



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SUBSISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA TRABAJO DE TITULACIÓN:

Evaluación de la retención de la cartera de clientes de un bróker de seguros: Caso
Gilbert & Boloña.

AUTOR:

Econ. Villalta Lozano Cristhian Iván

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO:

Magíster en Administración de Empresas

Guayaquil, Ecuador

2026



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Economista, Cristhian Iván Villalta Lozano**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

REVISORA

CPA. Cecilia Isabel Vélez Barros, Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, a los 07 días del mes de febrero del año 2026



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Cristhian Iván Villalta Lozano

DECLARO QUE:

El Trabajo de Investigación **Evaluación de la retención de la cartera de clientes de un bróker de seguros: Caso Gilbert & Boloña**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 07 días del mes de febrero del año 2026

EL AUTOR

Econ. Cristhian Iván Villalta Lozano



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Cristhian Iván Villalta Lozano

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Trabajo de titulación para la obtención del grado académico de Magíster en Administración de Empresas**, titulado: **Evaluación de la retención de la cartera de clientes de un bróker de seguros: Caso Gilbert & Boloña**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 07 días del mes de febrero del año 2026

EL AUTOR:

Econ. Cristhian Iván Villalta Lozano



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE COMPILATIO



Certificado de análisis

Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Trabajo de Titulación Actualizado - Cristhian Iván Villalta Lozano

ID : 039be66b6c8b86bc1dc09b48fe678b592784b0d1



2%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : Trabajo de Titulación Actualizado
- Cristhian Iván Villalta Lozano.txt

Tamaño del archivo original : 862 kB

Número de palabras : 11.972

Número de caracteres : 78807

Depositante : María del Carmen Lapo Maza

Fecha de depósito : 16 de marzo de 2026

Tipo de carga : interface

fecha de fin de análisis : 16 de marzo de 2026

AGRADECIMIENTO

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por sus abundantes e infinitas bendiciones sobre mí y sobre mi familia, por bendecirme con la vida, la salud y la sabiduría necesaria para llegar hasta aquí y permitirme cristalizar los sueños y anhelos de mi corazón.

A mi familia, por ser el pilar fundamental en mi vida, por su amor inquebrantable y su apoyo en los momentos más desafiantes. Les agradezco por cada abrazo oportuno y palabras de aliento que me brindan cuando existe tristeza y cansancio. Sin ustedes, este camino no habría tenido sentido.

A mi alma máter, la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por ser el espacio donde he podido crecer tanto como persona y como profesional. Gracias por formarme primero como Economista y ahora por permitirme culminar esta etapa en la Maestría en Administración de Empresas, un sueño que hoy se hace realidad. A mis docentes y compañeros de la maestría, por sus enseñanzas, acogida, unión y hermandad. Sin duda alguna he disfrutado cada momento compartido. Nos vamos con la satisfacción del deber cumplido.

A mis amigos, por su apoyo constante, la calidez de su escucha y el privilegio de su compañía son los tesoros que atesoro con mayor valor. Gracias por seguir cada paso de este gran sueño, que hoy es una realidad.

Cada palabra escrita en este trabajo es reflejo de un esfuerzo colectivo, de la fe, el amor y la esperanza que me han acompañado en este viaje.

Solo resta decir, gracias a todos los que han sido parte de este gran logro, somos Magíster en Administración de Empresas.

Cristhian Iván Villalta Lozano

DEDICATORIA

A Dios, fuente de toda sabiduría y fortaleza, por ser el inspirador y guiar cada paso de mi vida y darme la fuerza necesaria para alcanzar este sueño.

A mi familia, el pilar más importante en mi camino. Por confiar en mí, por apoyarme y enseñarme a afrontar las dificultades que se presenten.

A la eterna memoria de mi abuelita Flora, quien desde el cielo ha sido mi guardiana y protectora. Atada a su recuerdo, atesoro aquella frase que me repetía cada vez que me veía estudiar “se sufre, pero se aprende”, frase que me daba la fuerza para continuar.

A mi mamá, Belitsa, por la fuerza inagotable de su amor incondicional. Agradezco su presencia constante, sus sacrificios silenciosos que allanaron mi camino y su invaluable ejemplo de lucha y perseverancia que me inspira cada día.

A mi hermana, Roxana, por su apoyo firme, por la confianza que siempre depositó en mí y por recordarme con sabiduría que los sueños solo se alcanzan con esfuerzo, constancia, dedicación y humildad.

Y a mis sobrinos, les dedico este logro con el deseo de que sirva de inspiración. Que esta sea una muestra palpable de que, con perseverancia, disciplina y fe, toda meta es posible de alcanzar.

Este triunfo es tan suyo como mío.

Cristhian Iván Villalta Lozano

Tabla de contenido

Introducción	1
Revisión de literatura	2
Gestión estratégica	2
Retención y Fidelización de Clientes	3
Método	6
Tipo de estudio	6
Enfoque cuantitativo	6
Enfoque cualitativo	7
Instrumento de recolección de datos	7
Resultados	8
Análisis Cuantitativo del Comportamiento de la Cartera de Clientes	8
Estadísticas Descriptivas de Retención	9
Evolución de la Tasa de Retención de Clientes	9
Análisis Cualitativo de las Perspectivas y Estrategias de los Especialistas	10
Estado Actual de Retención y Factores de Éxito	10
Factores Incidentes en la Toma de Decisiones del Cliente	10
Propuestas para el Diseño del Modelo de Gestión Estratégica	11
Conclusión	13
Referencias Bibliográficas	15
Apéndices	18
Apéndice 1	18
Modelo de Entrevista	18
Apéndice 2	19
Resultados de las Entrevistas	19

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Variables</i>	6
Tabla 2 <i>Descripción de Participantes</i>	7
Tabla 3 <i>Procedimiento de Recolección de Información</i>	8
Tabla 4 <i>Estadísticas Descriptivas de la Gestión de Renovación (enero 2023 – agosto 2025)</i>	9
Tabla 5 <i>Factores Incidentes en la Decisión de Renovación, según Especialistas</i>	11
Tabla 6 <i>Propuestas para el Diseño de Modelo de Gestión Estratégica</i>	12

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Proceso de Gestión Estratégica</i>	3
Figura 2 <i>Tasa de Retención Global Mensual (enero 2023 – agosto 2025)</i>	10

Introducción

La retención de clientes es uno de los factores fundamentales para la sostenibilidad, éxito y crecimiento en el entorno empresarial actual. Por esta razón, es esencial es que las empresas se enfoquen en satisfacer las necesidades, requerimientos y deseos de los clientes para así asegurar su fidelización. En este sentido, un estudio publicado en Harvard Business Review, Gallo (2022) menciona que adquirir un nuevo cliente está entre cinco y veinticinco veces más costoso que mantener satisfecho y retener a uno existente. De manera complementaria, Barron (2023) señala que, actualmente la fidelización de clientes se destaca como un elemento crucial para el éxito de las empresas, ya que su lealtad permite su retención a largo plazo.

Ahora bien, en el contexto competitivo, es importante destacar que, al cierre del 2024, según la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros, existen 2,635 intermediarios de seguros, de estos, 719 están localizados en Guayaquil, de los cuales 40 son Agencias Asesoras Productoras de Seguros. Además, la pandemia del COVID 19 en 2020, aceleró la transformación digital de las empresas y el mundo de los seguros no fue la excepción. Como consecuencia, los brókeres se vieron en la necesidad de adoptar enfoques tecnológicos y priorizar automatizaciones en sus procesos, haciéndolos más competitivos por la digitalización (Paminto et al., 2023).

Ante esta realidad, Menéndez et al. (2024), nos dan la clave de que las empresas deben centrarse en estrategias que permitan la innovación, la personalización y la mejora continua de la experiencia de los clientes. Ante el altamente competitivo sector de seguros, Shank (2025), enfatiza que un bróker se caracteriza por asesorar a sus clientes en la selección de un seguro personalizado que se ajuste a sus necesidades, gestionar sus intereses y mantenerlo a largo plazo, donde la fidelidad y retención de su cartera es la pieza clave para su rentabilidad y ventaja competitiva.

Considerando lo anterior, el objetivo del presente trabajo de investigación es evaluar la retención de la cartera de clientes del bróker de seguros Gilbert & Boloña. El presente estudio se desarrolla en base al sector asegurador de Ecuador, específicamente en el bróker de seguros Gilbert & Boloña, en el Departamento de Seguros de Salud Individuales Internacionales. Como se ha mencionado, este sector se ha caracterizado por el impactante nivel de competitividad entre agencias, por lo que se ha visto impulsado

por la transformación digital y la adopción empírica de estrategias innovadoras para optimizar procesos, mejorar el servicio al cliente y fortalecer las relaciones.

Finalmente, siguiendo este contexto, los brókeres de seguros deben enfocarse en mantener su rentabilidad y competitividad en el mercado, implementando estrategias que permitan mejorar la experiencia del cliente, potencializando la satisfacción y lealtad de estos. Consecuentemente, el caso del bróker Gilbert & Boloña, sirve como oportunidad para analizar los resultados que puede generar la implementación de un modelo de gestión estratégica orientado a mejorar el nivel de retención de la cartera de clientes asegurando sostenibilidad para el bróker a largo plazo.

