



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Marketing

La cadena de valor de Porter aplicada al corretaje de
seguros de IPL en Ecuador

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciado en Marketing**

Autor:

Mateo Ernesto Vega Zafra

Director:

Xavier Esteban Ortega Vásquez

Cuenca – Ecuador

**Año
2026**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por los desafíos que forjaron mi disciplina y me impulsaron a crecer.

A mi familia, por su paciencia, apoyo y por estar presentes a lo largo de todo este proceso.

A mi profesor en SUU, Michael Kroff, por influir en la forma en que pienso, analizo y estructuro las ideas dentro del ámbito académico y profesional, especialmente en el campo del marketing y la estrategia empresarial.

A las personas que formaron parte de mi etapa en SUU, quienes contribuyeron a mi crecimiento y dejaron una huella importante en este camino.

Y a quienes, a través de su ejemplo, disciplina y mentalidad, me impulsaron a exigir más de mí mismo y a buscar constantemente la excelencia.

AGRADECIMIENTO

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por las pruebas que definieron este proceso y las lecciones que dejaron.

Expreso mi más sincero agradecimiento al Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez, por su guía, acompañamiento y disposición a lo largo de todo este proceso, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo. De igual manera, agradezco al profesor de titulación, Esteban Crespo, PhD., por sus aportes académicos y orientación.

A la Universidad del Azuay, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente y por generar un entorno que impulsa el crecimiento académico y personal.

A mi familia, por su apoyo incondicional, por su confianza y por estar presentes en cada etapa de este camino.

A mis compañeros, por acompañarme a lo largo de estos ciclos y por compartir este proceso de aprendizaje.

Finalmente, a mi círculo de amigos: Kevin, Nico, Nati C., Nati P., Andrea, Javier, Vale y Sofi, por su apoyo constante y por impulsarnos mutuamente a ser mejores cada día.

Asimismo, extendiendo un agradecimiento especial a los directivos y profesionales de la industria de seguros que participaron en las entrevistas, quienes, a pesar de sus responsabilidades, se dieron el tiempo de compartir su experiencia y conocimientos, aportando de manera significativa al desarrollo de esta investigación.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
Índice de Contenidos	iii
Índice de Figuras	iv
Índice de Tablas	v
Índice de Anexos	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
CAPÍTULO 1	4
Fundamentos teóricos de la cadena de valor y su aplicación en el corretaje de seguros	4
1. Introducción del capítulo.....	4
2. Marco Teórico.....	5
3. Estado del Arte.....	14
CAPÍTULO 2	17
Análisis de las fortalezas, debilidades y brechas en los eslabones de la cadena de valor del corretaje de seguros	17
1. Introducción del capítulo.....	17
2. Metodología.....	17
3. Resultados.....	20
4. Discusión.....	29
CAPÍTULO 3	32
Lineamientos estratégicos para la optimización y diferenciación del corretaje de seguros de IPL	32
1. Introducción del capítulo.....	32
2. Marco analítico de los lineamientos.....	33
3. Reconfiguración de la cadena de valor del corretaje de seguros.....	35
4. Cadena de valor relacional del corretaje de seguros IPL.....	37
5. Front office.....	38
6. Back Office.....	39
7. Síntesis estratégica.....	41
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS	49

Índice de Figuras

Figura 1: Nube de palabras	28
----------------------------------	----

Índice de Tablas

Tabla 1: Categorías de análisis para la codificación de la información cualitativa.....	19
Tabla 2: Matriz de Factores Críticos	25
Tabla 3: Tabla de trazabilidad de los lineamientos estratégicos	34
Tabla 4: Tabla de lineamientos estratégicos.....	42

Índice de Anexos

Anexo 1: transcripciones de las entrevistas	52
---	----

RESUMEN

La presente investigación analiza la aplicabilidad de la cadena de valor de Porter en el corretaje de seguros de IPL en Ecuador, con el objetivo de identificar actividades estratégicas que permitan generar diferenciación en un sector caracterizado por la estandarización de sus productos. Desde un enfoque teórico que integra marketing de servicios y modelos de red de valor, se plantea que la creación de valor en este contexto no responde a una lógica lineal, sino relacional, basada en la interacción continua entre cliente, asesor y aseguradora.

Metodológicamente, se empleó un enfoque cualitativo de carácter descriptivo–explicativo, mediante entrevistas semiestructuradas a gerentes del sector. El análisis permitió identificar patrones clave que evidencian una evolución hacia un modelo híbrido de servicio, donde la tecnología optimiza procesos internos, mientras que el valor percibido se construye principalmente a través de la interacción humana.

Los resultados destacan el rol del siniestro como el momento crítico de validación del servicio, la automatización como habilitador de eficiencia operativa, la especialización técnica como fuente de confianza y diferenciación, y la configuración del corretaje bajo una lógica de red de valor. A partir de estos hallazgos, se propone una reconfiguración de la cadena de valor hacia un modelo relacional, estructurado en actividades de front office y back office, junto con lineamientos estratégicos orientados a optimizar el servicio.

Se concluye que la diferenciación en el corretaje de seguros no radica en el producto, sino en la gestión eficiente de los procesos y la calidad de la asesoría brindada al cliente.

Palabras clave: Cadena de valor, Corretaje de seguros, Diferenciación, Experiencia del cliente, Siniestro.

ABSTRACT

This research analyzes the applicability of Porter's value chain in IPL insurance brokerage in Ecuador, with the aim of identifying strategic activities that enable differentiation in a sector characterized by the standardization of its products. Drawing on a theoretical framework that integrates services marketing and value network models, it is argued that value creation in this context does not follow a linear logic, but rather a relational one, based on continuous interaction among the client, advisor, and insurer.

Methodologically, a qualitative approach of a descriptive–explanatory nature was employed, using semi-structured interviews with sector CEOs. The analysis made it possible to identify key patterns that reveal an evolution toward a hybrid service model, in which technology optimizes internal processes while perceived value is built primarily through human interaction.

The results highlight the role of the claim as the critical moment of service validation, automation as an enabler of operational efficiency, technical specialization as a source of trust and differentiation, and the configuration of brokerage under a value network logic. Based on these findings, a reconfiguration of the value chain toward a relational model is proposed, structured around front office and back office activities, along with strategic guidelines aimed at service optimization.

It is concluded that differentiation in insurance brokerage lies not in the product itself, but in the efficient management of processes and the quality of the advisory service provided to the client.

Keywords: Value chain, Insurance brokerage, Differentiation, Customer experience, Claims.

INTRODUCCIÓN

La industria aseguradora en Ecuador es un componente importante del sistema financiero nacional. Este sector ayuda a proteger los bienes patrimoniales, a transferir riesgos y a estabilizar la economía de empresas y familias. Este sector de los seguros ha experimentado en los últimos diez años un crecimiento sostenido, gracias a la diversificación de productos y al aumento de canales de distribución. De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2024), las comisiones producidas por agentes productores y asesores de seguros han experimentado un aumento anual promedio de 4.53% durante los últimos diez años, lo que demuestra la relevancia del corretaje de seguros como canal de distribución dentro de la industria y el mercado ecuatoriano general.

En Ecuador, la comercialización de pólizas no depende únicamente de la compañía de seguros, sino que al igual que en el resto del mundo la comercialización de pólizas recae principalmente en los agentes asesores y productores de seguros (APS). Estos actores cumplen la función de asesorar, diseñar y facilitar la contratación de pólizas de seguros para los clientes naturales y jurídicos, generando un valor agregado en forma de experiencia para el cliente, sin embargo, el crecimiento en número de intermediarios ha generado un entorno más competitivo, donde la diferenciación se convierte en un desafío central.

Si bien el incremento de las comisiones generadas por agentes, asesores y productores de seguros (APS) refleja un mercado en expansión, este crecimiento no necesariamente se encuentra asociado a una constante innovación o a la generación de propuestas de valor diferenciadas. En nuestro entorno, la mayoría de los intermediarios no presenta ventajas competitivas claras con relación a sus competidores, lo que refuerza la percepción de homogeneidad del mercado. Cuando se toma una visión más holística del mercado de seguros ecuatoriano, su tasa de penetración de seguros en relación con el producto interno bruto es inferior al promedio regional, lo que evidencia un potencial de crecimiento aún no plenamente aprovechado. Adicionalmente, existe una alta concentración de

comisiones generadas por pocos corredores en las ciudades principales del país, donde, por ejemplo, en Cuenca el 70,24 % de las comisiones se producen a partir de los 10 principales competidores.

Por ello, los corredores pequeños y medianos se ven envueltos en una competencia en la que el entorno competitivo está dominado por un mercado concentrado, percibido como homogéneo, y en la que la ausencia de una gestión estratégica estructurada de sus actividades internas limita la creación de valor y la sostenibilidad del negocio. Por ello surge la necesidad de analizar cómo los intermediarios pueden identificar y optimizar las actividades que generan valor para el cliente y constituyen fuentes de diferenciación competitiva.

A partir de lo expuesto surge la siguiente pregunta:

¿Cómo puede la aplicación de diferentes teorías del marketing contribuir a identificar actividades estratégicas que permitan una propuesta de valor diferenciada en agentes asesores y productores de seguros pequeños y medianos en Ecuador, promoviendo su sostenibilidad en un mercado percibido como homogéneo? Para responder esta pregunta, se ha planteado el siguiente objetivo general: analizar la cadena de valor de Porter desde el enfoque del corretaje de seguros de Ecuador con el fin de identificar actividades críticas en la agregación de valor y proponer lineamientos estratégicos que contribuyan a diferenciar la oferta de valor.

Por ende, con el fin de alcanzar el objetivo general, se han formulado los siguientes objetivos específicos: primero, revisar los fundamentos teóricos de la cadena de valor de Porter y su aplicabilidad en el contexto del marketing de servicios y el corretaje de seguros; segundo, analizar las fortalezas, debilidades y brechas presentes en los eslabones de la cadena de valor del corretaje de seguros personales en Ecuador a partir de evidencia empírica cualitativa; y tercero, proponer lineamientos estratégicos orientados a la optimización y diferenciación de la oferta de valor de los agentes asesores y productores de seguros pequeños y medianos en el mercado ecuatoriano.

Desde una perspectiva académica, este estudio pretende contribuir a la literatura existente sobre marketing de servicios y estrategia empresarial en un mercado regulado y, por lo

tanto, con poca flexibilidad. Esto se logra aplicando el modelo de la cadena de valor a un contexto poco investigado en el ámbito local y tropicalizando los conocimientos ya existentes en diversas regiones del mundo. Desde una perspectiva más pragmática, la investigación tiene como objetivo sugerir directrices estratégicas que los agentes asesores y los productores de seguros medianos y pequeños puedan emplear para fortalecer su propuesta de valor y elevar su capacidad competitiva en un mercado que ahora se considera homogéneo.

CAPÍTULO 1

Fundamentos teóricos de la cadena de valor y su aplicación en el corretaje de seguros

1. Introducción del capítulo

El objetivo de este capítulo es establecer la base teórica del estudio para comprender las diferentes teorías y técnicas empleadas en esta investigación, así como la situación actual del mercado y su sensibilidad al precio. Para ello, se analizan y articulan las perspectivas teóricas más destacadas provenientes del marketing, de la estrategia de negocios y del marketing de servicios. Estos métodos ayudan a entender cómo las empresas generan valor, construyen ventajas competitivas y desarrollan propuestas de valor únicas en mercados considerados homogéneos.

En primera instancia, este capítulo revisa los fundamentos de la creación de valor y de la ventaja competitiva a partir de los aportes de la teoría del marketing y la estrategia, enfatizando la importancia del valor percibido por el cliente como base de la sostenibilidad organizacional. Asimismo, se analizan los fundamentos del marketing de servicios, sus particularidades del mercado y el rol del cliente en la calidad del servicio y en la gestión de procesos para la generación de valor.

