



Identificación de los factores que inciden en la renovación del seguro de automóviles

Maria José Duque
Lissette Pinzón Abril

Colegio de Estudios Superiores en Administración - CESA
Maestría en Dirección de Marketing
Bogotá
2018

Identificación de los factores que inciden en la renovación del seguro de automóviles

Maria José Duque
Lisette Pinzón Abril

Director:
Inmaculada Aragón

Colegio de Estudios Superiores en Administración - CESA
Maestría en Dirección de Marketing
Bogotá
2018

Tabla de contenido

Listado de figuras.....	v
Listado de tablas	vi
Introducción	1
Hipótesis	2
Hipótesis nula:	2
Objetivos.....	2
General.....	2
Específicos	3
Planteamiento del problema.....	3
Marco teórico	4
Estudio BCX.....	4
NPS - Net promotore score.....	6
Satisfacción.....	8
Intención de renovación.....	9
Fidelización de cliente	10
Experiencia de cliente.....	10
Estado del arte.....	11
Caso 1: Nordstrom	11

Caso 2: La guía de Apple para dar un excelente servicio al cliente:	12	iv
Caso 3: Disney	13	
Situación Actual.....	14	
Mercado Colombiano.....	14	
Sector Asegurador en Colombia	14	
Liberty Seguros en Colombia	15	
Percepción del Sector Asegurador por parte del cliente	16	
Metodología de investigación	25	
Resultados de la investigación	28	
Ficha técnica:	28	
Características demográficas y generalidades	28	
Análisis estadístico descriptivo.....	31	
Análisis estadístico de correlación (Weisstein)	35	
Resultados ANOVA (Weisstein) por segmento	37	
Análisis de correlaciones	40	
Conclusiones y recomendaciones	42	
Cita Importante	44	
Bibliografía	45	

Listado de figuras

v

Figura 1. Grafico descripción (BCX 2016).....	4
Figura 2. Índice de recomendación NPS (2003).....	8
Figura 3. Índice neto de satisfacción Índice Neto de Satisfacción (2003).....	9
Figura 4. Comparativo del mercado.....	15
Figura 5. Portafolio de Productos (SFC 2017).....	16
Figura 6. Percepción de las aseguradoras	18
Figura 7. BCX en el sector seguro en Colombia	19
Figura 8. BCX en el sector seguro en Colombia	20
Figura 9. Factores del BCX - Liberty Seguros	20
Figura 10. Detalle Marca producto e interacción Liberty Seguros	21
Figura 11. Detalle Atributos de experiencia Liberty Seguros.....	22
Figura 12. Grafica emociones vividas en Liberty	24
Figura 13 Características demográficas	29
Figura 14 Características demográficas 2	30
Figura 15 El factor más importante al renovar la póliza de autos de Liberty	31
Figura 16 gráfica de satisfacción (INS) de marca.....	32
Figura 17 Índice de recomendación (NPS) de Liberty	34
Figura 18 Intención de renovación	35

Listado de tablas

vi

Tabla 1 Correlación Pearson.....	26
Tabla 2 Ficha técnica estudio.....	28
Tabla 3 Estadísticos	36
Tabla 4 Prueba por rango de edad.....	37
Tabla 5 Prueba por estrato	38
Tabla 6 Prueba por Género	39
Tabla 7 Prueba por nivel de educación.....	40
Tabla 8 rango de correlación.....	41
Tabla 9 de correlaciones	41

Introducción

El sector asegurador en Colombia ha venido realizando esfuerzos importantes durante los últimos años en busca de mejorar su participación en la economía del país. Algunos de estos han estado en función de mejorar las tarifas para hacer más asequibles los productos a diferentes niveles socio económicos, a desarrollar distintos canales de venta y comunicación con sus clientes y, en especial, a mejorar los factores de experiencia (producto, marca, servicio) relevantes, desde los modelos conceptuales de cliente, para lograr la fidelización de los mismos. C.K (Prahalad C.) enfatiza que la fidelización del cliente con las empresas, depende normalmente de la percepción frente a la experiencia que reciben, es por esto, que actualmente las distintas industrias, se encuentran en el trabajo de mejorar la experiencia de servicio logrando la satisfacción y por ende, propagar un voz a voz más positivo, generando así, recomendación de marca y atracción de nuevos clientes.

Para el sector asegurador la experiencia de cliente significa estar al lado del cliente a lo largo de su vida y no exclusivamente en aquellos momentos críticos, que es en los que suelen hacer uso de estos servicios, es por esto que cobra importancia entender estos factores (producto, marca, servicio) de la experiencia que generan recordación en los clientes.

Liberty Seguros tiene como objetivo recuperar la segunda posición del mercado y para esto es necesario conocer la percepción de sus clientes con el objetivo de diseñar estrategias focalizadas para fidelizarlos. Es por esto que el trabajo que se ha desarrollado

busca apoyar este entendimiento, específicamente para los clientes de autos, que representan un porcentaje importante del portafolio de esta compañía.

Hipótesis

La intención de renovación de las pólizas de automóviles de Liberty Seguros se encuentra ligada al nivel de satisfacción que los clientes tienen con la satisfacción general (marca, producto o servicio)

Hipótesis nula:

La intención de renovación de las pólizas de automóviles de Liberty Seguros no se encuentra ligada al nivel de satisfacción que los clientes tienen con la satisfacción general (marca, producto o servicio)

Objetivos

General

Identificar cuáles son los factores de la experiencia de cliente (marca, producto y/o servicio) que más inciden en la renovación de los seguros de automóviles en Liberty a nivel Bogotá.

Específicos

1. Determinar si existen diferencias por género, edad y nivel socioeconómico sobre el factor de experiencia (marca, producto, servicio) que más incide en la renovación de autos de Liberty Seguros.
2. Identificar si existe alguna relación lineal entre dos variables con la correlación de Pearson (en estadística, el coeficiente de correlación de Pearson es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas), del nivel de satisfacción de cada factor con la intención de renovación de la póliza de autos.
3. Identificar si existe alguna relación lineal del nivel de recomendación (Net Promotor Score) de Liberty con la intención de renovación de la póliza de autos.

Planteamiento del problema

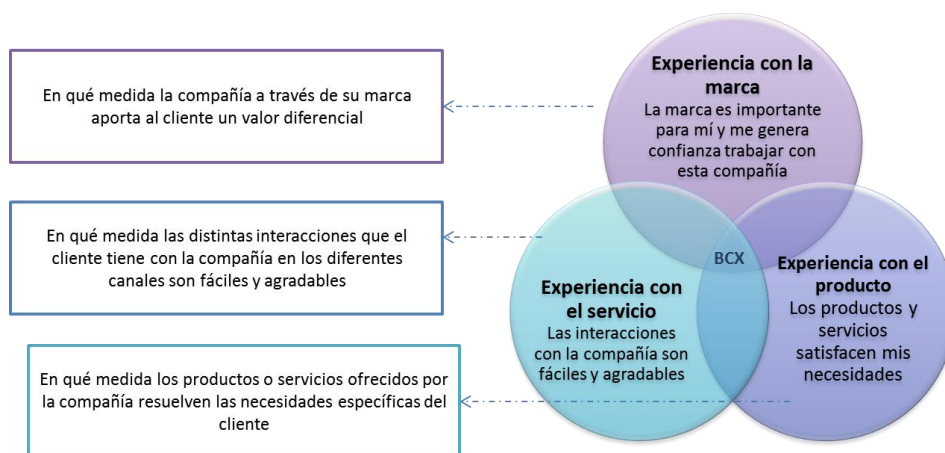
En Liberty Seguros está cobrando importancia el entendimiento de las variables asociadas a la renovación de las pólizas que los clientes tienen con la compañía, ya que dichas renovaciones constituyen una parte muy importante del cumplimiento de las metas comerciales y de su posicionamiento en el mercado. Teniendo en cuenta lo anterior y que el producto de automóviles es el 35% (mix de portafolio) del portafolio de Liberty, surge la necesidad de identificar, desde el modelo de experiencia, si los factores inherentes en el mismo, tienen alguna incidencia en la intención de renovación de este producto por parte de los clientes.

Marco teórico

Estudio BCX

El modelo de experiencia como se entenderá en este trabajo está fundamentado en el BCX (Best Customer Experience) el cual es un estudio realizado por la firma española Izo que tiene como objetivo medir la experiencia vivida de los consumidores con la compañía de la que son clientes en tres factores principales: Marca, Producto y Servicio (interacciones).

Figura 1. Grafico descripción (BCX 2016)



Fuente: Estudio BCX 2016

El BCX es el estudio más relevante de Experiencia de Cliente en Iberoamérica que evalúa la relación cliente–empresa para más de 120 compañías en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Perú y Venezuela para medir la experiencia de

Cliente. Se evalúan trimestralmente más de 12.000 opiniones de consumidores acerca de sus interacciones con un conjunto de empresas de los principales sectores de actividad. Los tres atributos son medidos y calculados a través del análisis con la técnica Top Two Box para generar combinados el resultado final del índice BCX que refleja el grado de vinculación de los clientes con la compañía.

La técnica Top Two Box (TTB) con una escala de 0-10, en donde de 0- 6 son los insatisfechos, 7-8 los neutros y 9-10 los satisfechos o promotores, es una herramienta utilizada a menudo como indicador en estudios de satisfacción de clientes y en distintos de estudios de mercado. Este método representa de forma numérica la suma de las dos opciones top o superiores.