Revisión de literatura

Gestión estratégica

Para Quiñonez et al. (2020), la gestión estratégica se considera un elemento vital para la gestión de una organización, pues permite establecer la misión y los objetivos, asegurando así la obtención de beneficios (tanto financieros, como no financieros) y consolidando las ventajas competitivas. En la misma línea, Ramírez et al. (2023) sostienen que la gestión estratégica identifica necesidades y factores del entorno que permitan crear estrategias que fortalezcan la competitividad, impulsando la innovación, mejorando el desempeño y aumentando la rentabilidad de la empresa. De igual manera, Castro (2023), tras una revisión bibliográfica, determinó que:

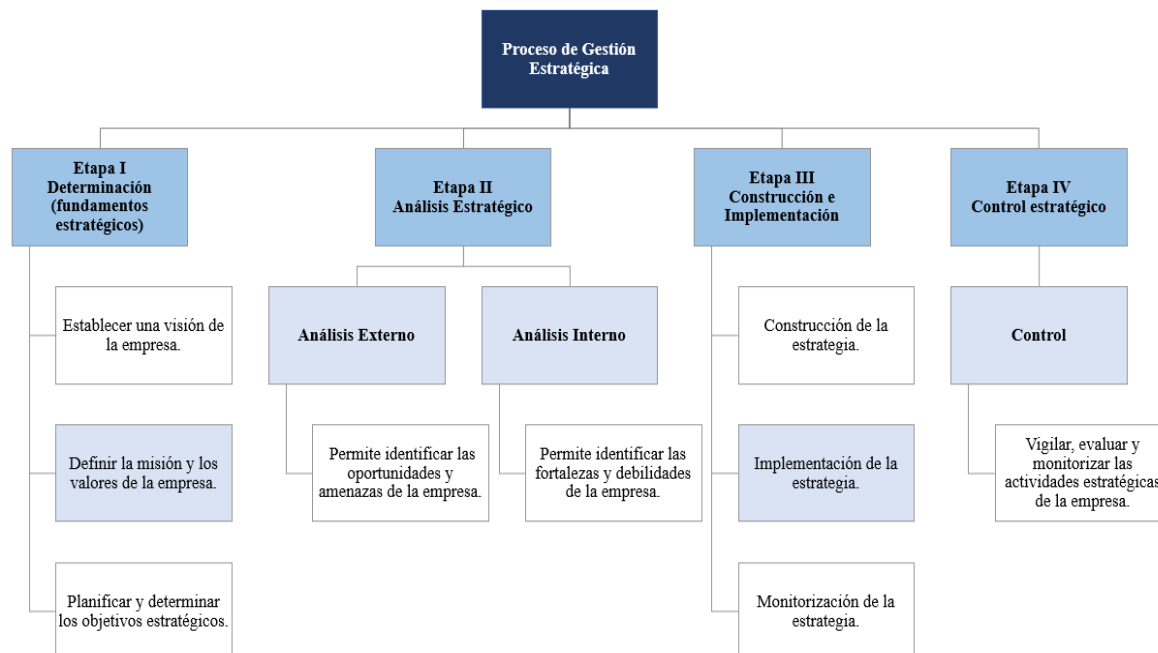
La gestión estratégica es la ciencia y el arte de crear e implementar estrategias por parte de la gerencia, haciendo uso de herramientas administrativas, la experiencia y el juicio empresarial, que permiten a las organizaciones utilizar eficientemente sus recursos, maximizar sus utilidades, conocer su entorno, adaptarse a los cambios y anticiparse a sus competidores. Consiste en un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización. Tiene como objetivo llevar a la empresa por el camino hacia el éxito, siempre en la búsqueda de beneficiar a los stakeholders (p. 06).

A partir de lo anterior, Muñoz et al. (2020) determinaron que la gestión estratégica empresarial cuenta con elementos fundamentales; tales como la excelencia, la innovación y la anticipación. La excelencia es la que da pie a que una empresa pueda competir frente a otras, la innovación es la que diferencia a una empresa de la otra, creando paradigmas distintos, y la anticipación es lo que hace proactiva a una

organización. Por consiguiente, Hincapié et al. (2020, citado por Gallardo, 2021), señalaron que, para identificar los factores que inciden en la gestión empresarial, es esencial realizar un análisis estratégico que abarque aspectos tanto macro como micros de la organización. Es por ello por lo que, este proceso forma parte de la gestión estratégica, misma que se desarrolla en cuatro etapas (ver Figura 1).

Figura 1

Proceso de Gestión Estratégica



Nota: Elaboración propia, en base a lo expuesto por Hincapié et al. (2020, citado por Gallardo, 2021).

En la Figura 1, se representan gráficamente las cuatro etapas del proceso de gestión estratégica, partiendo desde la determinación en donde el enfoque principal va hacia la misión y visión y valores de la organización. Posteriormente, se desarrolla el análisis estratégico, el cual consiste en un análisis FODA de la empresa. Luego, se continúa con la construcción e implementación, en donde todos los recursos van destinados a la construcción, implementación y guía del desarrollo de la estrategia, para finalmente llegar a la aplicación de la estrategia y evaluar su desarrollo y resultados.

Retención y Fidelización de Clientes

Si bien, actualmente el éxito de las empresas se ve reflejado en gran medida por el servicio que se les brinda a los clientes, existen estudios revisados que confirman la importancia que tiene la fidelización y la retención de clientes para el éxito empresarial. En primer lugar, Flores et al. (2023) definen a la fidelización como aquella relación de

compromiso continuo que se da entre el comprador (cliente) y la empresa, a largo plazo. De este modo, la fidelización se construye a través de diversas dimensiones estratégicas, la cual puede clasificarse de diferentes maneras; sin embargo, una de las más relevantes distingue entre la fidelización conductual (comportamiento), cognitiva (creencias) y emocional (sentimientos).

En concordancia, Alonso et al. (2020) definen a la fidelización como aquella intención constante de seguir comprando un bien o servicio a lo largo del tiempo. Asimismo, Han et al. (2020) mencionan que las organizaciones se enfocan en diseñar estrategias que incentiven y promuevan las relaciones de los clientes a largo plazo. Por otra parte, Macas et al. (2024), identificaron que la satisfacción y confianza del cliente, imagen de marca y reputación corporativa, la comunicación, la personalización del servicio y la innovación son aquellos factores que inciden en la fidelidad del cliente.

En el mismo orden de ideas, y profundizando en la experiencia del cliente, Heredia y Fonseca (2021) recalcan que la experiencia del cliente, también conocido en inglés como el *Customer Experience* (CX), es un elemento clave de toda empresa, ya que influye directamente en su prestigio, crecimiento y sostenibilidad. Además, ofrecer una experiencia al cliente de manera eficaz, innovadora y distinta; permite a las empresas destacar e impulsar su competitividad. De igual forma, Dubuc (2022) menciona que en muchas ocasiones un cliente mantiene su preferencia por una marca o empresa, debido a que siente que sus necesidades son una prioridad, lo cual activa sus emociones.

No obstante, Da Silva (2022), establece que la pérdida de la fidelización de clientes se refiere a aquellos clientes que buscan productos o servicios similares en la competencia, esto se da normalmente ante malas experiencias de compra, cambios en las preferencias del cliente, no recibir buenas asesorías ante sus necesidades o por no sentir satisfacción de lo ofrecido (baja calidad del producto o servicio).

Frente a esta problemática, Arias et al. (2019), confirman la necesidad de que las empresas implementen un estudio o modelo de gestión estratégica para identificar las preferencias de los clientes, conocer su retroalimentación sobre el servicio que reciben y con ello corregir lo que fuese necesario, con el fin de mantenerlos satisfechos, asimismo, determinaron que aquellos clientes que se sienten satisfechos o a gusto con la gestión que realiza la empresa lo suelen comentar a dos o tres personas, sin embargo, aquel cliente insatisfecho, lo hará con al menos 12 o 13 personas.

A su vez, García (2020) determina que es de vital importancia que los colaboradores conozcan y entiendan la visión de servicio al cliente, debido a ello se cumplen los objetivos de la empresa a través del servicio de calidad ofrecido. Además, Abarca et al. (2022) señalan que un punto estratégico para la retención de los clientes es que la empresa se debe enfocar en la mejora continua de sus tecnologías de información y comunicaciones, de forma que el cliente se sienta al día con las comunicaciones y actualizaciones de la empresa. En complemento, Anaguano y Freire (2021) advierten que aquellas empresas que solo se enfocan en obtener el mayor provecho a los clientes, sin brindarles un servicio de calidad ni cumplir con sus necesidades, solo llevará a perderlos.

En relación con el sector de estudio, Vera y Mogro (2022) establecieron que el entorno competitivo del mundo de los seguros presenta un alto nivel de incidencia en la formulación y adaptación de estrategias empresariales, tales como el soporte o acompañamiento en todo momento, la variedad de opciones de pólizas y asesoramiento personalizado a los clientes. Asimismo, Mora et al. (2020) expresan que enfocarse en la experiencia del cliente por medio de la personalización de los servicios y mejoras de la comunicación efectiva, incrementa el nivel de lealtad del cliente con el asesor, bróker, agencia de seguros y aseguradora.

En ese contexto, Segura (2021) enfatiza la importancia de la implementación y fomento de la innovación en los brókeres para mantener la competitividad frente a la competencia. En definitiva, los brókeres de seguros de salud deben fortalecer su competitividad por medio de la mejora del servicio al cliente, la innovación y el correcto asesoramiento a los clientes.

Finalmente, frente a esta realidad, Chuchuca et al. (2025), recomiendan la implementación de un modelo de gestión estratégica. En el caso específico del bróker Gilbert & Boloña, éste radica en traducir los imperativos del mercado en un plan de acción concreto que integre la fidelización como pilar fundamental, lo que permitiría que la empresa no solo logre mantenerse en el mercado, sino asegurar un crecimiento sostenido y una alta rentabilidad mediante la retención de clientes y maximizar el *Customer Lifetime Value* (CLV), en español, Valor de Vida del Cliente, a un largo plazo.