A partir de lo anteriormente expuesto, se continuará con el modelo de la cadena de valor de Porter y sus principales adaptaciones al sector de servicios, incorporando enfoques diferentes que tomaron la cadena de valor de Porter como base para su desarrollo, como la configuración de redes de valor y los ecosistemas digitales. De la misma forma, se revisa el estado del arte relacionado con el corretaje de seguros, la digitalización y las tendencias del Insurtech, con el fin de identificar los principales avances, vacíos y oportunidades de investigación existentes en la literatura.

Finalmente, este capítulo expondrá el marco analítico por el cual se podrán contrastar los resultados adquiridos a partir de la información primaria recopilada en el siguiente capítulo y así poder alcanzar los objetivos previamente planteados

2. Marco Teórico

2.1. Fundamentos de la creación de valor y la ventaja competitiva

2.1.1. El concepto de valor en la teoría del marketing y la estrategia

El concepto de valor es el eje central tanto de la teoría de marketing como de las estrategias empresariales, pero ¿qué es exactamente el valor? El valor se interpreta como la percepción subjetiva del cliente sobre los beneficios recibidos en relación con los costos asumidos. Zeithaml (1988) propuso un modelo de medios y fines conocido como “Means-ends model”. Este define el valor percibido como la evaluación general que los consumidores adoptan acerca de un producto o, en este caso, un servicio, basada en la percepción que mide lo entregado contra lo recibido. Este modelo propone que el valor no reside exclusivamente en el producto, sino en los atributos tangibles que lo acompañan, como el servicio al cliente, la facilidad de compra y otras actividades logísticas.

Desde la visión empresarial, Porter (1985) introdujo otra versión, que se complementa con la idea de que el valor se percibe como la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar. De acuerdo con este modelo, el valor se ve alterado cuando la empresa logra desempeñar actividades que incrementan la disposición de pago del cliente o reduce sus costos percibidos. En este caso, el valor se sitúa entre la eficiencia interna y la diferenciación externa. Mientras el marketing enfatiza la percepción del consumidor, la estrategia se centra en los mecanismos organizativos y competitivos que permiten generar y capturar ese valor.

Ambas perspectivas coinciden en que el valor es la base de la ventaja competitiva. Es decir, una empresa genera valor cuando transforma sus recursos, capacidades y procesos en propuestas relevantes para los consumidores. No obstante, el objetivo de una empresa no radica solo en crear valor, ya que este puede ser percibido de muchas maneras, el objetivo real es que el valor creado por la empresa sea percibido de manera superior al valor generado por su competencia, generando una rentabilidad sostenida a largo plazo (Porter, 1985). Este equilibrio entre el valor percibido por el cliente y el valor económico capturado por la empresa constituye la esencia del pensamiento estratégico contemporáneo.

2.1.2. La ventaja competitiva: bases teóricas

"Competitive advantage grows fundamentally out of value a firm is able to create for its buyers that exceeds the firm's cost of creating it." (Porter, 1985, p.3). En su modelo clásico, Porter propone que las organizaciones logran ventaja cuando configuran una cadena de valor eficaz, un sistema de actividades interrelacionadas que, en conjunto, producen una propuesta única y difícil de imitar. Este enfoque introduce una perspectiva sistémica de las actividades organizacionales., donde todos los departamentos son independientes, y obliga a la organización a trabajar en conjunto para lograr una lógica estratégica coherente.

La literatura posterior expande esta idea al contexto de servicios y transacciones digitales, donde la ventaja competitiva ya no depende única y exclusivamente de la productividad de la empresa, sino que se agregan nuevas variables, como la capacidad para articular relaciones y flujos de información.

Fjeldstad y Ketels (2006) sugirieron el concepto de Value Network Configurator; esta es una evolución del modelo tradicional de la cadena de valor de Porter adaptada a industrias intermediarias como el corretaje de seguros, donde el valor no surge de transformar insumos físicos, sino de conectar actores dentro de un sistema de intercambio. En este modelo, la ventaja se deriva del tamaño, la composición y la calidad del conjunto de clientes, así como de la capacidad de la empresa para gestionar las interdependencias. La integración del concepto de red de valor implica que hay que reconocer que la competitividad en sectores de servicios se basa en la eficiencia con la que se facilita el flujo de información, confianza y recursos entre las partes.

En el caso del corretaje de seguros la red de valor difícilmente reconoce como su única actividad la venta de pólizas, sino también invita al vendedor a generar relaciones de largo plazo que reduzcan el riesgo percibido y optimicen la experiencia del asegurado. Por lo tanto, la ventaja competitiva se redefine como la gestión del conocimiento y la articulación de redes que incrementen el valor conjunto para todos los participantes (Fjeldstad & Ketels, 2006).

2.1.3. Creación de valor sostenible y responsabilidad corporativa

La teoría de valor que conocemos ha estado en constante evolución, cada vez agregando nuevas variables de utilidad y cortando otras que resultan no ser

estadísticamente significativas. Algunas variables integradas incluyen dimensiones económicas, sociales y ambientales. Porter y Kramer (2011) postularon el paradigma de la Creación de Valor Compartido (CSV), según el cual la competitividad empresarial y el desarrollo social están estrechamente vinculados. Este enfoque desafía la perspectiva tradicional de que las empresas deben elegir entre rentabilidad y responsabilidad, proponiendo que la innovación y el crecimiento surgen precisamente al atender las necesidades sociales.

El modelo de valor compartido identifica tres formas principales a través de las cuales una empresa puede generar ventajas competitivas sostenibles: estructurar productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor y promover el desarrollo de clústeres locales que fortalezcan el entorno competitivo (Porter & Kramer, 2011). Estas acciones, más allá de únicamente buscar una rentabilidad mayor en el ámbito empresarial, posicionan a la empresa como agente de cambio social. En consecuencia, la sostenibilidad deja de ser una obligación moral para convertirse en una fuente genuina de diferenciación y rentabilidad.

La integración de esta teoría redefine la creación de valor alejándola de percibirse como un fenómeno sistemático donde su principal función es maximizar el beneficio individual, y lo aterriza como la optimización de la relación entre empresa, cliente y sociedad. Esta lógica concuerda con la idea de un ecosistema de valor en el que diversos participantes colaboran para generar beneficios recíprocos. En este sentido, la ventaja competitiva se desarrolla al generar efectos positivos en el entorno, a la vez que se refuerza la legitimidad institucional y el rendimiento económico.

En síntesis, el concepto de creación de valor ha experimentado una transformación progresiva a lo largo del tiempo a través de modelos económicos, sociales, ambientales y empresariales, donde desde la percepción del cliente (Zeithaml, 1988) hasta la creación de redes y ecosistemas (Porter & Kramer, 2011). Demuestra un desplazamiento de la economía de productos hacia una economía de significados y relaciones. Las empresas que logran entender este cambio pueden adaptarse y generar valor sostenible a largo plazo.

2.2. Marketing de servicios y percepción de valor

2.2.1. Naturaleza y características del marketing de servicios

El marketing de servicios nace como una rama necesaria del marketing tradicional de bienes tangibles, debido a que se reconoció que los servicios poseen características distintivas por las cuales las empresas proveedoras de estos bienes crean y entregan valor. Bitner y Gremler (2010) sugieren que los servicios poseen características únicas tales como la intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y perecibilidad. Estas características particulares exigen la creación de estrategias únicas para facilitar la comercialización de estos bienes intangibles. Enfocándose en características ajenas al producto como la gestión de la experiencia, la interacción con el cliente y la calidad del desempeño del servicio.

En el contexto del corretaje de seguros esta naturaleza toma fuerza, ya que el cliente adquiere una promesa de protección futura la cual no contiene ningún tipo de producto tangible con él, hasta que este se realiza en caso de accidente. Por eso la transparencia y la comunicación en el proceso de marketing son clave.

Tewari et al. (2022) amplía este enfoque al plantear la idea de que los servicios constituyen procesos de cocreación de valor donde los consumidores son partícipes de esta creación de valor. A través de este proceso el marketing de servicios deja de ser un proceso unidireccional, y procede a ser relacional, continuo y participativo. Gracias a esta perspectiva, una figura como el APS deja de ser solo un intermediario y se convierte en un agente de experiencias y relaciones sostenibles, más que en un simple agente de venta.

2.2.2. El modelo ampliado de marketing: las 7P de Booms & Bitner (1981)

Para responder a las características únicas de los productos intangibles, Booms y Bitner (1981) propusieron un modelo extendido de las clásicas 4P de Kotler. Este era un modelo de 7P, que incorpora 3P adicionales a las ya conocidas: producto, precio, plaza y promoción. Agregando personas, procesos y evidencia física. Zeithaml, Bitner y Gremler (2010) más adelante consolidan este modelo como el marco estructural más relevante del marketing de servicios.

Cada componente de este modelo juega un papel fundamental en la creación de valor en la industria de servicios. Las personas representan la conexión humana como fuente clave de diferenciación, que tan bien un producto se percibe tiene mucho que ver con la calidad del personal que lo vende. Los procesos promueven la consistencia y

eficiencia en la entrega del servicio, mientras que la evidencia física actúa como agente de fortalecimiento de la confianza en una oferta intangible.

En el corretaje de seguros, estos elementos son característicos de qué tan bien un APS se diferencia del resto: la capacidad del equipo de asesoramiento, la claridad de los procesos de suscripción y siniestros, y los símbolos visibles de confiabilidad institucional, como oficinas, marca y material informativo, son esenciales para una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

2.2.3. La calidad del servicio y el modelo SERVQUAL

La calidad del servicio representa una parte fundamental del marketing de servicios; por ello, Zeithaml y Berry (1988) desarrollaron el modelo SERVQUAL, que evalúa cinco dimensiones determinantes de la calidad percibida: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Gracias a este modelo, las empresas pueden evaluar la calidad del servicio ofrecido frente a las expectativas del cliente y, de esta forma, generar una medida llamada “gap” o brecha en el servicio.

En industrias en las que el servicio al cliente es una parte considerable, como el corretaje de seguros, SERVQUAL permite diagnosticar los factores que determinan la satisfacción. Por ejemplo, factores como la confianza que se relaciona con el cumplimiento de promesas contractuales, la seguridad con la transparencia en la gestión de riesgos, y la empatía con la calidad del servicio personal. Zeithaml et al. (2010) señalan que el verdadero valor competitivo en los servicios no radica en eliminar los errores, sino en gestionar proactivamente las percepciones del cliente a lo largo de todo el ciclo de servicio.

2.2.4. El valor percibido y la experiencia del cliente

La percepción de valor se ha posicionado como el aspecto más importante de la elección y lealtad del cliente en el mercado de servicios, Zeithaml (1988) define la percepción de valor como la evaluación general del consumidor sobre la utilidad de un producto o servicio, esta se crea al contrastar los beneficios percibidos contra los costos contraídos. Esta perspectiva hace que dos clientes puedan evaluar el valor del mismo servicio de dos maneras diferentes, según su contexto, expectativas y experiencias previas.

Verschuren (2022) demuestra que la sensibilidad al precio depende en gran medida de la percepción de justicia y de la personalización del servicio. En la industria del corretaje de seguros, esta teoría se concibe en el espacio entre la promesa de valor (seguridad, protección, respaldo) y la realidad vivida por el cliente en cada punto de contacto con la marca. Por lo tanto, el manejo de la percepción de valor requiere un cierto equilibrio, en mayor o menor medida, entre factores emocionales, funcionales y relacionales para fortalecer la confianza y la fidelidad.