En la búsqueda de métricas para dar seguimiento a la experiencia del cliente, surgió con fuerza otra metodología en auge. El momento del Net Promoter Score (NPS) que se popularizó como el indicador líder de la experiencia. Este indicador que responde a la pregunta ¿Qué tan probable es que usted recomiende (marca) a un amigo o familiar? Da un porcentaje de recomendación de la compañía, sin embargo, el número no permite actuar por sí solos, es vital analizar cómo esta discriminado entre promotores y detractores para empezar a trabajar sobre estos clientes que no recomiendan.

Otro punto importante del indicador es la correlación con indicadores de negocio, como la retención y la renovación de un servicio como en este caso, seguros.

La experiencia de cliente constituye una propuesta estratégica para superar situaciones donde los productos o servicios ofrecidos se han convertido en “commodities”, a veces aparece bajo el enfoque de detectar y gestionar experiencias en todos los puntos de

contacto con el consumidor y otras bajo la forma de entender la venta en términos de ayuda al cliente, pero el objetivo es la diferenciación de la competencia.

NPS - Net promotore score

Los investigadores de NPS encontraron una fuerte correlación positiva entre este indicador y el índice de crecimiento promedio de tres años de una compañía. Como escribe (2003 F. F., 2003) "la lealtad entusiasta de los clientes es sin duda uno de los factores que más fomenta el crecimiento. Si bien no lo garantiza, por lo general no es posible tener un crecimiento rentable sin esta lealtad".

El reto con el NPS está después de la medición, pues este no deja de ser un indicador general sobre la salud de la compañía, pero no ofrece información sobre cómo y dónde actuar para mejorarlo. Sin embargo, esta métrica permite que las compañías comparen el número de detractores, que menosprecian activamente la compañía o el producto y que tienen una alta probabilidad de desaparecer, con el número de promotores, que recomiendan activamente la compañía o el producto y que probablemente continúen su relación con la compañía.

Un NPS positivo significa que hay más gente que recomienda su compañía o producto, mientras que una puntuación negativa quiere decir que desmotiva y aleja a otras personas.

Además, al asociar las respuestas con la cantidad de negocio que aporta un cliente, las compañías pueden usar las respuestas de NPS para identificar la cantidad de ingresos que provienen de relaciones saludables y sostenibles, y la cantidad de ingresos

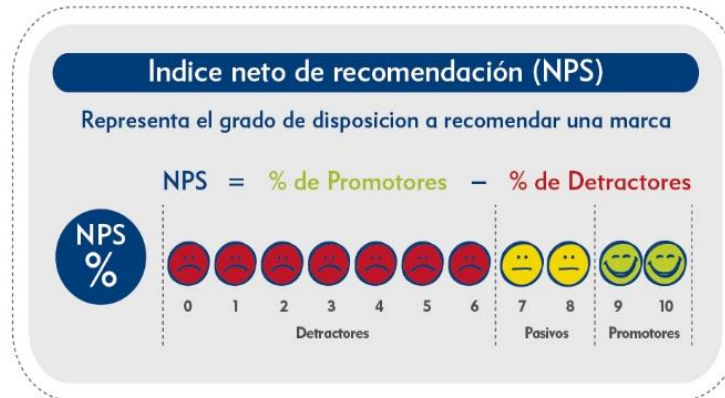
que están en peligro. Esta perspectiva detallada sobre la salud de las relaciones con sus clientes permite que su compañía elabore una estrategia para un crecimiento real basado en la lealtad de los distintos clientes.

Si bien NPS es un buen indicador de lo que piensan los clientes de su compañía, la puntuación por sí sola no debe ser su único enfoque. De hecho, el aspecto más valioso de los resultados de la encuesta de NPS es la información continua que se recibe de los clientes. A partir de esta información, puede averiguar cuáles son las partes de la experiencia del cliente que necesitan atención y mejoras.

NPS se distingue de otras métricas porque no mide la satisfacción de un cliente con respecto a un evento específico o una sola interacción. Más bien, NPS está diseñado para medir la lealtad general de sus clientes hacia su marca.

NPS registra la lealtad de sus clientes realizando una encuesta con una sola pregunta: "¿Qué probabilidades hay de que recomiende la compañía x a un amigo o colega?" Luego se le solicita al cliente que proporcione una puntuación del 0 al 10, que luego se usa para calcular la puntuación Net Promotor Score de la compañía.

Figura 2. Índice de recomendación NPS (2003)



Fuente: Elaboración propia cuadro explicativo NPS

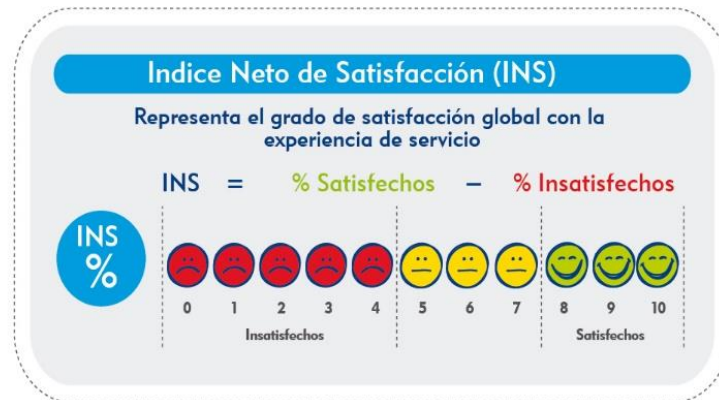
Para complementar esto anterior y poder identificar mejoras se mide el índice de satisfacción.

Satisfacción

Según la Real Academia Española, la satisfacción es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse.

La satisfacción que para este trabajo se hace relevante es la del cliente. Es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente. La satisfacción del cliente se define como "el número de clientes, o el porcentaje del total, cuyo reporte de su experiencia con una empresa, sus productos, o sus servicios (índices de calificación) superan los niveles de satisfacción establecida ¿Qué tan satisfecho está con (el servicio)?

Figura 3. Índice neto de satisfacción Índice Neto de Satisfacción (2003)



Fuente: Elaboración propia cuadro explicativo INS (índice neto de satisfacción)

Este indicador permite identificar en donde se debe mejorar exactamente con el fin de identificar porque un cliente recomienda o no a la compañía. Es un indicador que complementa y contribuye al indicador mencionado anteriormente NPS, ya que este realmente especifica en donde un cliente está o no satisfecho para en ese punto lograr mejorar su experiencia.

Intención de renovación

Se define intención de renovación, como la voluntad del cliente para continuar con el seguro después de cumplir su vigencia con la misma compañía.

“El concepto de intención de compra se ha utilizado en la literatura especializada de marketing como una medida de predicción de una conducta de compra posterior o sucesiva” (Morwitz, 1992)

Fidelización de cliente

En los últimos años la gestión de la experiencia del cliente (CEM por sus siglas en inglés) se ha transformado en una poderosa herramienta de fidelización. Es una estrategia enfocada a conseguir que los clientes satisfechos se conviertan en promotores de las marcas. El CEM, representa el proceso creado para la gestión integral de la experiencia de cada cliente, que se lleva a cabo a través del canal de comunicación, interacción y transacción de los productos o servicios de la empresa. (Marketing Directo, s.f.)

Los clientes satisfechos son leales, y una experiencia de clase mundial es esencial, no sólo para su satisfacción, sino también para su lealtad.

Dick y Basu (1994) fueron precisos al sugerir que se requería una actitud favorable y la repetición de la compra para definir la lealtad. Los autores veían la lealtad en un marco de actitud-conducta, como un concepto relacionado con el comportamiento repetitivo de compra y el alto gasto del consumidor. La literatura sugiere que la fidelización se encuentra en la gestión exitosa de la experiencia del cliente. (experience, 2014)

Experiencia de cliente

La experiencia del cliente es el conjunto de experiencias que tiene un cliente con una compañía durante el tiempo en el que haya una relación. Mientras mejor sea la experiencia del cliente, mayor es la probabilidad de incrementar la retención de los clientes. La habilidad de una compañía para entregar una buena experiencia a sus clientes constituye en generar realmente satisfacción en la interacción con la marca, producto y/o servicio. (Muñoz, 2014)

Es un proceso que consiste en diversas interacciones o “puntos de contacto”. Este proceso puede ser amplio ya que puede implicar diferentes canales, departamentos, factores internos y externos.

Estado del arte

Los tres casos que se presentarán a continuación son ejemplos de empresas reconocidas a nivel mundial por gestionar exitosamente alguno o todos los factores del modelo de experiencia definido, logrando así un posicionamiento diferencial y siendo líderes en sus respectivos mercados.

Caso 1: Nordstrom

La cadena de tiendas de Estados Unidos comenzó con el negocio de calzado y hoy en día la empresa también vende ropa, accesorios, bolsos, joyas, cosméticos, fragancias, y, en algunas ciudades, muebles para el hogar. Nordstrom ha logrado competir con grandes cadenas como Neiman Marcus o Saks Fifth Avenue con precios más bajos. Sin embargo, su éxito también se debe a la experiencia en términos de servicio que ofrece a sus clientes.

El excepcional servicio al cliente de Nordstrom proviene principalmente como resultado de dos componentes principales. En primer lugar, su atención al detalle cuando se trata de la experiencia del cliente, y, en segundo lugar, el nivel de autonomía que da a sus empleados.