Método

Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación se abordó desde un enfoque mixto con diseño secuencial, debido a que, primero, se buscó conocer el comportamiento de la tasa de retención de clientes que mantuvo el bróker Gilbert & Boloña, en la línea de seguros de salud individuales internacionales, durante el periodo comprendido entre enero de 2023 y agosto de 2025. Asimismo, se procuró conocer las percepciones del personal de aseguradoras, especializados en la comercialización y retención de clientes, con la finalidad de implementar un modelo de gestión estratégica para la retención de clientes del bróker en estudio.

Por su parte, Acosta (2023) señala que una investigación con enfoque mixto es aquel que complementa los métodos tanto cuantitativo (recopilación de datos numéricos) como cualitativo (recopilación de datos descriptivos) dentro de un mismo estudio. De esta manera, dependiendo del caso de estudio, se pueden integrar los resultados de ambos análisis para obtener resultados más completos.

Enfoque cuantitativo

Se realizó una revisión de la base de datos de los clientes con seguros de salud individuales internacionales que renovaron su contrato en el bróker Gilbert & Boloña, entre enero de 2023 y agosto de 2025. Se consideraron variables que permitieron conocer el porcentaje de clientes que renovaron su póliza con la misma aseguradora, así como aquellos que optaron por un cambio de aseguradora (traspaso) con el objetivo de mantener su vínculo con el bróker y conservar su seguro de salud individual internacional. A continuación, se detallan las variables consideradas (ver Tabla 1):

Tabla 1

Variables

Variable	Descripción
Total de pólizas a renovar	Corresponde al 100% de los contratos programados para renovación en un mes determinado.
Pólizas renovadas	Indica el número de contratos que fueron renovados en la misma aseguradora, independientemente de si se realizaron mejoras o ajustes en el plan.
Pólizas con traspaso de aseguradoras	Registra el número de contratos que, con el fin de retener al cliente, fueron trasladados a otra aseguradora como alternativa de renovación.
Pólizas canceladas	Detalla los contratos de clientes que, tras los análisis previos, decidieron no renovar su póliza con el bróker, ni en la aseguradora original ni en otra.

Nota: Elaboración Propia.

A partir de las variables descritas en la Tabla 1 y como parte del proceso de análisis de datos, se consolidó la base de datos histórica del bróker Gilbert & Boloña correspondientes a las pólizas de seguros de salud individuales internacionales renovadas entre enero de 2023 y agosto de 2025.

En base a ello, se calcularon indicadores relacionados con la retención de clientes, tales como el total de pólizas programadas para renovación, así como los contratos que cambiaron de aseguradora con el objetivo de ser retenidos y el total de pólizas canceladas. Una vez obtenida esta información, se calculó el porcentaje de renovación, retención y cancelación, utilizando la herramienta de Microsoft Excel, lo que llevó a identificar las tendencias en el comportamiento de renovación de cada uno de los meses en estudio y conocer la realidad de fidelización de clientes del bróker.

Enfoque cualitativo

Instrumento de recolección de datos

Se implementaron entrevistas semiestructuradas, compuestas por seis preguntas abiertas sobre la retención y fidelización de clientes, los factores incidentes y las estrategias (ver Apéndice 1). Estas entrevistas se dirigieron a gerentes, coordinadores y especialistas en comercialización y retención de clientes, especialmente en la rama de seguros de salud individuales internacionales, personal de distintas aseguradoras socias comerciales del bróker. A continuación, se presenta una breve descripción de los participantes (ver Tabla 2):

Tabla 2

Descripción de Participantes

Cargo	Nombre	Años de experiencia en el área / gestión
Especialista de Retención al Cliente	Lcda. Andrea Yagual	7 años
Ejecutivo de Renovaciones	Lcdo. Giovanni Pacheco	3 años
Ejecutiva Comercial	Ing. Joselyn Navarrete	9 años
Director Comercial	Ing. José Xavier Falconí	10 años
Especialista de Retención al Cliente	Lcdo. Adrián Granda	5 años
Especialista de Retención al Cliente	Lcda. Suád Montoya	5 años

Nota: Elaboración propia.

Previo al inicio de las entrevistas, se coordinó telefónicamente la disponibilidad y el tiempo de participación con cada uno de los entrevistados con al menos 48 horas hábiles de anticipación, obteniéndose una respuesta favorable por parte de los participantes. Las entrevistas se llevaron a cabo tanto de manera presencial en las oficinas

de Gilbert & Boloña como de forma virtual, a través de Zoom. A continuación, se detalla un breve desglose de cada una de las entrevistas realizadas (ver Tabla 3):

Tabla 3

Procedimiento de Recolección de Información

Entrevistado	Fecha y hora	Duración	Lugar
Lcda. Andrea Yagual	27 de octubre de 2025 – 10h00	00:20:29	Presencial, Oficina
Lcdo. Giovanni Pacheco	28 de octubre de 2025 – 17h00	00:21:13	Online, Vía Zoom
Ing. Joselyn Navarrete	30 de octubre de 2025 – 16h30	00:14:06	Online, Vía Zoom
Ing. José Xavier Falconí	31 de octubre de 2025 – 11h00	00:15:32	Online, Vía Zoom
Lcda. Adrián Granda	12 de noviembre de 2025 – 16h30	00:15:40	Presencial, Oficina
Lcda. Suád Montoya	13 de noviembre de 2025 – 11h00	00:18:56	Online, Vía Zoom

Nota: Elaboración propia.

A través de las entrevistas realizadas, fue posible conocer la perspectiva de cada uno de los participantes, lo cual permitió desarrollar el análisis de la información recopilada, de manera que, las respuestas fueron transcritas mediante la herramienta de inteligencia artificial de Zoom (Zoom AI Companion), la cual, al finalizar cada entrevista, envió al entrevistador un registro detallado de lo expuesto. Esto permitió obtener una visión integral sobre la percepción de los entrevistados respecto al tema de estudio, conocer el estado actual de las aseguradoras en cuanto a la retención de clientes, identificar los factores o causas que influyen en ella, y comprender cómo las funciones de cada entrevistado contribuyen con el bróker para dotarlo de herramientas que fortalezcan la fidelización de los clientes, así como las estrategias que sugieren para dicho propósito.

Resultados

En esta sección se muestran los resultados de la investigación planteada, obtenidos a partir de la investigación con enfoque mixto, en donde se contrastan el análisis cuantitativo de la data histórica de la retención de clientes del bróker Gilbert & Boloña entre enero 2023 y agosto 2025, y el análisis cualitativo de las percepciones y estrategias mencionadas en la revisión de la literatura y en las entrevistas semiestructuradas con especialistas en retención y comercialización del sector asegurador. La integración de ambos enfoques es fundamental para el diseño de un modelo de gestión estratégica.

Análisis Cuantitativo del Comportamiento de la Cartera de Clientes

El análisis cuantitativo se enfocó en medir la tasa de retención de la cartera de clientes del bróker Gilbert & Boloña que contaron con un seguro de salud individual

internacional, cuyo análisis fue comprendido entre enero de 2023 y agosto de 2025, con la finalidad fue establecer el número de pólizas renovadas en la misma aseguradora y aquellas que para mantener el vínculo comercial con el bróker, hicieron un traspaso de aseguradora.

Estadísticas Descriptivas de Retención

Como se detalla en la tabla 4, durante el periodo de estudio, el bróker Gilbert & Boloña gestionó un total de 20,605 pólizas programadas para renovación. De las cuales se logró retener a 18,761 pólizas, lo que equivale al 91.05% de la tasa de retención global.

Tabla 4

Estadísticas Descriptivas de la Gestión de Renovación (enero 2023 - agosto 2025)

Variable	Total de Pólizas	Porcentaje
Total de Pólizas a Renovar	20,605	100.00%
Pólizas Renovadas (Misma Aseguradora)	18,566	90.10%
Pólizas con Traspaso de Aseguradora (Retenidas)	195	0.95%
Total de Pólizas Retenidas	18,761	91.05%
Pólizas Canceladas (Pérdidas)	1,844	8.95%

Nota: Elaboración propia. Información obtenida de la base de datos histórica del bróker Gilbert & Boloña.

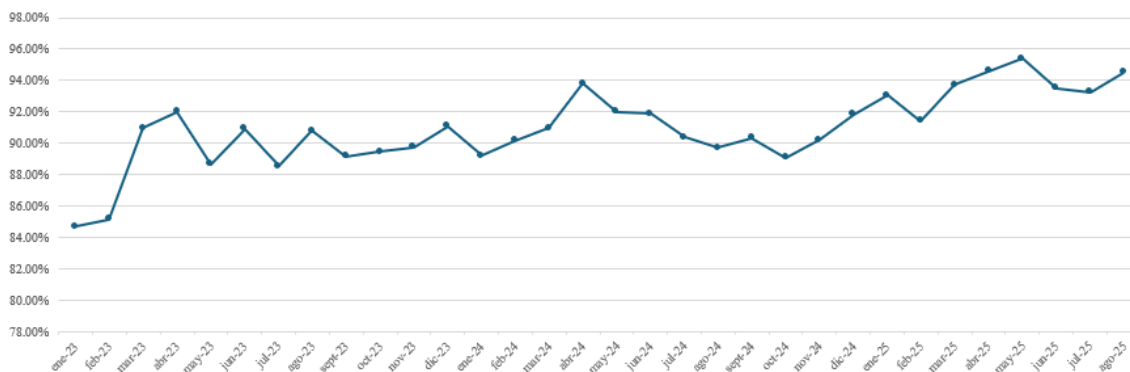
Los resultados detallados en la Tabla 4, confirman la efectividad del bróker Gilbert & Boloña en sus prácticas de retención, superando el 90% y alineándose con los porcentajes referidos por los especialistas y profesionales entrevistados del sector asegurador. El componente de la cifra de retención comprende al 90.10% que fue retenido con la misma aseguradora y el 0.95% de la cartera que requirió la gestión de un traspaso a otra aseguradora para evitar la pérdida. Dicho comportamiento, sumado a una tasa de cancelación de aproximadamente el 9%, evidencia la alta sensibilidad al precio y a los incrementos en costos, obligando al bróker a implementar el cambio de aseguradora como estrategia para fidelizar al cliente.