2.2.5. El modelo de las 5C del marketing estratégico

El análisis de las 5 C's (customers, company, competitors, collaborators y context) es una herramienta excelente y considerada fundamental para poder entender la situación en la cual la empresa se encuentra, y de esa manera diseñar un plan de marketing útil. Steenburgh y Avery (2010) sistematizaron este marco en el Marketing Analysis Toolkit: Situation Analysis de la Harvard Business School, donde lo describen como una herramienta para evaluar múltiples variables internas y externas de la compañía que determinan su competitividad. Este enfoque permite a las personas responsables de la gestión de marketing evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, las necesidades del consumidor, la dinámica del mercado, las relaciones clave con los colaboradores, y los factores del entorno en general.

Esta herramienta facilita la comprensión del entorno en el cual la empresa se encuentra. A través del estudio de cinco dimensiones interrelacionadas: los clientes, la empresa, los competidores, los colaboradores y el contexto. Esta perspectiva es particularmente relevante en el sector de servicios, ya que facilita la creación de sinergia entre la estrategia de marketing y la formación de vínculos fiables, así como el trabajo conjunto con actores clave y la respuesta a entornos regulatorios y tecnológicos en transformación.

2.2.6. Tendencias contemporáneas del marketing de servicios

El marketing de servicios enfrenta hoy una transformación impulsada por la digitalización, la inteligencia artificial y las tecnologías emergentes. Eling y Lehmann (2018) postulan que la digitalización ha reconfigurado de forma significativa la cadena de valor de los seguros al introducir procesos automatizados que mejoran la eficiencia y la personalización. Prácticamente, 3 años después, Eling, Nuessle y Staubli. (2021)

destacan que la inteligencia artificial está generando un impacto transversal a lo largo del ciclo de servicio, esta no solo afecta los procesos más metódicos y operativos como la tarificación, sostienen que otras partes de la cadena de valor como la atención al cliente también se han visto modificadas, de esta manera se permite una interacción más predictiva y centrada en el cliente.

En este contexto, los avances de la Insurtech (insurance technology), han redefinido el marketing de servicios para mejorar tanto la eficiencia como la experiencia del cliente, al fusionar analítica avanzada, plataformas digitales y automatización (Cosma & Rimo, 2024). De forma complementaria, Kou y Lu (2023) proponen que las innovaciones FinTech y blockchain favorecen los entornos donde la transparencia, la trazabilidad y la confianza, transforman la percepción de valor del cliente. Por consiguiente, se recomienda hoy en día que las empresas de servicios administren ecosistemas de valor en los que diversas partes interesadas, como los clientes, socios tecnológicos y competidores colaborativos, creen juntos experiencias integradas. Este cambio marca el paso de un marketing transaccional a uno relacional y cognitivo, centrado en la experiencia y la sostenibilidad a largo plazo.

2.3. La cadena de valor de Porter y su evolución hacia la red de valor

2.3.1. El modelo clásico de la cadena de valor (Porter, 1985)

El modelo de la Cadena de Valor se trata de uno de los aportes más influyentes de Michael Porter, para la teoría estratégica moderna. En su obra *Competitive Advantage*, Porter (1985) plantea que una empresa puede concebirse como un conjunto de actividades independientes que, en conjunto, transforman insumos en productos valiosos para el cliente. Estas actividades tienen una distinción principal, las actividades primarias: (1) logística interna, (2) operaciones, (3) logística externa, (4) marketing y (5) servicio. Y las actividades de apoyo: (1) infraestructura, (2) gestión de recursos humanos, (3) desarrollo tecnológico y (4) aprovisionamiento. La interacción entre ellas determina la eficiencia global de la empresa y, por ende, la rentabilidad y la diferenciación de la firma.

De acuerdo con Porter (1985) “the fundamental goal of competitive strategy is to achieve and sustain a competitive advantage over rivals” (p. 11). Esto sugiere que la creación de valor no depende de acciones aisladas; más bien, la manera en que estas actividades se integran ofrece algo único para la compañía en la que se implementan. La

cadena de valor permite identificar dónde se genera o se destruye valor dentro de la organización y orienta a las empresas hacia una visión sistémica de sus procesos. De esta manera, la creación de valor se convierte en un ejercicio infinito de diseñar configuraciones de actividades que generen ventajas difíciles de imitar.

En el sector de servicios, este modelo sigue posicionado como una herramienta de análisis eficiente; sin embargo, esta requiere adaptaciones. Mientras que en la industria manufacturera el valor se genera al desarrollar un producto a partir de materias primas, en la industria de servicios el valor surge de la interacción con el cliente, del conocimiento y de la experiencia ofrecidos.

2.3.2. La configuración de red de valor (Value Network Configuration)

Fjeldstad y Ketels (2006) propusieron una innovación fundamentada en el modelo de Porter, que consiste en la creación de redes de valor, a medida que los mercados se volvían más complejos y se ampliaban a un ámbito más global. Este modelo propone que áreas como las plataformas digitales, las telecomunicaciones o los sectores en los que las compañías actúan como intermediarias de transacciones. En este nuevo modelo, el valor no se produce de manera lineal a lo largo de una cadena, sino que es creado por diversos participantes. La organización genera valor junto con sus aliados, proveedores y clientes, y su ventaja competitiva se basa en la calidad y la estructura de la red que gestiona.

La lógica detrás de la red de valor se fundamenta en tres actividades: promoción y gestión de contratos, provisión de servicios y operación de infraestructura. A diferencia de la cadena de valor de Porter estas actividades no son secuenciales, son paralelas la una de la otra y se enfocan en atraer, conectar y retener a los participantes de la red. Fjeldstad y Ketels (2006) demostraron este principio a través de una aseguradora sueca. Donde la comprensión de la red permitió identificar cómo la composición del grupo de clientes afectaba directamente la rentabilidad del negocio.

La aplicación de este modelo en el corretaje de seguros resulta muy intrigante, ya que la creación de valor no surge de la transformación de insumos, más bien, esta se crea al organizar y administrar un “pool” de riesgos. La función principal del pool de riesgos es mediar la transferencia de riesgo entre asegurados y aseguradores, generando confianza mediante información, tecnología y servicio. Por lo tanto. La adopción de la lógica de red de valor facilita un análisis más preciso de cómo los corredores de seguros, mediante su

infraestructura tecnológica, su reputación y su habilidad para relacionarse, funcionan como nodos conectores que mantienen el ecosistema asegurador.

2.3.3. Integración entre cadena, red y ecosistemas de valor

La transformación digital y la expansión de las tecnologías financieras han llevado a la convergencia entre los modelos de cadena y de red de valor. Según Eling y Lehmann (2018), la digitalización está transformando cada eslabón de la cadena de valor de la industria aseguradora a través del análisis de información, la inteligencia artificial y la automatización. Estas innovaciones, además de mejorar la eficiencia operativa, permiten nuevos flujos de información que consolidan las redes colaborativas entre aseguradoras, corredores y clientes. Según, Eling, Nuessle y Staubli. (2021), la inteligencia artificial influye en cada etapa, desde la evaluación de riesgos hasta el servicio posventa, y produce beneficios competitivos basados en el aprendizaje continuo y la personalización.

Como complemento, la literatura sobre Insurtech evidencia una transición hacia ecosistemas de valor más amplios, en los que las fronteras entre empresas, proveedores tecnológicos y consumidores se difuminan. Cosma y Rimo (2024) aseguran que la tecnología transforma el concepto de valor en los seguros, trasladándolo del contrato a un servicio integral que incluye prevención, asesoramiento y respuesta rápida. Kou y Lu (2023) también, señalan que las FinTech e Insurtech funcionan como catalizadores de modelos colaborativos, los cuales incrementan la transparencia y disminuyen los gastos de transacción, lo que, a su vez, fortalece la confianza en el sistema.

En resumen, la cadena de valor de Porter es el fundamento analítico para comprender cómo se genera una ventaja competitiva; la red de valor ilustra la dinámica relacional que caracteriza a los servicios; y los ecosistemas digitales simbolizan el nivel más elevado de cooperación estratégica. Cuando se analizan juntas, estas perspectivas proporcionan un marco integral para comprender como agentes asesores y productores de seguros pueden convertir sus actividades en auténticas plataformas que generen valor sostenible.

3. Estado del Arte

El estudio de la creación de valor nació como una herramienta para optimizar la gestión empresarial y minimizar costos, en el siglo XX Michael Porter introduce en la década de 1980 la teoría de la cadena de valor de Porter, es de las primeras herramientas que se encargó de diseccionar la estrategia de una empresa en actividades primarias y de apoyo con el fin de identificar fuentes de ventaja competitiva que puedan perdurar en el tiempo. Este enfoque sentó las bases para comprender cómo las organizaciones generan valor más allá del producto final, destacando la importancia de los procesos internos y su alineación estratégica.

Posteriormente, el modelo de la cadena de valor se amplió hacia la diferenciación y gestión competitiva, en el sector de los servicios esta se convirtió en una herramienta que tiene el poder de diferenciar una marca desvinculando completamente del producto vendido, ya que estos productos son intangibles. Y esto amplió la teoría e impulsó la teoría original a múltiples reinterpretaciones y especializaciones.

Jensen y Petersen (2014) explican como la creación de valor en las industrias de los servicios es fundamentalmente diferente a aquel en las industrias manufactureras debido a su intangibilidad, Es decir en las industrias de servicios la manera de que se crea valor no es a través de flujos lineales como la teoría lo sugiere sino a través de diferentes interacciones generadas entre la empresa y sus consumidores, a esto se lo conoce como coproducción de valor, **este fenómeno, junto con la centralidad de las capacidades cognitivas y relacionales**, obligan a adaptar la teoría original para poder ser aplicada con éxito.

A partir de esto múltiples autores proponen el concepto de value creation logics como una extensión del modelo de Porter, este concepto se crea a través del análisis de múltiples factores como la lógica analítica, la lógica de redes o la lógica de intermediación tomando como eje los sectores de la banca, los seguros y el corretaje. Existe una particularidad en el sector de los servicios, estos no crean valor a través de procesos de enriquecimiento de sus productos, sino que a través de procesos de reducción de fricciones y el aprovechamiento de externalidades de red. Esto es específicamente muy cierto para los APS, ya que este planteamiento permite ver cómo la ventaja competitiva se construye a través de diferentes procesos de reducción de fricciones.

En complemento Lähteenmäki et al. (2022), investigan como la digitalización en servicios financieros ha ejecutado una transformación integral en las actividades de la cadena de valor migrando las progresivamente hacia modelos centrados en el cliente, caracterizados por el uso intensivo de datos, la personalización del servicio y la integración de capacidades digitales. Este estudio plantea que la creación de la cadena de valor en los servicios financieros ocurre de manera transversal como lo vimos previamente, este suceso denota una cadena de valor que si bien parte de su teoría original, se encuentra completamente tropicalizada hacia estos mercados altamente complejos por sus caracteres regulatorios y su naturaleza intangible

En 2010, la digitalización se convierte en un elemento que no puede pasarse por alto, por lo que la academia empieza a considerarla como un eje transformador. La irrupción tecnológica alteró de forma estructural la manera en que las tareas se organizan y se llevan a cabo en el mundo de los negocios, sobre todo en industrias muy reguladas como la aseguradora. A partir de este contexto, Eling y Lehmann (2018) explican que, gracias al uso de datos, el mundo de la digitalización se ve conectado en gran medida con el mundo analógico y esto genera nuevas relaciones con los clientes.

