

**Propuesta de mejora para minimizar la deserción Temprana de Clientes en la  
Campaña ABC Asistencia en la Empresa RJL SAS en Colombia.**

Jhon Fredy Garnica Leguizamón, Lucas Darío David Garzón Vargas y Roy Alberto  
Miranda Pérez

Docente: Luz Marleny Moncada Rodríguez

Universidad ECCI

Especialización Gerencia de Operaciones

Seminario de Investigación II

Sede Principal, Bogotá D.C

2022

**Propuesta de mejora para minimizar la deserción Temprana de Clientes en la  
Campaña ABC Asistencia en la Empresa RJL SAS en Colombia**

Universidad ECCI

Seminario de Investigación II

Docente: Luz Marleny Moncada Rodríguez

2022

## Contenido

1. Descripción del Problema	5
1.1. Descripción del problema	5
<i>1.1.1. Enunciado del problema</i>	6
<i>1.1.2. Delimitación o alcance del problema</i>	7
1.2. Formulación del problema	8
2. Objetivos	10
2.1. Objetivo General	10
2.2. Objetivos Específicos	10
3. Justificación y delimitación	11
3.1 Justificación	11
3.2 Delimitación (Espacio/Tiempo)	13
3.3. Limitaciones (Espacio, legal, tiempo, económico según aplique)	13
4. Marco Referencial	14
4.1. Estado del Arte	14
<i>4.1.1. Tesis Nacionales</i>	14
<i>4.1.2. Tesis y Artículos internacionales</i>	21
4.2. Marco Teórico	24
<i>4.2.1. Información Nacional</i>	24
<i>4.2.2. Información Internacional</i>	27
4.3. Marco Legal	45
<i>4.3.1 Marco Nacional</i>	45
<i>4.3.2. Marco Internacional</i>	47
5. Marco Metodológico	48
5.1. Paradigma	48
5.2. Método y tipos de Investigación	48
5.3. Tipos de Investigación	49
5.4. Fases de Estudio	49
5.5. Recolección de la información	50
<i>5.5.1. Fuentes primarias</i>	51
<i>5.5.2. Fuentes secundarias</i>	51
<i>5.5.3. Población</i>	52

5.5.4. Técnicas	53
5.5.5. Procedimientos	54
6. Resultados	56
6.1. Diagnóstico	56
6.2. Resultados de la investigación	60
6.3. Análisis de la información	61
6.4. Propuesta final	63
7. Análisis Financiero	67
7.2 Cálculo de Costos	67
8. Conclusiones y Recomendaciones	71
8.1. Conclusiones	71
8.2 Recomendaciones	73
9. Bibliografía	74

### Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Pérdida de clientes 2021	6
<b>Tabla 2.</b> Diagrama de Gantt	50
<b>Tabla 3.</b> Deserción año 2021	53
<b>Tabla 4.</b> Ocupación de la operación de ventas	59
<b>Tabla 5.</b> Resultados de investigación	60
<b>Tabla 6.</b> Pareto de encuesta de satisfacción	62
<b>Tabla 7.</b> Costo diario de servicios públicos	66
<b>Tabla 8.</b> Costos de Insumos Directos	67
<b>Tabla 9.</b> Ganancias obtenidas Campaña ABC Asistencia	69

## **Índice de Ilustraciones**

<b>Ilustración 1.</b> Modelo de brechas sobre calidad del servicio	25
<b>Ilustración 2.</b> Aspectos de implementación CRM	29
<b>Ilustración 3.</b> Trébol de la fidelización	31
<b>Ilustración 4.</b> Flor del servicio de Lovelock	37
<b>Ilustración 5.</b> Círculo de la calidad	42
<b>Ilustración 6.</b> Motivos de la deserción del cliente	44
<b>Ilustración 7.</b> Flujograma de proceso de venta	57
<b>Ilustración 8.</b> EDT del Presupuesto	68

## **Índice de Gráficas**

<b>Gráfica 1.</b> Ventas campaña ABC 2022	52
<b>Gráfica 2.</b> Resultados de Encuesta	60

## **1. Descripción del Problema**

### **1.1. Descripción del problema**

La empresa RJL SAS en Colombia posee un modelo de negocio con la compañía ABC (ABC) desde hace cinco (5) años, donde a los clientes de ABC se les ofrece la posibilidad de tomar un programa con diversas coberturas de asistencia, el cual se paga mensualmente por medio de la factura del plan contratado.

RJL SAS es el encargado de comercializar por medio de canales telefónicos y digitales el producto. El primer pago que realiza el cliente quedará 100% para RJL SAS y desde el segundo pago en adelante se realiza una participación 55% para ABC 45% para RJL SAS.

El objetivo y éxito del negocio está en vender el programa en cantidad garantizando que la persona que lo compre continúe pagando de forma recurrente.

Para 2021 se evidencia fueron realizadas 13.341 ventas significando un estimado de \$193.586.750 en recaudo donde el 50,2% de los clientes se retiró antes de realizar el primer pago representado en dinero \$102.288.100 de pérdidas. Es decir, únicamente el 49,8% genera como mínimo un pago.

Como vemos el problema radica en que existe un costo operativo de venta donde se espera tener un retorno del mismo por medio del pago de los clientes. Sin embargo, al existir un retiro anticipado se tiene una pérdida del retorno esperado sin omitir el NO crecimiento de la cuenta.

A continuación, se muestra la tabla 1, donde se comparte el histórico de porcentaje de caída de clientes para una muestra del año 2021, durante un semestre

Para la ilustración se puede visualizar que el 51% de las ventas realizadas en 2021 presentaron caída antes del primer trimestre.

**Tabla SEQ Tabla \\* ARABIC 1. Pérdida de clientes 2021**

	Fecha inicio	Suscriptores	Month 0	Month 1	Month 2	Month 3	Month 4	Month 5	Month 6	Month 7	Month 8	Month 9	Month 10	Month 11	Month 12
2021	Enero	210	58.57%	27.62%	25.24%	23.81%	22.86%	20.95%	20.95%	19.05%	17.62%	16.67%	16.19%	15.24%	10.95%
2021	Febrero	733	99.45%	33.42%	30.15%	29.33%	27.29%	25.51%	22.92%	21.01%	19.92%	19.10%	18.83%	18.14%	14.19%
2021	Marzo	1,427	99.09%	37.07%	32.17%	28.73%	25.58%	23.06%	20.53%	19.13%	17.94%	17.52%	16.61%	16.12%	13.52%
2021	Abril	1,521	74.62%	43.59%	36.03%	30.90%	26.56%	23.60%	22.35%	20.71%	20.05%	19.53%	18.87%	17.62%	15.45%
2021	Mayo	1,572	88.17%	73.98%	42.37%	35.62%	32.06%	28.75%	26.53%	26.02%	25.19%	24.11%	23.09%	22.01%	20.23%
2021	Junio	732	98.09%	68.85%	38.66%	32.38%	28.14%	26.64%	25.68%	24.32%	22.40%	21.31%	20.77%	19.95%	18.17%
2021	Julio	1,523	97.96%	76.63%	49.90%	42.61%	39.46%	38.08%	36.38%	33.88%	32.24%	30.99%	30.14%	29.42%	28.23%
2021	Agosto	1,536	96.42%	68.49%	50.52%	46.42%	44.40%	41.60%	38.74%	36.91%	35.29%	33.59%	32.29%	31.64%	
2021	Septiembre	1,535	96.48%	69.06%	56.74%	54.14%	51.01%	47.88%	45.86%	43.97%	42.02%	40.98%	40.20%		
2021	Octubre	977	97.13%	82.91%	76.25%	70.83%	65.92%	61.72%	59.77%	57.01%	55.37%	54.25%			
2021	Noviembre	942	97.98%	90.55%	82.06%	75.27%	71.02%	66.77%	63.91%	61.46%	59.13%				
2021	Diciembre	723	98.06%	87.41%	78.56%	73.86%	70.12%	66.53%	62.66%						
2022	Enero	911	95.83%	84.19%	75.63%	69.70%	65.42%	61.58%	58.51%	58.07%					
2022	Febrero	1,089	95.32%	83.10%	75.21%	70.06%	66.76%	62.81%	61.52%						
2022	Marzo	1,550	95.68%	82.19%	73.74%	69.68%	66.26%	64.97%	64.90%						
2022	Abril	1,509	95.49%	85.69%	76.87%	72.50%	71.37%	71.37%							
2022	mayo	1,321	95.23%	83.95%	74.64%	71.76%	71.69%								
2022	Junio	816	94.98%	85.05%	81.99%	81.99%									
2022	Julio	1,091	95.33%	91.48%	91.20%										

Fuente: los autores

### **1.1.1. Enunciado del problema**

Para compañía RJL SAS, es una premura organizacional, identificar los principales motivos de la deserción de clientes de una de sus campañas de portafolio, la campaña ABC asistencia. Se busca disminuir este fenómeno negativo que afecta sus ingresos operacionales en un 50%, afectando directamente la productividad y rentabilidad.

Para el proyecto de investigación, se plantea conocer las inconformidades de los clientes, nivel de satisfacción al momento de la asesoría comercial, todo está bajo el trabajo de campo que se desarrollará con el equipo de la campaña ABC Asistencia en la compañía, con el fin de proponer diferentes metodologías que minimicen el retiro de clientes después de realizada la primera venta.

### ***1.1.2. Delimitación o alcance del problema***

Dentro del proceso de investigación sobre la deserción de clientes en la campaña ABC asistencia se abordarán diferentes estrategias metodológicas las cuales permitirán identificar los principales motivos del por qué el cliente compra el producto y posteriormente se retira.

**Delimitación Espacial.** La investigación se desarrollará en Colombia por medio del canal de Call Center ubicado en la sede principal de RJL SAS en la ciudad de Bogotá.

**Delimitación Temporal.** Se tomará como muestra los clientes quienes adquirieron el programa de ABC asistencia en los últimos 3 meses móviles y presentaron cancelación.

**Delimitación del Universo.** Se plantea aplicar la metodología de investigación como mínimo al 10% de clientes quienes se retiraron del programa en los últimos tres (3) meses móviles.

## **1.2. Formulación del problema**

La compañía RJL SAS dentro de su portafolio posee un contrato con ABC más conocido como ABC donde a los clientes de ABC se les vende un programa de servicios el

cual se factura en conjunto con el plan Móvil pospago o el plan de Hogar (Televisión, Internet y Telefonía) Estos servicios son conocidos como asistencias.

Actualmente se comercializa por parte de RJL SAS cuatro (4) planes a los clientes de ABC Tu Bienestar (Orientado a la salud), Tu mascota (Orientado a la protección de la mascota), Tu Vehículo (Orientado a la protección del carro o moto del asegurado) y finalmente Tu Hogar (Orientado a la protección de la casa u apto del asegurado)

El programa está activo dentro de RJL SAS desde el año 2017 donde la venta se realiza por medio de llamada telefónica las cuales se generan desde el call center de la compañía. La venta se hace efectiva una vez el cliente o titular del servicio acepta por medio de la llamada telefónica donde se dejan claros términos y condiciones del programa adquirido. Una vez el cliente acepta se realiza la activación del programa el cual el usuario puede empezar a ocupar desde las 48 horas siguientes a la aceptación. El programa de asistencia se cobra por medio de ABC donde el cliente anexo a su factura se le genera el valor del producto Core más el costo de la asistencia.

El tiempo promedio donde el cliente visualiza en la factura e inicia a pagar mensualmente el valor de la asistencia está entre 30 a 90 días. Es allí donde se encuentra el déficit en el proceso de recaudo puesto la compañía RJL SAS invierte un recurso esperando recuperar por medio del pago que realiza el cliente.

Dentro del rango indicado de 30 a 90 días es donde se evidencia en que el 50% de los clientes presentan cancelación del portafolio. Es allí donde nace la necesidad de presentar una Propuesta de mejora para minimizar la deserción Temprana de Clientes en la Campaña ABC Asistencia en la Compañía RJL SAS en Colombia.

Basado en la situación de retiro de clientes, el análisis de estudio que se llevará a cabo será para determinar ¿Cómo se disminuye la deserción temprana de clientes en la campaña ABC Asistencia en la empresa RJI SAS?

## **2. Objetivos**

## **2.1. Objetivo General**

Desarrollar una propuesta de mejora para minimizar la deserción de clientes para la cuenta ABC Asistencia en la compañía RJL SAS en Colombia.

## **2.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar por medio de la caracterización de los procesos, la capacidad operativa actual para identificar por medio de la técnica de encuestas, las causas principales de la deserción temprana de los clientes para la campaña ABC asistencia en la compañía RJL SAS en Colombia.
- Investigar las metodologías, software, herramientas y tesis nacionales e internacionales que sean aplicables al proceso de ventas para disminuir la deserción de clientes en la campaña ABC Asistencia.
- Plantear propuesta de mejora con el software y las metodologías elegidas de la investigación, para disminuir de deserción de clientes en la campaña ABC Asistencia.

## **3. Justificación y Delimitación**

### **3.1 Justificación**

Para esta investigación se quiere mostrar porque es importante la sostenibilidad de las asistencias que se ofrecen de la campaña ABC Asistencia. En el mundo de la comercialización de asistencias, el servicio de venta es el primer paso para captar la atención del cliente.

