



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LA GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR APLICADA EN
ASEGURADORA LIVE COMO PROPUESTA DE VALOR PARA
INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD

TORRES CARRION EVELYN MISHEL
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LA GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR
APLICADA EN ASEGURADORA LIVE COMO PROPUESTA DE
VALOR PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD

TORRES CARRION EVELYN MISHEL
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

LA GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR APLICADA EN
ASEGURADORA LIVE COMO PROPUESTA DE VALOR PARA INCREMENTAR LA
COMPETITIVIDAD

TORRES CARRION EVELYN MISHEL
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ROGEL GUTIERREZ EDITH MARLENE

MACHALA, 10 DE DICIEMBRE DE 2020

MACHALA
10 de diciembre de 2020

COMPLEXIVO TORRES CARRIÓN EVELYN

por Evelyn TORRES

Fecha de entrega: 19-nov-2020 11:19p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1451139897

Nombre del archivo: COMPLEXIVO_TORRES_CARRION_EVELYN.docx (436.92K)

Total de palabras: 2723

Total de caracteres: 14412

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, TORRES CARRION EVELYN MISHEL, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado La Gestión de la Experiencia del Consumidor aplicada en Aseguradora Live como propuesta de valor para incrementar la competitividad, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

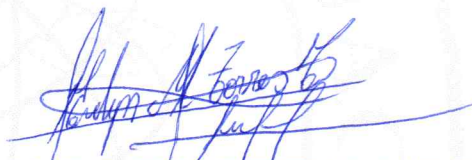
La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 10 de diciembre de 2020



TORRES CARRION EVELYN MISHEL
0707027371

Resumen

La gestión por procesos fue una de las herramientas más utilizada por empresas que son reconocidas como exitosas, se enfocó en la consecución de resultados integrales e involucró a todas las partes de la organización en la generación de ideas innovadoras. El sector de los seguros fue uno de los más dinámicos, la pandemia del covid-19 ha generado incertidumbre al incrementar el riesgo para la vida de la población a nivel mundial, es por ello que más personas optan por adquirir una póliza de seguro, lo que ha vuelto la competencia más agresiva por captar estos clientes. La Gestión de la Experiencia del Consumidor (CEM) ha sido una tendencia en las empresas que venden servicios o intangibles, buscando analizar el perfil de la persona como usuario e identificar el viaje que experimenta desde que es abordado hasta que se desvincula de la empresa. Del contexto descrito se identificó la problemática de cómo la implementación de la CEM incide en la competitividad de Aseguradora Live en el mercado orense. La resolución del problema mencionado se desarrolló persiguiendo el objetivo de elaborar una propuesta de valor mediante la implementación de la CEM como un nuevo proceso en Aseguradora Live para aumentar su competitividad en el mercado orense. La metodología de la investigación fue descriptiva, usó la revisión documental como técnica para el levantamiento de información, se elaboró el mapa de procesos integrando la CEM como un proceso estratégico, se desarrolló un perfil de usuario/persona y se elaboró el mapa de viaje del cliente.

Palabras clave: gestión por procesos, sector de los seguros, Gestión de la Experiencia del Consumidor, servicios, competitividad.

Abstract

Process management was one of the tools most used by companies that are recognized as successful, it focused on achieving comprehensive results and involved all parts of the organization in the generation of innovative ideas. The insurance sector was one of the most dynamic, the covid-19 pandemic has caused uncertainty by increasing the risk to the life of the population worldwide, which is why more people choose to purchase an insurance policy, which competition has become more aggressive to attract these customers. Consumer Experience Management (CEM) has been a trend in companies that sell services or intangibles, seeking to analyze the profile of the person as a user and identify the journey they experience from the moment they are approached until they leave the company. From the context described, the problem was identified as how the implementation of the CEM affects the competitiveness of Seguro Live in the Orense market. The resolution of the aforementioned problem was developed in pursuit of the objective of elaborating a value proposition through the implementation of CEM as a new process in Seguradora Live to increase its competitiveness in the Orense market. The research methodology was descriptive, the document review was used as a technique for gathering information, the process map was drawn up integrating the CEM as a strategic process, a user / person profile was developed and the customer journey map.