Asimismo, estas innovaciones impactan de manera directa las tareas de la cadena de valor al incorporar actividades adicionales, tanto principales como de apoyo, tales como la gestión de siniestros, el servicio y las tecnologías informáticas, la administración del conocimiento organizacional y la suscripción. Eling y Lehmann (2018), concluyen que la digitalización permite la creación de propuestas de valor más rápidas y personalizadas, disminuye las fricciones operativas y los ciclos de servicio se vuelven más cortos, lo que aumenta la productividad. Asimismo, el análisis por eslabones facilita detectar los momentos en que se produce o se pierde valor a lo largo del proceso de intermediación. Esto permite orientar las decisiones de inversión tecnológica hacia aquellas actividades que tienen un impacto mayor, tanto a nivel económico como relacional.

Hacia el inicio de la nueva década de 2020, la literatura más reciente empieza a abordar los riesgos de competir en un mercado que se caracteriza por su alta comparabilidad de productos. Verschuren (2022) Analiza este problema a través de un enfoque cuantitativo donde a través de un modelo de machine learning e inferencia causal, analiza la sensibilidad de precios que los consumidores poseen hacia sus contratos de IPL, este concluye que el precio y el nivel de riesgo se convierten en los principales

determinantes del comportamiento del consumidor, generando dinámicas competitivas basadas en descuentos que deterioran los márgenes y la fidelidad del cliente.

Este enfoque refuerza la necesidad de que la industria genere estrategias que dividan el mercado en diferentes factores y no solo el precio, a partir de la diferenciación del valor y sus clientes.

Porter y Kramer (2011) introducen la teoría del valor compartido; esta parte de plantear que la competitividad empresarial y el bienestar social no son objetivos opuestos; además, sugiere que estos dos objetivos son interdependientes. Gracias a este planteamiento, las empresas redefinen su foco y su rol, proponiendo que la creación de valor económico puede lograrse al mismo tiempo que se atienden necesidades sociales no satisfechas.

En el ámbito del corretaje de seguros, este enfoque permite analizar cómo los APS pueden generar valor diferenciado mediante prácticas de labor social e implementación de la colaboración con actores locales, fortaleciendo su legitimidad institucional y construyendo ventajas competitivas difíciles de imitar.

Finalmente, la literatura más reciente se enfoca en los avances más recientes de la industria; la fase de digitalización se conoce como insurtech. Cosma y Rimo (2024) a través del análisis sistemático de la bibliografía más reciente dividió los campos de progreso en diferentes secciones, digitalización del sector asegurador, inteligencia artificial y aprendizaje automático, gestión de riesgos digitales y contratos inteligentes. Los autores concluyen que existe una sinergia entre la tecnología, la regulación y la economía, y esto ocasiona que la digitalización sea un núcleo estructural del negocio asegurador.

Con respecto a las mejoras que los avances tecnológicos están trayendo al sector, tales como: el servicio, el control del fraude, la suscripción, la facturación y la distribución, y la cadena de valor en general. Sin embargo, estas tendencias también plantean nuevos desafíos relacionados con la legislación. A partir de este contexto, el Insurtech no solo impacta costos y tiempos. Por el contrario, permite la creación de planes de valor si los diferentes tratados y conocimientos se integran adecuadamente.

CAPÍTULO 2

Análisis de las fortalezas, debilidades y brechas en los eslabones de la cadena de valor del corretaje de seguros

1. Introducción del capítulo

El presente capítulo tiene como propósito analizar de manera sistemática las fortalezas, debilidades y brechas existentes en los eslabones de la cadena de valor del corretaje de seguros en IPL. La siguiente información se obtuvo a partir de la evidencia empírica del trabajo de campo; el enfoque metodológico cualitativo permitió comprender los insights específicos de los actores de esta industria.

En este sentido, este capítulo incluye la metodología, el proceso por el cual se elaboraron las preguntas y sus resultados. Estos servirán como base para plantear la discusión y sus respectivos lineamientos en el capítulo posterior

2. Metodología

Esta investigación empleó un enfoque cualitativo, lo que facilitó la comprensión de las percepciones, los procesos internos y las estrategias de creación de valor dentro del corretaje de seguros de líneas personales individuales (IPL).

El análisis tuvo un carácter descriptivo y explicativo, dado que se orientó a detallar las actividades de la cadena de valor de Porter implementadas en el sector asegurador y a explicar cómo éstas inciden en la diferenciación competitiva de los corredores. El diseño fue transversal, ya que las variables se observaron en un único momento, sin intervención del investigador.

El estudio se focalizó en agentes, asesores y productores de seguros especializados en IPL. Para la selección de los participantes se aplicó un muestreo por conveniencia, con los siguientes criterios de inclusión: (a) desempeñar funciones directivas como gerente o director en una agencia, asesora o productora de seguros; (b) operar activamente en el ramo de líneas personales individuales; y (c) encontrarse ubicados en las ciudades de Cuenca o Quito. Se excluyeron profesionales cuya actividad principal se concentrara en seguros corporativos o pólizas colectivas, por alejarse del objeto de estudio.

La información primaria se obtuvo mediante 10 entrevistas semiestructuradas dirigidas a gerentes o directores de las organizaciones seleccionadas. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 45 a 60 minutos y fue conducida de forma presencial o virtual según la disponibilidad del participante. Se empleó una guía de entrevista estructurada en torno a los siguientes bloques temáticos, derivados del modelo de cadena de valor de Porter:

Actividades primarias: captación de clientes, gestión de pólizas y servicio posventa.

Actividades de apoyo: infraestructura organizacional, gestión del talento humano, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento.

Todas las entrevistas fueron grabadas, previa autorización escrita de los participantes, y posteriormente transcritas para su análisis.

El tamaño muestral de diez participantes, una vez que las respuestas comenzaron a replicar los mismos patrones sin incorporar información nueva, se dio por concluida la fase de recolección, procedimiento consistente con los estándares de la investigación cualitativa.

Los datos cualitativos se procesaron mediante análisis de contenido y codificación temática. Para el procesamiento técnico se utilizaron tres herramientas digitales de manera complementaria. En primer lugar, las grabaciones de audio de las entrevistas fueron transcritas mediante TurboScribe, software de transcripción automática basado en inteligencia artificial, que permitió convertir el material oral en texto con alta precisión y en menor tiempo que la transcripción manual. En segundo lugar, las transcripciones

obtenidas fueron analizadas con Claude AI, modelo de lenguaje de gran escala desarrollado por Anthropic, el cual se empleó como herramienta de apoyo analítico bajo supervisión permanente del investigador para la identificación de patrones recurrentes en el discurso de los entrevistados.

Por último, para la generación de una codificación temática sistemática a partir del corpus textual. En tercer lugar, se utilizó IRaMuTeQ, software de análisis lexicométrico de código abierto, para construir nubes de palabras que permitieron visualizar la frecuencia y el peso relativo de los términos más relevantes en el conjunto de respuestas, complementando la codificación temática con un análisis de frecuencia léxica.

Las categorías de análisis se definieron a partir de los componentes del modelo de Porter, complementadas con categorías inductivas surgidas del propio corpus de datos:

Tabla 1

Categorías de análisis para la codificación de la información cualitativa.

Categoría	Subcategorías
Actividades primarias	Captación de clientes, gestión de pólizas, atención posventa
Actividades de apoyo	Tecnología, talento humano, alianzas con aseguradoras
Diferenciación	Personalización, reputación, especialización técnica
Homogeneidad del mercado	Percepción del producto, competencia en precio
Ventaja competitiva	Sostenibilidad, barreras de imitación

Los resultados se integraron en un modelo modificado de la cadena de valor de Porter que evidencia los aspectos críticos para la creación de valor y las oportunidades de diferenciación en el corretaje de seguros IPL.

Consideraciones éticas

Se garantizó que la información recopilada fuera utilizada exclusivamente con fines académicos. Los participantes firmaron un consentimiento informado en el que se aseguró

la confidencialidad de sus datos y la anonimización de sus respuestas en los reportes finales.

3. Resultados

En este apartado se analizarán y presentarán los principales resultados de la investigación cualitativa realizada, en la que se entrevistó a 10 gerentes generales de agencias asesoras y productoras de seguros, mediante entrevistas semi estructuradas compuestas por 18 preguntas, diseñadas con el objetivo de comprender sus percepciones, experiencias y prácticas dentro de la cadena de valor del corretaje de seguros. A continuación, se presentarán los hallazgos más relevantes, pregunta por pregunta.

1. Según su experiencia, ¿cómo es el proceso que siguen desde que un cliente los contacta por primera vez hasta que contrata un seguro?

El proceso comercial dentro de la industria aseguradora no sigue un proceso homogéneo, aunque es normalmente descrito como un proceso de prospección, cotización y emisión; en la práctica, ha demostrado ser un sistema complejo de filtros técnicos, financieros y riesgos.

Un hallazgo clave fue la implementación de la prospección estratégica, donde lo que se busca no es una venta, sino verificar si el cliente es sostenible a través del tiempo, es decir, si puede mantener las primas, es de bajo riesgo y tiene un perfil financiero adecuado. Dicho de otra manera, clientes con alta siniestralidad potencial pueden afectar la rentabilidad.

Es decir, el journey que un cliente tiene no es homogéneo y depende altamente del producto y del asesor al cual decida acudir.

2. ¿Qué tareas considera clave para generar confianza con un cliente nuevo?

La confianza no se construye al momento de la emisión de la póliza; esta se genera cuando el cliente tiene un siniestro y se lo atiende de manera eficiente y sin complicaciones intermedias. Antes del reclamo, el cliente, al comprar una póliza, genera expectativas, pero la confianza se construye al momento del accidente.

Sin embargo, los entrevistados denotaron un punto de dolor, ya que la confianza del cliente también depende de la compañía que respalda el riesgo. El asesor puede vender con excelencia, pero si la aseguradora falla en el momento crítico, la relación colapsa.

Parte de la generación de confianza es la comunicación efectiva: poder comunicar al cliente las coberturas y exclusiones de su póliza y sus deducibles hace que la confianza se solidifique a través del tiempo.

3. ¿Cómo gestionan la relación con el cliente a lo largo del tiempo?

Un descubrimiento principal sugiere que la relación entre el asesor y el cliente es estrecha, ya que esta no se limita a la venta de la póliza, sino que se mantiene mediante múltiples puntos de contacto. Los entrevistados destacan que actividades como renovaciones, actualización de coberturas, consultas sobre pólizas y acompañamiento durante siniestros permiten mantener una relación constante con el cliente. Esto evidencia que el servicio asegurador funciona bajo una lógica relacional más que transaccional, donde la confianza y la continuidad del servicio se convierten en elementos fundamentales para la fidelización.

Los APS más pequeños operan con cercanía y memoria relacional. La fidelización es un modelo de estructura más cercana y rara vez es accidental, mientras que APS más grandes utilizan sistemas avanzados de datos como CRMs que ayudan a segmentar a sus clientes y brindar una atención igualmente personalizada sin necesidad de conocer al cliente realmente

4. ¿Qué procesos internos considera que influyen directamente en la calidad del servicio que ofrecen?

El cliente no ve:

- Suscripción técnica.
- Negociaciones internas.
- Validaciones regulatorias.
- Segmentación de llamadas.
- SLA internos.
- Coordinación con hospitales o talleres.

Pero esos procesos determinan en gran medida la calidad del servicio que los profesionales entrevistados ofrecen a sus clientes; las multinacionales operan en una lógica sistemática y con KPIs formales, pero esa no es la realidad para los APS, ya que por lo general dependen de la data de estas aseguradoras.

5. ¿Cómo capacitan o actualizan a su equipo frente a nuevos productos, normativas o necesidades del mercado?