Se busca aportar bases con credibilidad de un estudio juicioso de causas que están afectando la sostenibilidad y crecimiento de la venta de asistencias

Desde los inicios de la historia de las asistencias siempre se buscaba salvaguardar a la persona o un bien material. Al inicio este contrato se llamaba Gruesa, en la cual los banqueros prestaban un capital a los propietarios de barcos para financiar la adquisición de las cargas para después comercializarlas. Las iniciativas de seguros empezaron por los babilonios y los hindúes. (Caodar, 2022)

En la compañía RJL SAS, actualmente se presenta un fenómeno de deserción de clientes, los cuales han adquirido el servicio del programa ABC asistencia. Con una pérdida económica establecida por históricos de ventas y fidelización de los clientes, donde se presenta una deserción del 50% de clientes después de la primera venta, durante un periodo trimestral, que, en dinero, este fenómeno se traduce a que se deja de percibir en la operación \$102.288.100 aproximadamente.

En proyecto de investigación, se evidencia por los históricos recopilados que se está perdiendo el esfuerzo del primer contacto de venta, donde el cliente toma el servicio y pasado

el tiempo, no realiza más el pago de ampliación de cobertura de la asistencia, generando pérdidas representativas a la operación de la campaña de RJL SAS.

El propósito de nuestra investigación es encontrar las causas raíz del porqué los usuarios están retirándose sin justificación alguna y debilitando el esfuerzo de fidelización de la campaña. En el entorno interno se tiene gran interés por parte de la gerencia, por identificar y atacar las causas, y así mismo mejorar la rentabilidad.

En las metas gerenciales de la empresa, se busca por medio de los objetivos de desarrollo sostenible, explícitamente el objetivo de trabajo decente y crecimiento económico basándose en promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros (M. Morákhjryn, 2020).

Al lograr definir las causas de deserción, la compañía busca mantener el equipo de trabajo completo, no realizar despidos por los resultados negativos que se presentan cada trimestre evaluado. Aportar al crecimiento productivo del sector de la venta de seguros, por medio de la generación de empleo, después de mitigar los números negativos al final del ejercicio. Actualmente se cuenta con una planta de 40 ejecutivos comerciales, de los cuales se quiere mantener completo grupo, para lograr encontrar las debilidades y volverlas fortalezas para encaminar a una maximización de la utilidad al final de cada cierre de mes, y buscar el crecimiento de la cuenta de ABC Asistencia.

Esto derivará positivamente en más generación de empleo, mejores condiciones para los empleados y crecimiento de la compañía, aportando al sector productivo a nivel local y nacional.

### **3.2 Delimitación (Espacio/Tiempo)**

Para el desarrollo del análisis se plantea generar un proceso de investigación el cual se desarrollará con fecha de entrega en noviembre de 2022 este proceso se realizará por medio del canal de call center en la sede principal de la compañía RJL SAS en la ciudad de Bogotá.

### **3.3. Limitaciones (Espacio, legal, tiempo, económico según aplique)**

En la investigación a realizar es importante tener en cuenta algunos factores importantes los cuales en el momento de la ejecución son fundamentales e indispensables para el cumplimiento del proyecto

Desde el lado legal es indispensable contar con la aprobación de ABC ABC para poder realizar las encuestas, esto basado en que ABC debe autorizar todo tipo de comunicaciones que se hagan directamente a sus clientes, entendiendo que las personas que se retiran ya no hacen parte del programa de asistencia.

Desde RJL SAS debe existir aprobación por gerencia general donde se tenga el planteamiento y alcance del proyecto esto con el fin de estar alineado entre lo que se quiere lograr, adicional favoreciendo la asignación del recurso económico el cual será vital para la ejecución del proyecto.

El desarrollo del proyecto debe cumplir con las fechas establecidas en cronograma con el fin de no generar sobrecostos económicos los cuales afectan el resultado final.

## **4. Marco Referencial**

### **4.1. Estado del Arte**

Dentro del proceso de investigación el objetivo principal es minimizar la deserción de clientes quienes adquieren el servicio de asistencia antes del primer

trimestre. En este orden es importante resaltar algunos estudios previos sobre el manejo al cliente y estrategias de venta.

Esto con el fin de soportar basado en estudios e investigaciones previas el cómo debería debe generarse el 360 del proceso comercial en las ventas.

#### ***4.1.1. Tesis Nacionales***

**Diseño De Un Plan De Retención Y Fidelización De Clientes Para La Unidad De Banca seguros Del Banco Santander En Colombia.** Pontificia Universidad Javeriana. Clavijo, J., & Trujillo, M. (19 De noviembre De 2008)

De acuerdo con el estudio realizado del proyecto nos da puntos de partida en diseñar planes de retención y fidelización de clientes para las unidades de negocio en el caso del proyecto es de seguros tipo asistencias en las cuales están subdivididas en diferentes estrategias del mercado, por ende nos ayuda a visualizar en la Identificar detallada y Proponer estrategias en metodologías de Diseño para fidelizar el cliente, por medio de Inferencia Estadística en cuanto análisis de información, # de muestras en aleatorio o paralelo, Estudio del Consumidor por medio de este estudio se busca identificar la información del cliente y las posibles causas en profundidad del porque hace el uso de cancelación de la prestación del servicio, por consiguiente para proponer la implementación de Diseñar un plan de fidelización se debe evaluar las necesidades de la organización, las causas de la cancelación del servicio y poder plantear o proponer un plan de retención de clientes a mediano y largo plazo, es por tal razón que debemos aplicar conceptos de asignaturas tales como gerencia del servicio, fundamentos de mercadeo y estudio del consumidor.

*“CRM es una estrategia de negocio para crear y sostener relaciones con los clientes a largo plazo, para tener éxito, implementar una filosofía y una estrategia empresariales que centren todas las actividades de la empresa en las necesidades del cliente” (GREENBERG, 2002)*

**Formulación De Un Plan De Negocios Para La Creación De Una Empresa De Intermediación De Seguros.** Universidad Católica De Colombia. Garavito, R. N. (2017).

Seguidamente para la implementación o generación de empresa para el sector asegurador como intermediario tiene como objetivo o finalidad, dar a mostrar el seguro en un mercado segregado en Colombia y que en el momento no fue tan apetecido por el cliente o consumidor final a mediados del 2015 al 2016 fue del 12% con respecto al 2017 en adelante con un aumento del 14%, adicionalmente se debe tener en cuenta que las personas tienen más moralidad en cuanto a la protección y preparación de sus familias y patrimonio en caso de alguna emergencia por enfermedad catastrófica, accidentes con pérdida de movilidad o suceso repentino. Para el proyecto es de suma importancia distinguir la historia y principios de las aseguradoras a nivel internacional y nacional. “En la historia el concepto de seguro surge en los viajes que se hacían a través del océano que obligaba a los dueños de embarcaciones a contribuir a un fondo común para compensar al que naufragara y perdiera su cargamento.” (Garavito, 2017)

Por tal razón el aporte al proyecto consiste en indagar y conocer desde los inicios de los seguros por medio de embarcaciones que salían de puerto con destino fijo y durante la trayectoria podrían tener cualquier evento el cual pudiese perder la carga, naufragar o hasta la muerte , por tal motivo se tenía un costo por embarcación en respaldo del producto, para

conocer un poco más en Colombia se consagró a inicios de los años 97 por empresa extranjera Chilena “ el porvenir de las familias” en donde operó por sucursales, al mismo tiempo en el año 74 se consagró la primera empresa nacional dedicada a la venta de seguros “ Compañía Colombiana de Seguros S.A” la cual ofrecía seguros para transporte marítimo por el río magdalena.

En la actualidad existen 38 compañías aseguradoras registradas en la asamblea de Fasecolda (Federación de Aseguradores colombianos) supervisadas por la superintendencia financiera de Colombia, reglamentadas para vender gran variedad de seguros.

“El desarrollo de Plan de negocios, como objeto del presente proyecto se aplicarán herramientas para análisis de situación, Estudios organizacionales necesarios para la formulación de proyecto y cálculo de indicadores y análisis financiero para la toma de decisiones de inversión.” (GARAVITO, 2017)

**Estudio De La Implementación De La Adopción Del Sistema CRM para la agencia de seguros la occidental Ltda.** Universidad Libre Colombia Seccional Cali, Madeleine Chates Gil, J. B. (2020).

Primeramente, se debe entender las necesidades de las organizaciones en cuanto a la gestión del cambio ya que con esas implementaciones son fundamentales para cada proceso desde la percepción gerencial, por ende, este proyecto nos dará pauta en adquisición de herramientas tecnológicas en donde nos ayude a satisfacer las necesidades del cliente de manera oportuna y así mismo aumentar la rentabilidad de nuestra empresa.

“la pertinencia de implementar un sistema CRM en la agencia de seguros La Occidental Ltda.” (Madeleine Chates, 2020)

Dicho de otra manera esta nos da a conocer la realidad en la que vive pues en los últimos 5 años ha tenido un decrecimiento económico en comparación a la actividad en alza que describe el mercado nacional de seguros, así mismo se debe tener en cuenta los cambios constantes y dinámicos que ha tenido el mercado en adquisición de productos por medio de plataformas y páginas Web de aseguradoras ofreciendo transacciones más seguras al cliente final en cuanto a la venta de productos, administración y pagos en línea.

“Es así como nos vemos en la necesidad de estudiar herramientas para La Occidental en Seguros LTDA, que permitan brindar el valor agregado al consumidor, con el objetivo de permanecer y crecer en el mercado asegurador.” (Madeleine Chates, 2020)

A su vez la tecnología ha tenido grandes avances en los cuales la adquisición de estas plataformas de servicio no son necesarias tenerlas instaladas si no por web en la nube, en donde hace más fácil la necesidad de búsqueda y actualización de la información, el proceso CRM tiene finalidad buscar, comercializar, convencer y retener al cliente por medio de una venta o producto.

**Práctica Empresarial Seguros Comerciales Bolívar S.A.** Universidad Jorge Tadeo Lozano. Sánchez, C. D. (2018).

De acuerdo al autor de debe tener una visual de 360 en todo el recurso humano en nuestras instalaciones en cuanto a ejercer cargos administrativos y de operación, entre estos cargos menciones cabe recalcar los Practicantes Universitarios y de Sena son fundamentales

y que requieren de buen encaminamiento profesional de acuerdo a su profesión los cuales se deben tener procedimientos y herramientas acorde al cargo y así mismo ejecuten sus actividades habituales de la mejor manera, por ende el ciclo de aprendizaje debe ser de guiado por el jefe inmediato en cual debe asegurarse y evaluar la manera evolutiva del practicante y así mismo darle a conocer y poner en práctica los conocimientos adquiridos en la etapa electiva esto se hace mediante los procedimientos de las organizaciones, adicionalmente Seguros comerciales Bolívar s.a es una filial del Grupo Bolívar S.A. de la ciudad de Bogotá D.C

**Proyecto de Investigación servicio de asistencia Seguros Colpatria.** Universidad De La Sabana. Miguel Mora, I. V. (2009).

El tema que se va a tratar son las diferentes razones por las que puede llegar a tener las organizaciones en cuanto a sus proyecciones y ventas de servicio en un estimado tiempo por ende busca opciones las cuales ayudan a movilizar y generar valor agregado a sus clientes mediante asistencias de seguros Colpatria para sus vehículos ya que forma parte del portafolio de servicios de asistencias por parte de Colpatria, adicionalmente desde el 2005 seguros Colpatria no ha tenido un mejor rendimiento económico a diferente de las demás compañías las cuales han obtenido mejores resultado en menor tiempo en donde están demasiado compenetradas en cuestiones de tiempo-calidad y liderazgo en atención a los requerimientos primarios de sus clientes.

Para esta problemática se analizaron diferentes frentes por medio de un análisis de causa y efecto en donde se observa las siguientes posibles soluciones al problema planteado,

- Conocimiento del ramo de automóviles en seguros Colpatria, indicadores de servicio, percepción de fuerza de ventas de aseguradores y corredores de seguros, servicio de asistencia y evaluación financiera.

“Una vez evaluados estos 6 frentes se procederá a validar hipótesis planteadas, basados en la información recolectada tanto en encuestas como el aporte brindado por la gerencia de seguros Colpatria s.sa” (Miguel Mora, 2009)

**Propuesta de mejoramiento del servicio al cliente para el área comercial de la Agencia Promotora de Seguros el Bosque Ltda. en la ciudad de Santiago de Cali.**

Institución Universitaria Antonio José Camacho. Itsamar Salazar, (2019)

En relación con este tema la fidelización de los clientes va ligado con las políticas de la organización en crecimiento, financiamiento y de recurso humano, por tal motivo la competitividad es cada vez más agresiva y por ende requiere y necesita generar nuevos mercados, así mismo de la anterior afirmación es sumamente importante el buen servicio al cliente ya que es fundamental en cualquier tipo de empresa interesados en crecer, permanecer y prevalecer durante el tiempo. Por consiguiente, la situación actual de la Agencia Promotora de Seguros el Bosque Ltda. Percibe la necesidad de mejorar la atención de servicio al cliente que se pueda ser evaluado en aspectos de servicio, comunicación de agente de ventas, tiempos de atención y ventas de asistencias, debido a que se tienen altos PQRS de clientes externos.

Para la gerencia general en conjunto a la gerencia de ventas buscan alternativas de mejora para ser más competitivos y así proponer y mejorar el servicio, además de un amplio portafolio de servicios.