Keywords: process management, insurance sector, Consumer Experience Management, services, competitiveness.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	6
1. DESARROLLO	8
1.1 Fundamentación teórica	8
1.1.1 <i>La gestión por procesos.</i>	8
1.1.2 <i>La CEM y su importancia en el sector servicios.</i>	9
1.1.3 <i>El sector de los seguros en Ecuador.</i>	11
1.2 Metodología de la investigación	12
1.3 Reactivo práctico	12
2. CONCLUSIONES	15
Bibliografía	16
ANEXOS	19

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 2. Propuesta de Mapa de Procesos para Aseguradora Live	13
Figura 3. Perfil de usuario/persona identificado	14

LISTA DE ANEXOS

	pág.
A 1. Estructura funcional de Aseguradora Live	19
A 2. Mapa de viaje del cliente	20

INTRODUCCIÓN

El sector de los seguros es un mercado altamente influyente en el crecimiento económico de un país, se data que solamente en Europa tuvo una representación del 60.58% de su Producto Interno Bruto (Sabater, 2017). Además, los autores Herce, Delgado, Azpeitia, Blasco y Hernández (como se citó en Sabater, 2017) consideran que existe una relación bidireccional de este crecimiento, pues en las economías desarrolladas, como España y Alemania, existe una mayor predisposición para adquirir una póliza. Sin embargo, es distinto hablar del sector de los seguros en América Latina, donde la cultura y la economía difieren significativamente de la europea, donde la mayor parte de la población no considera necesaria y no dispone de recursos suficientes para adquirir estos intangibles.

El sector de los seguros en Ecuador ha experimentado una disminución en las pólizas emitidas a partir del incidente del terremoto de 2016, desde entonces las aseguradoras centran sus esfuerzos en recuperar su cartera de clientes y se han elaborado propuestas como Campañas preventivas y Expo ferias (Saud y Villena, 2019). La Gestión de la Experiencia del Consumidor (CEM por sus siglas en inglés) es un proceso que permite estructurar la experiencia para que las relaciones con los clientes sean participativas y duraderas, según Lipkin y Weber y Elferink (como se citó en Sanmartín, Jiménez y Puente, 2019). La CEM como proceso está mejor direccionado que las propuestas tradicionales de creación de cultura, es por ello que ha sido tomada en consideración para el presente estudio.

Por la complejidad que genera la comercialización de intangibles, sobre todo en un Estado endeble con una economía inestable y un ambiente incierto, surge esta investigación que toma como objeto de estudio una empresa de seguros internacional con sede en Machala en donde se identifica la problemática de cómo la implementación de la CEM incide en la competitividad de Aseguradora Live en el mercado orense. Se espera a través de esta propuesta conectar mejor con los clientes e incrementar la satisfacción de las relaciones que mantienen con la empresa, lo que traducido en

números significaría recuperar la cartera de clientes e incrementar la cantidad de pólizas colocadas.

Se plantea como objetivo elaborar una propuesta de valor mediante la implementación de la CEM como un nuevo proceso en Aseguradora Live para aumentar su competitividad en el mercado orense. La investigación fue exploratoria en un principio, valiéndose de la revisión documental y entrevista como técnicas para levantar información; posteriormente se transformó en descriptiva y además se hizo uso de herramientas como el journey map para relacionar las variables de estudio.

La ventaja competitiva que este estudio espera generar para Aseguradora Live es brindar una herramienta que les permite posicionarse mejor en la mente de sus clientes, y así permitirle competir en mejores condiciones en el mercado orense. Este documento se estructura en tres apartados, posterior a la presente Introducción se presenta el Desarrollo que contiene la fundamentación teórica, la metodología de la investigación y la resolución del problema; al final se presentan las conclusiones.

1. DESARROLLO

1.1 Fundamentación teórica

1.1.1 *La gestión por procesos*. Esta gestión se enfoca en alinear los procesos con la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa en un sistema interrelacionado cuyo fin es aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, crear valor y mejorar la capacidad de respuesta (Medina, Nogueira, Hernández y Comas, 2019). La forma de interactuar a través de los procesos permite que todo el personal se involucre, sus responsabilidades dejan de ser solamente para con la ejecución de su trabajo, sino que relaciona a todos como parte del resultado final. Según Hernández, Martínez y Cardona (2015) los objetivos de la gestión por procesos son los siguientes:

- Desarrollar una visión horizontal desde el conocimiento sistémico de las organizaciones.
- Mejorar el intercambio de información y la capacidad de solucionar problemas, a partir de la optimización en la interacción de los equipos de trabajo.
- Involucrar a todo el personal como parte del modelo, mejorando su nivel de compromiso, independientemente de su posición jerárquica.