Cuando se habla de capacitación, hay una brecha estructural fuerte. En la industria, poseer conocimiento técnico es especial para poder asegurar el éxito de una operación, pero mientras que algunos APS tienen programas de capacitación formales de manera semanal, otros dependen de las capacitaciones brindadas por las aseguradoras o directamente de la experiencia empírica recolectada a través de la reactividad que estos tienen con el mercado.

Y existe un tercer modelo de APS especializado en un solo tipo de producto en el que posee dominio técnico.

6. ¿Qué actividades internas no ve el cliente, pero son fundamentales para que el servicio funcione bien?

Las agencias de seguros funcionan como un amortiguador entre el cliente y la compañía de seguros, es decir, esta absorbe fallas de los clientes y de la aseguradora para poder mejorar la comunicación activa entre el cliente y su proveedor de seguros. ¿En qué etapas del proceso siente que existen más dificultades o cuellos de botella?

7. ¿En qué etapa del proceso siente que existe más dificultades o cuellos de botella?

Tradicionalmente, los clientes presentan más insatisfacción en tareas altamente sensibles a la disociación del tiempo, es decir, suscripción, regulación y pagos de siniestros.

Sin embargo, a raíz de la investigación se descubrió que uno de los cuellos de botella más grandes de la industria es el talento comercial.

La industria enfrenta escasez de vendedores especializados y carrera profesional débilmente estructurada. Es decir, el crecimiento de la industria no está limitado solo a procesos, sino a capital humano cualificado.

8. ¿Qué dificultades enfrentan para mantener consistencia en el servicio entre distintos clientes o asesores?

El siniestro es la parte del servicio donde este se tangibiliza; por lo tanto, es la parte más vulnerable del servicio.

Tareas como:

- Digitalización fría.
- Demoras.
- Falta de escucha.
- Rigidez técnica.

Hacen que la frustración se amplifique. El siniestro es un evento psicológico tanto como operativo.

9. ¿Qué dificultades enfrentan para mantener consistencia en el servicio entre distintos clientes o asesores?

Existen tres factores principales ante la consistencia del servicio: (1) la calidad humana, (2) la habilidad del asesor para simplificar conceptos, (3) la estructura de la organización que brinda el servicio.

En la industria de seguros, estos factores se suelen dar mutuamente excluyentes, donde no hay procesos estandarizados, la experiencia depende del individuo y donde hay estructura, la experiencia depende del sistema. Además, surge un problema sistémico: falta de cooperación gremial y compartición de información. Por último, la inconsistencia es una consecuencia directa de la falta de madurez estructural colectiva.

10. ¿Qué brechas identifica entre lo que promete el servicio y lo que finalmente recibe el cliente?

La principal brecha es cognitiva.

El cliente no entiende completamente lo que compra. El asesor muchas veces tampoco domina completamente la técnica.

Además, el exceso de intermediarios encarece el producto y distorsiona el valor percibido. Es decir, la brecha no es solo operativa; es educativa y estructural.

11. ¿Qué parte del proceso considera crítica para diferenciarse de otras organizaciones de la industria de seguros?

A través de todas las entrevistas, existieron tres puntos consistentes en este tema: (1) la excelencia en el siniestro, (2) especialización extrema, (3) cercanía humanizada.

12. ¿Qué procesos, si se optimizaran, tendrían un mayor impacto en resultados y rentabilidad?

- Automatización de procesos manuales.
- Reducción de capas intermedias.
- Profesionalización comercial.
- Gestión eficiente del tiempo.

Pero automatizar sin criterio puede deteriorar la experiencia; la eficiencia debe ser selectiva y estratégica.

13. ¿Qué aspectos del servicio podrían convertirse en una ventaja competitiva clara?

Los APS anunciaron que para tener mejores resultados comerciales el precio no fuera un factor que influyese, en realidad

- Especialización.
- Tecnología híbrida.
- Cultura organizacional.
- Técnica sólida.
- Cercanía real.

Fue el tema número uno a la hora de responder esta pregunta.

14. ¿Cómo influyen la digitalización y el uso de tecnología en la forma en que crean valor para el cliente?

La tecnología transformó radicalmente las operaciones internas (especialmente en salud internacional).

Pero todos coinciden en un punto: no se puede automatizar la escucha del dolor del cliente.

En la industria la automatización ha sido clave para automatizar todos los procesos que quitan el foco del cliente y poder brindar un servicio más humano a este

15. Desde su experiencia, ¿qué rol juega la asesoría personalizada en la percepción de valor del cliente?

El asesoramiento personalizado no solo se fusiona como un método para hacer más humano el servicio; la realidad es que un asesor de seguros debe funcionar como un filtro de riesgo, es decir, un mal asesor va a generar clientes muy siniestros y con pocas ganas de pagar a tiempo.

Cabe destacar que los servicios se coproducen y el cliente afecta directamente la calidad del servicio que se puede brindar.

16. ¿Qué actividades ayudan a reducir reclamos o conflictos con los clientes?

La escucha activa, negociación consciente, comprensión cuando hay un error y reconocimiento de las falacias son actividades clave para reducir los conflictos que los clientes pueden presentar. Además, en la medida de lo posible, una estrategia muy efectiva y utilizada es brindar compensación cuando el error es por parte del propio APS.

17. ¿Qué prácticas cree que deberían cambiarse o eliminarse de la industria?

- Competencia exclusivamente por precio.
- Deshumanización excesiva.
- Falta de cooperación gremial.
- Exceso de intermediación.
- Interferencia estatal mal diseñada (en salud).

La industria de seguros necesita una evolución colectiva hacia una visión más enfocada en el cliente.

18. Desde su experiencia, ¿qué debería priorizar una organización de seguros para entregar mayor valor al cliente?

- Pensar como cliente.
- No deshumanizar.
- Perfeccionarse técnicamente.
- Usar tecnología con criterio.
- Mantener valores y lealtad.

El seguro es un negocio de reputación acumulativa. Una sola mala gestión puede destruir años de construcción.

La industria aseguradora ecuatoriana se encuentra en una tensión estructural entre profesionalización, digitalización y humanización. El modelo que sobreviva será híbrido, especializado y técnicamente sólido, pero profundamente humano en el momento crítico.

Tabla 2

Matriz de Factores Críticos

Entrevistado	F1 – Tiempo y eficiencia	F2 – Siniestro	F3 – Profesionalización interna	F4 – Digitalización y humano
Entrevistado 1	Procesos claros y estructurados permiten una atención eficiente al cliente desde la cotización hasta la emisión.	La confianza del cliente se valida realmente cuando el siniestro es atendido y pagado correctamente.	Importancia de mantener orden operativo y estándares técnicos dentro de la organización.	Tecnología ayuda a mejorar procesos, pero el servicio humano sigue marcando la diferencia.
Entrevistado 2	La rapidez en cotización y gestión de reclamos es determinante para la satisfacción del cliente.	El momento del siniestro es donde el cliente percibe el valor real del seguro.	Necesidad de control de calidad y actualización constante del equipo comercial.	La tecnología mejora eficiencia, pero debe integrarse con experiencia de servicio.
Entrevistado 3	Procesos pueden volverse lentos por regulaciones y digitalización excesiva.	Diferenciación ocurre cuando el asesor se posiciona del lado del cliente durante el reclamo.	Formación continua con aseguradoras y actualización permanente en productos.	Herramientas digitales ayudan, pero muchos clientes aún prefieren trato directo.
Entrevistado 4	Procesos incluyen identificación de necesidades, cotización en varias compañías y emisión de póliza	El momento de mayor tensión con el cliente ocurre durante el siniestro y la disponibilidad de repuestos	El equipo se mantiene actualizado monitoreando el mercado y capacitándose en productos	Las nuevas generaciones prefieren digitalización, mientras clientes mayores valoran el contacto personal

Entrevistado 5	El proceso inicia con cotización, inspección del vehículo y verificación documental para emisión de póliza	La fidelización del cliente ocurre cuando el siniestro es atendido correctamente	La asesoría técnica al explicar deducibles y coberturas es clave para evitar conflictos	Digitalización agiliza operaciones internas, aunque el servicio sigue requiriendo comunicación directa
Entrevistado 6	La suscripción es el principal cuello de botella debido a la cantidad de información requerida	El proceso de siniestro es el momento crítico donde el cliente espera ser escuchado y atendido	Capacitación interna mediante talleres, protocolos y transferencia de experiencia entre equipos	Automatización funciona en procesos internos, pero el cliente aún requiere interacción humana
Entrevistado 7	Procesos como cotización y cobro pueden generar demoras en la operación	El soporte en siniestros constituye uno de los principales elementos diferenciadores del servicio	Existe necesidad de mayor capacitación y lectura técnica de pólizas dentro del equipo	La digitalización facilita trámites, pero también traslada carga administrativa al broker
Entrevistado 8	La eficiencia se mide mediante procesos estandarizados y acuerdos de nivel de servicio (SLA)	El área de siniestros presenta el mayor índice de satisfacción del cliente (NPS)	Programas de capacitación y análisis de datos para mejorar el servicio	Inteligencia artificial y digitalización permiten acelerar respuestas y mejorar procesos
Entrevistado 9	Optimización de procesos comerciales y operativos para mejorar tiempos de respuesta.	La gestión eficiente del siniestro es el momento de verdad del servicio.	Profesionalización del sector mediante especialización técnica y experiencia operativa.	Tecnología apoya la eficiencia operativa, pero no sustituye la relación con el cliente.
Entrevistado 10	Procesos ágiles en cotización y emisión mejoran competitividad del broker.	Atención rápida del siniestro fortalece la confianza del cliente.	Capacitación continua del equipo para responder a cambios del mercado.	Digitalización debe equilibrarse con asesoría personalizada para mantener cercanía con el cliente.

La matriz revela un factor determinante respecto a la dirección que está adoptando la industria. En el contexto actual el cliente se mueve a un paso acelerado donde cada vez quiere mejor servicio en menos tiempo, por ello la industria está asumiendo un modelo híbrido de apoyo donde la digitalización, tecnología y las herramientas de IA, automatizan las cotizaciones, la gestión digital de pólizas, los sistemas de análisis de riesgo y se implemente el uso de inteligencia artificial para procesar información permiten reducir tiempos, mejorar la precisión técnica y aumentar la eficiencia en la operación. Además, según los entrevistados la eficiencia administrativa impacta directamente en la rentabilidad de los intermediarios y aseguradoras.

Sin embargo, esta automatización tiene una razón de ser, y es que en la industria aseguradora la comunicación efectiva, escucha activa y el valor humano, siguen siendo el factor de fuerza para los clientes, ya que en este sector el servicio se materializa a la hora de que ocurre un siniestro y ese momento crítico, la atención personalizada, la capacidad de explicar las coberturas y la gestión humana del reclamo se convierten en el verdadero diferenciador competitivo. Por esta razón, mientras los procesos operativos se digitalizan, las funciones de asesoría, comunicación y acompañamiento al cliente adquieren mayor relevancia estratégica. El intermediario deja de ser únicamente un vendedor de pólizas y evoluciona hacia un gestor de riesgo y asesor especializado.

En conjunto, estos hallazgos apuntan a que la industria aseguradora y sus APS se están moviendo hacia una mayor profesionalización del servicio, donde convergen tres fuerzas: (1) tecnología, (2) especialización y (3) experiencia del cliente. Las organizaciones que logren integrar estas tres dimensiones tendrán una ventaja competitiva clara: utilizar tecnología para acelerar procesos internos, fortalecer las capacidades técnicas del personal para entender mejor los riesgos y mantener una relación cercana con el cliente en los momentos críticos del servicio. En esta nueva arquitectura de la industria a medida que el conocimiento de los clientes se expande, la competitividad poco tendrá que ver con su precio y migrará hacia la capacidad de la organización para recopilar, organizar, comunicar, y ejecutar de la manera más clara y rápida posible

además proporciona indicios sobre los posibles espacios de diferenciación dentro del servicio ofrecido por los asesores.