El gran diferencial de las tiendas Nordstrom con respecto a sus competidores es el servicio que brindan:

- Un vendedor Norsdtrom raramente señala. Si el cliente tiene una pregunta acerca de dónde se encuentra algo, ellos lo llevan personalmente.
- A los vendedores se les enseña a caminar con las bolsas de compra alrededor del mostrador, en vez de sólo entregarlas desde el otro lado del mostrador.
- Los departamentos generalmente están entrenados para contestar el teléfono en no más del segundo timbre.
- Tiene un manual para empleados concentrado en una regla de la empresa: “Usar el buen juicio en todas las situaciones.”

Caso 2: La guía de Apple para dar un excelente servicio al cliente:

Apple es una de las marcas con mayor crecimiento de la historia, que ha dominado métricas de venta por punto de venta casi desde sus inicios, ha logrado consolidarse como una de las grandes compañías en todo el mundo. Apple se ha convertido en una referencia a nivel mundial en distintos aspectos, para efectos de este trabajo los centro en su capacidad de generar experiencias a sus clientes en términos de marca y servicio.

La compañía ha entendido la importancia de este tema y lo ha convertido en un aspecto fundamental de su cultura organizacional. La consistencia que la compañía ha logrado implementar en estos dos factores se evidencia en cualquier tienda del mundo y sus empleados creen y viven esta cultura. Apple ha invertido en la experiencia de sus empleados para que sean ellos mismos sus principales promotores y embajadores de marca. Es considerada la mayor empresa tecnológica del mundo por valoración bursátil

Caso 3: Disney

The Walt Disney Company es la segunda compañía de medios de comunicación y entretenimiento más grande del mundo. Fundada el 16 de octubre de 1923 por Walt Disney y Ub Iwerks.

Cuenta con la licencia de varios parques temáticos y canales de televisión como ABC, ESPN, Disney Channel, Disney XD, Disney Junior y Disney Cinemagic.

Walt Disney es un gran referente en temas de customer experience y en particular en el factor de servicio.

Walt Disney dijo: “Haz lo que haces tan bien, que tus clientes querrán volver con sus amigos para verlo otra vez” “Se puede soñar, crear, diseñar y construir el más maravilloso lugar del mundo, pero se requieren personas para hacer el sueño realidad.”

La orientación al cliente que tienen es tan alta, que dentro de su plan de formación se puede ver que un punto importante es la creación de un ambiente de atención:

La gratitud contribuye a una mejor actitud. Esa es una de las razones por las cuales los líderes de Disney demuestran su sincero agradecimiento, empatía y apoyo a cada miembro del equipo. Ellos brindan reconocimiento al logro, incluyen a los miembros del equipo en el desarrollo de estrategias de servicio y les brindan la oportunidad de hacer buen uso de sus talentos y habilidades. Esta es una práctica que ofrece beneficios para todos: Los líderes crean mejores relaciones laborales, los empleados se sienten valorados por la empresa y, a la larga, los huéspedes reciben los beneficios de un servicio de calidad.

Situación Actual

Mercado Colombiano

El crecimiento económico del país en el tercer trimestre de 2017 fue de 2.0%, siguiendo el resultado de 1.1% presentado en el primer trimestre y de 1.3% presentado en el segundo. Los sectores con el mayor desarrollo en este tercer trimestre fueron agricultura (7.1%), sector financiero y seguros (3.2%) y servicios sociales (3.2%), lo cual denota la intención de compra y renovación de seguros en el país.

Sector Asegurador en Colombia

Según la Fitch Ratings (2016), firma calificadora de riesgo global, la perspectiva de la industria aseguradora en el país es estable y explica que:

“Hay un entorno retador para el mercado asegurador con niveles de crecimiento bajos del negocio y una rentabilidad menor acorde con la reglamentación de reservas principalmente en el sector de vida y una contribución menor del resultado financiero. Aun así, no se espera un deterioro significativo en la posición de balance de la industria, el cual continuará siendo adecuado frente a los riesgos asumidos” (Fitch Ratings, 2016)

En general, los resultados del 2017 en las principales compañías del sector asegurador, soportan este planteamiento, ya que, de acuerdo a su posición, 5 de las 6 más grandes por participación de mercado, crecieron durante el 2017. La única que tuvo un comportamiento diferente fue Liberty Seguros.

Figura 4. Comparativo del mercado

Compañía	Ranking	Primas netas Agosto 17	Var	% Part. Mercado
 GRUPO SURA	1	2.848.073	3,8%	27.6%
 SEGUROS BOLÍVAR	2	823.020	8,0%	8.0%
 Allianz	3	726.713	12.5%	7.0%
 AXA COLPATRIA reaseguradora/los seguros	4	686.681	18.7%	6.7%
 Liberty Seguros	5	579,018	-3.0%	5.6%
 SEGUROS DEL ESTROO	6	558.142	24.0%	5.4%
Sector		10.321.447	11.2%	

Fuente: Superintendencia Financiera (Cifras Agosto 2017)
 Mercado Comparable: Ramos Vendidos por Liberty, excluye Vida Individual

Fuente: Elaboración propia del ranking de compañías del sector asegurador

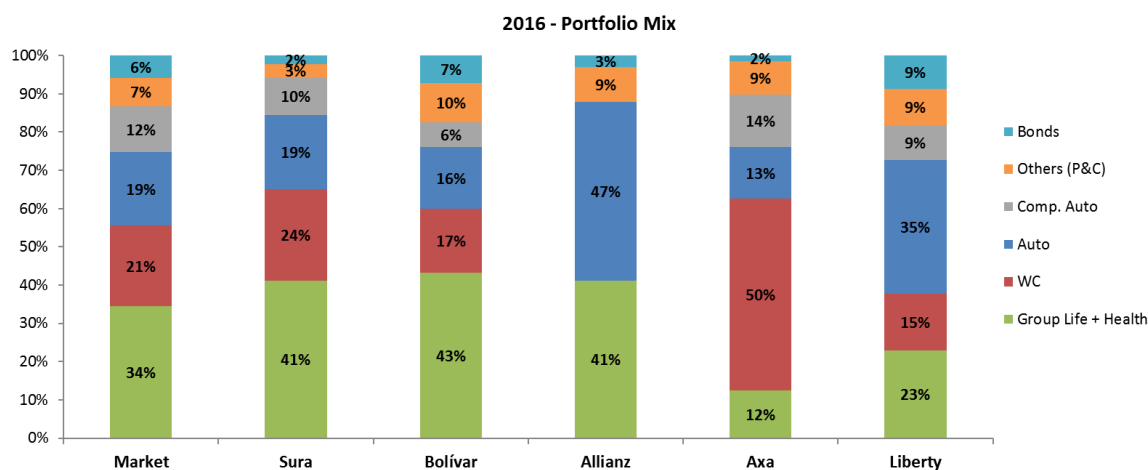
Liberty Seguros en Colombia

Liberty Seguros es una empresa multinacional la cual ingresó al país en 1997 con la adquisición de Skandia Seguros Generales, que en ese momento facturaba aproximadamente \$43.000 millones de pesos en pólizas de seguros. El año siguiente, Liberty sumó a sus operaciones las del grupo Latinoamericana de Seguros, dos años más tarde adquirió Seguros Colmena y en el año 2002, sumó a su portafolio la cartera de ABN Amro Seguros.

En los primeros 15 años Liberty Seguros tuvo un crecimiento sostenido logrando estar en la segunda posición de mercado y a partir del 2012 ha venido perdiendo participación, ubicándola hoy en la quinta posición, según muestra, la gráfica anterior.

Actualmente Liberty es una empresa multiproducto enfocada en auto, vida en grupo + salud y ARL. Los productos autos, vida grupo tienen una fuerte participación en el canal de Bancaseguros. (Superfinanciera, 2017)

Figura 5. Portafolio de Productos (SFC 2017)



Fuente: Elaboración propia del Mix de Portafolio

Percepción del Sector Asegurador por parte del cliente

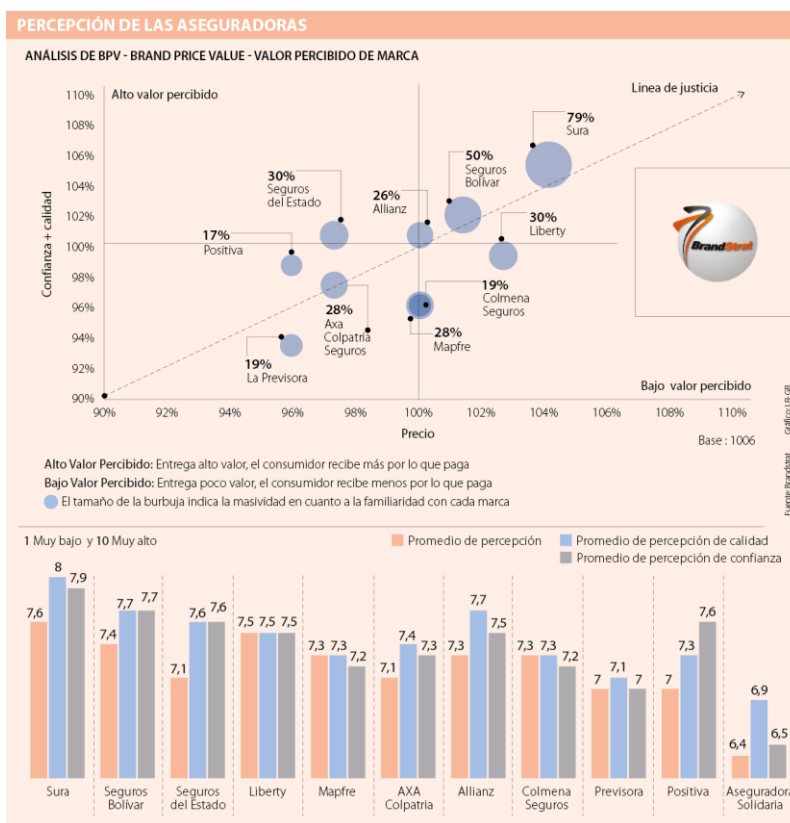
Según el informe presentado en el mes de octubre de 2017 por la firma BrandStrat, las aseguradoras en Colombia tienen un potencial enorme ya que solo el 24% de los encuestados cuentan con una póliza de cualquier tipo.