“Al igual que una evaluación del proceso del servicio que permita identificar las debilidades a fin de proponer mejoras y permitir además que se identifiquen las necesidades de seguimiento y control en los procesos” (Itsamar Salazar, 2019)

**Análisis de Comportamiento del consumo de los seguros en las personas naturales y organizacionales en Cartagena.** Universidad Tecnológica de Bolívar. Beatriz Torres, L. M. (2007).

El análisis precedente del Análisis de Comportamiento del consumo de los seguros en las personas naturales y organizacionales en Cartagena finalmente nos da a conocer e identificar el conocimiento y la utilidad de seguros o asistencias devengadas de portafolio de diversas empresas aseguradoras en la costa pacífica y como él cómo llegar a plantear nuevas estrategias de ventas de seguros de acorte al portafolio, para esta iniciativa se realizaron modelos de encuestas al cliente final 111 usuarios en donde hubo participación de 70 empresas, como resultado de estas encuestas se investigó y analizó la información de acorde a los tipos de seguros adquiridos con mayor frecuencia, las diferentes estrategias utilizadas por las empresas para captar fidelización de clientes.

#### ***4.1.2. Tesis y Artículos internacionales***

**Método de aseguramiento de la calidad en una metodología de desarrollo de software: un enfoque práctico** Alfaro, Universidad de Tarapacá. A., & Carrizo, D. (2021).

De acuerdo al documento Método de aseguramiento de la calidad en una metodología de desarrollo de software en las organizaciones tiene gran impacto en las decisiones que se tomen a la hora de adquirir un software que sobresalga en los requerimientos de la empresa,

por ende, los desarrollos en aplicativos deben ser de calidad óptima para la generación de valor y así que sean sistemáticos por los usuarios.

Como resultado de esta investigación tienen como aporte a nuestro proyecto la implementación o mejoras en nuestros canales digitales y semipresenciales de fácil acceso de comunicación entre agente de ventas y consumidor en donde sea fácil y de manera didáctica el enlace de ventas de productos de asistencias por parte la empresa a consumidores finales.

**Gestión de relaciones con los clientes: perspectiva del proceso de implementación.** Universidad de Atilim, Ankara, Turquía. Mishra, A. Mishra, D. (2012).

El artículo mencionado, Gestión de relaciones con los clientes: perspectiva del proceso de implementación. Hace referencia a una propuesta de implementación de aplicativo ERP o CRM con un enfoque de información proporcionada en apoyo a las operaciones de las organizaciones.

Como resultado a lo dicho anteriormente nos apoyamos en la una propuesta de implementación de sistemas de gestión CRM, orientada al 100% para el cliente con un robusto sistema de información en cuanto a lo operacional, análisis y proceso colaborativo con el CRM y así darle rentabilidad y retención al cliente.

**Gestión de relaciones con los clientes y renacimiento corporativo.** Institute for International Management and Technology (IIMT). Agrawal, M. L. (2012).

De ello resulta necesario relacionar la Gestión de relaciones con los clientes y renacimiento corporativo. En el ámbito de las tecnologías de la información y el cliente sean de manera dinámica para iniciar una relación bidireccional.

Así mismo como resulta de la esta investigación nos converge en dos situaciones, tecnologías de la información y relación con los clientes cuyo objetivo primordial se concentra en establecer relaciones duraderas, aumentando el número de clientes y retención de los mismos generando valor.

**Mejorando la Satisfacción del Cliente en una Empresa de Promoción de Ventas a través de la Implementación de un Sistema de Calidad Basado en las Dimensiones Relevantes del Servicio.** Daena: International Journal of Good Conscience, Garza, I., Jiménez, A., Koelliker, M., Martínez, M., & Salinas, G. (2012).

Para Garza es importante basar el manejo del cliente basado en la mejora en la calidad de los servicios donde el conocer la organización, tener un diagnóstico de la misma, estar consultando a los clientes lo cual permite identificar áreas de mejora y oportunidades para al final sea diseñado el plan de calidad.

**Call centers tercerizados: Los desafíos para la organización de los trabajadores en una actividad económica emergente.** Universidad Nacional de La Plata. Henry, Laura. (2007).

Laura Henry considera y apoya las compañías para que las empresas dedicadas a una actividad diferente al sector de las telecomunicaciones call center realicen la tercerización de la actividad comercial en especialistas del proceso, claro está siempre resaltando la

importancia de acompañar y capacitar al tercero como eje fundamental para la prestación de un excelente servicio.

**Artículo, Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI.** Thirion Jordy Micheli. (2007).

Jordy Micheli nos trae en su investigación la importancia de las condiciones laborales para los empleados del call center quienes como indica Steven Covey “trata siempre a tus empleados como quieres que ellos traten a tus mejores clientes”

Como sabemos el éxito de una empresa no debe depender solo del trabajador, por el contrario, debe ir acompañado de una serie de etapas guiadas por la compañía donde los colaboradores estén siempre en continuo aprendizaje.

Algunas de ellas se resaltan crear formaciones cada mes a los comerciales para que sea estudiado el producto, el agente del call center debe conocer cada proceso, hacer seguimiento a las grabaciones validando el antes y el después con el fin de tener el evolutivo. Importante tener autocrítica esto es fundamental en todo call center, se recomienda no retroalimentar al agente de forma instantánea. Por el contrario, una vez identificado el error pedirle al agente evalúa la gestión que realiza permitiendo al mismo autoevaluarse.

**Servicio al cliente.** Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología AC. Aguilar Morales, J. E., & Vargas Mendoza, J. E. (2010).

Siguiendo con la validación de aportes teóricos que tenemos, se plantea una intervención donde se habla de la inteligencia emocional frente al manejo del cliente, esta parte es fundamental en el crecimiento corporativo. Algunas de las estrategias hablan desde

el área de servicio al cliente como fidelizar a los clientes con el manejo de respuestas donde sea agradable para los mismos pertenecer a la compañía.

## **4.2. Marco Teórico**

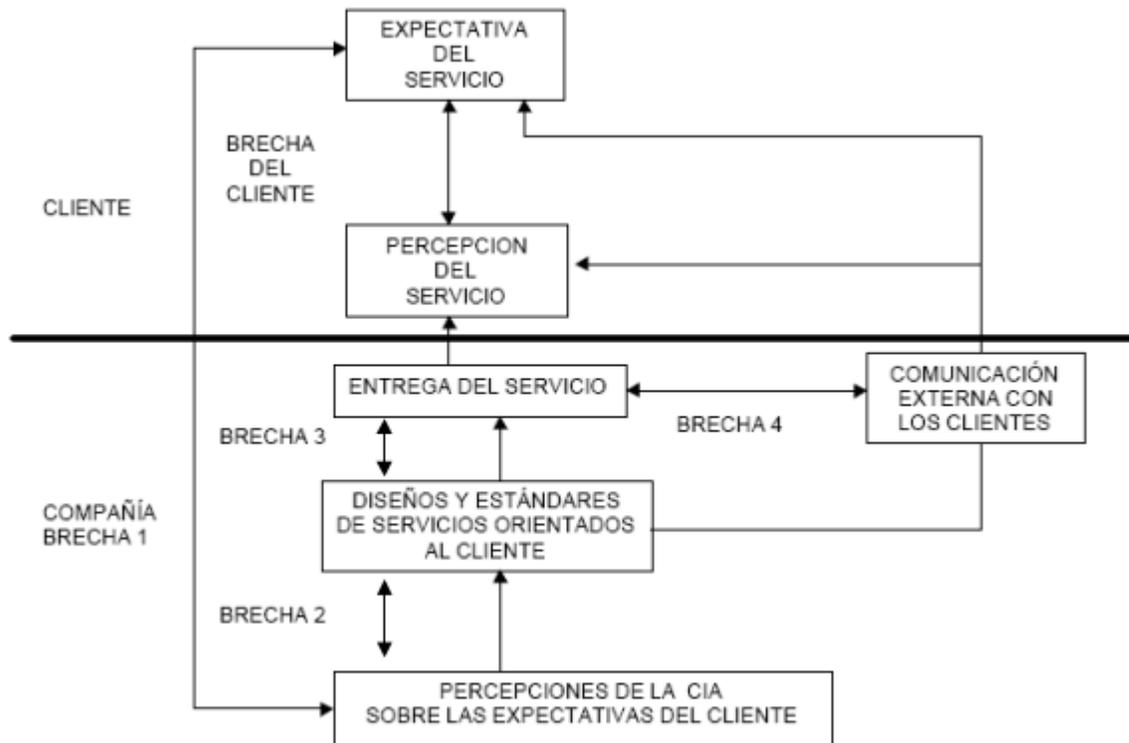
### ***4.2.1. Información Nacional***

#### **4.2.1.1. Modelo de las Brechas Sobre la Calidad del Servicio.**

En el modelo de brechas sobre la calidad del servicio Clavijo y Trujillo (2008) identifican que las estrategias y decisiones de marketing que se toman en torno a las necesidades y posterior satisfacción del cliente deben ir enfocadas a las disminuir el terreno de conocimiento de la percepción de cómo el cliente recibe y disfruta las bondades de nuestro servicio y/o producto.

A continuación, para entender mejor el espectro de las brechas, se muestra gráficamente el modelo de las brechas sobre la calidad del servicio:

*Ilustración 1. Modelo de brechas sobre calidad del servicio*



Fuente: ZEITHAML, Valerie A. y BITNER, Mary Jo. Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda edición. México, D.F. Mc Graw Hill, 2002, p. 32.

- **Brecha del Cliente**

El cliente es la principal brecha a controlar, buscando diferenciar las expectativas y percepciones que tienen después de consumir el producto o servicio ofertado. Las expectativas son las experiencias que tiene el cliente con un servicio y lo que espera de él,

por otro lado, la percepción es lo que el cliente siente que recibe de un servicio. En el arduo trabajo de la empresa, se deben disminuir las brechas que se generan directamente del proveedor y lograr un amplio conocimiento de cómo nos percibe el cliente.

- **Brecha del Proveedor**

El proveedor del servicio, debe disminuir las brechas de cara al servicio prestado, por medio de un eficiente canal de comunicación con el cliente, buscando definir la metodología de conocer a sus clientes 360°, con el fin de superar sus necesidades y expectativas.

La brecha “No saber lo que el cliente espera”, se debe gestionar por medio de herramientas que generen un canal directo de comunicación y confianza con el cliente, encontrando puntualmente que está buscando en el servicio que necesita, brindándole todos sus requerimientos que suplan su necesidad.

La brecha “no seleccionar los diseños y estándares de servicio correctos”, afecta directamente la deficiente lectura de las necesidades del cliente. Para esto la organización debe generar feedback con la percepción generada por el cliente sobre nuestro servicio, buscando la mejora continua de los procesos internos, con el fin de tener claras y definidas las especificaciones del producto.

La brecha “no entregar los estándares de servicio”, nos describe que las compañías deben tener un equipo competente y capacitado para atender con excelente servicio desde la venta, entrega y servicio postventa. También contar con la tecnología acorde al negocio con el fin de lograr una sincronía entre recursos con el fin de realizar un servicio de excelente calidad.

La brecha “no igualar el desempeño con las promesas”, no define que las organizaciones deben conocer su capacidad operativa y delimitar el alcance de cumplimiento con calidad de servicio al cliente, brindándole una promesa de servicio real que no va a generar falsas expectativas que después se convertirán en incumplimiento de servicio, que conllevarán a la insatisfacción y deserción de los clientes actuales.

Esta brecha si no es administrada correctamente puede irradiar al mercado falta de credibilidad de la organización y pérdida de competitividad y participación en el mercado donde realice su actividad económica.

#### ***4.2.2. Información Internacional***

##### **4.2.2.1. CRM (Customer Relationship Management).**

Para nuestra investigación, el CRM es una estrategia muy útil que ayuda a la organización a realizar un conjunto de prácticas, estrategias y tecnologías enfocadas en la relación con el cliente.

Según Luz (2019), el CRM es una estrategia comercial que enfoca como núcleo principal de la organización al cliente por medio de canales de interacción como la fuerza de ventas, canales de distribución, internet, etc. Por medio de esta herramienta las empresas logran una mayor participación en el mercado a través del conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente en formas individuales que le permita generar valor y conseguir lealtad de sus clientes para posicionarse de mejor manera en un entorno globalizado y competitivo. Para Luz (2019), se deben tener 4 pasos fundamentales para su ejecución exitosa:

- Debe ser dirigida globalmente por las estrategias de la organización y las expectativas y necesidades del consumidor.
- Implementada por colaboradores de la organización.
- Procesos claramente definidos en consecución de satisfacer las necesidades identificadas.
- Implementar tecnología que ayude a recopilar e interpretar los datos captados de los clientes finales.

En la administración de la relación con el cliente, en la actualidad un grupo de empresas todavía opera en la base de la “venta del producto” y otras más conscientes funcionan en encontrar “La respuesta a las necesidades” aplicando CRM.

Para implementar el CRM se deben tener los siguientes elementos:

- Organización: Se debe crear y ejecutar una organización enfocada al cliente, buscando la sincronización de los procesos internos enfocados a cumplir las expectativas del comprador.
- Cultura: Asumir el enfoque del cambio definiendo los objetivos estratégicos de la organización enfocados al cliente.
- Personas: Formar equipos especializados con los recursos necesarios.
- Sistema de información: Realizar una reingeniería de procesos, definir nuevos sistemas de control y gestión.