La gestión por procesos también está relacionada con los conceptos de mejora y calidad, permitiendo que a través de interacciones los procesos transformen las entradas en salidas, es decir en productos y servicios, con atributos de valor para los clientes (Veintimilla, Gómez y Mora, 2020). Esta gestión tiene ventajas marcadas frente a las gestiones clásicas sobre todo para las empresas privadas, permite que todo el talento humano interactúe y genere mejores propuestas, aunque se puede decir que se considera como un modelo de gestión cuando la integración debería ser una buena práctica

Según Llanes y Lorenzo (2017) las empresas cuya gestión por procesos se encuentra normalizada, haciendo referencia a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, deben determinar cuáles son los procesos clave que pueden incidir en la consecución de sus objetivos. Este principio es de utilidad para todo tipo de empresas, pues aunque se conoce que adquirir una certificación de calidad en procesos es un trámite complejo, se

puede adoptar su normativa como un modelo de gestión que tiene como respaldo su desarrollo en instituciones de renombre internacional.

1.1.1.1 *El mapa de procesos.* Definido por Alarcón y Alarcón (como se citó en Alarcón, Alarcón y Guadalupe, 2019) como una representación gráfica usada por las empresas cuya gestión es basada en los procesos, donde muestra el punto de partida, los objetivos y los tipos y clases de procesos, los cuales según Schwabe, Fuentes y Briede (2016) se clasifican en tres grupos: 1) procesos estratégicos, 2) procesos operativos y 3) procesos de apoyo. Según Medina et al. (2019) el mapa de procesos permite:

- Esquematizar todos los procesos que se realizan en la empresa y cómo se relacionan entre ellos.
- Mejorar la perspectiva sobre la cantidad y los tipos de procesos que se realizan, además de comprobar si existen actividades que no se reflejan como parte de alguno de los procesos.
- Diseñar, o rediseñar en caso de que una empresa quiera aplicar la gestión por procesos por primera vez, la estructura de la organización.

1.1.2 *La CEM y su importancia en el sector servicios.* Según du Plessis y de Vries (2016) gestionar la experiencia del consumidor es un desafío propio de las empresas de servicios que les sirve para diferenciarse de sus competidores. Los autores Carballo, Moreno, León y Brent (2015), quienes mencionan a Disney y Starbucks como las pioneras en CEM, manifiestan que la obtención de ventaja competitiva viene con la creación de experiencias únicas y memorables en los clientes, para ello se debe controlar todos los puntos de contacto con las fases de interacción, y es así como se interactúan la cadena de gestión y la cadena de consumo.

El comercio de intangibles tiene en su contra la inexistencia de un objeto físico, algo que puede resultar irrelevante pero que juega un rol importante en la mente de los consumidores, y por lo tanto es normal que se cree la idea de que todas las empresas de un sector brindan en sí un mismo servicio, es decir, que tiene como fin satisfacer una

misma necesidad; sin embargo, son las experiencias que generan en el antes, durante y después de la venta lo que le permite a una empresa diferenciarse, posicionarse y generar valor frente a las demás.

1.1.2.1 *El usuario/persona*. Más conocido en otras literaturas como *user/persona* o *buyer/persona*, es el perfil de un comprador descrito de manera sociodemográfica donde se pretende identificar características e intereses, es decir, usa información más personalizada que le permita a la empresa adaptar y mejorar la creación de contenido en las distintas fases de compra (Alguacil, Crespo y Pérez, 2020). Esta herramienta constituye el primer paso hacia la personalización y es más compleja que otras técnicas como la identificación del target ya que el *usuario/persona* busca atender a un cliente modelo de entre el grupo identificado como target. Según Xtensio (En línea) un perfil de *user/persona* se define a través de los siguientes elementos:

- Frase que caracteriza al personaje.
- Edad.
- Ocupación.
- Parentescos familiares.
- Lugar donde vive.
- Arquetipo que lo describe.
- Personalidad: Introvertido o extrovertido, pensante o sentimental, sensitivo o intuitivo, juicioso o perceptivo.
- Metas.
- Frustraciones.
- Biografía.
- Nivel de motivación hacia: Incentivos, superar temores, crecer, adquirir poder y encajar en la sociedad.
- Marcas y modelos por quienes siente admiración.
- Canales de comercialización preferidos: Tradicional, en línea, por referencias o marketing de guerrilla.