Los resultados del estudio demuestran que Sura es la marca que más conocen los consumidores, con 79% de reconocimiento; seguida de Seguros Bolívar, con 50%; Seguros del Estado y Mapfre, con 30%; Axa Colpatria, con 28%; Allianz, con 26%; Colmena Seguros, con 19%; Previsora, con 19%; Positiva, con 17%; y Aseguradora

Solidaria de Colombia, con 13%. En términos de confianza, el primer lugar es nuevamente para Sura, con 7,6 sobre 10; el segundo fue para Liberty, con una puntuación de 7,5; y el podio lo cerró Seguros Bolívar, con 7,4. En este ítem, solo la Aseguradora Solidaria de Colombia obtuvo una calificación inferior a los 6,5 puntos. En cuanto a calidad, fue Sura la que consiguió el liderato, con un puntaje de 8; seguida de Seguros Bolívar y Allianz, con 7,7; y después de esta se ubicó.

Por último, se evaluó la percepción de precios. Nuevamente Sura obtuvo la máxima calificación de la encuesta, con 7,9. De nuevo, Seguros Bolívar tuvo el segundo lugar, con 7,7; y el tercero, con 7,6, fue compartido por Seguros del Estado y Positiva.

Figura 6. Percepción de las aseguradoras



Fuente: BPV- Brand Price Value 2017

Los resultados del estudio principal (BCX), base de este trabajo, para el año 2016 muestran las siguientes conclusiones:

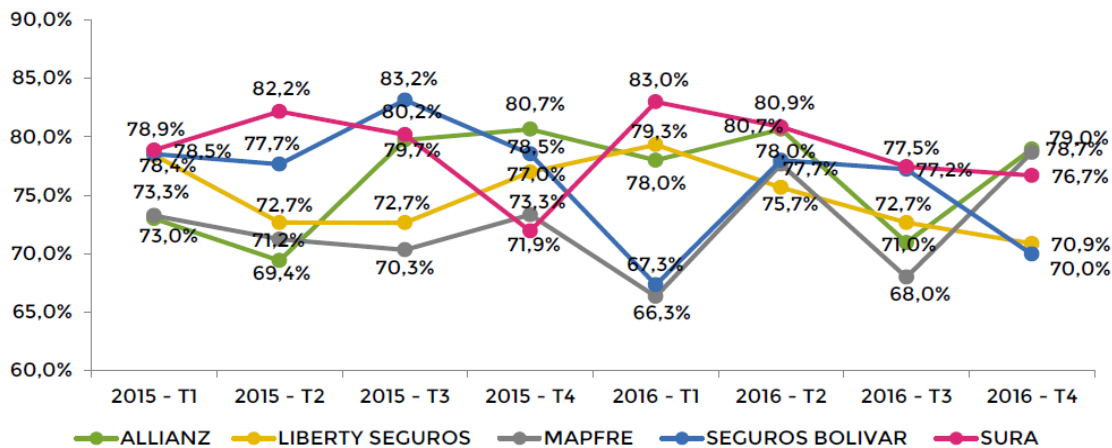
Figura 7. BCX en el sector seguro en Colombia

	MARCA	PRODUCTO	INTERACCIONES	BCX
SURA	80,39%	84,07%	74,02%	79,49%
ALLIANZ	79,46%	80,45%	71,53%	77,15%
LIBERTY SEGUROS	74,19%	80,40%	69,23%	74,61%
SEGUROS BOLÍVAR	77,11%	76,87%	65,42%	73,13%
MAPFRE	74,19%	76,92%	66,75%	72,62%
SEGUROS COLOMBIA	77,08%	79,75%	69,41%	75,41%

Fuente: Estudio BCX de Izo 2016

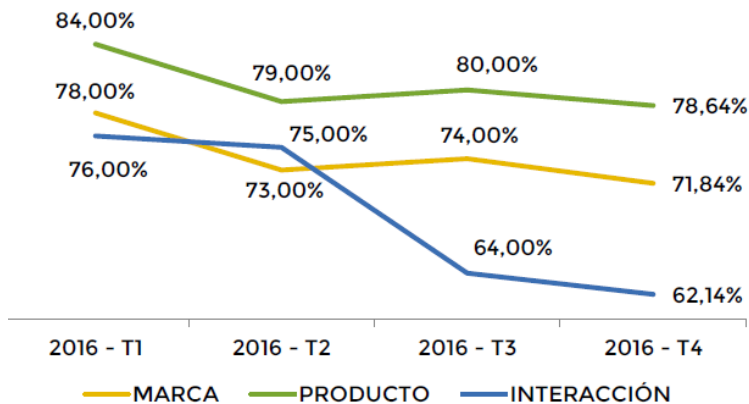
Liberty debe trabajar en las interacciones ya que es su calificación más baja, sin embargo, el competidor con la percepción de satisfacción más baja en interacciones es Bolívar. (Insights, 2016)

Figura 8. BCX en el sector seguro en Colombia



Fuente: Estudio BCX de Izo 2016

Figura 9. Factores del BCX - Liberty Seguros

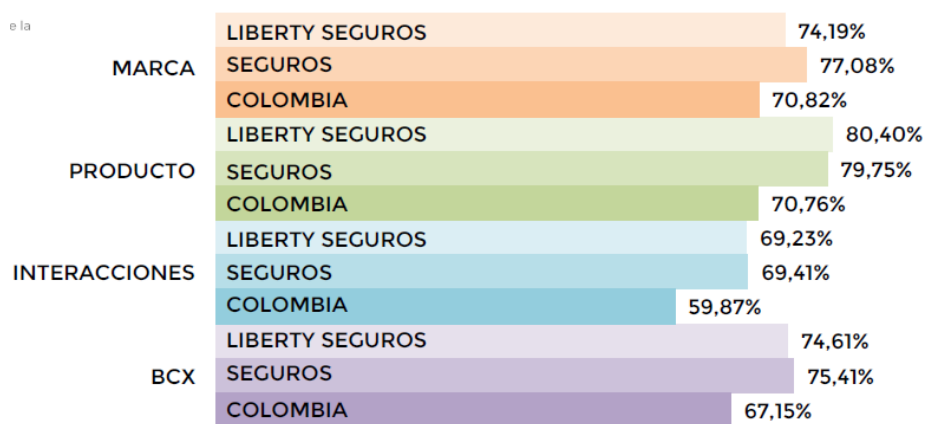


Fuente: Estudio BCX de Izo 2016

Como es posible notar en la gráfica, el factor de Interacción (que hace referencia al Servicio) es el que tiene la calificación más baja respecto a los otros dos factores de

marca y producto, por lo que teniendo en cuenta el marco teórico desarrollado y los indicadores de mercado, es el que puede estar teniendo un mayor impacto sobre los resultados de la compañía, punto que se validará a través del estudio objeto de este trabajo.

Figura 10. Detalle Marca producto e interacción Liberty Seguros



Fuente: Estudio BCX de Izo 2016

En el estudio el cliente valora los atributos de producto, marca y servicio más importante como:

Marca:

Me identifico con la marca

Me siento orgulloso

Me siento parte de ella

Producto:

Mejor que el de la competencia

Precio acorde al producto

Producto innovador y diferenciador

Servicio:

Elijo la forma que más me conviene

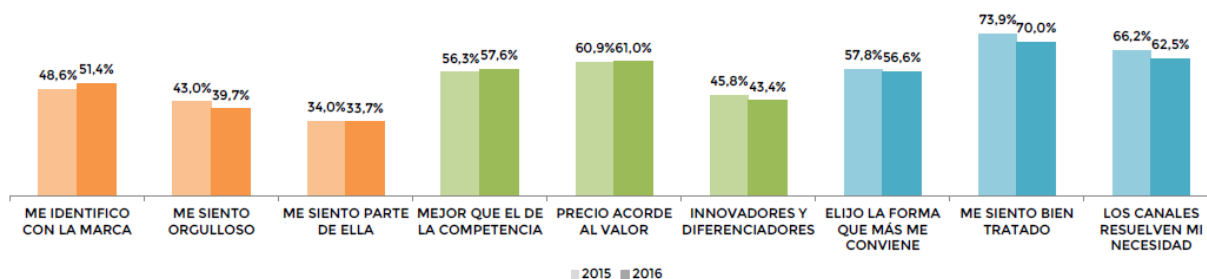
Me siento bien tratado

Los canales resuelven mi necesidad

Los resultados para Liberty Seguros son:

- Cuando el cliente valora los atributos de la experiencia asociados a cada dimensión, tiende a ser más exigente en sus valoraciones.
- Los clientes mejoran la valoración que tienen sobre el producto, lo consideran mejor que el de la competencia y que el precio es acorde al valor, pero no lo encuentran diferenciador.
- Las interacciones siguen recogiendo los valores más altos, pero con menos satisfacción que el año anterior especialmente en trato y resolución.