*Ilustración 2. Aspectos de implementación CRM*



Fuente: CRM, fidelización del cliente (2020)

A groso modo, la implementación del CRM como estrategia comercial, tendrá resultados beneficiosos a mediano y largo plazo, comprendiendo y enfocándose en superar las expectativas del cliente y logrando mayor participación en el mercado donde opere la compañía. Todo esto acompañado de la acorde recepción del cambio, trabajo en equipo y recursos disponibles para este objetivo estratégico.

#### **4.2.2.2. Software Speech Analytics.**

Para Pérez (2021), el software Speech Analytics es una herramienta tecnológica que permite automatizar el proceso del análisis de palabras y conversaciones con el cliente por llamada telefónica.

Este aplicativo tiene varias etapas para realizar el procesamiento de los audios, que es la información de importancia estratégica para las compañías.

El primer paso es obtener una grabación de audios con la muestra definida de llamadas realizadas y guardarlos para su posterior proceso, con el fin de llegar a datos estructurados que permitan aplicar filtros de búsqueda por palabras claves definidas por la organización, incluyendo metadatos asociados como datos del cliente, día y hora de la llamada, etc.

Después de estructurar la información estructurada sustraída de los audios, el software está capacitado para convertir los audios filtrados y organizados en palabras de texto. En esta etapa, se extraen señales acústicas, que se transcriben de forma coherente.

Finalmente, según describe Pérez (2021), el software analiza automáticamente las interacciones por medio de patrones de idioma definido, logrando etiquetar y categorizar las palabras con características que logran medir el valor de lo que espera la compañía, que definen el flujo de información definida al momento de una venta por teléfono. Adicionalmente permite obtener información de valor por medio de metadatos, lenguaje y patrones predefinidos para obtener indicadores de gestión, emociones identificadas de los clientes, entre otras opciones que permiten aportar el valor e información correcta en tiempo real para la toma de decisiones que beneficien el conocimiento sobre las necesidades y expectativas del consumidor final.

#### **4.2.2.3. El Trébol de la Fidelización.**

Para Casado (2016), las empresas deben crear un trébol de cinco pétalos y un corazón. Poniéndonos en contexto, este trébol no se crea al azar, debe ser hecho con paciencia y esfuerzo y puede durar meses o años. A Continuación, se muestra ilustrativamente la conformación del trébol.

*Ilustración 3. Trébol de la fidelización*



Fuente: Fidelización de Clientes. Esic (2016)

- **El Corazón**

El centro del trébol tiene tres importantes conceptos que se vuelven indispensables para generar un esfuerzo efectivo en la fidelización del cliente, buscando una acción orientada a la fidelización:

- **La cultura Orientada al Cliente**

Se encuentran seis características que conforman la cultura enfocada al cliente. La primera característica se trata de obtener participación en el mercado solo vendiendo, si no enfocándose en cumplir y superar las expectativas del cliente. La segunda característica busca que la empresa siempre esté pendiente de escuchar las necesidades, deseos y expectativas del cliente.

En tercer lugar, la organización debe difundir y vivir en torno a las necesidades identificadas del cliente en todos sus procesos, buscando estrategias encaminadas a cumplirlas. En cuarto lugar y muy alineada con la tercera característica, se debe tener una alta capacidad de entendimiento y respuesta a las necesidades del cliente, mostrándole interés y cercanía para generar lazos de confianza y fidelización.

En quinto lugar, la empresa está obligada a generar valor agregado hacia el servicio prestado al cliente, superando los requisitos de necesidades, deseos y expectativas del cliente. Y como sexta característica, la organización debe tener un equipo altamente competitivo y capacitado que siempre trabajará en foco al cliente y sus necesidades básicas o infundadas por la compañía, siempre buscando la excelencia operacional.

- **La Calidad de Servicio**

El servicio con calidad prestado por la organización debe ser la prioridad número uno. En un mercado altamente competitivo, si la empresa no logra altos estándares de calidad en el servicio al cliente, estará sentenciada a la deserción de sus más valiosos consumidores, y convirtiendo a la búsqueda de la fidelización en una meta imposible.

Según Casado (2016), en sus muchos años como consultor, evidenció que las empresas que tenían como premisa sólo vender, y que además no tenían como centro estratégico la satisfacción del cliente, perdiendo rentabilidad y arriesgándose a una futura quiebra.

- **La Estrategia Relacional**

En este apartado, algunas empresas de servicios adoptan erróneamente las estrategias de marketing de productos tangibles, limitando su entendimiento del cliente. Un claro ejemplo es cuando una aerolínea cumple con los horarios estipulados en el vuelo, sin novedades técnicas y logísticas, pero al momento del check in en el aeropuerto fue un total caos, se pierden los equipajes, la comida y el servicio en vuelo tuvieron deficiencias. Estas condiciones de servicio no permiten controlar los agentes externos que afectan el servicio prestado al cliente.

Por entendido, se debe tener un proceso sincronizado tanto interno como externo visualizado en cumplir las necesidades que el cliente espera. a fin de generar fidelización con el cliente.

- **Información**

Éste pétalo nos define cómo se deben tener las herramientas claves para recopilar y sistematizar todas las expectativas y necesidades de nuestros clientes ya sea para captar y mantenerlos en nuestro portafolio. Nos sugiere adaptar a las organizaciones herramientas tecnológicas como el CRM (Customer Relationship Management) , la gestión de bases de datos (Big Data), la segmentación y caracterización de clientes, la gestión de clientes clave, y creación y administración de alarmas que permitan actuar proactivamente ante la posible deserción de algún cliente.

- **Marketing Interno**

Dentro de las organizaciones se debe vender dentro de las organizaciones, es decir, que los empleados sean los clientes y que se apropien y transpiren los objetivos estratégicos que se implementan en la compañía para lograr la máxima satisfacción del cliente.

Los empleados son a los que tenemos que vender la idea, la empresa se debe vender por sus beneficios con características de buen ambiente laboral, y las preventas extralegales que pueda llegar a ofrecer, como también el crecimiento profesional dentro de la misma.

Se debe fortalecer la comunicación interna de los objetivos estratégicos de la empresa en todos los sentidos del organigrama para generar pertenencia y compromiso con el fin último de cumplirlos con buenos resultados de satisfacción de los clientes claves y prospectos a captar.

- **Comunicación**

Lograr la fidelización se logra con una eficaz gestión de la comunicación entre empresa y cliente. Se vuelve imprescindible generar y fortalecer vínculos emocionales con el cliente. La fidelización requiere ir más allá de sólo prestar el servicio, se requiere una fuerte comunicación para generar un feedback que logre captar las fortalezas y debilidades que nota el cliente de nuestro servicio para lograr la mejora continua en búsqueda de la satisfacción total de nuestros consumidores.

- **Experiencia del cliente**

No se trata de solo entregar el servicio correcto, sin errores y técnicamente funcional. Se busca dejar huella de recordación en el cliente por medio de una relación cercana a él, por medio de estrategias como el servicio postventa, el cual me permite conocer el impacto y el grado de satisfacción que logramos en nuestro cliente.

Es bueno conocer holísticamente si el cliente percibe que él es nuestro centro estratégico y operacional, y que la organización vuelca todos sus recursos para superar sus expectativas. Si nuestros clientes generan un vínculo emocional fuerte con la empresa, hemos logrado el objetivo de mejorar continuamente para lograr fidelizarlo.

- **Incentivos y privilegios**

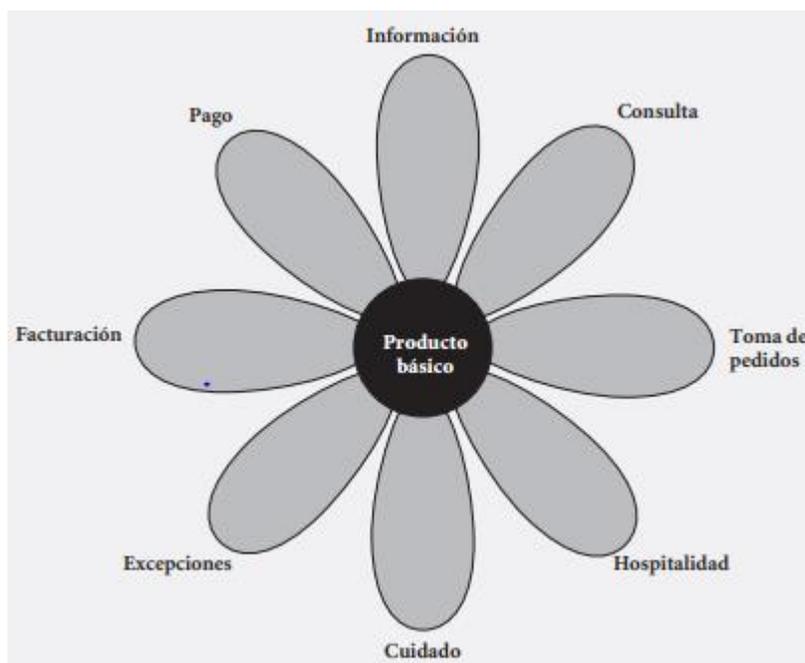
Un cliente fiel es merecedor de compartir nuestros logros por medio de incentivos como atención especial en descuentos, afiliación a membresías con beneficios económicos, plan de millas, etc. Estos privilegios que el cliente recibe por su fidelidad incrementan el vínculo emocional con la empresa y deriva en una relación gana - gana a largo tiempo.

#### **4.2.2.4. Metodología de la Flor del Servicio**

Para Lovelock (2009), la flor del servicio es un conjunto de estrategias de marketing donde se visualiza a la compañía con un excelente servicio buscando siempre la semejanza a una flor con pétalos frescos y bien mantenida. Por otro lado, si la operación fuera más administrada, se tendría una hoja marchita con sus pétalos maltratados.

A continuación, se muestra la imagen de los pétalos conceptualizados en el método de Lovelock:

*Ilustración 4. Flor del servicio de Lovelock*



Fuente: Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia (2009)

Cada pétalo tiene un significado focalizado en la prestación del servicio, buscando por medio de la calidad, generar valor y diferenciarse positivamente en el mercado donde se opera.

El pétalo de la información nos indica que la empresa debe ser muy clara y transparente de cara al cliente con todo lo que muestra, es decir, como emplea focalizada mente los canales de comunicación como call center, folletos, redes sociales, emails, etc. Éste pétalo es fundamental para el primer contacto de venta con nuestros potenciales consumidores porque con el poder de una información focalizada y transparente, la compañía logrará entender y fidelizar a largo plazo al cliente.

El pétalo de las consultas, conlleva al trato cercano con el consumidor potencial, buscando conocer su necesidad al detalle, por medio de un trato cordial que genera confianza a fin de que el cliente exponga sus sugerencias y expectativas. Los dos pétalos explicados funcionan antes de la prestación del servicio.

El pétalo toma pedidos, nos indica el momento en que el cliente tiene toda la información al detalle sobre el servicio ofrecido, en donde el consumidor define la solicitud de pedidos, reservaciones y /o solicitudes. La clave de éxito es minimizar el tiempo y esfuerzo invertido de las dos partes y al mismo tiempo obtener la información correcta y completa de la transacción del servicio.

El pétalo de la hospitalidad es la consideración y buena atención que se tiene con el cliente, velando por su comodidad durante el proceso de reconocimiento y generación del pedido, buscando siempre aumentar la satisfacción y excediendo las expectativas de sus necesidades.

El pétalo del cuidado se enfoca en la seguridad de los bienes o pertenencias del cliente, velando por su tranquilidad y generando confianza en la relación comercial. También se busca educar al cliente, que éste entienda y sepa salvaguardar sus artículos de robos y daños.

El pétalo excepciones, se aleja de lo conocido y busca cubrir situaciones poco ocurrentes o extraordinarias como contingencias como cuando algo sale mal con su pedido o solicitud, pedidos especiales, cuando no se tiene lo facturado, cuando desea poner alguna queja, sugerencias o felicitaciones, cuando espera alguna indemnización, etc.

El pétalo de facturación, es la experiencia que tiene el consumidor cuando recibe su comprobante de pago, esta debe ser clara, sencilla y oportuna. Esta etapa debe aterrizar de manera precisa el método y tiempo de pago pactado con el cliente. En este apartado se busca que la información de la factura sea muy amigable con el lector y que se discriminen todos los rubros cobrados, buscando que el cliente quede tranquilo que lo que se está facturando sea lo solicitado.

El pétalo del pago, busca que el fin de la transacción comercial sea rápido y dinámico, facilitando medios de pago a la mano del cliente apoyándose en las nuevas tecnologías como los son las transacciones por sucursales virtuales, pagos con tarjetas físicas o virtuales, logrando emitir en tiempo real la transacción exitosa. También se busca una retroalimentación al final de la venta, de cómo le pareció todo el servicio prestado, si cumplió sus expectativas por medio de una encuesta breve que permita evaluar si se está cumpliendo con los objetivos planteados de satisfacer y fidelizar a los clientes.