Evolución de la Tasa de Retención de Clientes

El análisis mensual del porcentaje de retención de la cartera de clientes con seguro de salud individual internacional del bróker Gilbert & Boloña en el periodo de estudio (enero de 2023 a agosto de 2025), permitió identificar el comportamiento y patrón a lo largo del periodo de estudio. La Figura 2, muestra el comportamiento de la variación mensual de retención:

Figura 2

Tasa de Retención Global Mensual (enero 2023 - agosto 2025)



Nota: Elaboración Propia. Figura elaborada en base de datos histórica del bróker Gilbert & Boloña.

Como se observa en la Figura 2, la tasa de renovación y retención de mantiene un crecimiento constante, por encima del 84% a lo largo de los 32 meses de estudio, demostrando la estabilidad y comportamiento de permanencia de los clientes que posee una póliza de seguro de salud individual internacional con bróker, de manera que evidencia las estrategias implementadas por éste y el equipo de apoyo de las aseguradoras, como los comités de revisión mensual, mismos que han sido efectivos para minimizar los niveles de cancelación, especialmente en un entorno de incrementos anuales en las primas y la competencia del sector.

Análisis Cualitativo de las Perspectivas y Estrategias de los Especialistas

El análisis cualitativo se enfocó en las respuestas de las entrevistas del personal especializado en comercialización y retención de clientes de las aseguradoras socias comerciales. Los resultados se agruparon en cuatro ejes fundamentales para la gestión estratégica, tales como: el estado actual del sector, los factores incidentes en la decisión del cliente, las estrategias efectivas y la visión de la colaboración entre la aseguradora, el bróker y el cliente.

Estado Actual de Retención y Factores de Éxito

De acuerdo con lo mencionado en las seis entrevistas, existe un consenso entre los profesionales sobre el alto nivel de retención que presentan las aseguradoras socias comerciales, mismo que superan el 90%. Sin embargo, para mantener dicha cartera también existen factores de éxito que hacen que ese nivel tenga cierta dificultad para lograrlo. Los expertos señalan que se debe a tres pilares, tales como; la cercanía y atención personalizada, el servicio en siniestros (respuestas rápidas y satisfactoria a los problemas)

y equipo especializado (seguimiento exhaustivo y proactividad). Por otra parte, los principales factores que desaceleran el proceso de renovación en los seguros son el envejecimiento de la cartera (variación etaria) y los incrementos en los costos en cada renovación.

Factores Incidentes en la Toma de Decisiones del Cliente

Al indagar a los especialistas entrevistados del sector asegurador sobre los principales factores incidentes en la toma de decisiones del cliente a la hora de renovar o cancelar el seguro, las respuestas se basaron en dos componentes clave: el precio y la calidad del servicio de la aseguradora y del bróker. Los resultados demuestran que el precio es la variable de entrada que el cliente evalúa primero, sin embargo, la experiencia real es el factor de retención a largo plazo, debido a que demuestra que una buena experiencia mitiga la sensibilidad al precio. Los factores incidentes en la decisión de renovación se resumen en la Tabla 5:

Tabla 5

Factores Incidentes en la Decisión de Renovación, según Especialistas

Factor	Peso de Decisión	Justificación	Perfil del Entrevistado
Precio / Aumento de Prima	Muy Alto	Es el factor más susceptible para los clientes que nunca han usado el seguro y el principal determinante en muchos mercados.	Director Comercial / Ejecutivo de Renovaciones
Servicio / Respuesta a Requerimientos y Siniestros	Crítico	Es el elemento clave a la hora de renovar la póliza, dado que, si el cliente recibió un buen servicio principalmente en emergencias, renovará a ojos cerrados. Lo que los asegurados buscan es sentirse siempre respaldados.	Especialistas de Retención al Cliente
Atención Personalizada del Bróker	Significativo	El intermediario, es decir, la agencia/bróker y agente son el pilar de confianza del cliente, cuyo seguimiento proactivo, asesoría correcta y atención inmediata, influye directamente en la continuidad de la póliza.	Ejecutivo Comercial

Nota: Elaboración propia a partir de las respuestas de la sección de Resultados de las Entrevistas.

Propuestas para el Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica

Las sugerencias de los especialistas validaron las prácticas operativas vigentes y establecieron los componente esenciales para la estructuración de un modelo de gestión estratégica sostenible. Las metodologías exitosas del sector asegurador, que el bróker Gilbert & Boloña puede replicar, formalizar y mejorar, se centran en la anticipación y personalización de los servicios. Estas propuestas se resumen en la Tabla 6:

Tabla 6*Propuestas para el Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica*

Propuesta Estratégica Clave (Componente sugerido en el modelo)	Funcionalidad y Justificación
Eje de Digitalización y Experiencia Personalizada (CX)	Implementar herramientas digitales de fácil uso, para que los clientes puedan visualizar la información de la póliza (historial, beneficios y uso) con comodidad. Esto facilitará la interacción directa y nos permitirá enviarle recomendaciones personalizadas de salud y prevención, haciendo que el seguro se sienta más útil y relevante.
Eje de Inteligencia Predictiva de Clientes y Proactividad	Usar modelos avanzados con Inteligencia Artificial (IA), para predecir qué clientes tienen más probabilidades de querer cancelar su póliza. Con esta información, podemos distinguir y premiar a los clientes más leales o limpios, otorgándoles algún tipo de descuento por parte de la agencia o eliminando los cargos de su facturas, y diseñar estrategias de comunicación a medida para los otros perfiles, todo con anticipación.
Eje de Incentivos Personalizados y Valoración	Dar un trato distinto a la cartera de clientes, diferenciando entre los clientes sanos (aquellos que se cuidan) y los clientes que han tenido siniestros, para que, de acuerdo con ello, se les pueda ofrecer beneficios adicionales o aplicar estrategias de retención personalizadas, considerando que, para un cliente sano, el precio es el factor determinante en su decisión.
Eje de Colaboración Estratégica Sostenible	Garantizar que la información básica o principal (pólizas, renovaciones, siniestros, etc.) fluya en orden, tiempo real, sin fricciones y de forma correcta entre la aseguradora, el bróker, el agente asesor y el cliente final, lo cual permite que todas las partes estén en la misma sintonía.
Eje de Procesos Operacionales de Retención	Realizar reuniones periódicas (semanales, quincenales o mensuales) con los agentes para revisar de forma exhaustiva las pólizas que vencen en los próximos 60 días. Esto permitirá llegar al cliente con alternativas (cambios de plan, ajustes, etc.) mucho antes de que tome la decisión de cancelar o que se enfríe la negociación.
Eje de Flexibilidad en la Negociación	Cuando un cliente presenta problemas graves (siniestros complejos o dificultades de pago), la capacidad de la aseguradora para ofrecer un descuento especial o ajustar el plan se convierte en la herramienta final e indispensable para evitar perder la relación.
Eje de Capacitación y Formación Constante del Recurso Humano	Es fundamental que el equipo de ventas y operaciones del bróker maneje la información, los beneficios, las políticas y los convenios de la aseguradora con total claridad y confianza. Esto es la base para una gestión de renovación exitosa y argumentos sólidos.

Nota: Elaboración propia a partir de las respuestas de la sección de Resultados de las Entrevistas.

El espíritu de este modelo de gestión estratégica se focaliza en la tecnología y la inteligencia predictiva, mismas que permitirán ir un paso adelante y ser verdaderamente anticipados con los clientes. Al ponerlos en el centro, pasamos de simplemente reaccionar a sus problemas a construir una relación personalizada y una alianza de confianza a largo plazo.

Conclusión

En consecuencia, el objetivo central de este trabajo de investigación se focalizó en la evaluación de la retención de la cartera de clientes del bróker Gilbert & Boloña, mismo que fue cumplido satisfactoriamente. Los resultados validan que la tasa de retención es alta, superior al 90%, pero confirman una constante sensibilidad al precio que obliga al bróker a recurrir a estrategias reactivas, como los traspasos de aseguradoras, para evitar la pérdida del cliente. En esencia, la retención se sustenta en la calidad del servicio y la confianza que el bróker establece, siendo el factor humano la clave en momentos críticos como los siniestros que se dan en las pólizas.

Esta situación incita a la toma de decisiones tanto para la parte directiva como para los colaboradores del bróker. Tanto así que, para los directivos y gerentes, el modelo propuesto sobre la anticipación y la personalización exige una inversión estratégica de esfuerzos conjuntos para llegar hacia un agestión proactiva. Por ejemplo, la implementación de la Inteligencia Predictiva a través del modelo PTLM, permitirá categorizar e incentivar a los clientes “sanos”, brindándoles incentivos, protegiendo la rentabilidad. Por consiguiente, el papel y labor del agente asesor se consolida y fortalece, debido a que los ejes de digitalización y capacitación liberan tiempo en la negociación compleja y el acompañamiento. Asimismo, el modelo comunica al sector asegurador y autoridades actuariales, que el factor precio, requiere con urgencia de una colaboración estratégica sostenible y transparente, para el mediano y largo plazo.

En base a los resultados obtenidos, se originan tres recomendaciones importantes. Primero, es necesario priorizar la inversión en Inteligencia Predictiva a través del modelo PTML, el cual permite identificar la probabilidad ante la posible fuga de clientes, anticipándose antes de que ocurra. Segundo, los comités de revisión de cartera donde se formalice como un eje de procesos operativos de retención con una anticipación mínima de 60 días previo a la renovación. Finalmente, diseñar una plataforma de experiencia digital al cliente (CX), que demuestre el valor del seguro al cliente sano.