Figura 11. Detalle Atributos de experiencia Liberty Seguros



Fuente: Estudio BCX de Izo 2016

En un sector como el asegurador donde diferenciarse es bastante complejo por la misma naturaleza de los productos o servicios, el verdadero reto está en las relaciones a largo plazo que la marca logra establecer con los clientes. La marca debe tener personalidad y debe crear vínculos con sus clientes, por esta razón es fundamental trabajar en la construcción y mantenimiento de recuerdos positivos que se traduzcan en acciones de recomendación e intención de renovación en los clientes.

Se analizaron las emociones que vive el cliente de Liberty Seguros en las interacciones con la compañía. Se miden en total 12 emociones: 6 negativas y 6 positivas elegidas basándose en un estudio Psicológico. (Ekman) :

Emociones negativas

1. Decepción
2. Agobio
3. Inseguridad
4. Incomprensión
5. Desamparo
6. Impotencia

Emociones positivas

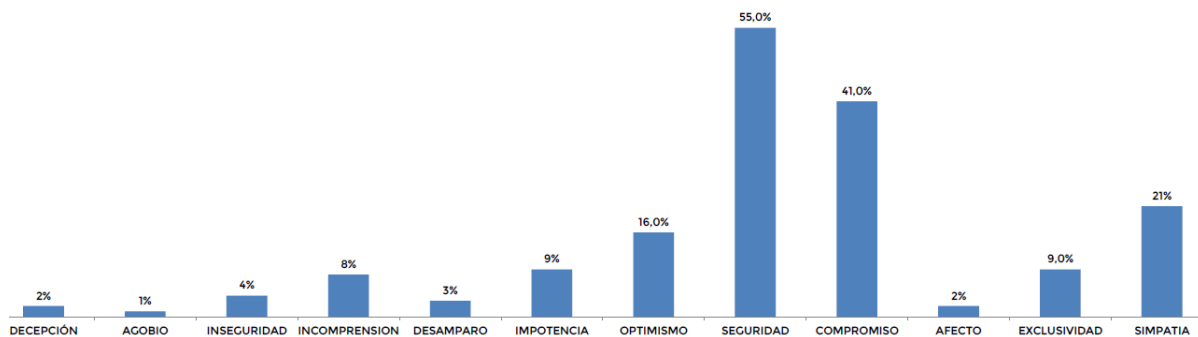
1. Optimismo
2. Seguridad
3. Compromiso
4. Afecto
5. Exclusividad

6. Simpatía

Algunas de estas emociones, seguridad, compromiso y exclusividad, tienen un mayor impacto en el recuerdo del cliente y se convierten, por tanto, en básicas. Es decir, son emociones básicas en la experiencia del cliente y la compañía tiene que tratar de cumplir con ellas.

En el caso de las negativas, las que más impactan son decepción, inseguridad y desamparo. De manera opuesta, en consecuencia, estas son las emociones que cualquier compañía tendría que evitar. (Insights, 2016)

Figura 12. Grafica emociones vividas en Liberty



Fuente: Estudio BCX de Izo 2016

La seguridad es la emoción más transmitida por Liberty. Lo cual es imprescindible en cualquier compañía de seguros. Afortunadamente, los clientes de Liberty no sienten demasiadas emociones negativas, si bien algunos sienten impotencia e incomprensión en los siniestros.

Por todo lo anterior, es importante identificar y conocer los factores que influyen en la satisfacción de los clientes de las pólizas de autos de Liberty Seguros para poderlos gestionar y así lograr tener más clientes satisfechos lo cual repercute en la renovación de la póliza.

Metodología de investigación

La investigación tuvo resultados basados en un análisis descriptivo y estadístico.

En la fase descriptiva observaremos resultados cuantitativos de la investigación y realizamos análisis de estos con el fin de obtener insights que aportaran al resultado del estudio. Fue necesario explorar el perfil del cliente al cual le preguntamos si renovarían la póliza de automóviles de Liberty ya que era probable que existieran diferentes segmentos de clientes los cuales tuvieran preferencias completamente distintas.

Para esta metodología se ha tomado como población un número de clientes vigentes de pólizas de autos en Bogotá de Liberty 68.000 clientes, que nos permite obtener una muestra de 300 clientes, lo cual es una muestra representativa a nivel Bogotá con un error muestral del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Instrumentos de recolección de Información: Encuestas virtuales.

Muestreo: Probabilístico, aleatorio simple.

La muestra obtenida para el análisis de este proyecto parte de la siguiente fórmula:

(Ochoa, 2013)

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}$$

En donde:

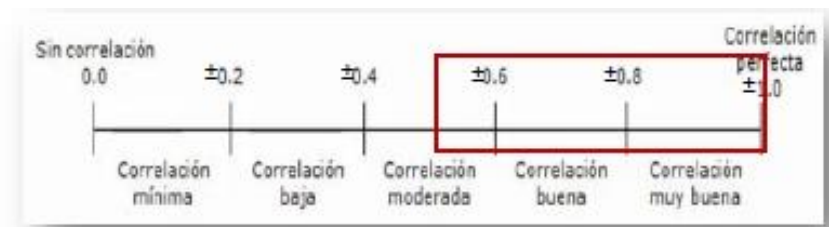
n= Es el tamaño de la muestra a calcular

z = Desviación basada en un nivel de confianza del 95%.

e = margen de error

Se ha realizado un análisis estadístico con el coeficiente de correlación de Pearson (Weisstein) es una medida de la relación lineal entre dos o más variables aleatorias cuantitativas. Por lo anterior para interpretar los resultados se utilizará la siguiente tabla:

Tabla 1 Correlación Pearson



Fuente: Estadística Matemática con Aplicaciones, 6ta Edición 2000

Así mismo se realizó un análisis de varianza (ANOVA) (Spiegel & Schiller) en un factor que servirá para comparar varios grupos con una variable cuantitativa. Este lleva a la tabla de ANOVA, que ofrece el estadístico F con su nivel de significación. Si el nivel de significación (sig.) intraclass es menor o igual que 0,05, se rechaza la hipótesis de igualdad de medias, si es mayor se acepta la igualdad de medias, es decir, no existen diferencias significativas entre los grupos.

El estudio se divide en tres fases:

Fase 1 – Desarrollo de los cuestionarios y ejecución de estudio. Para el desarrollo de la investigación se identificaron factores que queremos correlacionar, con el fin de determinar la relación entre dos o más variables. Se utiliza para entender: si la relación

es positiva o negativa, la fuerza de la relación. La correlación es una herramienta poderosa que brinda piezas vitales de información.

Se realizará el cuestionario mediante preguntas con respuestas de escala de 0-10. Campo de medida con rango de 0-10: Es el conjunto de valores de la variable medida que están comprendidos entre los límites superior e inferior de la capacidad de medida o de transmisión del instrumento, se expresa estableciendo los dos valores extremos.

Basado en lo anterior se usará la técnica Top Two Box (TTB), la cual es una herramienta utilizada a menudo como indicador en estudios de satisfacción de clientes y en distintos estudios de mercado. Este método representa de forma numérica la suma de las dos opciones top o superiores.

Fase 2 - Ejecución del estudio: este estudio se realizó durante las primeras semanas de enero 2018, respectivamente- Uno de los parámetros identificados para poder contestar los cuestionarios es que los clientes sean clientes vigentes en Liberty Seguros, con el objetivo de identificar si desean renovar con la aseguradora.

Fase 3 – Análisis de los datos recolectados, al finalizar la recolección de datos, se hará un cruce de información para evaluar los diferentes resultados por cada variable e y poder identificar las variables de renovación y dar respuesta a las hipótesis planteadas. (demográfica, descriptivo y estadístico)

Resultados de la investigación

Ficha técnica:

Tabla 2 Ficha técnica estudio

Ficha técnica del estudio	
Universo	68.000 clientes de pólizas de autos Liberty vigentes en Bogotá
Metodología	Encuesta online
Total encuestas enviadas	1750
Total links abiertos	1095
Tamaño muestral	339
Nivel de confianza	95%
Margen de Error	5%
Periodo	9 - 14 enero 2018

Fuente: Elaboración propia

Link encuesta: <https://es.surveymonkey.com/r/BDH7T6Q>

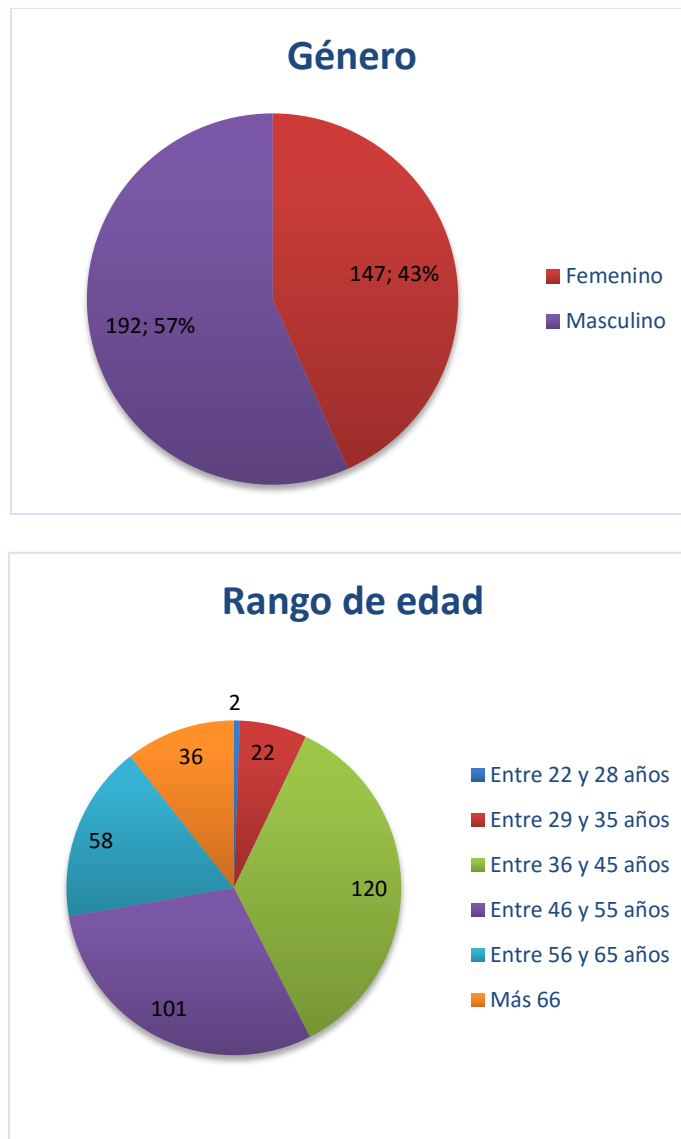
Características demográficas y generalidades

En la muestra de encuestados se observan las siguientes características:

El 57% de la muestra son hombres y el 43% son mujeres. El mayor porcentaje de clientes de Liberty en Bogotá se encuentran entre los 36 y 45 años y en el rango de edad de 46 y 55 años para un total de 65% de la muestra encuestada, y el 34% restante es menor de 36 años.