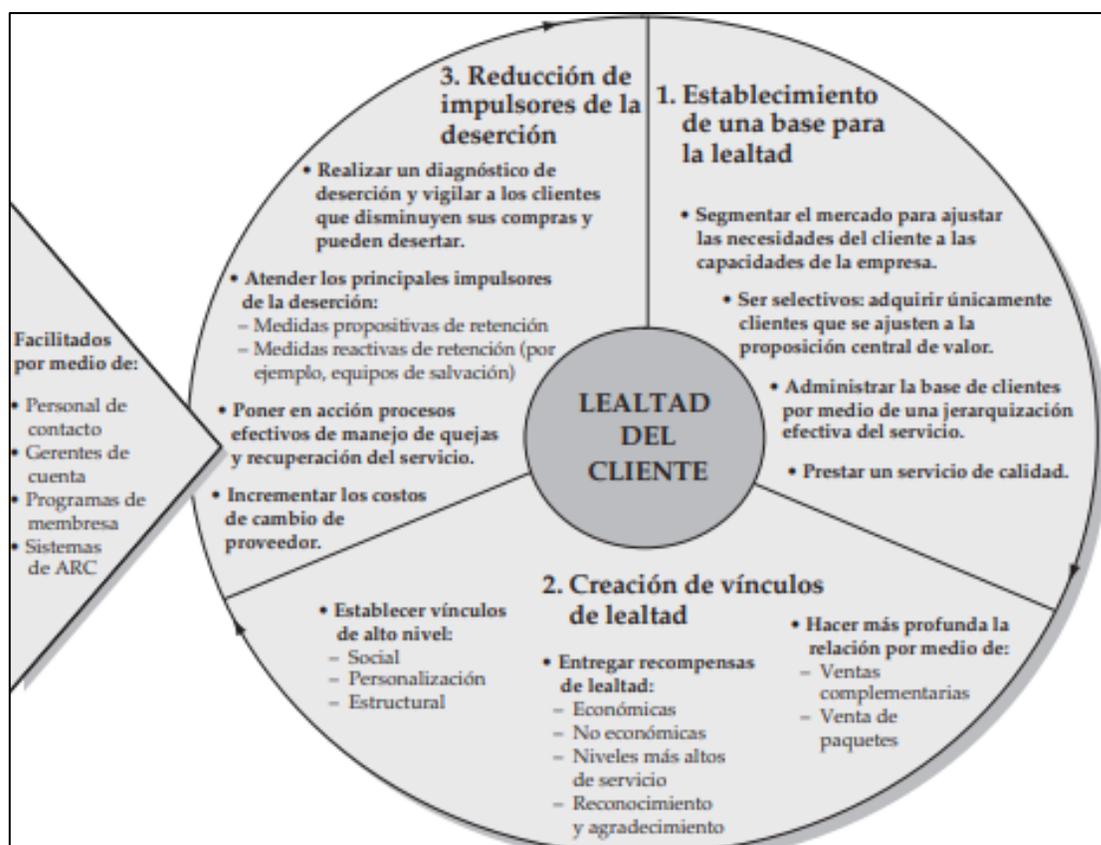
El método de venta es un pilar misional fundamental en las organizaciones, ya que, del éxito de la estrategia de venta propuesta, fluirá la decisión de compra, el grado de satisfacción y captación de clientes. El buen uso de esta herramienta permite ser competitivo y esto se refleja en utilidades, capacitación y retención de clientes, ampliando la posibilidad de éxito y sostenibilidad en el tiempo.

#### **4.2.2.5. Metodología del Círculo de la Lealtad**

Para Lovelock (2009), en las organizaciones es difícil lograr la lealtad por parte de sus clientes. En nuestra actualidad existen muchas compañías que gastan mucho dinero en campañas de marketing, buscando la aceptación y capacitación de clientes a largo plazo. Tal vez en ocasiones esta estrategia es efectiva y otras veces no tanto.

El círculo de la lealtad de Lovelock, muestra tres fases secuenciales por medio de un esquema para lograr la tan anhelada y duradera lealtad por parte de sus clientes.

*Ilustración 5. Círculo de la calidad*



Fuente: Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia (2009)

Para la primera estrategia, la empresa necesita tener una base para la lealtad, para lograrlo necesita de una correcta segmentación del mercado para lograr calcular la capacidad de la organización en razón de las necesidades y expectativas del cliente. Continuando con esta fase, se debe tener un filtro con foco para la captación y retención de clientes que se amolden a la promesa de valor que ofrece la compañía.

Al tener bien clara la capacidad de la compañía, se tendrá la capacidad de jerarquizar los clientes y de prestarles un servicio con calidad, buscando siempre superar sus expectativas.

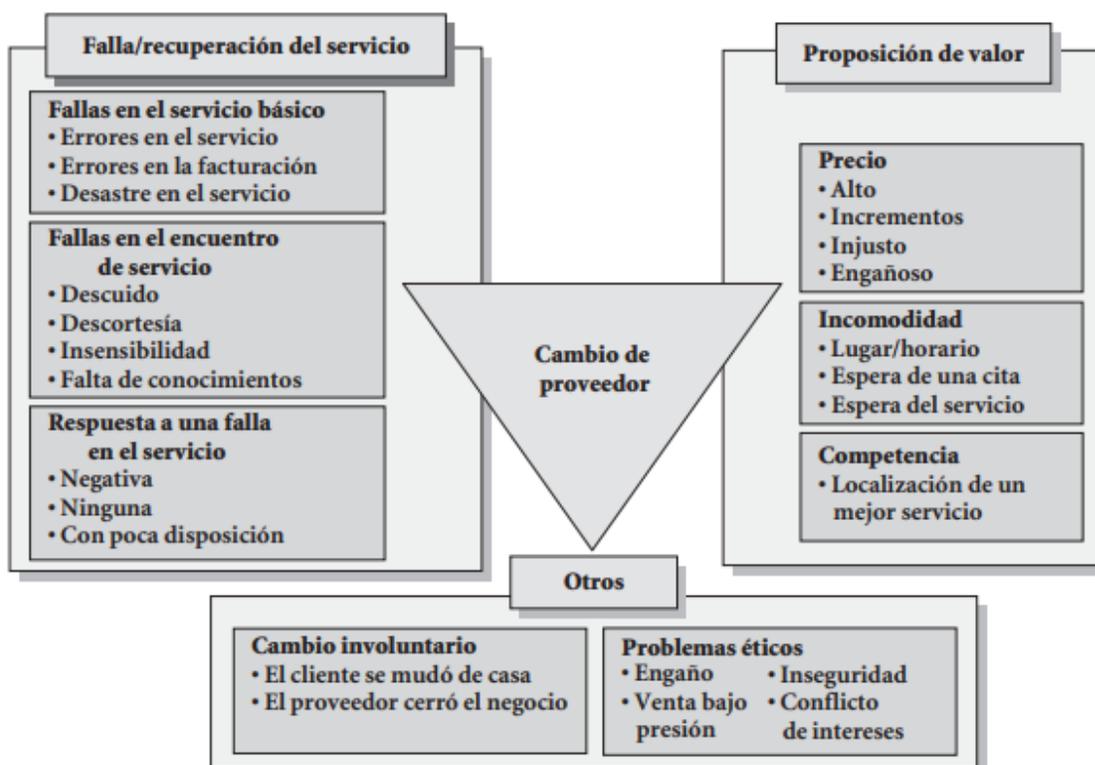
En la segunda estrategia se deben crear vínculos de lealtad, iniciando por el vínculo social, el cual se puede lograr con el tiempo, llegando a tener una relación muy cercana y de confianza con el cliente por medio de beneficios como membresías, exclusividades de algún servicio prestado, etc. Los vínculos personalizados refieren a que los colaboradores de las empresas son los conocedores de los gustos y preferencias del portafolio de clientes que atienden. Un ejemplo clave es como en Starbucks, los empleados deben conocer las preferencias de sus clientes habituales para personalizar su servicio y generar fidelidad con cada uno de ellos.

El marketing individualizado incita al cliente a sentirse acogido y entendido en sus necesidades por la atención especial que le brinda la compañía, resultando difícil adaptarse a otro proveedor que no lo atiende personalmente.

Para Lovelock (2009), los vínculos estructurales se observan principalmente en los ambientes entre negocios y buscan estimular la lealtad por medio de relaciones estructurales entre el proveedor y el cliente. Esta estrategia es muy bien acogida en el crecimiento de los stakeholders., buscando siempre un gana-gana y logrando una inercia de negocio positiva que desembocará en la lealtad duradera.

En la tercera estrategia, se debe lograr la disminución de deserción de los clientes. A continuación, se muestran las principales causas de deserción de clientes de una organización.

*Ilustración 6. Motivos de la deserción del cliente*



Fuente: Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia (2009)

Se plantean soluciones de mitigación impulsoras genéricas de la deserción como por ejemplo mejorar la calidad del servicio, hacer una prestación del servicio rápida y eficiente, la fijación justa y coherente de precios que a su vez sean competitivos.

Además de acciones preventivas de retención, una acción reactiva de las compañías es crear equipos de salvación que se relacionan con los clientes que desean cancelar los vínculos comerciales con la compañía, escuchando sus necesidades y problemas, buscando resolverlos y retenerlos.

Se debe dar un manejo efectivo al servicio post venta y proceso de PQRS, buscando corregir los eslabones débiles de la cadena operacional y lograr la excelencia que permita que la comunicación de retroalimentación del cliente sea el foco de mejora de los procesos internos y proponen estrategias que corrijan esas falencias de la organización, permitiendo que sea competitiva en el mercado local y en un futuro globalmente.

### **4.3. Marco Legal**

A continuación, se nombrarán las normas que regulan el campo de los seguros y asistencias en Colombia

#### ***4.3.1 Marco Nacional***

Una de las leyes que se implica dentro del proceso de comercialización lo cual limita a RYL SAS es la Ley 1581 del 2012 donde básicamente se indica cada persona es autoritaria de su propia información, siendo responsabilidad de las empresas contar con la autorización del mismo usuario para que sus datos sean tratados de forma responsable o en su defecto no sean comunicados para ningún tipo de ofrecimiento.

- **Ley 1581 de 2012**

Prohíbe la transferencia de datos personales de cualquier tipo a países que no proporcionen niveles adecuados de protección de datos. Esta prohibición NO REGIRÁ cuando se trate de: Información respecto de la cual el Titular haya otorgado su autorización expresa e inequívoca para la transferencia.

Define las clases de datos de carácter personal, como dato privado, dato semiprivado y dato público. Adicionalmente, la Ley 1581 de 2012 establece unas categorías especiales de datos personales, como lo son los datos sensibles y los datos personales de los niños, niñas y adolescente.

Sumado a lo anterior se considera la ley 1523 de 2012 donde se define a las compañías de prestación de servicios la prohibición de cláusulas de permanencia para los asegurados. RYL SAS es claro en el momento de la venta a sus clientes de estar libres de penalizaciones o tiempos mínimos de actividad dentro del plan contratado.

- **Ley 1523 de 2012**

Por la cual se adopta la política nacional de gestión del riesgo de desastres y se establece el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y se dictan otras disposiciones.

#### ***4.3.2. Marco Internacional***

Dentro de la gestión actual realizada por RYL SAS se identificó las normas que regulan el campo de los seguros y asistencias en el ámbito internacional

- **Norma ISO 9001:2015**

La ISO (Internacional Organization for Standardization) es la Organización Internacional de Normalización, dedicada a la elaboración de normas técnicas internacionales, aplicadas a nivel mundial.

Esta organización en la Norma ISO 9001, versión 2015, en el numeral 8.5.3. Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos, detalla que las compañías que adoptan la norma deben identificar, verificar, proteger y salvaguardar las propiedades tanto

físicas como intelectuales que les faciliten sus clientes para la utilización o inclusión en los productos o servicios.

En el numeral mencionado se tiene una nota informativa que incluye los datos personales como propiedad de un cliente o proveedor externo, donde se debe garantizar el correcto manejo de la información personal, generando mecanismos para su salvaguarda.

## **5. Marco Metodológico**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método descriptivo, por medio del cual se validará la hipótesis de cuáles son las principales causales de deserción de los clientes en la campaña ABC asistencia, en la compañía RJL SAS.

La recolección de datos se realizó por medio de encuestas, donde se clasificaron los principales motivos de retiro, y se mostrarán en los siguientes apartados del documento los resultados obtenidos.

### **5.1. Paradigma**

De acuerdo al estudio realizado se propone emplear un estudio de tipo cuantitativo en donde se va a analizar información de acuerdo a los datos y hechos actuales mediante metodologías de Estudio Explicativo, Método Deductivo y así mismo obtener mejores resultados a los propuestos con respecto a la situación actual del proyecto.

### **5.2. Método y tipos de Investigación**

Para el proyecto utilizaremos el Método Deductivo el cual se sustenta por medio de la técnica de investigación de naturaleza deductiva, por medio del método de encuestas ya que a través de esta herramienta se identifican variables correlacionadas que nos afirman la hipótesis planteada, basándonos en la muestra de la población tomada en las bases de datos de la campaña ABC Asistencia de la empresa RJL SAS.

**Estudio Explicativo:** En este estudio de investigación se propone realizar un análisis de variables en respuesta a las causas principales. Se busca recolectar información suficiente que permita definir, ordenar y realizar un diagrama causa-efecto, que nos focalice las posibles herramientas de solución a las variables que afectan los resultados operativos de la campaña ABC asistencia.