En función de los hallazgos, se desprenden tres recomendaciones prioritarias. Primero, es imperativo priorizar la inversión en Inteligencia Predictiva (PTLM) para identificar la propensión a la fuga de clientes antes de que esta ocurra. Segundo, los comités de revisión de cartera deben formalizarse como un eje de procesos operacionales de retención con una anticipación mínima de 60 días al vencimiento. Finalmente, es fundamental diseñar una

plataforma de experiencia digital (CX) que demuestre el valor del seguro al cliente sano, demostrando que el servicio está presente en todo momento, no necesariamente a la hora de un siniestro.

Con miras al futuro, este estudio propone analizar cómo la gamificación y los programas de bienestar influyen en la decisión de renovación del seguro, con la finalidad de entender si los beneficios no monetarios ayudan a reducir la sensibilidad al precio. También es importante que, los entes reguladores evalúen un modelo que permita ajustar las primas a pagar según el perfil de riesgo de cada cliente. Finalmente, se sugiere analizar y estudiar qué tipos de siniestros fortalecen más la confianza del cliente y cuáles generan frustración, para así mejorar los protocolos de atención en los momentos que se requieran.

Referencias Bibliográficas

- Abarca Sánchez, Y., Barreto Rivera, U., Barreto Jara, O., & Díaz Ugarte, J. L. (2022). *Fidelización y retención de clientes en una empresa líder de telecomunicaciones en Perú*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 729-743.
- Acosta Faneite, S. F. (2023). *Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales*. *Revista de Investigación de Ciencias Sociales Latinoamericana OGMIOS*. Vol. 3 - Núm 8. Pág. 82-95. DOI: <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Alonso-Dos-Santos, M., Soto-Fuentes, Y., & Valderrama-Palma, V. A. (2020). *Determinants of Mobile Banking Users' Loyalty*. *Journal of Promotion Management*, 26(5), 615–633. <https://doi.org/10.1080/10496491.20>
- Anaguano Pérez, K. A., & Freire Sierra, F. D. (2021). *Estrategias de marketing relacional para fidelizar clientes en empresas de venta directa en Ecuador*. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 19(2), 75-84.
- Arias, C., Murillo, E., & Proaño, M. (2019). *El servicio post venta y la atención al cliente: estrategias de fidelización*. *E-Idea/Journal of Business Sciences*, 1(2), 27-34.
- Barron, S. B. (2023). *Customer Loyalty: The Ultimate Guide*. <https://blog.hubspot.com/service/customer-loyalty>
- Castro-Tolozá, H. N. (2023). *Gestión estratégica en entornos turbulentos*. *Revista Ciencia Latina Internacional*. Volumen 7, Número 2. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5809
- Chuchuca-Vacacela, J., Reyes-Silva, V., & Aguirre-Benalcázar, M., (2025). *Estrategias de fidelización de clientes en empresas de servicio de internet de la ciudad de Machala*. *Digital Publisher CEIT*, 10(3), 1245-1257, <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.3.3259>
- Da Silva, D. (2022). *¿Qué hacer cuando un cliente no está satisfecho?* *Web Content & SEO Associate, LATAM*.
- Dubuc-Piña, A. de-los-A. (2022). *Marketing sensorial como estrategia persuasiva para la fidelización del cliente en el sector de servicios*. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 7(13), 60-78.
- Flores-Bautista, P. A., Sánchez-Ayala, J. A., Jimenez-DeLucio, J., & Rojo-Cisneros, S. J. (2023). *Comprendiendo la fidelización de clientes: elementos clave, estadísticas y*

- clasificaciones*. XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan, 11(22), 18-24.
- Gallardo Medina, W. (2021). *Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional*. SUMMA. Revista Disciplinaria en Ciencias Económicas y Sociales, 3(2), 1-24. DOI: www.doi.org/10.47666/summa.3.2.40
- Gallo, A. (2022). *The value of keeping your current customers*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-your-current-customers>.
- García, J. (2020). *El blog de retos para ser directivo*. Obtenido de <https://retosdirectivos.eae.es/5-estrategias-de-servicio-al-cliente/>
- Han, H., Jongsik, Y., & Hyun, S. S. (2020). *Nature based solutions and customer retention strategy: Eliciting customer well-being experiences and self-rated mental health*. International Journal of Hospitality Management, 86(February 2019). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102446>
- Heredia, N. L., & Fonseca, F. (2021). *Customer experience, la nueva tendencia de sostenibilidad y crecimiento de las MiPymes de actividad comercial en Colombia*. Revista Universidad y Sociedad, 13(6), 123-133.
- Hincapié, N.; Barrios, J. y Hernández, M. (2020). *Gestión gerencial en las instituciones escolares de Santa Marta, Colombia*. Impacto Científico, 14(1), 23-43.
- Macas Ramírez, A., González Carrió, E., González Aguilera, D. & Toapanta Mendoza, E. (2024). *Análisis de los factores que influyen en la fidelidad del consumidor*.
- Menéndez Ledesma, H. A., Morales Calatayud, M., Zambrano Conforme, W. Y., & Reigosa Lara, A. (2024). *Estrategias de desempeño del entorno competitivo de bróker de seguros de asistencia médica en Guayaquil*. Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 6(4), 156-174.
- Mora-Córdova, D., Lituma-Loja, A., & González-Illescas, M. (2020). *Las certificaciones como estrategia para la competitividad de las empresas exportadoras*. INNOVA Research Journal, 5 (2), 113-132.
- Muñoz, D.; González, L.y Acosta, N. (2020). *Gestión del capital intelectual en contextos universitarios*. Encuentro Educativo, 24(1,2,3), 144-156.
- Paminto, A., Lahaya, I., Iqbal, M., Yudaruddin, Y., & Yudaruddin, R. (2023). *COVID-19 y desempeño firme en la industria de seguros en mercados desarrollados y*

- emergentes. Mercados y Empresas de Seguros. Business Perspective*, 14 (1), 85-98.
- Quiñónez, O.; Castillo, S.; Bruno, C. y Oyarvide, R. (2020). *Gestión y comercialización: Pequeñas y medianas empresas de servicios en Ecuador*. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 194-206. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.3324>
- Ramírez-Molina, R. I., Vergara-Ramos, L. A., Padrón-Molina, M.G., & Ramírez-Molina R.J. (2023). *Gestión estratégica e innovación en las organizaciones: Aproximaciones reflexivas*. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*. Volumen 5. Número 9. DOI: <https://doi.org/10.38186/difcie.59.13>
- Segura, C. (2021). *Innovación de la estrategia militar Innovando con el apoyo de la herramienta estratégica moderna: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) +1*. *Revista Fuerza Aérea-EUA*, 13-23.
- Shank, T. (2025). *La innovación mejora el crecimiento y las ganancias de los corredores*. *Insurance Journal*.
- Superintendencia de Compañía Valores y Seguros. (2024). *Portal De Información - Consulta de Intermediarios de Seguros*. Recuperado el 01 de 05 de 2024, de [Portal de Información - Consulta de Intermediarios de Seguros](#).
- Vera Vélez, Z., & Mogro Rada, F. (2022). *Ventajas competitivas de los servicios ofertados por Compañías Aseguradoras y Bróker de seguros En Ecuador*. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 6 (11), 29–57.

Apéndices

Apéndice 1

Modelo de Entrevista

Buenos días/tardes, muchas gracias por su tiempo y disposición para participar en esta entrevista. Soy el Econ. Cristhian Iván Villalta Lozano y actualmente me encuentro elaborando mi trabajo de titulación previo a la obtención del grado académico de Magister en Administración de empresas. El tema de mi trabajo es “Evaluación de la retención de cartera de clientes de un bróker de seguros: Caso Gilbert & Boloña”.

El objetivo de esta entrevista es conocer la perspectiva de profesionales especializados en el sector asegurador, trabajadores de las distintas aseguradoras socias comerciales, con el fin de identificar y reconocer prácticas aplicadas, factores y estrategias que inciden en la retención y fidelización de clientes. La información que nos proporcione en esta entrevista será tratada con absoluta confidencialidad y será utilizada únicamente para fines académicos. Si está de acuerdo, podemos iniciar.

1. ¿Cómo describiría el estado actual de la retención de clientes en la aseguradora en la que labora?
2. ¿Cuáles considera que son las principales causas o factores que explican este nivel de retención?
3. Desde su experiencia, ¿qué factores influyen con mayor peso en la decisión del cliente al momento de renovar o mantener su póliza con la aseguradora?
4. ¿Cuál es su función específica dentro de la aseguradora y cómo contribuye su rol a que el bróker cuente con herramientas e información necesarias para gestionar la retención y fidelización de sus clientes?
5. ¿Qué estrategias o prácticas conoce que han resultado efectivas para mejorar la retención de clientes en el sector asegurador?
6. Si usted tuviera la oportunidad de diseñar una nueva estrategia de fidelización, ¿qué característica o funcionalidad consideraría esencial para fortalecer la relación entre el bróker y sus clientes? ¿Cómo la implementaría?
7. ¿Con qué frecuencia miden o analizan el promedio de renovación o retención de pólizas en su aseguradora?
8. Desde una perspectiva de gestión estratégica, ¿qué considera fundamental para que la colaboración entre bróker y aseguradora contribuya de manera sostenible a la fidelización del cliente?

Agradezco nuevamente su tiempo y sus valiosas aportaciones. Su experiencia permitirá enriquecer el análisis del modelo propuesto y comprender mejor cómo fortalecer la retención de clientes en el bróker.

Apéndice 2

Resultados de las Entrevistas

Entrevista a Especialista de Retención al Cliente

1. ¿Cómo describiría el estado actual de la retención de clientes en la aseguradora en la que labora?