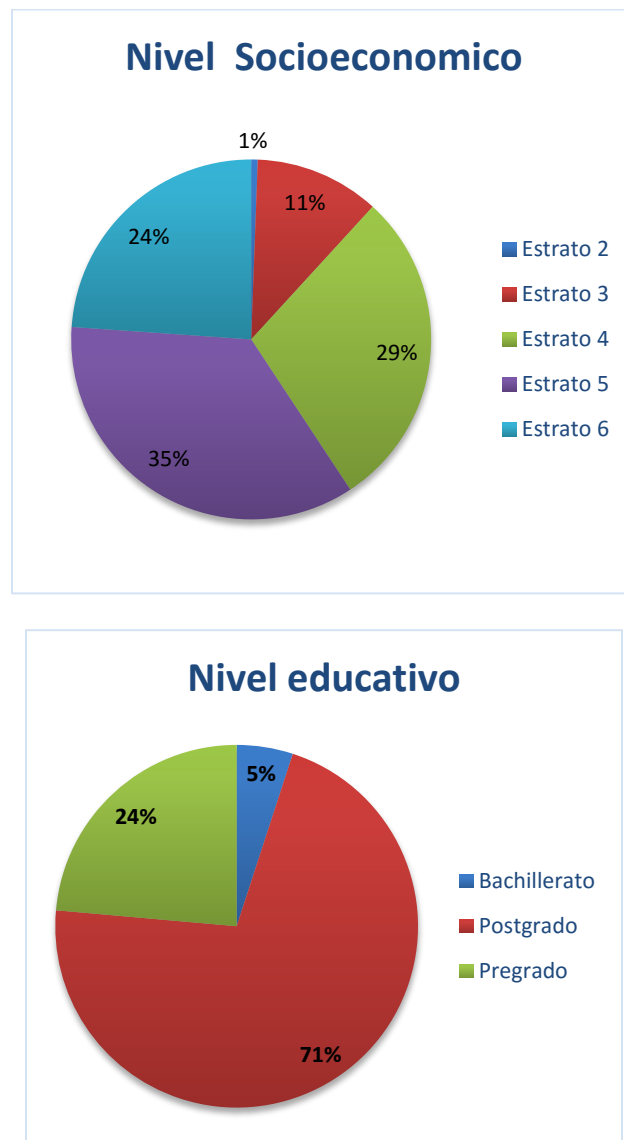
El nivel socioeconómico del 35% es el estrato 5, y el nivel de educación predominante fue postgrado con una representación del 71%.

Figura 13 Características demográficas



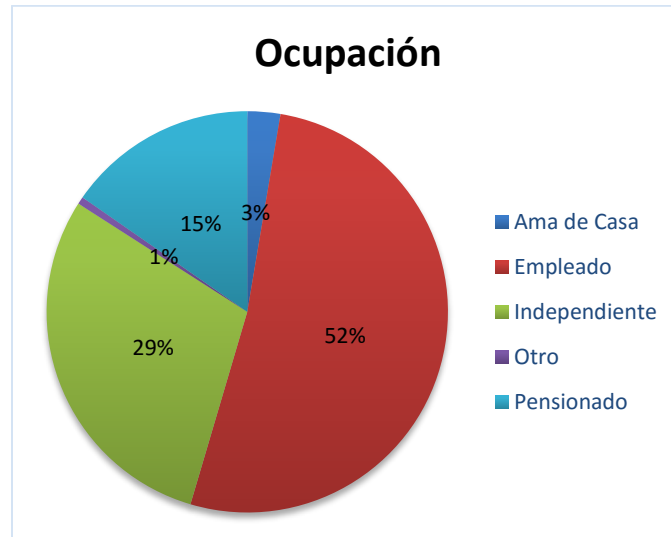
Fuente: Elaboración propia

Figura 14 Características demográficas 2



Fuente: Elaboración propia

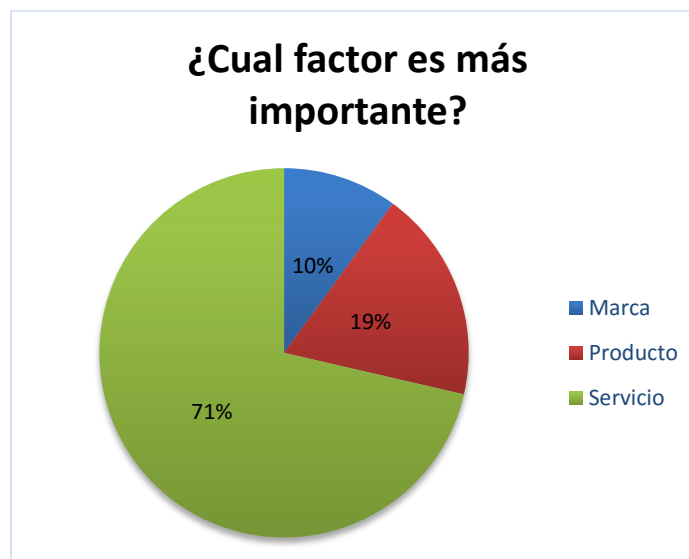
Un 52% de los encuestados contestaron que son empleados y el 29% de los asegurados son independientes. El menor porcentaje de la muestra es pensionado con 1%.



Fuente: Elaboración propia

Análisis estadístico descriptivo

Figura 15 El factor más importante al renovar la póliza de autos de Liberty

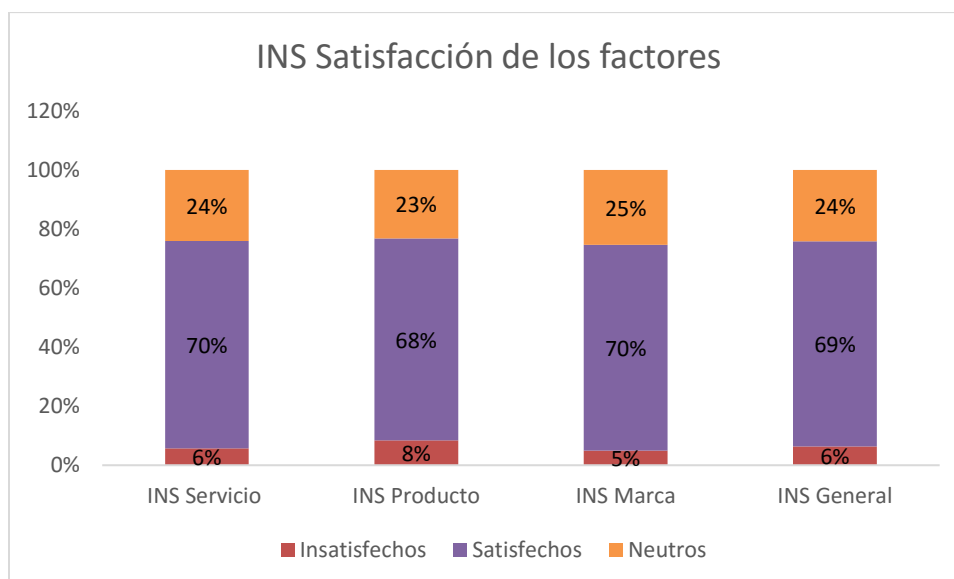


Fuente: Elaboración propia

Para el 71% de los encuestados el factor más importante es el servicio, el 19% considera que el producto y solo un 10% considera que lo más importante para renovar su póliza es la marca.

Índice neto de satisfacción (INS): como se menciona durante este documento el índice de satisfacción es uno de los indicadores que mide la percepción actual de los clientes con los diferentes factores de experiencia. Como resultado de la investigación y teniendo en cuenta la escala de mínimos y máximos donde los clientes no satisfechos son aquellos que contestaron entre 0-4, clientes neutros aquellos que contestaron entre 5-7 y clientes satisfechos aquellos que contestaron entre 8-10. Estos son los resultados de satisfacción con la marca, producto y servicio. Este indicador responde a la pregunta; Califica de 0 – 10 donde, 0 es totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho, ¿Que tan satisfecho estás con (factor) de Liberty Seguros?