1.1.2.2 *El Mapa de Viaje del Cliente*. Esta es una herramienta usada principalmente por las empresas de servicios que buscan atraer y retener clientes, empleando un gráfico donde se representa todo el viaje que experimenta el consumidor durante el proceso de compra, mostrando así las etapas, interacciones, opiniones, canales y complicaciones que surgen desde la atracción hasta la desvinculación con la empresa (Maldonado, Estrada y Sarracino, 2020). Esta técnica se relaciona con el *usuario/persona* ya que utiliza un perfil para construir el viaje que experimenta y cómo serán sus experiencias durante cada punto de contacto tomando en consideración sus características.

Según Segura, Barragán y Alarcón (2018) esta herramienta tiene como finalidad:

- Conocer y entender cada punto de contacto y cómo interactúan en el proceso de servicio.
- Identificar en qué puntos de contacto existen experiencias y clasificarlas como buenas, malas o neutras.

1.1.3 *El sector de los seguros en Ecuador*. Desde el 2015 este sector ha experimentado el crecimiento de los seguros de vida, mientras que se mantiene una situación inversa para los seguros de no vida, que con conjunto lograron colocar para 2018 un total de 1,689 millones de dólares en primas netas emitidas, es decir, 3.6% más que en 2017 (Eras y Redrobán, 2020). Sin embargo, existe una situación que desde finales de 2019 generó intriga en todo el mundo y que hasta el día de hoy se padecen los estragos, y es la pandemia del Covid-19 que ha tenido mucho que ver con el sector de los seguros.

Según Silva y Alvarado (2020) la pandemia del Covid-19 ha reducido el 26% de la utilidad neta de este sector hasta agosto del presente año, afectando específicamente a los seguros de vida que pese a haber captado más ingresos en razón del año anterior, la alta tasa de mortalidad en los asegurados ha generado más del doble de egresos. Por la situación actual y el rol que juega en la mente de las personas la incertidumbre del Covid-19, las aseguradoras acaban de entrar en una competencia feroz debido a la oportunidad eminente de captar y retener mercado.

1.2 Metodología de la investigación

La metodología de la investigación es de carácter exploratoria dentro de la ciudad de Machala, se realizó una búsqueda en la web para identificar una empresa de servicios del sector de los seguros e indagar aspectos generales sobre su funcionamiento, teniendo en cuenta el seudónimo del mismo, a su vez, se hacía uso de la revisión documental para identificar teorías sobre la CEM y su aplicación en el sector de los seguros como propuesta de valor. La segunda fase de la investigación utilizó la metodología descriptiva para levantar información sobre los clientes que tiene Aseguradora Live y plasmarla dentro de las herramientas del CEM, además de asignarle su ubicación según el mapa de procesos actual. La resolución del reactivo práctico se desarrolla en las siguientes etapas:

- Analizar la situación de la empresa.
- Proponer una gestión por procesos integrando la CEM en el mapa de procesos.
- Definir un perfil *usuario/persona*.
- Construir el Mapa del Viaje del Cliente.
- Definir estrategias de acción para la empresa.