Actualmente, la retención se encuentra en una situación un poco difícil, principalmente debido a los incrementos que está presentando la compañía. Al ser un seguro de gastos médicos mayores internacional, se observan incrementos que han llegado a ser un poco fuera de lo común, como un 19.7% en Guayaquil. Sin embargo, la cercanía que tenemos con ustedes los brókeres nos ha permitido buscar estrategias para que el porcentaje no baje, logrando mantener una retención superior al 90%.

2. ¿Cuáles considera que son las principales causas o factores que explican este nivel de retención?

Los principales factores que explican este éxito en la retención son la cercanía hacia los clientes, Los principales factores que influyen son el uso del seguro (ya que nuestros clientes lo utilizan fuera del país, principalmente en Estados Unidos), y el hecho de que los incrementos se analizan sobre el valor total de la cartera, no de manera individual. También nos afecta el tema de la inflación y el envejecimiento de nuestra cartera, ya que tenemos clientes mayores donde el valor a pagar se siente más fuerte. Esto nos obliga a implementar nuevas estrategias de fidelización constantemente.

el servicio que ofrece la compañía, y el equipo especializado con el que se cuenta. Este equipo trabaja directamente con brókeres, vendedores y clientes para ofrecer siempre alternativas de renovación y asegurar que los clientes se mantengan asegurados con la compañía.

3. Desde su experiencia, ¿qué factores influyen con mayor peso en la decisión del cliente al momento de renovar o mantener su póliza con la aseguradora?

El factor con el mayor peso siempre será el tema precio, aunque el servicio se pelea el primer y segundo lugar. Si un cliente ha recibido un buen servicio durante una emergencia o siniestro, te renovará a ojo cerrado. No obstante, nuestro talón de Aquiles

es el cliente que nunca ha utilizado el seguro, pues para él la renovación es como una nueva venta. Estos clientes son más difíciles de retener porque es más fácil para ellos irse a otra compañía por precio, ya que "no tienen nada". Por lo tanto, debemos siempre recalcar los beneficios, el servicio, y cuál es nuestro diferenciador como compañía.

4. ¿Cuál es su función específica dentro de la aseguradora y cómo contribuye su rol a que el bróker cuente con herramientas e información necesarias para gestionar la retención y fidelización de sus clientes?

Mi función específica es la Retención al Cliente Ecuador. Contribuyo dando un seguimiento exhaustivo a los brókeres, no solo con llamadas o correos, sino mediante comités que mantenemos cada 15 días con las principales agencias. En estos comités, revisamos casos y podemos anticiparnos para evitar que los clientes se vayan. Damos distintos tipos de opciones y trabajamos en conjunto con los brókeres para mantener la mayor cantidad de clientes posible.

5. ¿Qué estrategias o prácticas conoce que han resultado efectivas para mejorar la retención de clientes en el sector asegurador?

Una estrategia efectiva es que todo cliente que presente un problema es analizado de forma individual para ver de qué manera podemos otorgarle un porcentaje de descuento y mantenerlo en la compañía. Adicionalmente, un proyecto sumamente bueno que implementamos fue el *Propensity to Laps Model* (PTLM). Este sistema permitió que los clientes que nunca habían utilizado el seguro (los mejores clientes o "limpios") fueran premiados con incentivos, como un descuento del 2.5% por pago anual y la eliminación de los fees de financiamiento. También es esencial la capacitación constante a los brókeres en beneficios, servicios, y nuevos convenios.

6. Si usted tuviera la oportunidad de diseñar una nueva estrategia de fidelización, ¿qué característica o funcionalidad consideraría esencial para fortalecer la relación entre el bróker y sus clientes? ¿Cómo la implementaría?

Considero que la estrategia ideal sería agarrarme de este proyecto PTLM y seguir implementándolo. Tenemos que continuar teniendo un adicional (un descuento o incentivo) para los clientes limpios (los que no han tenido nada), aparte del tope de incremento. Ese es el *target* que debemos seguir atacando, ya que son clientes que convienen a la compañía (por ser ingresos limpios) y a los brókeres.

7. ¿Con qué frecuencia miden o analizan el promedio de renovación o retención de pólizas en su aseguradora?

Nos manejamos de manera mensual. Ustedes como brókeres ven el reporte de cierre del mes, y la retención siempre es superior al 90% (entre 90% y 95%). Además, las métricas se revisan en nuestros comités cada 15 días.

8. Desde una perspectiva de gestión estratégica, ¿qué considera fundamental para que la colaboración entre bróker y aseguradora contribuya de manera sostenible a la fidelización del cliente?

Es fundamental la comunicación transparente y continua y la cercanía entre la aseguradora y el bróker. La clave es que la empresa esté en el *top of mind* del bróker. Agotamos todas las herramientas y lo que está a nuestro alcance para retener al cliente. Esta colaboración se sostiene en la constante comunicación por varios canales, que es la clave para que el cliente sienta que estamos ahí y estamos pendiente de él, sin necesidad de estar de manera presencial.

Entrevista a Ejecutivo de Renovaciones

1. ¿Cómo describiría el estado actual de la retención de clientes en la aseguradora en la que labora?

La aseguradora ha alcanzado los objetivos planteados en cuanto al porcentaje de retención, manteniendo una persistencia por encima del 90%. Sin embargo, el nivel de retención es distinto de acuerdo con el tipo de producto que se ofrece, por ejemplo, los clientes que tienen contratado un producto internacional suelen tener una visión más clara de los beneficios, mientras que los de producto local se enfocan más en el precio al momento de contratar.

2. ¿Cuáles considera que son las principales causas o factores que explican este nivel de retención?

El factor fundamental es el ajuste en la prima que deben pagar los asegurados, específicamente el aumento de tarifa que se da anualmente. Este aumento resulta ser un factor clave en la toma de decisiones, especialmente para los clientes de producto local con un menor nivel adquisitivo, quienes priorizan el precio sobre los beneficios.

3. Desde su experiencia, ¿qué factores influyen con mayor peso en la decisión del cliente al momento de renovar o mantener su póliza con la aseguradora?

El peso principal en la decisión de renovar recae en el precio. No obstante, también influyen significativamente los beneficios que la aseguradora pueda otorgar y la manera en que se innove en las herramientas, como plataformas digitales o aplicativos. La estrategia debe enfocarse en los beneficios disponibles para poder darle un valor agregado al cliente, dado que modificar los productos está regulado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

4. ¿Cuál es su función específica dentro de la aseguradora y cómo contribuye su rol a que el bróker cuente con herramientas e información necesarias para gestionar la retención y fidelización de sus clientes?

Mi función específica es la de Ejecutivo de Renovaciones. Mi rol contribuye a la retención mediante seguimientos constantes a la cartera de agentes vía correo, llamadas, y WhatsApp, realización de cotizaciones y apoyo a los agentes para asegurar que la información de precios sea correcta y la verificación de las razones de cancelación de pólizas, codificando la información en el sistema para que la compañía pueda identificar áreas de mejora al final del año.

5. ¿Qué estrategias o prácticas conoce que han resultado efectivas para mejorar la retención de clientes en el sector asegurador?

Una práctica que ha sido efectiva es realizar comités mensuales con las agencias para revisar la cartera próxima a vencer con anticipación. En estos comités, se analiza el producto, las preexistencias y los posibles incrementos para que los agentes puedan ofrecer alternativas al cliente antes de que este se quede sin cobertura. Otra estrategia fundamental es la identificación del tipo de cliente (agresivo, alegre, metódico o receptivo) durante la llamada, lo cual permite al ejecutivo manejar la conversación con empatía y determinar la mejor forma de aportar valor según sus necesidades.

6. Si usted tuviera la oportunidad de diseñar una nueva estrategia de fidelización, ¿qué característica o funcionalidad consideraría esencial para fortalecer la relación entre el bróker y sus clientes? ¿Cómo la implementaría?

Si estuviera en mis manos, implementaría una estrategia basada en distinguir y clasificar la cartera entre clientes sanos y clientes siniestrosos. Esto permitiría establecer estrategias de retención individualizadas para cada grupo. Por ejemplo, a los clientes sanos cuyo principal problema es el precio, se les podría ofrecer un beneficio o estrategia

distinta para retenerlos, lo cual no es necesario para los clientes siniestrosos que utilizan activamente el seguro.

7. ¿Con qué frecuencia miden o analizan el promedio de renovación o retención de pólizas en su aseguradora?

La medición y el análisis del promedio de renovación y retención de pólizas se realiza de forma mensual. El propósito es asegurar que se logre el porcentaje de renovación establecido por la compañía y así evaluar qué herramientas o mejoras se deben implementar.

8. Desde una perspectiva de gestión estratégica, ¿qué considera fundamental para que la colaboración entre bróker y aseguradora contribuya de manera sostenible a la fidelización del cliente?

Para una colaboración sostenible y una mejor fidelización, es fundamental la concreción de ideas de mejora que surgen del equipo. Se señala una limitación en la gestión estratégica, ya que el análisis de incremento y primas lo realiza el departamento de Actuarial. Se considera que sería excelente, aunque complejo, poder individualizar el análisis de primas considerando el tipo de cliente (sano vs. siniestros), pues esto mejoraría los números.

Entrevista a Ejecutiva Comercial

1. ¿Cómo describiría el estado actual de la retención de clientes en la aseguradora en la que labora?

La retención de clientes actualmente se mantiene en un nivel estable, aunque reconocemos que sí existen algunas oportunidades de mejora. La mayoría de nuestros asegurados renuevan sus contratos debido a la confianza que tienen en la cobertura médica que brindamos, la calidad de la atención que reciben y, de manera muy importante, la respuesta en siniestros. Sin embargo, existen factores externos, principalmente la competencia y el precio, que influyen bastante en la decisión de mantener la continuidad con el plan.

2. ¿Cuáles considera que son las principales causas o factores que explican este nivel de retención?