Figura 16 gráfica de satisfacción (INS) de marca



Fuente: Elaboración propia

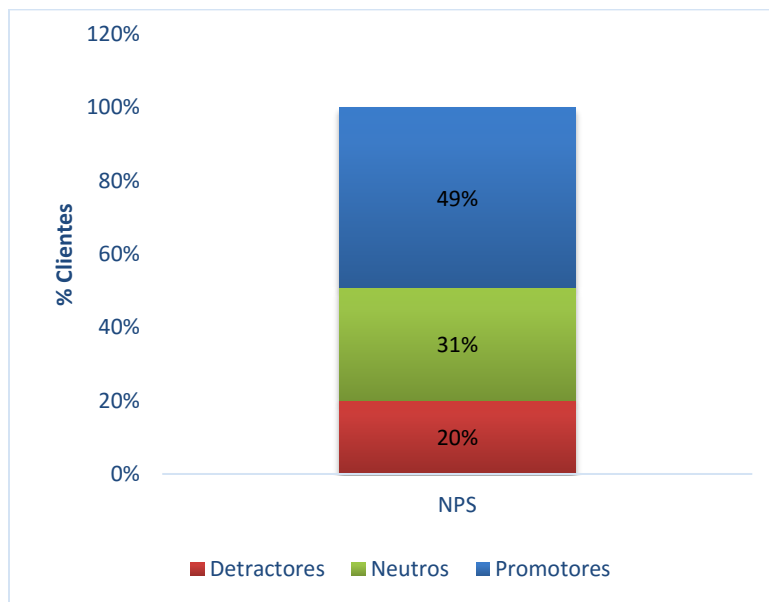
El 70% de los clientes de Liberty Seguros con pólizas de autos en Bogotá están satisfechos con la marca, un 25% es neutra en su calificación es decir no está totalmente satisfecho ni insatisfecho con la marca, y el 5% está totalmente insatisfecho con la marca Liberty.

El 70% de los asegurados actuales de Bogotá están satisfechos con el servicio de Liberty Seguros, el 6% está insatisfecho con el servicio de la póliza y finalmente el 24% es neutra frente a su satisfacción con el servicio.

El 68% de los asegurados actuales están satisfechos con el producto de Liberty Seguros, el 8% está insatisfecho con el producto y el 23% es neutro frente a su satisfacción con el producto.

El NPS, índice de recomendación de la marca, responde a la pregunta; Califica de 0 -10, donde 0 es nada probable y 10 es Muy probable. ¿Qué tan probable es que recomiendes Liberty Seguros a un amigo o familiar? teniendo en cuenta la escala de mínimos y máximos donde los clientes que detractores son aquellos que contestaron entre 0 - 6, clientes neutros aquellos que contestaron entre 7- 8 y clientes promotores aquellos que contestaron entre 9 - 10. Estos son los resultados de recomendación.

Figura 17 Índice de recomendación (NPS) de Liberty

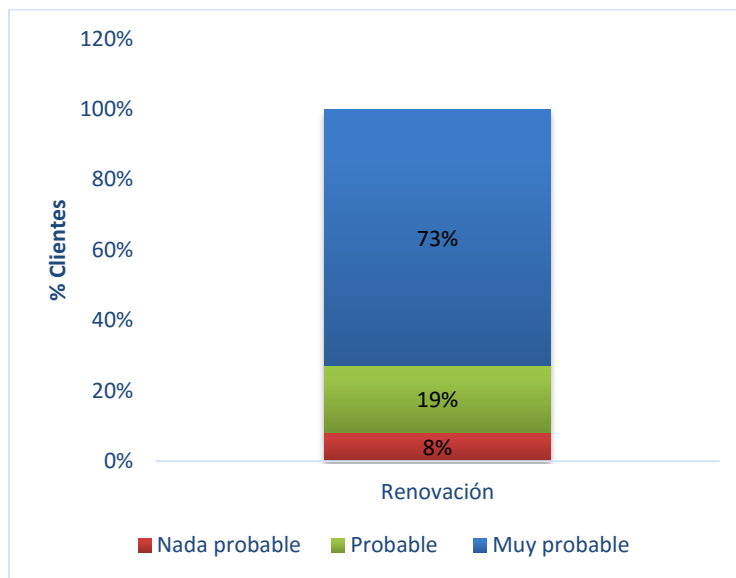


Fuente: Elaboración propia

El 49% de los asegurados actuales de Bogotá de Liberty Seguros afirman recomendaría a Liberty Seguros a un amigo o familiar, y el 20% no recomienda la marca.

Se indago la intención de renovación del seguro de acuerdo a la percepción de cada cliente y estos fueron los resultados a la pregunta, ¿Qué tan probable es que renueves tu seguro de autos con Liberty?

Figura 18 Intención de renovación



Fuente: Elaboración propia

El 73% de los clientes tienen intención muy probable de renovación del seguro de autos con Liberty Seguros, el 19% dice que es probable que lo renueve, y el 8% considera que nada probable renovar el seguro con Liberty.

Análisis estadístico de correlación (Weisstein)

Con el fin de entender y dar respuesta a las hipótesis planteadas en este trabajo, se presentan los siguientes análisis y resultados:

Tabla 3 Estadísticos

	¿Qué tan satisfecho estás con la marca de Liberty Seguros?	¿Qué tan satisfecho estás con el producto de Liberty Seguros?	¿Qué tan satisfecho estás con el servicio de Liberty Seguros?	Satisfacción general (promedio marca, producto y servicio)	¿Qué tan probable es que renueves tu seguro de autos con Liberty? Renovación	¿Qué tan probable es que recomiendes Liberty Seguros a un amigo o familiar? NPS
Media	7,91	7,86	7,93	7,93	8,04	7,93
Mediana	8,00	8,00	8,00	8,33	9,00	8,00
Moda	8,00	8,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Desviación estándar	2,01	2,06	2,14	2,00	2,25	2,23
Varianza de la muestra	4,04	4,26	4,57	4,00	5,08	4,98
Cuenta	339	339	339	339	339	339

Fuente: elaboración propia

Vemos la media aritmética; el cual es el promedio del conjunto de valores. Generalmente, en la medida que incrementa la cantidad de datos obtenidos en la investigación le media aritmética empieza a diferir de la mediana y la moda.

En este caso la media es muy similar en la satisfacción de los tres factores medidos como son marca, producto y servicio.

Así mismo, se encuentra la mediana; que es el número central del grupo de números ordenados por tamaño.

La moda es el valor que más se repite en una distribución de datos; para efectos de esta investigación y la manera como se estructuró el cuestionario toma mucha relevancia este dato.

La desviación estándar es una medida de dispersión utilizada en estadística que permite identificar cuánto tienden a alejarse los valores concretos del promedio en una distribución de datos.

Resultados ANOVA (Weisstein) por segmento

El siguiente paso lleva a la tabla de ANOVA, que nos ofrece el estadístico F con su nivel de significación. Si el nivel de significación (sig.) intraclase es menor o igual que 0,05, rechazamos la hipótesis de igualdad de medias, si es mayor – aceptamos la igualdad de medias, es decir, no existen diferencias significativas entre los grupos.

Tabla 4 Prueba por rango de edad

Renovación

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
Edad	5	2.691.693.383	538.338.677	12.38	<.0001

NPS

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
Edad	5	2.295.117.473	459.023.495	10.52	<.0001

Edad	Renovación	NPS
Entre 22 y 28 años	5,00	5,00
Entre 29 y 35 años	6,14	5,91
Entre 36 y 45 años	7,38	7,41
Entre 46 y 55 años	8,29	8,19
Entre 56 y 65 años	9,02	8,66
Más 66	9,31	9,14

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados dentro de los rangos de edad del estudio, existe diferencia significativa entre estos, que impacta la decisión de renovación de la póliza y recomendación de la compañía.

La tabla indica que las personas más jóvenes tienen menos intención de renovar la póliza con la compañía y de recomendarla comparada con las personas del mayor rango de edad.

Tabla 5 Prueba por estrato

Renovación

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
Estrato	4	7.348.246.893	1.837.061.723	3.73	0.0055

NPS

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
Estrato	4	6.547.163.173	1.636.790.793	3.38	0.0099

Estrato	Renovación	NPS
Estrato 2	8,50	9,00
Estrato 3	8,34	8,13
Estrato 4	8,50	8,41
Estrato 5	7,43	7,37
Estrato 6	8,25	8,05

Fuente: Elaboración propia

Basados en los resultados por estrato de los clientes de la investigación, hay diferencia significativa que impacta la decisión de renovación de la póliza y

recomendación de la compañía. Las personas del estrato 5 son las que menos intención tienen de renovar la póliza con Liberty.

Tabla 6 Prueba por Género

Renovación

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
Género	1	0.11326173	0.11326173	0.02	0.8816

NPS

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
Género	1	0.09692467	0.09692467	0.02	0.8893

Género	Renovación	NPS
Femenino	8,02	7,95
Masculino	8,06	7,91

Fuente: elaboración propia

El resultado de significancia entre género es mayor que 0,05 por lo que no existe una diferencia significativa entre hombres y mujeres frente a su intención de renovación y recomendación de Liberty Seguros.

Tabla 7 Prueba por nivel de educación

Renovación

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
Educación	2	7.535.153.844	3.767.576.922	7.71	0.0005

NPS

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
Educación	2	8.821.065.064	4.410.532.532	9.29	0.0001

Educación	Renovación	NPS
Bachillerato	9,24	9,18
Postgrado	7,75	7,61
Pregrado	8,66	8,61

Fuente: elaboración propia

Para el caso del nivel de educación de los clientes encuestados se encuentra, que hay diferencia significativa entre los niveles de educación, y vemos que es más probable que renueve un bachiller que una persona con postgrado.