Por otra parte, la nube de palabras también evidencia la creciente relevancia de términos asociados a la digitalización y la eficiencia operativa, como tecnología, automatización, digitalización, inteligencia artificial y procesos. Estos términos anuncian que la industria se encuentra en una etapa de transformación donde se trata de hacer procesos más eficientes sin perder la calidad humana a través de la implementación de herramientas tecnológicas y digitales con la aspiración de poder reducir los tiempos de estos procesos invisibles que hacen o deshacen el servicio de un asesor. No obstante, la coexistencia de términos como asesor, contacto y humanización sugiere que, a pesar del avance tecnológico, el componente humano continúa siendo un elemento central en la prestación del servicio asegurador.

4. Discusión

1. Hallazgo 1: La industria migra hacia un modelo híbrido de gestión

Los resultados obtenidos a partir de la investigación cualitativa anuncian que la industria está evolucionando hacia un nuevo modelo híbrido gracias a la digitalización de los servicios financieros y la incorporación de nuevas tecnologías en los servicios. En este sentido, los hallazgos muestran que factores como la eficiencia operativa, la optimización de procesos y la mejora en la experiencia del cliente están adquiriendo un papel cada vez más relevante dentro de la competitividad del sector. Esta tendencia coincide con Cosma y Rimo (2024), quienes argumentan que el fenómeno Insurtech ha introducido nuevas formas de gestión dentro del sector asegurador, modificando significativamente las tareas, como la suscripción, a través de la inteligencia artificial, el big data y el análisis de datos.

2. Hallazgo 2: La gestión del siniestro como eslabón crítico de valor

Uno de los hallazgos más interesantes es el papel que el manejo de siniestros tiene en la percepción de valor que el cliente tiene acerca de la industria. Eling y Nuessle y Staubli. (2021) explican que el valor en los servicios financieros se materializa principalmente en los momentos de interacción entre el cliente y la organización. Es decir,

en el caso de los APS, la gestión del siniestro constituye uno de los puntos críticos dentro de la cadena de valor, ya que es el proceso donde se confirma el cumplimiento de la promesa de protección ofrecida por la póliza.

3. Hallazgo 3: Los APS operan bajo una lógica de red de valor

Otro aspecto importante para resaltar es el descubrimiento real de la razón de ser de los asesores productores de seguros y es que estos funcionan bajo una lógica de intermediación dentro de una red de clientes que comparten riesgos. Esta característica en específico es la principal diferencia con industrias basadas en la producción de bienes. Fjeldstad y Ketels (2006) explican que este tipo de industrias operan bajo una configuración denominada value network, donde el valor del servicio depende en gran medida del tamaño y la composición del conjunto de clientes que participan en la red, este intercambio es básicamente lo que permite que todo este sistema funcione

4. Hallazgo 4: La automatización como habilitador del servicio humano

Algo muy interesante es el papel que la automatización ha tomado dentro de una industria básicamente basada en la conexión humana. Hoy en día, la automatización de procesos se ha posicionado como una de las estrategias principales para asegurar la consistencia del producto, y es que problemas relacionados con tiempos de cotización, gestión administrativa y procesos internos aparecen de manera recurrente en las entrevistas como barreras que afectan la experiencia del cliente. Desde una perspectiva holística y estratégica Porter (1985) señala que la ventaja competitiva de una organización depende de la capacidad de optimizar las actividades que conforman su cadena de valor, En el contexto del corretaje de seguros IPL, ya que hemos definido del contacto humano es esencial en la industria, tener la capacidad de poder moverse lo más rápido posible entre actividades invisibles resulta muy atractivo para los APS, ya que asegura una mejor calidad del servicio.

Kou y Lu (2023) explican que tecnologías como inteligencia artificial, machine learning y blockchain están redefiniendo la forma en que las instituciones financieras ofrecen sus servicios, permitiendo desarrollar soluciones más ágiles, precisas y personalizadas. Por otro lado, los entrevistados reconocen sistemas como SLA y KPIs

avanzados para, de nuevo, brindar de manera más eficiente una mejor calidad humana, y algunos incluso plantearon objetivos estratégicos con la comunicación activa para dentro de 4 años.

5. Hallazgo 5: Innovación de productos y gestión predictiva del riesgo

Moviéndonos hacia la innovación, los entrevistados reconocen que las personas y los mercados están evolucionando hacia nuevas necesidades no cubiertas, las cuales obligan a la innovación de productos y la capacitación de los mismos. Y es que lo que en el 2000 era una herramienta para hacer llamadas ahora se ha convertido en una pieza fundamental de nuestro estilo de vida y básicamente un Backup de nuestra huella digital, es por ello que se han desarrollado los microinsurance, la literatura ha demostrado que factores como el diseño adecuado de los productos, la estrategia de precios y la gestión eficiente de los costos administrativos son determinantes para garantizar la sostenibilidad de los sistemas de seguros. (Dror & Eling, 2021)

Finalmente, los resultados de la investigación se dirigen hacia una pregunta poco obvia hasta que estudias el trasfondo y es: ¿Por qué cubrir riesgos, cuando podemos evitarlos? Pues bien, dentro de la industria, el riesgo se conoce como la probabilidad de que un hecho incierto se realice. En este sentido, Eling et al. (2021) sugieren que la incorporación de nuevas herramientas como la inteligencia artificial y la analítica de big data permite a las aseguradoras anticipar riesgos con mayor precisión, lo que transforma el modelo tradicional del seguro hacia un enfoque basado en la predicción y la prevención de eventos adversos, lo cual no es solo más eficiente, sino también más rentable.

CAPÍTULO 3

Lineamientos estratégicos para la optimización y diferenciación del corretaje de seguros de IPL

1. Introducción del capítulo

El presente capítulo tiene como objetivo converger los hallazgos empíricos y la teoría previamente estudiada, en lineamientos orientados a la diferenciación del corretaje de seguros en el segmento de líneas personales individuales (IPL) en Ecuador, así como la optimización de los actores dentro de la industria. Este capítulo adopta un enfoque propositivo, orientado al diseño de acciones concretas que permitan a los agentes, asesores y productores de seguros (APS) generar valor superior y construir ventajas competitivas sostenibles.

Los resultados previamente obtenidos identifican cuatro ejes estructurales para la generación de valor en el corretaje estos además configuran la dinámica competitiva del

corretaje: la gestión del siniestro como principal momento de verdad, la especialización técnica como fuente de posicionamiento, la automatización como habilitador de eficiencia y el desarrollo de un modelo híbrido que integra capacidades digitales y humanas. Estos ejes representan no solo las necesidades actuales de los consumidores sino además las limitaciones que presentan los APS

A partir de estos hallazgos se proponen un modelo estratégico de diferenciación que articula la Cadena de valor del corretaje bajo una lógica integrada vinculando procesos, capacidades y puntos de contacto con el cliente. Los lineamientos desarrollados en este capítulo se estructuran como un sistema coherente de decisiones estratégicas, cada uno fundamentado en evidencia empírica, sustentado en la teoría y alineado con un eslabón específico de la cadena de valor, garantizando así su consistencia analítica y su aplicabilidad práctica dentro del contexto ecuatoriano.

2. Marco analítico de los lineamientos

El presente apartado define la lógica de construcción de los lineamientos estratégicos propuestos con el fin de asegurar su coherencia analítica su aplicabilidad dentro del contexto del corretaje de seguros IPL en Ecuador. Es decir, los lineamientos sugeridos no responden a criterios intuitivos o recomendaciones aisladas, sino a un sistema de implementación que rescata evidencia empírica relacionada con la realidad del sector, al igual que teórica.

La construcción de estos lineamientos se fundamenta en una triangulación entre lo teórico, empírico y operativo. En primer lugar, se consideran los hallazgos obtenidos en las entrevistas a agentes, asesores y productores de seguros (APS), los cuales evidencian una tendencia fuerte hacia la gestión del servicio, especialmente en aspectos relacionados con la atención al cliente, la eficiencia operativa, la especialización técnica y la gestión de siniestros, permitiendo identificar puntos críticos en la generación de valor.

En segundo lugar, estos hallazgos son interpretados a través de diferentes enfoques teóricos, donde predomina la cadena de valor, el marketing de servicios y la lógica de red

de valor. De esta forma se permite explicar de forma más precisa si estas actividades son puntos de gestión que contribuyen o limitan la creación de valor, proporcionando una base sólida para el planteamiento de lineamientos estratégicos.

Por último, el análisis incorpora la identificación de brechas entre la práctica observada y el potencial estratégico del sector. Estas brechas en este caso en su mayoría se reflejan en factores como la ineficiencia operativa, niveles limitados de especialización, uso incipiente de herramientas tecnológicas y una gestión del siniestro, lo cual rige la capacidad de los APS para la solución de conflictos.

Por ende, cada lineamiento se deriva de hallazgos empíricos específicos, se sustentan en la teoría y se vinculan a un eslabón de la cadena de valor del corretaje, Esta relación se sistematiza en la tabla de trazabilidad presentada a continuación, la cual permite evidenciar de manera clara la consistencia entre diagnóstico, fundamento conceptual e intervención estratégica.

Tabla 3

Tabla de trazabilidad de los lineamientos estratégicos

Lineamiento estratégico	Hallazgo empírico	Sustento teórico	Eslabón de la cadena de valor
Automatización selectiva al servicio del contacto humano	Presencia de procesos manuales y tiempos prolongados en tareas administrativas, lo que reduce la capacidad de respuesta y limita el tiempo disponible para la atención al cliente	Cadena de valor y optimización de actividades (Porter, 1985); eficiencia en la gestión del servicio (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2010); tecnología como habilitador de valor en servicios	Operaciones / back office y soporte tecnológico

Especialización técnica como estrategia de posicionamiento	Bajo nivel de diferenciación entre APS y predominio de modelos generalistas que limitan la calidad de la asesoría y la percepción de valor por parte del cliente	Ventaja competitiva y diferenciación (Porter, 1985); valor percibido (Zeithaml, 1988); marketing de servicios (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2010)	Diagnóstico y asesoría técnica
Modelo híbrido como arquitectura organizacional del APS moderno	Necesidad de equilibrar el uso de herramientas tecnológicas con la cercanía en la relación con el cliente, especialmente en contextos de alta sensibilidad	Red de valor (Fjeldstad & Ketels, 2006); lógica de creación de valor en servicios; integración digital-humana en entornos de servicio	Transversal a toda la cadena de valor
Gestión del siniestro como eje de diferenciación competitiva	El siniestro es percibido como el principal momento de validación del servicio; insatisfacción asociada a tiempos de respuesta, falta de seguimiento y comunicación	Momentos de verdad (Li y Wei, 2018); capacidad de respuesta en SERVPERF. Calidad del servicio y experiencia del cliente (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2018)	Servicio postventa y gestión de siniestros

3. Reconfiguración de la cadena de valor del corretaje de seguros

La cadena de valor propuesta por Porter (1985) ha sido tradicionalmente utilizada para analizar cómo las organizaciones generan valor a través de un conjunto de actividades primarias y de apoyo. Sin embargo, en el contexto del corretaje de seguros esta herramienta presenta limitaciones, dado que se trata de un servicio intensivo en interacción, donde el valor no se produce en un flujo lineal. Es por ello que resulta conveniente complementar la herramienta con enfoques más recientes, como la configuración de red de valor sugerida por Fjeldstad y Ketels (2006), la cual adapta la lógica de creación de valor a industrias intermediarias como el sector asegurador.