### **5.3. Tipos de Investigación**

Dentro de este orden de ideas la investigación cuantitativa se fomenta y emplea por medio de modelos matemáticos, hipótesis o teorías las cuales competen a fenómenos naturales, las herramientas para este tipo de investigaciones son modelos informativos, estadísticos y matemáticos, en donde se emplean cuando se requiere obtener resultados con indicadores de gestión del proceso para lograr mejores resultados.

### **5.4. Fases de Estudio**

Para el desarrollo del proceso se plantean una serie de etapas donde el principal objetivo es llevar el control y evolutivo del proyecto.

Etapas o fases del proceso a considerar:

- 1) Diagnóstico
- 2) Investigación
- 3) Análisis
- 4) Realizar propuesta

*Tabla 2. Diagrama de Gantt*

Fases	Actividad	MES				
		AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>DIAGNOSTICO</b>	1.1 Identificar la descripción del problema en la campaña ABC asistencia para la empresa RJL	X				
	1.2 Análizar el proceso operativo actual en la generación de la venta		X			
	1.3. Evaluar la capacidad operativa actual en el area de calidad		X			
<b>INVESTIGACION</b>	2.1. Aportes de investigación al proceso		X	X		
	2.2. Ejecución y levantamiento de información por medio de encuestas		X	X		
<b>ANALISIS DE RESULTADOS</b>	3.1. Análisis e identificación de causas basado en los resultados obtenidos en la encuesta			X		
<b>REALIZAR PROPUESTA</b>	4.1. Generación de resultados y documentos			X		
	4.2. Dimensionamiento financiero para la implementación de la propuesta				X	
	4.3. Socializar a la dirección la propuesta o informe					X

Fuente: Los Autores

### 5.5. Recolección de la información

Dentro del proceso de recolección de información se aplica como principio fundamental las encuestas donde se extrae una muestra del segmento de clientes quienes se retiraron del programa de asistencias para generar un zoom sobre los motivos de retiro de los clientes.

A continuación, se abordarán los diferentes tipos de fuentes de información ocupados dentro del desarrollo del proceso

#### ***5.5.1. Fuentes primarias***

En el proceso de investigación realizado se ocupó diferentes fuentes internas dentro de la compañía RJL SAS las cuales son fundamentales en el manejo y control de la operación

- 1) Área de Analítica (BackOffice)
- 2) Área de Calidad.
- 3) Área de Operaciones (Supervisor de operaciones, agentes de Call Center)
- 4) Área comercial (Gerente de cuenta o de negocio)
- 5) Gerencia General RJL SAS

#### ***5.5.2. Fuentes secundarias***

En la gestión de recolección de la información las fuentes secundarias son fundamentales como complemento del proceso, en este caso a continuación se relacionan las fuentes consideradas durante el desarrollo del proceso

- 1) Clientes quienes presentaron retiro del programa quienes realizaron el proceso de encuestas.
- 2) Área comercial ABC (Gerente de cuenta o negocio)

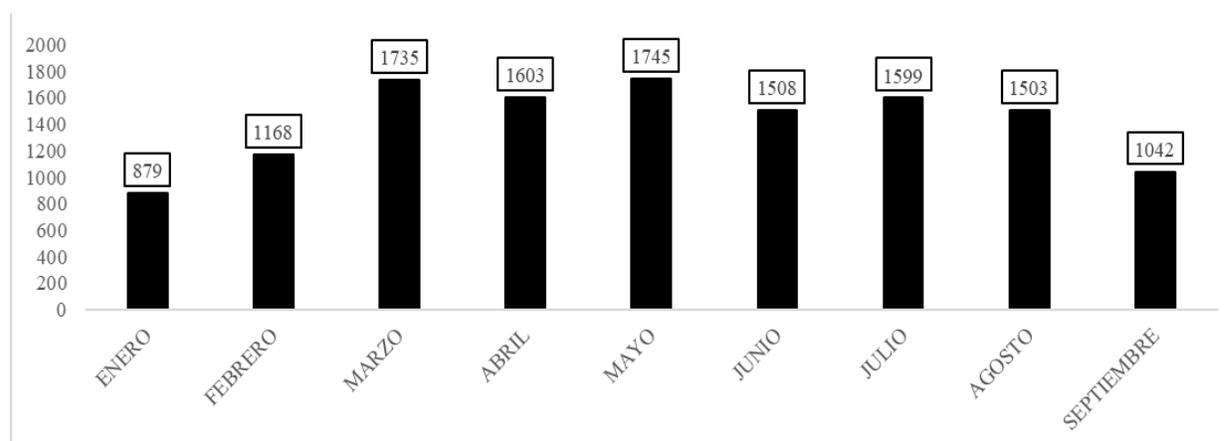
### 3) Gerencia segmento SBA canales ABC

#### 5.5.3. Población

En el proceso de investigación se abordará un muestreo de aquellos usuarios quienes compraron el servicio de asistencia en la cuenta ABC y presentaron retiro del programa en los últimos tres meses.

En la siguiente gráfica se muestra la cantidad de ventas realizadas para la campaña ABC asistencia en el año 2022 donde se evidencian 12.782 ventas en lo transcurrido del año.

*Gráfica 1. Ventas campaña ABC 2022*



Fuente: Los Autores

En la siguiente tabla se visualiza, la cantidad de clientes quienes han presentado retiro en el transcurso del tiempo

Ejemplo:

Para el año 2021 en el mes de febrero se hicieron 733 ventas transcurrido el mes tres quedaban activos 215 clientes es decir 518 usuarios se retiraron significando un 70% en deserción temprana.

*Tabla 3. Deserción año 2021*

Año_Inicio	Mes_inicio	Ventas Cargadas Segmento Movil	Month 0	Month 1	Month 2	Month 3	Month 4	Month 5	Month 6	Month 7	Month 8	Month 9	Month 10	Month 11	Month 12
2021	Enero	210	187	103	53	50	48	44	44	40	37	35	34	32	23
2021	Febrero	733	729	640	438	215	200	187	168	154	146	140	138	133	104
2021	Marzo	1.427	1.414	1.167	746	410	365	329	293	273	256	250	237	230	193
2021	Abril	1.521	1.135	863	548	470	404	359	340	315	305	297	287	268	235
2021	Mayo	1.572	1.386	1.163	666	560	504	452	417	409	396	379	363	346	318
2021	Junio	732	718	504	283	237	206	195	188	178	164	156	152	146	133
2021	Julio	1.523	1.492	1.167	760	649	601	580	554	516	491	472	459	448	430
2021	Agosto	1.536	1.481	1.052	776	713	682	639	595	567	542	516	496	486	
2021	Septiembre	1.535	1.481	1.060	871	831	783	735	704	675	645	629	617		
2021	Octubre	977	949	810	745	692	644	603	584	557	541	530			
2021	Noviembre	942	923	853	773	709	669	629	602	579	557				
2021	Diciembre	723	709	632	568	534	507	481	453						
2022	Enero	911	873	767	689	635	596	561	533	529					
2022	Febrero	1.089	1.038	905	819	763	727	684	670						
2022	Marzo	1.550	1.483	1.274	1.143	1.080	1.027	1.007	1.006						
2022	Abril	1.509	1.441	1.293	1.160	1.094	1.077	1.077							
2022	Mato	1.321	1.258	1.109	986	948	947								
2022	Junio	816	775	694	669	669									
2022	Julio	1.091	1.040	998	995										

Fuente: Los Autores

Para el proceso de encuesta se tomarán 500 clientes quienes se retiraron en el programa de ABC asistencia en los últimos meses significando un 4% sobre el total de ventas realizadas en el 2022.

#### 5.5.4. Técnicas

En el desarrollo de la investigación se aplicará el proceso de investigación **cuantitativa** basado en la realización de encuestas donde se recopilarán datos indicados por los usuarios quienes presentaron cancelación del programa de ABC asistencias.

Se presentarán análisis de datos de forma numérica con respuesta cerrada con el fin de consolidar la información permitiendo consolidar y evidenciar oportunidades de mejora dentro del proceso comercial actual en la campaña.

#### ***5.5.5. Procedimientos***

A continuación, se presenta el modelo de encuesta la cual se aplicará a los usuarios quienes presentaron cancelación del programa de asistencia en el programa de ABC asistencia, esta información se consolidará dentro del software telefónico de la compañía el cual permite tipificar a los ejecutivos del área de call center (Agentes) luego de ello se realizará una descarga de la información recopilada para luego proceder a generar el análisis de los datos.

- **Formato de encuesta**

Buenos (Días - tardes) mi nombre es xxxx asesor de servicio de la compañía RJL SAS en alianza con ABC.

Antes de continuar me permito informarle que esta llamada está grabada y monitoreada para su seguridad y respaldo.

El motivo de mi llamada señor xxx es porque hemos recibido la cancelación del programa de asistencia xxxx (Indicar nombre del programa cancelado) el cual estaba registrado sobre la línea telefónica 3xxxxxxxxx

Para nosotros es muy importante su opinión por ello agradecemos nos pueda colaborar respondiendo la siguiente consulta la cual nos aportarán en pro y mejora en la prestación de nuestro servicio.

- 1) ¿Cuál fue el motivo el cual lo llevó a realizar la cancelación del programa de ABC asistencia?
  - A. No solicitó el servicio
  - B. Problemas económicos
  - C. Motivo personal
  - D. Insatisfecho con el servicio
  - E. Tiene otro servicio de asistencia con otra entidad
  - F. Insatisfecho con la cobertura
  - G. Otros, cuál? \_\_\_\_\_

Bueno "Sr. /Sra. xxxx le agradezco su tiempo, y le recuerdo mi nombre (Nombre y Apellido) quien trabajó para usted el día de hoy. Deseo que tenga un muy buen día/tarde.

## **6. Resultados**

Dentro del siguiente capítulo se realizará la validación de resultados, partiendo desde el diagnóstico inicial a considerar extendiendo hasta el análisis de resultados con el fin de identificar las posibles causas por las cuales se presenta la deserción temprana de clientes quienes compraron el programa de ABC asistencia dentro de los primeros tres meses.

### **6.1. Diagnóstico**

Actualmente la compañía RJL SAS comercializa un servicio de asistencias el cual está orientado a solventar problemas ordinarios con soluciones extraordinarias. Este convenio se posee con la compañía ABC donde toda persona que posea una línea o servicio puede adicionar a su Core las asistencias.

#### ***6.1.1 Identificar la descripción del problema en la campaña ABC para la empresa RJL SAS***

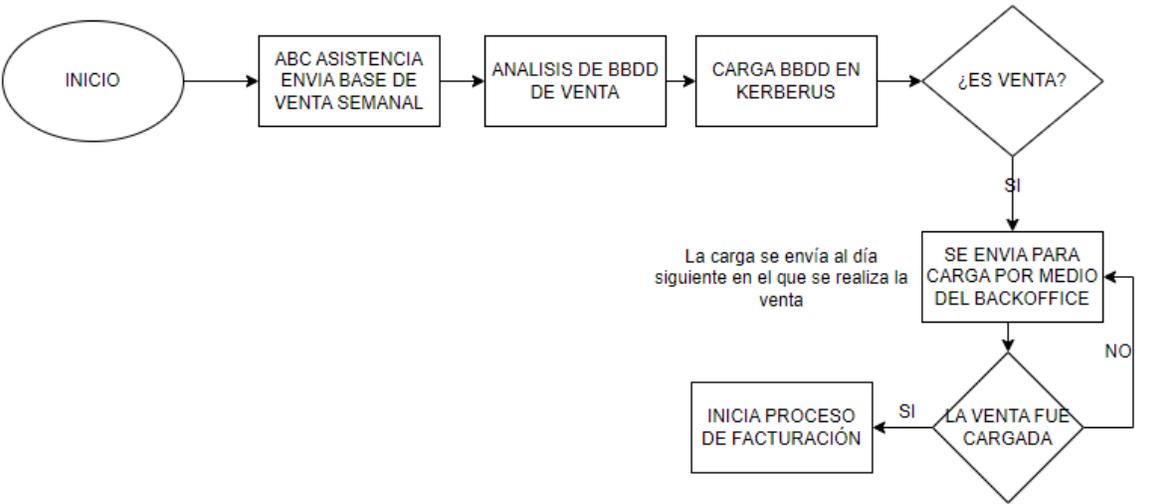
Como se ha comentado anteriormente la problemática general del proceso está orientada en la deserción temprana de clientes donde RJL SAS vende el servicio de asistencia generando una inversión esperando tener una recurrencia del cliente mes a mes.

El porcentaje en deserción para el año 2021 al tercer mes de compra del cliente representa una caída del 70% es decir de cada 10 ventas 7 se retiran antes del tercer mes de haber realizado la venta.

**6.1.2 Analizar el proceso operativo actual en la generación de la venta**

El proceso operativo el cual realiza RJL SAS lo detallaremos a continuación con el fin de mapear el proceso general de venta permitiendo identificar variables de gestión. El objetivo es dar a conocer al lector posibles procesos los cuales intervienen dentro del mismo.

*Ilustración 7. Flujoograma de proceso de venta*



Fuente: Los Autores

Etapa 1. ABC envía base de datos de manera semanal la cual posee una cantidad de registros específicos los cuales corresponden a clientes los cuales RJL SAS realizará contacto buscando una oportunidad de venta.

Etapa 2. El equipo de RJL SAS realiza un análisis de la base de datos recibida, donde se genera una perfilación y limpieza de la base de datos para contactar, luego de ello se organiza en una estructura estar lista a cargar en el sistema telefónico que ocupa la compañía.

