motivo por el cual, a pesar de las dificultades impuestas por la pandemia continúan amparando el patrimonio y la vida de las personas, de esta manera se recomienda orientar sus esfuerzo a conocer a profundidad sus intermediarios, brindar el apoyo pertinente para el desarrollo de su labor, una escucha activa ayudaría a identificar las falencias que hacen que los negocios cambien de una aseguradora hacia otra, más allá de la competencia y diferencia de precios, factores motivacionales, de reconocimiento o hasta de percepción por parte de sus equipos tanto comerciales como operativos en el desarrollo del servicio pueden llevar a tomar decisiones por parte de los intermediarios, que cuentan con relevancia a la hora de asesora al cliente en aceptar o no una aseguradora y se trata de esa confianza puesta en ellos lo que les lleva a direccionar la producción para el logro de sus objetivos empresariales. Las inconformidades pueden ser escuchadas, pero no necesariamente atendidas y son esas medidas las que puede contribuir al mejoramiento continuo, así como la comunicación se ha dificultado para algunos y con razón, devolver una llamada no cuesta mayor cosa y si fortalece la relación y el compromiso de los equipos comerciales a quienes pertenecen. Para finalizar un factor muy importante es la comisión por ventas, como se pudo analizar por parte de los intermediarios, en algunos productos sigue siendo la misma antes de pandemia y ahora que les toca hacer lo que las compañías hacían por la delegación de procesos esta sigue siendo la misma, lo que pone en consideración si estas cargas adicionales deberían tener un reconocimiento adicional al intermediario tradicional, que de igual manera ve como la condiciones no son las misma para las grande empresas de seguros que comercializan el mismo producto para la misma compañía pero con ganancias diferentes.

Referencias

- Abdolvand, M. A., & Farzaneh, S. (2013). Impact of sales experience and training on sales presentation skills between industrial salespersons. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(8), 2661–2670.
<https://doi.org/10.19026/rjaset.5.4712>
- Akpan, I. J., Soopramanien, D., & Kwak, D. A. (2020). Cutting-edge technologies for small business and innovation in the era of COVID-19 global health pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 0(0), 1–11.
<https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1799294>
- Amoako, G. K., & Okpattah, B. K. (2018). Technology in Society Unleashing salesforce performance : The impacts of personal branding and technology in an emerging market. *Technology in Society*, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.01.013>
- Arli, D., Bauer, C., & Palmatier, R. W. (2017). Relational selling : Past , present and future ☆, (June). <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.018>
- Babuna, P., Yang, X., Gylilbag, A., Awudi, D. A., Ngmenbelle, D., & Bian, D. (2020). The Impact of COVID-19 on the Insurance Industry.
- Bacq, S., Geoghegan, W., Josefy, M., Stevenson, R., & Williams, T. A. (2020). ScienceDirect The COVID-19 Virtual Idea Blitz : Marshaling social entrepreneurship to rapidly respond to urgent grand challenges. *Business Horizons*, (xxxx).
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.05.002>
- Bengtsson, M. (2016). NursingPlus Open How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8–14.
<https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Bermudez, D. (2013). El rol del intermediario de seguros. *Fasecolda*. Retrieved from http://www.fasecolda.com/files/9413/9101/0546/parte_i.captulo_16_el_rol_del_inter

mediario_de_seguros.pdf

Braunerhjelm, P., Ding, D., & Thulin, P. (2018). The knowledge spillover theory of intrapreneurship, (August 2017), 1–30. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9928-9>

Camino-mogro, S. (2019). Determinants of profitability of life and non-life insurance companies : evidence from Ecuador, *14*(5), 831–872.
<https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2018-0371>

Cappiello, A. (2018). *TECHNOLOGY AND THE INSURANCE*.
<https://doi.org/doi.org/10.1007/978-3-319-74712-5>

consumidor financiero , programas publicitarios. (2020), 9–11.

Dannenberg, P., Fuchs, M., Riedler, T. I. M., & Wiedemann, C. (2020). THE GERMAN FOOD ONLINE RETAIL, *0*(0). <https://doi.org/10.1111/tesg.12453>

Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, *117*(June), 284–289.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>

Eling, M., & Lehmann, M. (2017). The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*. <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>

Ferías, P. (2017). A new model for measuring salesperson lifetime value Article information : A New Model for Measuring Salesperson Lifetime Value Abstract. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 32 Is.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JBIM-09-2016-0205> Downloaded

Großer, B., & Baumöl, U. (2017). Virtual teamwork in the context of technological and cultural transformation. *International Journal of Information Systems and Project Management*, *5*(4), 21–35. <https://doi.org/10.12821/ijispm050402>

Gurbuz, I. B., Agriculture, F., & Economics, A. (2020). Transform or perish : Preparing

the business for a post - pandemic future .

<https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3014693>

Guttentag, D., & Smith, S. L. J. (2020). Current Issues in Tourism The diffusion of Airbnb : a comparative look at earlier adopters , later adopters , and non-adopters. *Current Issues in Tourism*, 0(0), 1–20.

<https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1782855>

Hartmann, N. N., & Lussier, B. (2020). Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. *Industrial Marketing Management*, 88(April), 101–111.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.005>

Kitchens, B., Dobolyi, D., Li, J., & Abbasi, A. (2018). Advanced Customer Analytics: Strategic Value Through Integration of Relationship-Oriented Big Data. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 540–574.