A diferencia de modelos productivos tradicionales, en el corretaje de seguros el valor no reside en la transferencia de un bien tangible, sino en la capacidad del asesor para gestionar incertidumbre, interpretar necesidades y acompañar al cliente a lo largo del ciclo de vida del servicio. Es decir que la generación de valor no se limita a la venta

de la póliza, sino, se considera un proceso progresivo donde el valor se extiende a lo largo de las múltiples interacciones con el cliente. De acuerdo con la lógica de Cocreación de valor en servicios, el cliente deja de ser un receptor pasivo y se convierte en un actor activo dentro del proceso (Li & Wei, 2018).

Bajo esta perspectiva, la cadena de valor del corretaje de seguros debe entenderse como un sistema relacional donde el valor no se genera únicamente a través de actividades secuenciales, sino mediante la articulación de interacciones entre múltiples actores. Es decir el asesor no cumple un rol como ejecutor de procesos. Este se relaciona más como un nodo que conecta clientes, aseguradoras y recursos dentro de un sistema de intercambio, donde la eficiencia en la gestión de información, confianza y relaciones determina la capacidad de generar valor (Fjeldstad & Ketels, 2006).

A partir de los hallazgos empíricos se definió que una de las mayores brechas en la generación de valor se encuentra en la desconexión entre las actividades de soporte y las actividades de contacto con el cliente. Procesos administrativos lentos, falta de estandarización y ausencia de seguimiento afectan directamente la capacidad de respuesta del asesor, deteriorando la experiencia del usuario. Por lo tanto, la eficiencia operativa no es un elemento secundario, sino un componente central en la construcción de valor en servicios.

En consecuencia, se propone una reconfiguración en la cadena de valor donde las actividades relacionadas con la tecnología, procesos y gestión de información asumen un papel crítico en la cadena. Esta reconfiguración no solo responde a la necesidad de optimizar la eficiencia operativa, sino también a la lógica de red de valor, donde la capacidad de gestionar interacciones y flujos de información se convierte en el principal determinante de la ventaja competitiva.

Finalmente, esta nueva configuración permite identificar con claridad que el principal punto de validación del valor no ocurre en la venta, sino en la gestión del siniestro, donde se materializa la promesa del servicio. En este momento del proceso es donde se consolidan o destruyen todas las micro percepciones construidas previamente. Lo que convierte al siniestro en el eje central de la experiencia del cliente y, por tanto, en el principal espacio de diferenciación competitiva para el APS.

4. Cadena de valor relacional del corretaje de seguros IPL

La cadena de valor del corretaje no puede ser comprendida de una manera tradicional, dado que, si bien las actividades desde un punto de vista operativo se realizan de manera secuencial. El valor no se construye como una suma de etapas aisladas, sino como una experiencia integrada que emerge de la interacción continua entre el asesor, el cliente y la aseguradora. En este sentido se propone una cadena de valor relacional estructurada bajo la distinción entre front office y back office, donde la generación de valor depende de la coherencia entre lo que el cliente percibe y los procesos internos que lo soportan, permitiendo reducir la fricción y fortalecer la confianza a lo largo de todo el servicio. Dentro de este sistema el siniestro como un punto crítico de validación del valor previamente construido consolidando o deteriorando la percepción del servicio en función de la calidad de la gestión y el acompañamiento recibido.

Front office (generación y percepción de valor)

- Capacitación y entendimiento del cliente.
- Diagnóstico y estructura de la solución.
- Acompañamiento y gestión de la relación.
- Gestión del siniestro.

Back office (habilitación y reducción de fricción)

- Infraestructura tecnológica y automatización.
- Gestión del conocimiento técnico.
- Gestión de relaciones con aseguradoras.
- Procesos operativos de colocación y emisión.

La generación de valor en el corretaje de seguros no se produce únicamente en las actividades visibles para el cliente, sino en la alineación entre el front office, donde se construye la experiencia, y el back office, donde se elimina la fricción que la condiciona.

5. Front office

El front office agrupa las actividades de interacción directa con el consumidor y constituye el espacio donde se construye la experiencia del servicio. A diferencia de la lógica estrictamente secuencial, estas actividades se desarrollan de manera progresiva y acumulativa, donde cada punto de contacto influye en la percepción global del cliente. En este sentido, el valor no se percibe como una suma de etapas aisladas, sino como una experiencia continua que se va consolidando a lo largo del tiempo.

Aunque internamente las actividades siguen un orden lógico, el cliente no las distingue como fases independientes, ya que no existe una cantidad de tiempo determinada por actividad. Por ello, la consistencia, claridad y calidad de cada interacción son determinantes en la construcción de confianza, la cual se valida finalmente en el momento del siniestro.

5.1.Captación y entendimiento del cliente

Esta actividad se aleja de la prospección tradicional, puesto que esta actividad incorpora la comprensión del contexto del cliente, sus necesidades específicas y su exposición al riesgo. No se trata de identificar una oportunidad comercial, se trata de poder generar una base de información que permita una asesoría relevante y alineada con la realidad del cliente.

Un entendimiento profundo reduce fricción desde el inicio, evita errores en etapas posteriores y mejora la precisión en la estructuración de soluciones. Además, genera una primera señal de confianza, al evidenciar que el asesor no vende productos, sino que comprende problemas.

5.2.Diagnóstico y estructuración de la solución

El diagnóstico tiene como objetivo traducir las necesidades del cliente en una solución aseguradora coherente y técnicamente adecuada. Aquí la especialización juega un rol central, ya que permite diseñar coberturas ajustadas al riesgo real y evitar vacíos que puedan generar conflictos futuros. Una estructuración deficiente traslada la fricción hacia etapas críticas, especialmente en el siniestro. En cambio, un diagnóstico sólido no solo mejora la calidad de la oferta, sino que anticipa problemas y refuerza la percepción de dominio técnico del asesor.

5.3. Acompañamiento y gestión de la relación

El valor dentro del corretaje se construye a través de una relación y gestión activa de los consumidores, Esto implica seguimiento, resolución de dudas, actualización de coberturas y alineación de expectativas del cliente frente al producto contratado.

Un acompañamiento efectivo mantiene la relación activa, reduce la incertidumbre y prepara al cliente para enfrentar correctamente un eventual siniestro. Además, fortalece la confianza acumulada, elemento clave en servicios donde el valor es intangible hasta el momento de uso.

5.4. Gestión del siniestro

Como previamente discutido el siniestro representa el punto crítico más importante donde el valor se consolida o se destruye. En este momento el cliente contrasta sus expectativas con la realidad del servicio recibido, evaluando la capacidad del asesor para gestionar situaciones de alta sensibilidad.

Esta actividad es especialmente relevante por qué una gestión eficiente consolida el valor que el corredor de seguros trabajó para construir, pero una mala gestión podría significar la pérdida de un cliente.

6. Back Office

El back office agrupa todas las tareas internas que soportan la operación del corretaje y permiten que el front funcione de manera eficiente. A diferencia del front office, estas actividades siguen una lógica secuencial que se acerca más a la cadena tradicional; estas están estrechamente relacionadas con la ejecución de procesos donde la precisión, rapidez y consistencia son fundamentales para reducir fricción operativa.

El cliente no debería interactuar con el back office si la operación es ordenada, eficiente y efectiva. Sin embargo, el impacto es inmediato y directo en la experiencia del servicio. Tiempos de respuesta, errores administrativos o fallas en la ejecución afectan la percepción del cliente. Así se evidencia que la calidad del front office depende en gran medida de la eficiencia del sistema interno que lo respalda.

6.1. Infraestructura tecnológica y automatización

La automatización permite optimizar tareas operativas, reducir el tiempo de respuesta y reducir errores operativos. Esta actividad engloba procesos como la cotización, seguimiento, gestión documental y emisión de pólizas.

Una infraestructura tecnológica adecuada mejora la eficiencia interna y reduce la fricción para el cliente. También libera capacidad del asesor, permitiéndole enfocarse en actividades de mayor valor en el front office. Además, libera al operativo para gestionar mejor aquellos puntos no estandarizables como el seguimiento a aseguradoras.

6.2. Gestión del conocimiento técnico

El conocimiento técnico es la base que sustenta la calidad del servicio ofrecido. La especialización permite diseñar soluciones más precisas, anticipar riesgos y gestionar situaciones complejas con mayor eficacia.

Una adecuada gestión del conocimiento reduce errores, mejora el diagnóstico y fortalece la confianza del cliente al evidenciar competencia profesional.

6.3. Gestión de relaciones con aseguradoras

El corretaje depende estrechamente de mantener una relación y seguimiento constante con las aseguradoras, por lo que la calidad de estas relaciones no solo mejora la capacidad de respuesta en frente de los clientes, sino además vuelve a los APS más competitivos mejorando condiciones y resolviendo incidencias con mayor rapidez.

Más allá de una relación transaccional, las aseguradoras son los socios estratégicos de los APS y por ende se les debe tratar como tal. Esto fortalece la coordinación del sistema y mejora la experiencia del cliente en todas las etapas del servicio.

6.4. Procesos operativos de colocación y emisión

Estos procesos comprenden la cotización, negociación, emisión y formalización de la póliza. Aunque son las mismas actividades abordadas por la actividad de Infraestructura tecnológica y automatización, se abordan de manera diferente donde un seguimiento de estas actividades reduce fricción y evita reprocesos, mientras que fallas en esta etapa generan retrasos y desconfianza. Por ello, estos procesos no solo son operativos, sino determinantes en la calidad global del servicio.

7. Síntesis estratégica

La cadena de valor relacional previamente expuesta demuestra que el corretaje de seguros no depende de actividades aisladas, sino de una alineación efectiva entre el front office y el back office. Así se reducen fricciones operativas, se optimiza el servicio al cliente y se construye valor mediante la generación de confianza.

A partir de esta lógica, la diferenciación no se logra mediante ajustes superficiales en el proceso existente de la organización; se alcanza reconfigurando estratégicamente todo el sistema. Esto requiere intervenir directamente en las actividades que más impactan

la experiencia del cliente y la eficiencia operativa, definiendo lineamientos precisos que permitan traducir el modelo en acciones concretas en el APS.

Tabla 4

Tabla de lineamientos estratégicos

Lineamiento	Acción	Procedimiento	Justificación	KPI
Priorizar la gestión del siniestro como eje central del modelo	Modificar la operación del APS para que el manejo del siniestro se considere la actividad principal de creación de valor, en lugar de un proceso reactivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir protocolos concretos para la atención de siniestros. • Establecer SLA internos (tiempos máximos de respuesta). • Llevar a cabo un seguimiento activo del caso hasta su resolución. • Designar responsables específicos por línea de siniestro 	El siniestro es el momento en que el cliente evalúa la calidad del servicio. Optimizar esta actividad impacta directamente en la percepción del valor y en la fidelización.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de resolución de siniestros. • Tiempo de primera respuesta. • Nivel de satisfacción post-siniestro.