Análisis de correlaciones

Este análisis es el que permite dar respuesta a las hipótesis planteadas en la investigación, ya que es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas, en este caso, es la satisfacción con los factores de experiencia (producto marca o servicio) con la intención de renovación, y la recomendación.

Tabla 8 rango de correlación

0.0		0.2		0.4		0.6		0.8	1
Correlación mínima		Correlación baja		Correlación moderada		Correlación buena		Correlación muy buena	

Tabla 9 de correlaciones

	Marca	Producto	Servicio	Satisfacción General
Marca	1,000			
Producto	0,910	1,000		
Servicio	0,868	0,919	1,000	
S_General	0,958	0,976	0,963	1,000
Renovación	0,762	0,842	0,820	0,836
NPS	0,771	0,824	0,834	0,838

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al resultado de las correlaciones realizadas entre las variables de satisfacción de cada factor con la renovación se logra identificar que la satisfacción del producto tiene una correlación muy alta con la intención de renovación de la póliza, el servicio a su vez tiene una correlación alta con la intención de renovación, y el factor de marca tiene una correlación moderada.

Con respecto al nivel de recomendación (NPS) el factor con mayor correlación es la satisfacción del servicio, el producto mantiene una buena correlación y la marca sigue siendo moderada la correlación con respecto a la recomendación de la compañía.

En cuanto a la satisfacción general que comprende el promedio de satisfacción de los tres factores, se evidencia que hay una correlación muy buena con la intención de recomendación (NPS) y la intención de renovación.

Conclusiones y recomendaciones

Las hipótesis planteadas para este estudio, bajo las condiciones planteadas, fueron corroboradas, teniendo en cuenta que las correlaciones de las variables presentan una correlación muy buena entre ellas, es decir, se comprueba que la intención de renovación de las pólizas de automóviles de Liberty Seguros se encuentra ligada al nivel de satisfacción que los clientes tienen con la satisfacción general (marca, producto o servicio) y así mismo se comprueba que el nivel de recomendación de la compañía está ligado al nivel de satisfacción de los clientes con los factores mencionados.

Aunque todas las variables presentan correlación para la toma de decisión de renovación y recomendación, el producto y servicio son los factores que más influyen en esta decisión para los asegurados de pólizas de autos en Bogotá.

Cuando se pregunta espontáneamente por la satisfacción e importancia de los 3 factores, la calificación más alta la tiene servicio, y este también resulta ser el factor más importante a la hora de renovar.

En los resultados de los análisis estadísticos, el servicio también es el factor con mayor correlación y con mayor importancia para los asegurados.

Se evidencia que para lograr fidelizar a un cliente este debe estar satisfecho con los factores de la experiencia, producto, marca y servicio. No obstante, el servicio en el caso del sector asegurador y específicamente en el caso de los clientes de Liberty Seguros en Bogotá es el factor más relevante a la hora de garantizar la recompra.

Para que Liberty pueda lograr su objetivo y recuperar la segunda posición en el mercado es necesario que trabaje de forma proactiva en los tres factores de la experiencia,

realizando esfuerzos alineados para fidelizar a sus clientes. Se deben realizar un esfuerzo adicional en el factor de servicio, ya que este resulta ser determinante a la hora de las renovaciones. La empresa debe buscar innovar y ofrecer a sus clientes un servicio excepcional que tenga como resultado una alta calificación en los indicadores de servicio como lo son el NPS y el INS.

Como recomendaciones se sugiere continuar realizando estas mediciones periódicamente para conocer la voz del cliente y poderla gestionar de manera oportuna y anticiparse oportunamente al momento de la renovación. Así mismo estos análisis permitirán a la compañía focalizar esfuerzos en los momentos más valorados por el cliente.

Sin embargo, es importante seguir gestionando los otros dos factores de la experiencia, el producto y la marca, ya que como los estudios lo demuestran estos factores gestionados simultáneamente tienen un mayor impacto en los clientes.

Cita Importante

Este trabajo de grado fue creado con fines educativos para la Maestría en Dirección de Marketing para el CESA (Colegio de Estudios Superiores de Administración), y de uso exclusivo para tal fin, ya que contiene información confidencial de estrategia de uso único para Liberty Seguros. Por esta razón los datos aquí presentados no pueden ser publicados en ningún medio o formato ya que representaría un riesgo para Liberty Seguros.

Bibliografía

- 2003, F. F. (2003). *The One Number You Need to Grow*.
- 2003, R. (2003). *The One Number You Need to Grow*. *Harvard Business School*.
- Alfaro García, E. (2011). *MK. Marketing y Ventas para Directivos tomo 1*.
- Alfaro García, E. (2011). *MK. Marketing y Ventas para Directivos tomo 2*.
- Alfaro, E. (2014). *La experiencia del cliente, un marco para el marketing del futuro*. España.
- Allen, J. R. (2005). *Tuning into the Voice*. Harvard Management Update,.
- Bank, C. (2017). *World Bank, DANE, Central Bank*.
- Brumetta, H. (2014). *Customer Experience – Sistemas de Gestión. El papel de los sistemas informáticos en la gestión de la experiencia del cliente*.
- Brunetta, H. (22 de Septiembre de 2011). Más allá del CRM (Customer Relationship Management). Bogotá, Bogotá, Colombia.
- Bryan, A. (26 de Noviembre de 2012). La importancia del Customer EFFORT, elemento indispensable para la construcción de la lealtad del cliente. Bogotá, Colombia.
- Burgos, E. (2014). *Customer Experience – Online. La experiencia del cliente desde el punto de vista online*.
- Burgos, E. (2014). *La experiencia del cliente desde el punto de vista online*.
- Clairborne, L. P. (2004). *Marketing de Experiencias*. Financial Times Prentice Hall.
- colaborativo, L. (s.f.). Una visión Multidimensional del Marketing de Experiencias. En C. M. otros.
- Colaborativo, L., & Carlos Molina, E. A. (2014). *Customer Experience, Una visión multidimensional del marketing de experiencias*. España.
- Colegio de Estudios Superiores de Administración. (2012 de NOV de 2012). *Repositorio Institucional CESA*. Obtenido de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/104/2/Orientaci%C3%B3n%20al%20cliente%20como%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20innovador.pdf>
- Corpovisionarios. (2015). *Diagnóstico cualitativo del sector asegurador*.
- DANE. (2005). *Boletín censo general 2005*. Recuperado el 13 de Octubre de 2015, de Dane: <http://www.dane.gov.co>
- Ekman, P. (s.f.). *Estudio emociones*.
- Europeas, I. (1998). *La teoría de dos factores en la satisfacción del cliente*.
- experience, W. C. (2014). *Customer Experience como herramienta de fidelización*.
- Fasecolda. (2017). <http://www.fasecolda.com>.
- Fasecolda., P. d. (2015). *Viva Seguro*. Obtenido de <http://www.vivasegurofasecolda.com/>
- Fred Reichheld, B. &. (2003). *One Number You Need to Grow*. *Harvard Business Review*.
- Goleman, D. (s.f.). *La inteligencia emocional*. Vergara.
- insights, I. (2016). *Creación del customer journey*.
- Insights, I. (2016). *EL BCX INDEX*.
- Junguito, R. R. (2010). *La Industria Aseguradora en Colombia Tomo I*. Bogotá.
- Kotler P, K. (2012). *Marketing 3.0*. Bogotá, colombia: LID Editorial.
- Kotler, K. D. (2002). *Rethinking Marketing*. Asia, Singapur: Pearson Education.

- Liberty Seguros. (s.f). *www.libertycolombia.com.co*. Obtenido de <https://www.libertycolombia.com.co/AcercaLibert/lacompania/Paginas/Quienes-Somos.aspx>
- Mapfre. (10 de Diciembre de 2014). <http://www.mapfre.com.co/>. Obtenido de <http://www.mapfre.com.co/web/mapfre-personas/noticias/en-colombia-durante-la-ultima-decada-sector-asegurador-crecio-cinco-veces-su-tamano>
- Marketing Directo. (s.f.). *Marketingdirecto.com*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/gestion-de-la-experiencia-del-cliente-cem>
- Molina, C. (2014). *Customer Experience – Medición de Gestión. Cómo medir la experiencia del cliente*.
- Morwitz, V. &. (1992). *Using Segmentation to Improve Sales Forecasts*. American Marketing Association.
- Muñoz, J. V. (2014). *Customer Experience – Ideas clave. Ideas clave de la experiencia del cliente*.
- Navarro, B. (2014). *Customer Experience – Empleados. El rol del empleado en la experiencia del cliente*.
- Ochoa, C. (11 de 11 de 2013). *La actualidad sobre la investigación por internet*. Obtenido de Netquest: <https://www.netquest.com>
- Pine, B. y. (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business Press.
- Prahalad, C. K. (2006). *La riqueza en la base de la pirámide*. .
- Prahalad, C. K. (2006). *La riqueza en la base de la pirámide*.
- Prahalad, C. (s.f.). *La riqueza en la base de la pirámide*.
- Restrepo Torres, M. L. (2011). *La calidad del cliente: Paradigma del marketing (Borrador de administración No. 57)*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Rivero, F. (2014). *La experiencia del cliente en la integración multicanal*.
- Sánchez, F. (2011). *Un paso adelante: cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente*.
- Superfinanciera. (2017). *Cifras del sector*.
- Velilla, J. (2014). *Customer Experience – Marca y Comunicación. La experiencia del cliente desde la perspectiva de la marca y la comunicación*. .