<https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1451957>

Lawrence, R., & Lawrence, R. (2019). THE DIRECTION OF INDUSTRY : A LITERATURE REVIEW ON INDUSTRY 4 . 0, (AUGUST), 5–8.

<https://doi.org/10.1017/dsi.2019.219>

Mallat, N. (2007). Exploring consumer adoption of mobile payments – A qualitative study, 16, 413–432. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2007.08.001>

Marano, P. (2019). Navigating InsurTech : <https://doi.org/10.1177/1023263X19830345>

Mehl, E. J., & Rodríguez, R. (2020). Technology in Society Digitalization process of complex B2B sales processes – Enablers and obstacles, 62(April).

Mehta, S., Saxena, T., & Purohit, N. (2020). The New Consumer Behaviour Paradigm amid COVID-19 : Permanent or Transient ?

<https://doi.org/10.1177/0972063420940834>

Mora, R., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings : Crisis

- uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88(May), 125–135.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77.
<https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Ratten, V., & Jones, P. (2020). Enhancing policies and measurements of family business : macro , meso or micro analysis family business.
<https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2020-0062>
- Reviews, S. S. (2019). ASSESSING PROFITABILITY AND GROWTH OF INSURANCE SECTOR IN SAUDI ARABIA : USING FINANCIALS AND TANGIBLES, 7(6), 617–624.
- Stoekli, E., Dremel, C., & Uebernickel, F. (2018). Exploring characteristics and transformational capabilities of InsurTech innovations to understand insurance value creation in a digital world. *Electronic Markets*, (Puschmann 2017), 1–19.
<https://doi.org/10.1007/s12525-018-0304-7>
- Sudrajad, O. Y., & Hübner, G. (2018). *models , stability and performance in the emerging. Eurasian Business Review*. Springer International Publishing.
<https://doi.org/10.1007/s40821-018-0112-1>
- Taylor, P., Betz, F., & Betz, F. (2015). Strategic Business Models, (July).
<https://doi.org/10.1080/10429247.2002.11415145>
- Thoben, K., Wiesner, S. A., Gusmeroli, S., & Eschenbacher, J. (2013). Developing business models for extended products in manufacturing service ecosystems, (August).

- Timeus, K., Vinaixa, J., & Pardo-bosch, F. (2020). Creating business models for smart cities : a practical framework. *Public Management Review*, 22(5), 726–745.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1718187>
- Valaskova, K., Kramarova, K., & Bartosova, V. (2015). Multi Criteria Models Used in Slovak Consumer Market for Business Decision Making, 26(15), 174–182.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00913-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00913-2)
- Verma, S., & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management : A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118(July), 253–261.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.057>
- Voigt, K. (2016). HOW THE INDUSTRIAL INTERNET OF THINGS CHANGES BUSINESS MODELS IN DIFFERENT, 20(8), 1–25.
<https://doi.org/10.1142/S1363919616400156>

Anexo A: Entrevista

CUESTIONARIO:
Si usted compara como hacia negocios antes y como los hace ahora con la nueva normalidad impuesta por el Covid por favor responda las siguientes preguntas asociadas a:
Socios claves:
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tanto se han adaptado los productos para la comercialización en tiempos de covid-19?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tanto compromiso hay por parte de los equipos de trabajo comercial y operativo a los que pertenece para la solución de problemas?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan apoyado se ha siente por parte de los equipos de trabajo comercial y operativo a los que hace parte?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera la comunicación en tiempos de pandemia ha mejorado de las aseguradoras hacia usted?
Actividades claves:
<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué ha cambiado su forma de hacer de negocios?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles han sido las principales barreras que se le han presentado para el desarrollo de negocios que venía realizando?
Relaciones con los clientes:
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué actividades adicionales a tenido que realizar para poder cumplir con sus clientes?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera la comunicación en tiempos de pandemia ha mejorado de usted hacia sus clientes?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo ha logrado conservar los clientes y sus negocios en tiempos de pandemia?
Canales:
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué medio se están contactando clientes y llevando a cabo su vinculación en la nueva realidad?
Actividades claves:
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los nuevos procesos a realizar a causa de la pandemia para el desarrollo de su actividad?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto ha cambiaron los procesos de trabajo a causa de la pandemia del covid-19?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan difícil ha sido para usted adaptarse a el uso de las tecnologías de información y digitalización?

Propuesta de valor:
<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué cambios se han realizado a los procesos que han mejorado su desempeño laboral?
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuánto considera es su capacidad de conocimientos frente al manejo de plataformas, redes sociales y comercio electrónico?
Costos:
<ul style="list-style-type: none">• ¿En que ha tenido que invertir adicionalmente para continuar prestando su servicio en tiempos de pandemia?
Fuentes de ingresos:
<ul style="list-style-type: none">• ¿Ha sido necesario incurrir en préstamos para financiar el desarrollo de su actividad en tiempos del covid-19?
<ul style="list-style-type: none">• ¿Ha tenido que realizar actividades diferentes a la intermediación para conservar su nivel de ingresos?