<p>Desarrollar especialización técnica como base de la confianza</p>	<p>Dejar de lado la perspectiva generalista y organizar el conocimiento del APS alrededor de nichos concretos (segmento, ramo o perfil de cliente).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer áreas de especialización dentro del equipo. • Capacitación continua en productos y riesgos específicos. • Crear repositorios internos de conocimiento técnico. • Estandarizar criterios de diagnóstico 	<p>La especialización mejora la precisión del diagnóstico, reduce errores y fortalece la confianza del cliente en el asesor, elevando la calidad del servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de diagnóstico. • Nivel de satisfacción del cliente. • Tasa de reclamos por mala asesoría.
<p>Automatizar procesos operativos para reducir fricción</p>	<p>Mejorar el back office mediante la automatización de tareas administrativas que no aportan valor directo al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalizar procesos de cotización, emisión y seguimiento. • Implementar herramientas CRM para gestión de clientes. • Estandarizar flujos de trabajo. • Reducir tiempos de respuesta mediante automatización 	<p>La automatización reduce errores, aumenta la velocidad del servicio y libera tiempo del asesor, impactando directamente en la experiencia del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de respuesta. • Tiempo de emisión de pólizas
<p>Gestionar el front office como sistema de construcción de confianza</p>	<p>Organizar las interacciones con el cliente bajo una lógica de acompañamiento continuo, en lugar de eventos aislados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir puntos de contacto durante la vigencia de la póliza. • Implementar seguimiento proactivo. • Educar al cliente sobre coberturas y uso del seguro. • Alinear expectativas desde el inicio 	<p>La confianza se construye de forma progresiva mediante interacciones consistentes que reducen la incertidumbre del cliente y mejoran su experiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de contacto con el cliente. • Nivel de satisfacción. • Tasa de retención / renovación

En conjunto, la propuesta desarrollada articula la cadena de valor relacional con un conjunto de acciones concretas orientadas a reducir la fricción operativa y fortalecer la confianza del cliente a lo largo del servicio. De esta manera, el corretaje de seguros IPL se entiende no como una suma de actividades aisladas, sino como un sistema integrado donde la alineación entre front office y back office determina la calidad de la experiencia y su validación final en el siniestro.

CONCLUSIONES

La investigación proporciona una respuesta directa a la interrogante planteada, al evidenciar que la cadena de valor de Porter, reinterpretada desde una perspectiva relacional, se erige como un instrumento válido para identificar actividades estratégicas de diferenciación en el corretaje de seguros personales en Ecuador, incluso en un mercado caracterizado por la homogeneidad de productos. Su implementación facilitó la transición del análisis desde la venta hasta la experiencia del cliente, reconociendo que el valor no se crea a través de la venta de una póliza, pero esta se construye a través de la administración eficaz de los momentos críticos del servicio, particularmente el siniestro. Así, la cadena de valor facilitó no solo la construcción de actividades, sino también su priorización estratégica en función de su impacto tangible en la percepción de valor.

Dentro de este contexto, se declara el cumplimiento del objetivo general de la investigación, dado que se ha realizado un análisis de la cadena de valor del corretaje de seguros personales, identificado las actividades críticas de generación de valor y, a partir de ello, se han propuesto lineamientos estratégicos de diferenciación aplicables al contexto ecuatoriano. Este cumplimiento va más allá de una descripción estructural, ya que incorpora un componente interpretativo que permitió entender cómo y por qué determinadas actividades adquieren mayor relevancia en la dinámica del sector.

La evidencia empírica sugiere que el corretaje de seguros en líneas personales en Ecuador se encuentra en un periodo de transición hacia un modelo híbrido, donde la digitalización no reemplaza la interacción humana, sino que la potencializa. Dentro de este marco, la automatización se consolida como un habilitador operativo que facilita la liberación de habilidades para una administración más personalizada del cliente. Por otro lado, el siniestro se consolida como el punto con más carga de valor dentro del proceso y se evidencia que este es capaz de consolidar o destruir los esfuerzos para la generación de valor y fidelización.

De manera simultánea, se evidencia que el corretaje en ramos más complejos como salud y vida no funciona bajo una lógica lineal, sino que se integran en una red de valor

en la que interactúan múltiples actores, factor que determina su capacidad de respuesta y su posición en el mercado. No obstante, esta red exhibe restricciones estructurales, tales como la concentración de comisiones en un número limitado de intermediarios y la disparidad en habilidades comerciales y técnicas, factores que limitan el desarrollo homogéneo del sector. Por último, la innovación en productos y la gestión predictiva del riesgo se reconocen como áreas de oportunidad aún no exploradas, lo que pone de manifiesto un enfoque predominantemente reactivo en la operativa contemporánea del corretaje.

Desde el plano teórico, la contribución central de esta investigación radica en la reconfiguración de la cadena de valor convencional de Porter hacia un modelo relacional estructurado, adaptado a la naturaleza intangible y dinámica del corretaje de seguros personales en el contexto latinoamericano. Esta propuesta enriquece la comprensión de la generación de valor en el sector servicios al integrar la experiencia del cliente como elemento articulador y al reconocer la interrelación entre actividades más allá de una lógica lineal, confirmando empíricamente la pertinencia del enfoque de red de valor en mercados de intermediación regulados.

Desde el plano práctico, los hallazgos se traducen en lineamientos estratégicos concretos aplicables por agentes asesores y productores de seguros pequeños y medianos, orientados a fortalecer las actividades de front office y back office como fuentes de diferenciación sostenible. En particular, la gestión del siniestro, la automatización de procesos operativos y la especialización técnica emergen como palancas de valor accionables que permiten a los APS construir propuestas diferenciadas en un entorno percibido como homogéneo, sin depender de modificaciones sobre el producto, que en este mercado está regulado y estandarizado.

De igual forma, la lógica de red de valor se confirma empíricamente, aunque presenta particularidades locales que condicionan su funcionamiento, como la concentración del mercado y las limitaciones en talento especializado. En el ámbito del marketing de servicios, se ratifica que la percepción de valor del cliente se construye a partir de la experiencia, particularmente en momentos críticos, lo que refuerza la centralidad del servicio en la diferenciación.

El alcance de los hallazgos debe ser interpretado teniendo en cuenta las restricciones inherentes al estudio. Por las restricciones de tiempo la investigación se llevó a cabo utilizando una muestra de conveniencia de diez gerentes de agencias asesoras y productoras de seguros, con un enfoque geográfico centrado en las ciudades de Cuenca y Quito como punto de partida. Además, el análisis se circunscribe al ámbito de los seguros personales, excluyendo el contexto corporativo y las pólizas colectivas, y se fundamenta en una metodología cualitativa que no integra validación cuantitativa de los descubrimientos.

Estas restricciones abren nuevas vías de investigación que posibilitarían la profundización y expansión del conocimiento producido. Resulta relevante examinar la configuración de la cadena de valor relacional en el ámbito corporativo, en el que la complejidad del riesgo y la estructura de los clientes exhiben diferencias significativas.

Para concluir, en un contexto donde la estandarización de productos y servicios se ha consolidado como una condición estructural en múltiples industrias, la diferenciación en el corretaje de seguros se desplaza desde el producto comercializado hacia la gestión efectiva de los procesos invisibles y la excelencia en la asesoría al cliente. En este sentido, el valor no se construye en la oferta en sí misma, sino en la capacidad del APS para gestionar con precisión, consistencia y criterio los momentos críticos del servicio.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se sugiere que las agencias asesoras y productoras de seguros incorporen sistemas formales de medición de la experiencia del cliente enfocados específicamente en momentos críticos del servicio. Esto implica no solo medir la satisfacción general, sino también medir los tiempos de respuesta, la claridad de comunicación y el acompañamiento durante el proceso. La implementación de estos sistemas nos ayudaría a convertir los procesos en un kpi medible sobre el cual se pueden tomar decisiones y mejorar.

Adicionalmente, se recomienda que las agencias desarrollen programas de capacitación continua que resuelvan dudas frecuentes, refuercen el conocimiento de sus agentes y perfeccionen sus habilidades interpersonales para la venta. En un entorno donde la información es cada vez más accesible, la diferenciación del asesor depende no solo de su conocimiento, sino de cómo interpreta, comunica y gestiona la incertidumbre del cliente. Por ello, se recomienda invertir en formación continua.

Finalmente, se recomienda a las agencias invertir en herramientas de análisis de datos que les permitan anticipar comportamientos y necesidades del cliente, avanzando hacia una gestión más proactiva. No siempre son necesarias grandes inversiones para empezar, sino contar con la iniciativa para ordenar los datos con los que las agencias ya cuentan y convertirlos en información donde se pueda identificar patrones, segmentar clientes y diseñar intervenciones oportunas. La implementación progresiva de estos sistemas ayudará a las agencias a llevar su organización desde lo reactivo hasta lo preventivo

REFERENCIAS

Artículos científicos:

- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organizational structures for service firms. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. 47–51). American Marketing Association.
- Biener, C., & Eling, M. (2012). Insurability in microinsurance markets: An analysis of problems and potential solutions. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 37(1), 77–107. <https://doi.org/10.1057/gpp.2011.29>
- Cosma, S., & Rimo, A. (2024). Redefining insurance through technology: Achievements and perspectives in InsurTech. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(4), 142–160. <https://doi.org/10.3390/jrfm17040142>
- Dror, D. M., & Eling, M. (2021). Innovations in microinsurance research. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 46(3), 325–330. <https://doi.org/10.1057/s41288-021-00235-5>
- Eling, M., & Lehmann, M. (2018). The impact of digitalization on the insurance value chain and the insurability of risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 43(3), 359–396. <https://doi.org/10.1057/s41288-018-0083-0>
- Eling, M., Nuessle, D., & Staubli, J. (2021). The impact of artificial intelligence along the insurance value chain and on the insurability of risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 47(1), 205–241. <https://doi.org/10.1057/s41288-020-00201-7>
- Fjeldstad, Ø. D., & Ketels, C. H. M. (2006). Competitive advantage and the value network configuration: Making decisions at a Swedish life insurance company. *Long Range Planning*, 39(2), 109–131. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.05.001>
- Kou, G., & Lu, C. (2023). FinTech: A literature review of emerging financial technologies. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122–176. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122176>

- Mathew, V. (2022). Strategic perspective of services marketing. *International Journal of Engineering and Management Research*, 12(2), 33–38. <https://doi.org/10.31033/ijemr.12.2.5>
- O'Brien, C. J. (2012, October 1). *Insurance as a commodity: Addressing our industry's biggest challenge*. International Risk Management Institute (IRMI). <https://www.irmi.com/articles/expert-commentary/insurance-as-a-commodity-addressing-our-industrys-biggest-challenge>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Steenburgh, T., & Avery, J. (2008). *Marketing analysis toolkit: Situation analysis (Case No. 510-079)*. Harvard Business School Publishing.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. (2024). *Informe anual del sector asegurador 2024*. Quito, Ecuador: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. <https://www.supercias.gob.ec>
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means–end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2010). Services marketing strategy. In J. N. Sheth & N. K. Malhotra (Eds.), *Wiley international encyclopedia of marketing* (Vol. 1, pp. 208–218). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01055>
- Lähteenmäki, I., Nätti, S., & Saraniemi, S. (2022). *Digitalization-enabled evolution of customer value creation: An executive view in financial services*. *Journal of Business Research*, 146, 504–517. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.002>

- Verschuren, R. M. (2022). Customer price sensitivities in competitive insurance markets. *Expert Systems With Applications*, 202, 117133.
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.117133>
- Jensen, P. D. Ø., & Petersen, B. (2014). Value creation logics and internationalization of service firms. *International Marketing Review*, 31(6), 557–575.
<https://doi.org/10.1108/IMR-09-2013-0187>
- Li, T. Z., & Wei, H. Y. (2018). Service branding: A perspective of value co-creation orientation. *Journal of Service Science and Management*, 11(2), 256–266.
<https://doi.org/10.4236/jssm.2018.112018>
- Tewari, V., Lawrance, S. S., & Solanki, R. (2022). Strategic perspective of services marketing. *International Journal of Engineering and Management Research*, 12(2), 30–35.
<https://doi.org/10.31033/ijemr.12.2.5>

ANEXOS

Anexo 1: transcripciones de las entrevistas

https://drive.google.com/drive/folders/1hvn38wox1HHkEi85YpANMm4lfyfXrxHE?usp=drive_link