Los factores principales que explican este nivel de retención estable son; la experiencia integral del cliente durante la vigencia, lo que incluye el servicio de posventa, los tiempos de respuesta y la atención en los siniestros, la estructuración de precios y beneficios

razonables en comparación con las ofertas del mercado, la comunicación y el acompañamiento que el bróker brinda al cliente durante la vigencia y la renovación, ya que el bróker es considerado el pilar de confianza del cliente y finalmente, los temas operativos o tecnológicos que contribuyen a la percepción de agilidad y confianza.

3. Desde su experiencia, ¿qué factores influyen con mayor peso en la decisión del cliente al momento de renovar o mantener su póliza con la aseguradora?

Los factores con el mayor peso en la decisión del cliente al momento de renovar o mantener su póliza son; el cumplimiento en los momentos de uso del seguro, como en los reembolsos, emergencias y hospitalizaciones, la claridad y la transparencia en la información que se brinda sobre las coberturas y las exclusiones, la atención personalizada del bróker y el seguimiento proactivo que realizan con los clientes y el equilibrio que debe existir entre costo y beneficio, especialmente al considerar los ajustes de prima en las renovaciones.

4. ¿Cuál es su función específica dentro de la aseguradora y cómo contribuye su rol a que el bróker cuente con herramientas e información necesarias para gestionar la retención y fidelización de sus clientes?

La función que desempeño dentro de la aseguradora es la de Ejecutiva Comercial de la parte Individual. Mi contribución hacia el bróker es brindarle el soporte operativo y comercial, garantizando que cuenten con la información, herramientas y argumentación necesarias para acompañar al cliente en todo momento. Entre las herramientas se incluyen reporte de renovaciones y vencimientos, análisis de proyecciones de siniestralidad y ofrecer capacitaciones.

5. ¿Qué estrategias o prácticas conoce que han resultado efectivas para mejorar la retención de clientes en el sector asegurador?

Algunas estrategias que han demostrado ser efectivas son; la comunicación proactiva antes de la renovación, explicando beneficios y posibles cambios para que el cliente se sienta seguro al tomar su decisión, además de un programa de fidelización que otorga beneficios exclusivos por antigüedad a clientes específicos que cumplen ciertos criterios técnicos, haciéndoles sentir valorados por continuar con la compañía y el análisis de las causas de no renovación con el fin de implementar acciones correctivas

6. Si usted tuviera la oportunidad de diseñar una nueva estrategia de fidelización, ¿qué característica o funcionalidad consideraría esencial para fortalecer la relación entre el bróker y sus clientes? ¿Cómo la implementaría?

Si pudiera diseñar una nueva estrategia, integraría una plataforma digital personalizada. Esta plataforma permitiría al cliente visualizar su historial, beneficios y estadísticas de uso, ofrecería recomendaciones de salud y prevención según su perfil, y facilitaría la interacción directa con el bróker y la aseguradora. La implementación se haría de manera gradual, comenzando con clientes de alto valor o con buen historial de renovación, para medir el impacto y luego ampliarla a toda la cartera.

7. ¿Con qué frecuencia miden o analizan el promedio de renovación o retención de pólizas en su aseguradora?

Generalmente, la retención se mide de forma mensual, y se realiza un análisis consolidado trimestral o semestral para detectar tendencias con el cliente y el bróker. Estos indicadores se presentan en comités de negocios para definir acciones comerciales y de servicio. Además, se envían los avisos de renovación a las agencias con 60 días de anticipación, dando tiempo al bróker y al cliente para revisar y tomar decisiones.

8. Desde una perspectiva de gestión estratégica, ¿qué considera fundamental para que la colaboración entre bróker y aseguradora contribuya de manera sostenible a la fidelización del cliente?

La sostenibilidad de la fidelización depende de una comunicación transparente y continua entre el bróker y la aseguradora. Esto es fundamental para transmitir procesos, compartir objetivos compartidos de retención y satisfacción, y asegurar el acceso a información en tiempo real sobre pólizas, renovaciones y, sobre todo, siniestralidad. También se requieren capacitaciones constantes al bróker sobre productos, procesos y herramientas digitales para que puedan abarcar su cartera de manera efectiva.

Entrevista a Director Comercial

1. ¿Cómo describiría el estado actual de la retención de clientes en la aseguradora en la que labora?

Actualmente, la aseguradora presenta un estado de retención muy elevado, que se mantiene consistentemente por encima del promedio del mercado y de las metas internas. Este alto nivel de retención es un logro continuo, sustentado principalmente en contar con un equipo dedicado netamente a la retención de clientes.

2. ¿Cuáles considera que son las principales causas o factores que explican este nivel de retención?

Los principales factores que explican este éxito en la retención son la cercanía hacia los clientes, el servicio que ofrece la compañía, y el equipo especializado con el que se cuenta. Este equipo trabaja directamente con brókeres, vendedores y clientes para ofrecer siempre alternativas de renovación y asegurar que los clientes se mantengan asegurados con la compañía.

3. Desde su experiencia, ¿qué factores influyen con mayor peso en la decisión del cliente al momento de renovar o mantener su póliza con la aseguradora?

A lo largo de los años, el factor con el mayor peso en la decisión de renovar la póliza es el precio, ya que es un determinante en la decisión del cliente en muchos mercados. Ante esto, la estrategia no es que el cliente se enfrente solo en el precio actual, sino que se le ofrezcan alternativas como cambios en deducibles, planes o productos. Además, si el cliente ya ha utilizado el seguro y ha probado el servicio, se lo pensaría dos veces antes de cambiarse solo por el precio.

4. ¿Cuál es su función específica dentro de la aseguradora y cómo contribuye su rol a que el bróker cuente con herramientas e información necesarias para gestionar la retención y fidelización de sus clientes?

Mi función específica es la de Director Comercial. Si bien mi rol principal es la venta nueva, me involucro en la retención porque el éxito de la renovación influye en el negocio. Mi contribución incluye capacitar a brókeres y agentes sobre productos, beneficios e incentivos, ofrecer el involucramiento, la cercanía y la personalización en la atención, que son claves en la compañía, proveer herramientas como portales de acceso a la información de clientes y agilizar los tiempos de respuesta y brindar atención personalizada para apoyar al bróker en la retención.

5. ¿Qué estrategias o prácticas conoce que han resultado efectivas para mejorar la retención de clientes en el sector asegurador?

Una práctica efectiva ha sido el lanzamiento de incentivos para controlar la incertidumbre del precio. Esto se implementa a través de porcentajes límite de incremento (un tope porcentual) que varían según la región. Esta práctica proporciona certidumbre a los clientes y agentes, permitiendo que se proyecten y planifiquen sus presupuestos económicos a futuro, lo cual es vital para seguir renovando.

6. Si usted tuviera la oportunidad de diseñar una nueva estrategia de fidelización, ¿qué característica o funcionalidad consideraría esencial para fortalecer la relación entre el bróker y sus clientes? ¿Cómo la implementaría?

La característica esencial sería una herramienta, quizás utilizando Inteligencia Artificial, para mejorar el flujo de información y comunicación. Esta herramienta debería detectar o clasificar a los clientes que, por su perfil (edad, producto, ubicación, etc.), serán más difíciles de retener. La implementación se centraría en atacar y comunicar alternativas antes de la fecha de renovación, evitando que la póliza "se enfríe" y el cliente busque otras opciones.

7. ¿Con qué frecuencia miden o analizan el promedio de renovación o retención de pólizas en su aseguradora?

El promedio de renovación y retención se mide y analiza de forma mensual. Esta monitorización continua es vital, ya que el equipo de retención trabaja por metas mensuales, lo que permite tener un control periódico y conocer la tendencia del comportamiento de la retención.

8. Desde una perspectiva de gestión estratégica, ¿qué considera fundamental para que la colaboración entre bróker y aseguradora contribuya de manera sostenible a la fidelización del cliente?

Para una contribución sostenible a la fidelización, lo fundamental es la comunicación y el trabajo en equipo entre la aseguradora y los brókeres. Los brókeres son los que tienen la comunicación directa con los clientes, por lo que la aseguradora debe darles toda la información y herramientas necesarias (ya sean tecnológicas, correos, etc.) para que puedan trabajar de manera eficaz y mantener la relación cercana que ha dado resultados en el pasado.

Entrevista a Especialista de Retención al Cliente

1. ¿Cómo describiría el estado actual de la retención de clientes en la aseguradora en la que labora?

Actualmente, los indicadores son muy buenos y la base de clientes es muy estable. Tenemos asegurados con muchos años en la empresa que renuevan constantemente. Si bien existía un departamento de cobranzas, el área de retención como equipo fue implementada hace poco. El objetivo de este nuevo equipo es tener un trato más personalizado con agentes, agencias y asegurados.

2. ¿Cuáles considera que son las principales causas o factores que explican este nivel de retención?

Las principales causas radican en el respaldo que tiene la empresa, por ser una compañía con muchos años en el mercado. La gente se siente respaldada y la calidad del servicio en cada una de las áreas es muy buena. Esto hace que los niveles de satisfacción de los clientes sean muy altos, a veces sin importar el precio.

3. Desde su experiencia, ¿qué factores influyen con mayor peso en la decisión del cliente al momento de renovar o mantener su póliza con la aseguradora?

Yo creería que la respuesta de la aseguradora con respecto a cada uno de los siniestros es lo principal. El asegurado quiere sentirse respaldado ante un siniestro. Es primordial que el tiempo de respuesta de las áreas de reclamos sea óptimo y que las atenciones sean respondidas satisfactoriamente. Es decir, estar presente siempre para sus problemas.

4. ¿Cuál es su función específica dentro de la aseguradora y cómo contribuye su rol a que el bróker cuente con herramientas e información necesarias para gestionar la retención y fidelización de sus clientes?