Etapa 3. En esta etapa se carga la base de datos dentro del aplicativo telefónico el cual optimiza la gestión de la operación (Actualmente se cuentan con tres diferentes métodos de marcación (Predictivo, Progresivo y Manual)

Etapa 4. Los ejecutivos del call center inician su gestión comercial donde le ingresan llamadas de manera automática buscando generar aceptación y compra del cliente de ABC. Esta etapa es fundamental puesto que en caso de haber aceptación por parte del cliente el agente debe tipificar en la plataforma telefónica el plan adquirido por el cliente para luego ser descargado por parte del analista de información de la compañía asignado en el proceso.

Etapa 5. En esta parte el analista de datos de RJL SAS realiza la descarga de la tipificación realizada por los ejecutivos dentro de la plataforma, clasificando los registros que aplicaron como venta. Una vez estructurada la información se consolida en un formato para ser enviado al equipo de analistas de ABC. (Este proceso de envío de ventas al cliente se realiza día vencido)

Etapa 6. ABC recibe por medio de correo electrónico el reporte de ventas realizadas por RJL SAS donde procesa el archivo en sistema procediendo a generar carga y activación de las asistencias en la plataforma de ABC. Una vez activada en el sistema de ABC la

asistencia queda activa para que el cliente pueda comunicarse a RJL SAS para solicitar cobertura.

Actualmente dentro de la campaña ABC asistencia en la compañía RJL SAS se realizan más de 80.000 llamadas mensuales a clientes.

### **6.1.3 Evaluar la capacidad operativa actual en el área de calidad**

El equipo de calidad y/o auditoría está conformado por dos (2) analistas de calidad los cuales poseen una capacidad de auditar 95 llamadas diarias, 2295 mensuales por cada colaborador)

**Tabla 4.** *Ocupación de la operación de ventas*

Horas diarias laboradas agente calidad	8
Tiempo permitido pausas (break)	0,5
% Ocupación (indicador de productividad)	85%
Días laborales promedio	24
Horas diarias laboradas - pausas	7,5
Sobre las horas lab - pausas se toma el 85% de ocupación	6,375
Cantidad de minutos diarios para auditoria	382,5
Tmo (llamada min) tiempo de cada proceso	4
Cantidad de llamadas diarias máximas auditar	95,625
Cantidad de llamadas mensuales máximas auditar	2295
Cantidad de analistas de calidad	2
Capacidad de auditoria actual mes	4590

Fuente: Los Autores

Dentro del proceso comercial la deserción no posee registros o recursos lo cual diagnostique el porqué del retiro del cliente de manera anticipada. Es por ello en que se hace necesario el desarrollo de una evaluación o muestra que indique a la compañía como poder mitigar el retiro temprano de los clientes quienes compran el programa de asistencias.

## **6.2. Resultados de la investigación**

### ***6.2.1 Aportes de investigación al proceso***

Basado en la investigación realizada se encuentran diferentes metodologías aplicadas en pro de lograr evitar la deserción del cliente. En este caso es importante resaltar algunas de las más importantes, estas se consideran podrían minimizar la actual problemática para la compañía RJL SAS

Una de las herramientas tecnológicas está fundamentada en la inteligencia artificial llamada Speachs Analytics. Esta plataforma permite identificar por medio de un algoritmo si la llamada cumple con los protocolos configurados dentro de la venta.

Básicamente lo que se hace es cargar los audios de las ventas realizadas dentro del día. Este software identifica en grandes volúmenes cuales de estos no cumplen con los parámetros mínimos de calidad.

Al realizar la implementación de un software se reduce la posibilidad de fraude y no aceptación del cliente. Minimizando el riesgo de una posible queja y una permanencia del cliente el cual se dará como alta.

Adicional permite reducir gastos innecesarios dentro de la compañía puesto se limita a pagar comisiones no aplicables a los comerciales.

Otro de los procesos el cual se trazó dentro de la investigación realizada es la aplicación de metodología llamada la flor de servicio de lovelock.

Esta estrategia posibilita a las compañías llevar un paso a paso desde el nacimiento del cliente logrando generar una fidelización del mismo. Un cliente satisfecho es un cliente el cual se sentirá parte de la compañía.

El ciclo de vida del cliente se plantea contemplando el 360 del negocio incluyendo procesos de facturación.

### 6.2.2. Ejecución y levantamiento de información por medio de encuestas

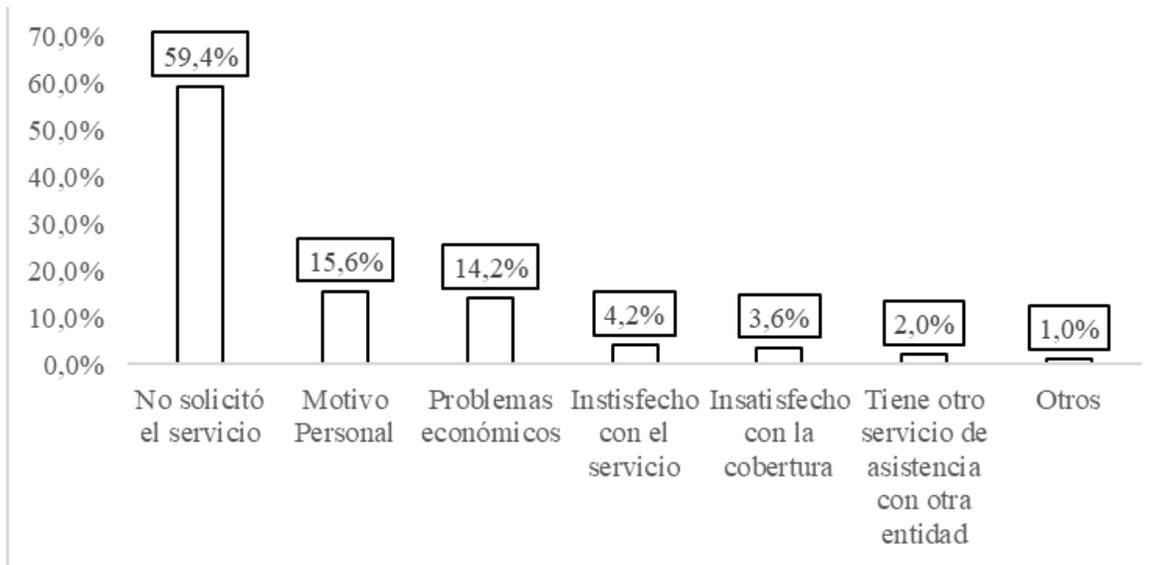
Dentro del proceso de evaluación realizada se recolectaron los siguientes datos basado en el consolidado de las encuestas las cuales se realizaron a los clientes quienes presentaron retiro del programa de ABC asistencia.

*Tabla 5. Resultados de investigación*

<b>Descripción</b>	<b>Resultado</b>	<b>%</b>	<b>Segmento</b>
No solicitó el servicio	297	59,4%	Calidad en la venta
Motivo Personal	78	15,6%	Postventa
Problemas económicos	71	14,2%	Postventa
Insatisfecho con el servicio	21	4,2%	Servicio
Insatisfecho con la cobertura	18	3,6%	Servicio
Tiene otro servicio de asistencia con otra entidad	10	2,0%	Postventa
Otros	5	1,0%	Otros
<b>TOTAL</b>	<b>500</b>	<b>100,0%</b>	

Fuente: los Autores

*Gráfica 2. Resultados de Encuesta*



Fuente: Los Autores

### 6.3. Análisis de la información

#### 6.3.1. Análisis e identificación de causas basado en los resultados obtenidos en la encuesta

Basado en los resultados obtenidos en el proceso de recolección de la información por medio de encuestas se logran identificar los siguientes datos:

- 1) El **59,4%** de los clientes manifestaron haberse retirado con la calificación (No solicitó el servicio)
- 2) El **15,6%** de los clientes quienes se retiraron manifiestan su motivo de retiro corresponde a Motivos personales
- 3) El **14,2%** de los clientes manifiesta el motivo de retiro es aplicable a motivos económicos

- 4) El **7,8%** de los clientes refleja el motivo de retiro corresponde a causas asociadas con la prestación del servicio y coberturas del mismo
- 5) El **2,0%** manifiesta tener otro servicio de asistencia con otra entidad
- 6) El **1,0%** de los clientes encuestados manifiesta que el motivo del retiro es otro.

Basado en los resultados anteriores se identifica el mayor porcentaje de clientes manifiestan retiro del programa por temas de aceptación en el proceso de venta, esté anterior al interno es considerado dentro del segmento de calidad.

Seguido a lo anterior el porcentaje con mayor participación va muy ligado a fidelización del cliente o gestión de postventa donde manifiesta retiro por motivos personales.

En la siguiente tabla se relaciona el detalle por familia o categoría donde los motivos anteriores se consolidan con el fin de identificar los posibles aspectos de mejora.

El resultado del proceso indica que los dos motivos principales de retiro por parte del cliente son la calidad en la venta y la gestión de postventa.

**Tabla 6.** Pareto de encuesta de satisfacción

<b>Familia</b>	<b>%</b>
Calidad en la venta	59,4%
Postventa	31,8%
Servicio	7,8%
Otros	1,0%

<b>TOTAL</b>
--------------

<b>100,0%</b>
---------------

Fuente: Los Autores

## **6.4. Propuesta final**

### **6.4.1. Generación de resultados y documentos**

Posterior al desarrollo de la investigación se identifica existe un 59,4% de clientes quienes se retiran del programa sobre la muestra por motivos de mala calidad en la venta.

Cuando se hace referencia a la calidad en la venta se habla de gestión directa por parte de RJL SAS, donde en el momento en que se comunica el ejecutivo comercial con el cliente telefónicamente debe existir claridad en precio y/o valor que posee el programa, coberturas y alcances del servicio.

Actualmente la capacidad operativa de la campaña para realizar auditoría de las llamadas está en un 5,7% sobre el total de gestión que se realiza dentro de la operación.

Con el fin de lograr tener una cobertura del 100% de auditoría en las llamadas se requeriría un equipo de analistas de calidad de 35 personas. Por temas de costos no es viable poder ampliar la planta administrativa a la proporción anterior.

Se plantea basado en la investigación ocupar un software basado en inteligencia artificial el cual permita por medio de algoritmos identificar en tiempo real malas prácticas dentro del proceso comercial en la operación. Dentro de la investigación del marco teórico

se resalta un software Speech Analytics el cual cumple con la demanda y requerimiento necesario.

La adquisición del software Speech Analytics tiene un costo aproximado de \$ 60.000 USD, con una licencia de vigencia anual de aproximadamente \$ 10.000 USD.

El 31,8% de clientes indican que se retiran por motivos de postventa, donde se resaltan motivos personales, problemas económicos y contratación del mismo servicio con otra entidad.

En este punto se plantea generar una estrategia de postventa donde desde RJL SAS se invite al cliente a ocupar el servicio, adicional se plantea la creación de metodologías de fidelización donde el cliente se sienta identificado con la marca.

Para esta condición negativa se propone aplicar la flor de servicio de Lovelock, basada en los pétalos de información, consulta, toma de pedidos, hospitalidad, cuidado, excepciones, facturación y pago.

- **Información**

La empresa debe buscar políticas de venta que sean claras y transparencia por medio de sus canales de comunicación y distribución, generando en el cliente, en el primer contacto, un vínculo de honestidad con la venta.

- **Consultas**

Explora por medio de la cordialidad y el buen trato con el cliente, identificar las necesidades básicas que tiene el cliente tanto antiguo como potencial.

- **Toma Pedidos**

Se debe capacitar al equipo de asesores sobre el buen manejo de tomar las necesidades que suministra el cliente tanto en especificaciones y cantidades, siendo efectivos hasta la entrega del producto solicitado.

- **Hospitalidad**

La compañía debe exigir a su equipo comercial aplicar la consideración y buena atención que se tiene con el cliente, velando por su comodidad durante el proceso de reconocimiento y generación del pedido, buscando siempre aumentar la satisfacción y excediendo las expectativas de sus necesidades.

- **Cuidado**

RJL SAS por medio de la ejecución de las asistencias que hacen efectivas sus capitales, debe garantizar un interés de velar por el bienestar y la salvaguarda de los bienes físicos que estén dentro de la cobertura.

- **Excepciones**

La organización debe ir un paso adelante e identificar el plus que puede mejorar en las asistencias ofertadas, buscando fidelidad por parte de clientes actuales y potenciales.

- **Facturación**

Buscar ser coherentes y transparentes en el cobro de las asistencias facturadas para que el cliente confíe en que la empresa vela por sus intereses de una manera justa.

- **Pago**

En un mercado globalizado se debe estar a la vanguardia de las tecnologías, que, en este caso, son la de transacciones bancarias digitales. Los clientes esperan que sea dinámicos y seguros.

- **Venta**

Por medio del software Speech Analytics, se propone validar el argumento de venta establecido por la empresa, a fin de constatar que se están vendiendo los servicios con calidad y transparencia.

Contemplado lo anterior se mitigaría el 91,2% de la deserción basado en la investigación realizada dando un 8,8% de clientes quienes por naturaleza del negocio se retiran por temas ajenos a la gestión comercial.