1.3 Reactivo práctico

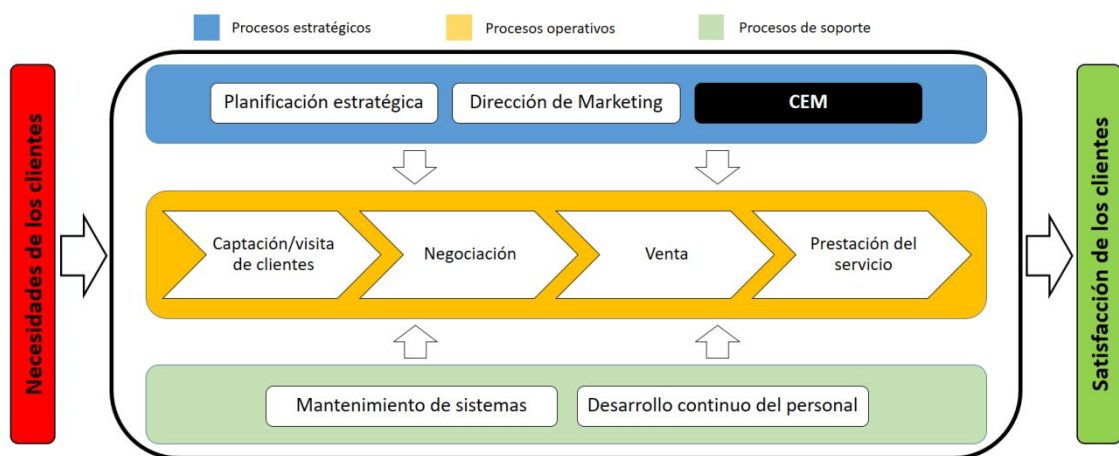
Determinar los procesos aplicados en una empresa de servicios, mediante la observación para contribuir con una propuesta de mejora que les permita aumentar su competitividad en el mercado. Se solicita “Elaborar una propuesta de mejora para una empresa de servicios de la localidad”.

Aseguradora Live es una empresa multinacional con sede principal en Guayaquil, desde el año 2005 se erradicó una estructura en Machala y hasta el día de hoy cuenta con una gestión funcional ...Ver A1..., las decisiones de la Gerente General se toman con

previa socialización con el Gerente Nacional y en ocasiones han existido propuestas que se levantan formalmente y se dirigen hacia la Junta General.

La empresa funciona de la siguiente manera: 1) La Gerente General recibe las metas mensuales desde Guayaquil, luego 2) socializa estas metas con los Supervisores financieros para gestionar un plan de acción, después 3) los supervisores comunican a los asesores cuál es su meta y cómo han planificado llevarla a cabo con Gerencia, aquí también se encargan de ultimar detalles con cada asesor para gestionar visitas de campo, y finalmente 4) los asesores buscan nuevos clientes o llaman a los que alguna vez ya abordaron para concretar ventas y hacen reportes semanales. Se hacen revisiones periódicas para comprobar el progreso de las ventas, las campañas publicitarias se llevan de manera tradicional y no se ha invertido en investigación de mercado.

Figura 2. Propuesta de Mapa de Procesos para Aseguradora Live



Fuente: Desarrollado en base a la información recibida de la Gerente General

Con la nueva propuesta hacia una gestión por procesos se plantea ubicar la CEM como un proceso estratégico; desde el principio se conoce que existe una buena comunicación entre Gerencia y los Asesores financieros, sin embargo, la participación de ellos no se desarrolla porque históricamente se ha buscado visitar con la Gerente General a los clientes difíciles y cerrar las ventas, aunque muchas veces no se logra hacerlo. El target de la empresa, a raíz del Covid-19, son personas que perciban \$50 por encima del salario básico, mayores de 18 años; a continuación se propone a la Aseguradora Live

crear estrategias orientadas a mejorar la experiencia del siguiente perfil *usuario/persona*.

Figura 3. Perfil de usuario/persona identificado



Fuente: Desarrolla en base a la opinión del personal de Aseguradora Live

Para captar a clientes potenciales y retener a aquellos que se identifiquen con este perfil se elabora el Mapa de Viaje del Cliente ...Ver A2..., en donde se encontraron seis oportunidades durante los ocho touchpoints: 1) Se debe generar una campaña de concientización sobre la importancia de adquirir un seguro y difundirla a través de redes sociales, 2) se deben optimizar el SEO y la SEM para ganar presencia en los primeros resultados de los buscadores, 3) se deben implementar bots con inteligencia artificial para agilizar la respuesta a las dudas más comunes de este tipo de usuario/persona, 4) se debe usar un programa de difusión de correos electrónicos para ganar presencia en los momentos donde el usuario/persona no se contacta con la empresa, 5) se debe incorporar un sistema para poder cerrar contratos vía telefónica como una alternativa para evitar el papeleo, y 6) se debe crear un centro de soporte digital para aclarar las dudas en tiempo real, de manera técnica y presentando evidencias de las soluciones brindadas en el mismo caso a otras personas.