Mi cargo es Especialista de Retención de Clientes. Mi función es ser un brazo amigo y una herramienta para los brókeres. Nos encargamos de bajar toda la información mes a mes sobre las pólizas pendientes de renovación. Trabajamos en conjunto para establecer estrategias y promover el intercambio de información. Esto ayuda a prevenir que se pierdan renovaciones por detalles tan sencillos como un problema de tarjeta caducada o un pago no asignado correctamente. El servicio personalizado con los agentes es vital para el éxito de nuestro trabajo.

5. ¿Qué estrategias o prácticas conoce que han resultado efectivas para mejorar la retención de clientes en el sector asegurador?

Una estrategia efectiva es el contacto constante con la agencia o el agente, realizando una sinergia de provisión e intercambio de información mes a mes. Nos dio mucho resultado no esperar tanto tiempo para realizar los contactos de acercamiento, sino hacerlos dentro de los primeros 10 días en que una póliza está pendiente. La anticipación a estos escenarios es de principal ayuda. También se ofrecen *webinars* para recordar información de fechas límite y la documentación necesaria para una rehabilitación.

6. Si usted tuviera la oportunidad de diseñar una nueva estrategia de fidelización, ¿qué característica o funcionalidad consideraría esencial para fortalecer la relación entre el bróker y sus clientes? ¿Cómo la implementaría?

Yo me enfocaría en la parte digital. Implementaría plataformas digitales que tengan sinergia con el bróker y los asegurados, donde estos puedan obtener beneficios (como un descuento) por tener buenos comportamientos. También sería esencial un programa de beneficios que vaya en pro de que los clientes tengan una buena salud. Sumado a esto, es indispensable un seguimiento asfixiante, que demuestre preocupación por la persona, más no por el número, porque perder una póliza de tantos años puede ser catastrófico.

7. ¿Con qué frecuencia miden o analizan el promedio de renovación o retención de pólizas en su aseguradora?

Medimos y analizamos el promedio de renovación mensualmente. Mensualmente enviamos a las principales agencias el porcentaje de retención y renovación de ese mes. Mostramos el porcentaje y el número en dólares de las pólizas que se recuperaron y las que se perdieron.

8. Desde una perspectiva de gestión estratégica, ¿qué considera fundamental para que la colaboración entre bróker y aseguradora contribuya de manera sostenible a la fidelización del cliente?

Es fundamental que los objetivos de un principio estén alineados entre el bróker y la aseguradora. Debe existir capacitación continua, no solo para la fuerza de ventas, sino también para las fuerzas de renovación. Yo considero que una renovación es más rentable que un nuevo negocio y la sostenibilidad de ese cliente estable por años es lo que dará mayor éxito a ambos lados.

Entrevista a Especialista de Retención al Cliente

1. ¿Cómo describiría el estado actual de la retención de clientes en la aseguradora en la que labora?

Actualmente, el estado de retención se ha logrado mantener bastante bien a un nivel estable, a pesar del reto que implica ser una empresa internacional donde los valores siempre se van a incrementar. Nuestro mayor reto es explicar todo este contexto para reducir el impacto de las cancelaciones. Lo hemos logrado gracias a que tenemos estrategias bien definidas, lo que nos ha jugado a nuestro favor.

2. ¿Cuáles considera que son las principales causas o factores que explican este nivel de retención?

Dos factores son fundamentales para alcanzar las metas de retención. Primero, el seguimiento constante y tener una buena relación entre el agente y la aseguradora, lo cual abre el camino para culminar el negocio (la renovación). Segundo, y muy importante, es contar con un equipo de retención especializado y bien estructurado (somos nueve miembros).

3. Desde su experiencia, ¿qué factores influyen con mayor peso en la decisión del cliente al momento de renovar o mantener su póliza con la aseguradora?

El factor con el mayor peso es el servicio al cliente. Nos enfocamos muchísimo en la experiencia del cliente como tal, que es una base sólida para que el asegurado ni siquiera considere cambiarse. La metodología es que la persona se sienta respaldada en todo momento, ya que nunca te vas a ir de un lugar donde no te sientas bien. Si el agente no puede, estamos dispuestos a llamar directamente al cliente, porque la idea es que se sienta respaldado al 100%.

4. ¿Cuál es su función específica dentro de la aseguradora y cómo contribuye su rol a que el bróker cuente con herramientas e información necesarias para gestionar la retención y fidelización de sus clientes?

Mi función principal es trabajar en conjunto con las agencias y los agentes (e incluso directamente con los clientes) para buscar alternativas de solución. Esto es fundamental para los clientes que tienen complicaciones para pagar (si es por tema económico o por otras variables). Mi rol es buscar alternativas e ir más allá de la cancelación; por ejemplo, si un asegurado quiere cancelar, mi función es ver por qué y ver qué podemos hacer.

5. ¿Qué estrategias o prácticas conoce que han resultado efectivas para mejorar la retención de clientes en el sector asegurador?

Una estrategia clave es la constante innovación en los servicios, ya que nuestros asegurados siempre tienen altas expectativas. Lo más personal que me ha servido es trabajar desde la empatía, es decir, tratar al cliente como te gustaría que te traten a ti y ponerse en el zapato de la otra persona. En un caso personal de emergencia, movimos todo el equipo y nos quedamos más tiempo para dar la solución inmediata, porque no se puede decir "llame mañana". También ayudamos con una encuesta de satisfacción y que

el bróker siempre envíe beneficios mensuales sin costo (como una consulta médica a bajo costo), para que el cliente sienta que tiene un beneficio.

6. Si usted tuviera la oportunidad de diseñar una nueva estrategia de fidelización, ¿qué característica o funcionalidad consideraría esencial para fortalecer la relación entre el bróker y sus clientes? ¿Cómo la implementaría?

Yo considero que una estrategia esencial es el acompañamiento constante por parte del bróker, no solo en la venta. La implementación ideal sería una encuesta de satisfacción a los asegurados del bróker para medir su experiencia. Además, que el bróker envíe beneficios mensuales que le recuerden al asegurado que tiene un seguro por algo, por ejemplo, consultas médicas a \$20 para minimizar su costo.

7. ¿Con qué frecuencia miden o analizan el promedio de renovación o retención de pólizas en su aseguradora?

Nosotros nos basamos en porcentajes globales que analizamos de manera diaria, semanal y mensual. Analizamos los *KPIs* y las tendencias para ver qué porcentaje de retención vamos a tener ese mismo año.

8. Desde una perspectiva de gestión estratégica, ¿qué considera fundamental para que la colaboración entre bróker y aseguradora contribuya de manera sostenible a la fidelización del cliente?

Para una colaboración sostenible, es fundamental apoyarse mutuamente, tener una buena relación y acompañamiento continuo. Debemos entenderse mutuamente entre bróker y aseguradora para saber hasta dónde se puede ayudar al cliente, porque no siempre depende de una sola persona. La aseguradora debe tener tiempos de respuesta más cortos que el estándar (72 horas) para buscar soluciones inmediatas y así fidelizar al cliente.



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Crithian Iván Villalta Lozano, con C.C: No. 0954149076 autor del trabajo de titulación: *Evaluación de la retención de la cartera de clientes de un bróker de seguros: Caso Gilbert & Boloña* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 07 de febrero de 2026.

f. _____

Nombre: Crithian Iván Villalta Lozano

C.C: 0954149076



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Evaluación de la retención de la cartera de clientes de un bróker de seguros: Caso Gilbert & Boloña.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Villalta Lozano Cristhian Iván		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Vélez Barros, Cecilia Isabel		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Subsistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	07 de febrero de 2026	No. DE PÁGINAS:	31
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, comercial, seguros.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Retención de clientes, fidelización de clientes, servicio al cliente, experiencia del cliente, intermediario de seguros		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>La retención de clientes es uno de los factores fundamentales para la sostenibilidad, éxito y crecimiento en el entorno empresarial actual. Por esta razón, es esencial es que las empresas se enfoquen en satisfacer las necesidades, requerimientos y deseos de los clientes para así asegurar su fidelización. En este sentido, un estudio publicado en Harvard Business Review, Gallo (2022) menciona que adquirir un nuevo cliente está entre cinco y veinticinco veces más costoso que mantener satisfecho y retener a uno existente. De manera complementaria, Barron (2023) señala que, actualmente la fidelización de clientes se destaca como un elemento crucial para el éxito de las empresas, ya que su lealtad permite su retención a largo plazo. Considerando lo anterior, el objetivo del presente trabajo de investigación es evaluar la retención de la cartera de clientes del bróker de seguros Gilbert & Boloña. El presente estudio de desarrolla en base al sector asegurador de Ecuador, específicamente en el bróker de seguros Gilbert & Boloña, en el Departamento de Seguros de Salud Individuales Internacionales. Como se ha mencionado, este sector se ha caracterizado por el impactante nivel de competitividad entre agencias, por lo que se ha visto impulsado</p>		



por la transformación digital y la adopción empírica de estrategias innovadoras para optimizar procesos, mejorar el servicio al cliente y fortalecer las relaciones. Finalmente, siguiendo este contexto, los brókeres de seguros deben enfocarse en mantener su rentabilidad y competitividad en el mercado, implementando estrategias que permitan mejorar la experiencia del cliente, potencializando la satisfacción y lealtad de estos. Consecuentemente, el caso del bróker Gilbert & Boloña, sirve como oportunidad para analizar los resultados que puede generar la implementación de un modelo de gestión estratégica orientado a mejorar el nivel de retención de la cartera de clientes asegurando sostenibilidad para el bróker a largo plazo.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTORES:	Teléfono: +593-96-121-5533	E-mail: cristhian.villalta@cu.ucsg.edu.ec / ivanvillalta1102@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza	
	Teléfono: +593-4-3804600	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		