## **7. Análisis Financiero**

### ***7.1.1 Dimensionamiento financiero para la implementación de la propuesta***

Por medio de la **técnica de segregación de costos** se define la línea base de costos para estructurar el presupuesto a solventar el proyecto.

Después de haber calculado, la mano de obra directa, costos directos e indirectos y la reserva provisional con holgura adicional a 10 días, se procede a realizar el desglose de costos por actividad, con la finalidad de conocer el presupuesto a aprobar para la ejecución del proyecto.

### **7.2 Cálculo de Costos**

A continuación, se calcularon los costos indirectos por medio del promedio del primer semestre del año 2022 para después ser divididos por el número de días hábiles del mes:

*Tabla 7. Costo diario de servicios públicos*

DESCRIPCIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	PROMEDIO
SERVICIO DE AGUA	2.456.000	2.435.440	2.352.000	2.365.586	2.651.425	2.102.254	<b>2.393.784</b>
SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	4.300.245	4.512.352	4.335.212	4.359.880	3.254.132	4.685.412	<b>4.241.206</b>

DESCRIPCIÓN	PROMEDIO	DÍA HÁBIL	VALOR DÍA	ÁREAS EMPRESA	VALOR DÍA
SERVICIO DE AGUA	2.393.784	30	79.793	4	19.948
SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	4.241.206	30	141.374	4	35.343
<b>TOTAL SERVICIOS PÚBLICOS</b>					<b>55292</b>

Fuente: Los autores

El costo promedio de servicios públicos diarios es de \$55.292 COP, para la operación diaria en las instalaciones de RJL SAS.

También se realizó el mismo ejercicio con los insumos diarios promediados para conocer el costo diario promedio:

Tabla 8. Costos de Insumos Directos

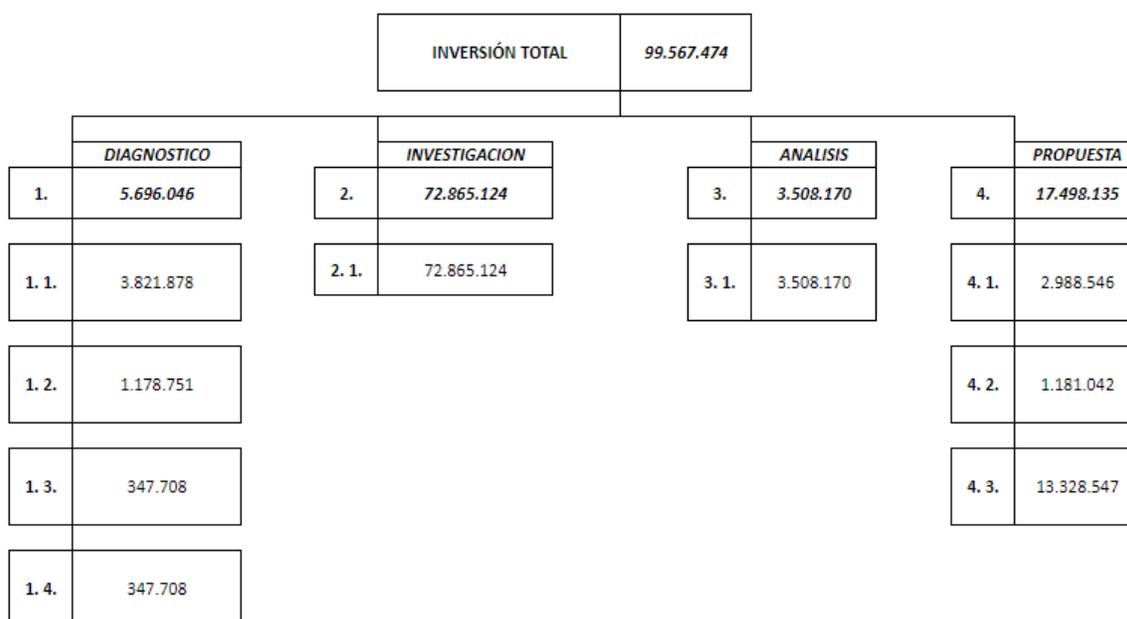
DESCRIPCIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	PROMEDIO
INSUMOS							
PAPELERÍA	1.306.000	1.523.000	1.465.000	1.325.000	1.231.000	1.442.000	1.382.000
LICENCIA DE SOFTWARE	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000

DESCRIPCIÓN	PROMEDIO	DÍA HÁBIL	VALOR DÍA
INSUMOS			
PAPELERÍA	1.382.000	24	57.583
LICENCIA DE SOFTWARE	1.250.000	24	52.083
INTERNET + TELEFONÍA	625.000	30	20.833
<b>TOTAL DÍA</b>			<b>130500</b>

Fuente: Los autores

En resumen, se presenta la EDT de presupuesto, mostrando el rubro por actividad de cada paquete de trabajo:

Ilustración 8. EDT del Presupuesto



Fuente: Los autores

Realizando la simulación y proyectando ventas en un periodo de seis meses se obtiene el cálculo del ROI (Retorno de la Inversión):

*Tabla 9. Ganancias obtenidas Campaña ABC Asistencia*

MES EVALUADO	VENTAS MENSUALES	COSTO OPERACIONAL	GANANCIA MENSUAL
junio 2022	203.564.000	105.670.877	97.893.123
julio 2022	198.660.055	105.764.560	92.895.495
agosto 2022	206.789.045	110.458.656	96.330.389
septiembre 2022	187.045.698	109.437.455	77.608.243
<b>SUMATORIA</b>	<b>796.058.798</b>	<b>431.331.548</b>	<b>364.727.250</b>

Fuente: Los Autores

Se definió que se tienen unas ganancias operativas de **\$364.727.250 COP**, comprendidos del ejercicio del segundo periodo del año 2022.

Aplicando la fórmula del ROI

**Ganancias: \$364.727.250 COP**

**Inversión: \$99.567.474 COP**

**ROI=  $\frac{\$364.727.250 - \$99.567.474}{\$99.567.474} = 2,67 \times 100 = 267 \%$**

\$99.567.474

Se obtiene que el resultado del ROI fue de 267 %, generando rentabilidad y a futuro superar con nuevas estrategias el 400 % que es un punto favorable de rendimiento de las ganancias obtenidas después de realizar la inversión.

## **8. Conclusiones y Recomendaciones**

### **8.1. Conclusiones**

La síntesis el método de encuestas, se evidencia que el 59 % de los clientes no aceptaron tomar el servicio de la empresa, derivando en malas prácticas de venta con el cliente al momento de la llamada. Afectando el CORE de la compañía, que a su vez genera deserción del 50% aproximadamente durante un periodo de un mes para la campaña de ABC Asistencia, en la empresa RJL SAS.

Resumiendo lo planteado al momento de la venta, el proceso comercial no maneja un argumento de bondades del servicio el cual termina en que se toma el servicio por parte del cliente y nunca los usa durante un periodo de tiempo de 3 meses y termina cancelando el servicio.

Así mismo no se cuenta con una relación fortalecida de la compañía con los clientes, es decir, no se generan lazos de fidelidad y confianza duraderos en el tiempo, afectando potencialmente la deserción en masa con porcentaje al 50 % de las ventas realizadas mensualmente, perdiendo dinero operativamente y volviendo a capturar clientes que seguirán con éste misma tendencia.

En todo caso no se tienen especificaciones claras de los servicios y estos deben girar en torno a suplir satisfactoriamente las necesidades y expectativas que el cliente solicita si se tuvieran eficientes canales de comunicación empresa - cliente.

En conclusión, hay que controlar el servicio externo y retroalimentar al cliente ABC de que el 7,8 % de los clientes no se sintieron satisfechos con la cobertura de la asistencia al momento de hacerla efectiva.

El 31,8% de clientes indican que se retiran por motivos de postventa, donde se resaltan motivos personales, problemas económicos y contratación del mismo servicio con otra entidad.

## **8.2 Recomendaciones**

Se propone utilizar el software Speech Analytics para crear una configuración que permita validar que el argumento de venta tenga coherencia y se cumpla a cabalidad la explicación clara y concisa de cada una de las asistencias ofertadas por la campaña ABC Asistencia.

Adicionalmente, implementar la contratación de un validador de venta, el cual tendrá el segundo filtro de la transacción, donde retroalimentará al cliente y realizará una segunda aprobación de venta. Con el fin de mitigar el 59% de ventas mal realizadas a mediano plazo, buscando obtener un porcentaje de retención más alto de clientes en el tiempo.

Planificar una escala de comisiones en donde el vendedor por su excelente gestión de servicio y atención al cliente, logre retener más de tres meses la mayor cantidad de cuentas.

Masificar nuevos canales de comunicación con el cliente, como email marketing, SMS, WhatsApp, etc. Buscando fortalecer esa retroalimentación necesaria del cliente final y lograr entender y materializar sus necesidades derivadas en asistencias especificadas y acuerdos con sus expectativas, fortaleciendo lazos de fidelidad y entendimiento.

El capital humano se debe capacitar de acuerdo a las exigencias encontradas del cliente, aplicando las mejores metodologías de gerencia del servicio para lograr ventas exitosas y clientes con expectativas superadas que se recompensan con la fidelidad esperada por medio de una excelencia operacional.

## **9. Bibliografía**

Agrawal, M. (2012). *Gestión de relaciones con los clientes y renacimiento corporativo*. Institute for International Management and Technology.

Cadoar :: Historia del Seguro. (s. f.). <https://Www.Cadoar.Org.Do/Informaciones/Sector-Asegurador/Historia-Del-Seguro/>. Recuperado 14 de mayo de 2022, de <https://www.cadoar.org.do/informaciones/sector-asegurador/historia-del-seguro/>.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

Carrizo, D. (2021). *Método de Aseguramiento de la Caliad en una metología de desarrollo de Software, un enfoque práctico alfaro*. Chile: Universidad de Tarapacá.

Casado, J. C. A. (2016). *Fidelización de clientes*. Esic.

clavijo, J., & Trujillo, M. (19 de noviembre de 2008). *Diseño de un Plan de Retención de Clientes para la unidad de Banca de Seguros del Banco Santander en Colombia,*. Bogotá D.C: Pontifica Universidad Javeriana .

Cruz, J. (2019, 17 septiembre). *Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona: Oportunitades de mejora en el mercado de seguros de Panamá*. Universitat de Barcelona. Recuperado 31 de mayo de 2022, de <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/140146>

Fadul, W. (2021). Vista de Historia de los seguros en Colombia. <https://revista.fasecolda.com/index.php/revfasecolda/article/view/725/692>.

Garavito, R. (2017). *Formulación de un plan de negocios para la creación de una empresa de intermediación de Seguros*. Bogotá D.C: Universidad Católica de Colombia

Laura, H. (2007). *Call Centers Tercerizados: Los desafíos para las organización de los trabajadores en una actividad económica emergente*. Universidad National de la Plata.

Lovelock, C. (2009). *MARKETING DE SERVICIOS PERSONAL TECNOLOGIA Y ESTRATEGIA* (6.<sup>a</sup> ed.). PRENTICE HALL/PEARSON.

Madeleine Chates Gil, J. (2020). *Estudio de Implementación de la Adopción del Sistema CRM para la agencia de seguros la occidental Ltda*. Bogotá D.C: Universidad Libre Colombia, Seccional Cali.

Mishra, A. M. (2012). *Gestión de relaciones con los clientes: perspectiva del proceso de implementación*. Óbula Universuty.

Mora Migue, I. (2009). *Proyecto de Investigación Servicio de Asistencia Seguros Colpatria*. Bogotá D.C: Univerdidad de La Sabana.

Michaud, Y. (2015). *El nuevo lujo: Experiencias, arrogancia, autenticidad*. Penguin Random House Grupo Editorial España.

Pamies, D. S. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. ESIC editorial.

- Pérez, J. L. (2021). *Los beneficios del Speech Analytics para Call Centers*. Comunycarse. Recuperado 1 de septiembre de 2022, de <https://www.comunycarse.com/es/los-beneficios-del-speech-analytics-para-call-centers/>
- Quiroa, M. (2021, 21 octubre). *Cliente*. Economipedia. Recuperado 19 de agosto de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/cliente.html>
- Salazar, I. (2019). *Propuesta de mejoramiento del servicio al cliente para el área comercial de la agencia promotora de seguros el Bosque Ltda. en la Ciudad de Santiago de Cali*. Santiago de Cali: Institución Universitaria Antonio José Camacho.
- Sánchez, C. (2018). *Práctica Empresarial Seguros Comerciales Bolívar S.A.* Bogotá D.C: Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Sierra, F. F. D. (2019, 29 julio). *Repositorio Digital ULVR: Marketing relacional para fidelización de clientes de asistencia médica de la agencia productora de seguros vanguardia en la ciudad de Guayaquil*. Universitat de Barcelona. Recuperado 31 de mayo de 2022, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3249>
- Thompson, I. (2006, 1 julio). *TIPOS DE CLIENTES - Promonegocios.net*. promonegocios.net. Recuperado 19 de agosto de 2022, de <https://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>
- Torres Beatriz, L. (2007). *Análisis de Comportamiento del consumo de los Seguros de las personas naturales y organizacionales en Cartagena*. Cartagena de Indias: Universidad Tecnológica de Bolívar.

Vargas López, S. (2017). La nueva realidad del marketing actual. El marketing experiencial y 4 casos de ejemplo. <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/handle/10609/65106>