2. CONCLUSIONES

Considerando la fundamentación teórica y el estado de Aseguradora Live, se concluye que sí es apropiado hacer un cambio en el tipo de gestión tradicional que manejan, hacia una gestión por procesos, lo que actualmente les permite integrar la parte operativa de la empresa en cuatro procesos, la parte de soporte en dos procesos, y en la parte estratégica donde se ejecutan dos procesos se debe incorporar un tercero que es la CEM, la deja como precedente la aplicación de seis mejoras a través y un perfil de usuario/persona definido, que le permite mejorar la experiencia de usuario y así poder captar más clientes, aumentando su competitividad en el mercado.

- Se concluye que el perfil de usuario/persona es una herramienta que ha permitido identificar las pautas básicas para orientar las campañas y propuestas de valor que atiendan a un tipo de cliente específico, dentro de un segmento sociodemográfico. La recomendación para Aseguradora Live es que trabajen en la identificación de al menos dos perfiles de usuario/persona diferentes, y así llegar de manera más apropiada a otros segmentos del mercado.
- Se concluye que el mapa de viaje del cliente está compuesto por ocho etapas, donde interviene la tecnología, llamadas telefónicas, socialización con amigos, socialización cara a cara y por último la interacción en oficina; además, se pudo identificar que las emociones que priman en el cliente son de temor y duda, algo razonable ante el tipo de cultura sobre seguros que se posee en Ecuador, y se recomienda desarrollar protocolos de atención al cliente enfocados en disminuir los sentimientos negativos que se producen en cada etapa.

Bibliografía

- Alarcón, G., Alarcón, P., & Guadalupe, S. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Revista Espacios*, 40(19), 4-17. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/a19v40n19p04.pdf>
- Alguacil, M., Crespo, J., & Pérez, C. (2020). Análisis sociodemográfico de la percepción de marca en un servicio deportivo público: del target al buyer persona. *Retos*(37), 139-146. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7243260.pdf>
- Carballo, R., Moreno, S., León, C., & Brent, J. (2015). La creación y promoción de experiencias en un destino turístico. Un análisis de la investigación y necesidades de actuación. *Cuadernos de Turismo*(35), 71-94. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/273631833_La_creacion_y_promocion_de_experiencias_en_un_destino_turistico_Un_analisis_de_la_investigacion_y_necesidades_de_actuacion
- du Plessis, L., & de Vries, M. (2016). Towards a holistic customer experience management framework for enterprises. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(3), 23-36. Obtenido de http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2224-78902016000300004
- Eras, A., & Redrobán, Á. (2020). Evolución del mercado de seguros en Ecuador. *Revista Eruditus*, 1(3), 47-56. Obtenido de <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/download/366/179/1381>
- Hernández, H., Martínez, D., & Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad*, 11(1), 141-150. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5847006.pdf>
- Llanes, M., & Lorenzo, E. (2017). Gestión integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue. *Ciencias Holguín*, 23(1), 1-13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181549596006.pdf>

- Maldonado, M., Estrada, I., & Sarracino, K. (2020). Retención y atracción de clientes en empresas de servicios profesionales a través del diseño del Customer Journey Map como herramienta de Design Thinking en la mejora de la experiencia de consumo. *RILCO. Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*(7), 1-18. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/07/experiencia-consumo.pdf>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328
- Sabater, A. (2017). El desarrollo del sector asegurador y el crecimiento económico: Un análisis empírico para 47 países. *Economía y Sociedad*, 22(52), 88-109. Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-34032017000200088
- Sanmartin, S., Jiménez, N., & Puente, N. (2019). Bridging the gap between customer experience management and mobile shopping. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(2), 213-233. Obtenido de https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922019000200213
- Saud, M., & Villena, N. (2019). La evolución del mercado asegurador: Ramo de Seguros Generales en el Ecuador. Periodo del 2012 al 2017. *Espacios*, 40(20), 3-15. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n20/a19v40n20p03.pdf>
- Schwabe, J., Fuentes, P., & Briede, J. (2016). Caracterización del proceso de diseño de productos de una empresa prestadora de servicios de diseño. Propuesta basada en un enfoque de procesos. *Dyna*, 83(199), 148-156. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/496/49648868020.pdf>
- Segura, M., Barragán, J., & Alarcón, G. (2018). La Ruta de Servicio del Cliente, una herramienta alternativa para iniciar la Mejora en el Servicio e Innovación.

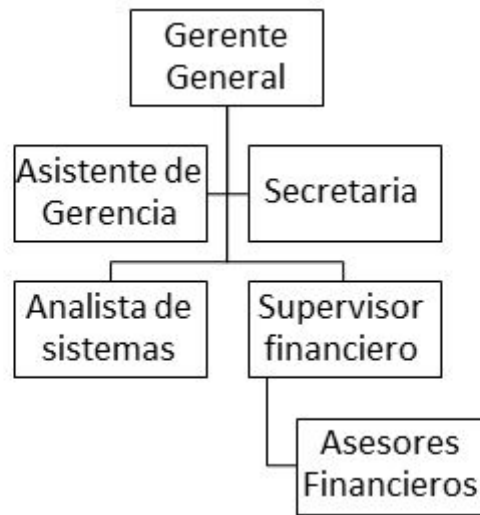
Daena: International Journal of Good Conscience, 13(1), 14-27. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v13-n1/A2.13\(1\)14-27.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n1/A2.13(1)14-27.pdf)

Silva, M., & Alvarado, P. (4 de Octubre de 2020). La industria aseguradora en Ecuador perdió el 26% de utilidad hasta agosto del 2020. *El Comercio*, pág. En línea. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/industria-aseguradora-ecuador-perdidas-empresa.html>

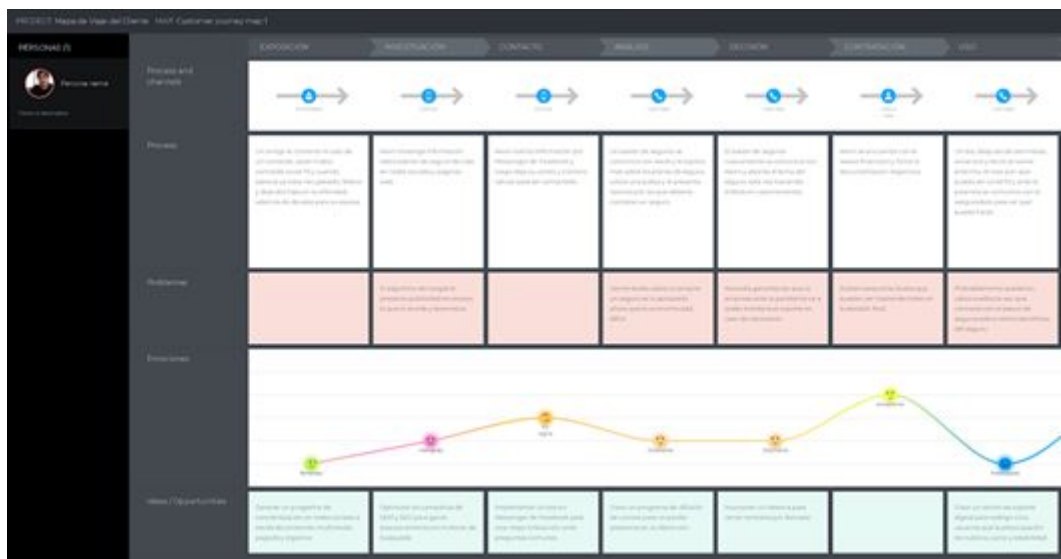
Veintimilla, J., Gómez, M., & Mora, N. (2020). Enfoque basado en la teoría para la mejora administrativa: análisis del modelo y actividades en el desarrollo. 593 *Digital Publisher*, 5(2), 44-55. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7383237.pdf>

Xtensio. (En línea). *User Persona Type*. Obtenido de Xtensio: <https://app.xtensio.com/design/x7t48ahd>

ANEXOS



A 1. Estructura funcional de Aseguradora Live



A 2. Mapa de viaje del cliente