

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Estrategias de desarrollo de habilidades comerciales para la  
colocación de seguros de vida en instituciones bancarias.**

**AUTORES:**

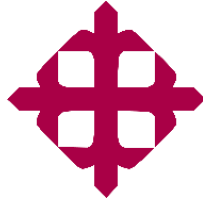
**Franco Soledispa, Jean Paul  
Bastidas Chagnay, Emma Roxana**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
Licenciado en Administración de Empresas**

**TUTORA:**

**Mgs. Béjar Feijoó, María Fernanda**

**Guayaquil, Ecuador  
25 de febrero de 2026**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Franco Soledispa, Jean Paul y Bastidas Chagnay, Emma Roxana**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_

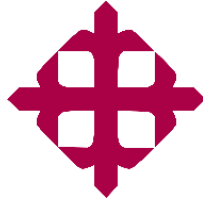
**Ing. Béjar Feijóo, María Fernanda, Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.**

**Guayaquil, a los 25 días del mes de febrero del año 2026**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Franco Soledispa, Jean Paul**

**DECLARO QUE:**

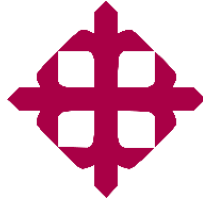
El Trabajo de Titulación, **Estrategias de desarrollo de habilidades comerciales para la colocación de seguros de vida en instituciones bancarias**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 25 días del mes de febrero del año 2026**

**EL AUTOR**

f.   
\_\_\_\_\_  
**Franco Soledispa, Jean Paul**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Bastidas Chagñay, Emma Roxana**

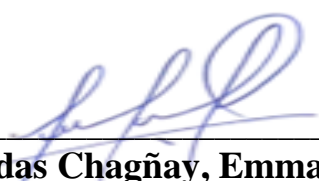
**DECLARO QUE:**

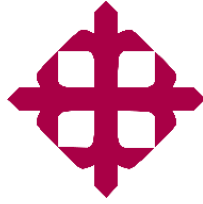
El Trabajo de Titulación, **Estrategias de desarrollo de habilidades comerciales para la colocación de seguros de vida en instituciones bancarias**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 25 días del mes de febrero del año 2026**

**LA AUTORA**

f.   
**Bastidas Chagñay, Emma Roxana**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

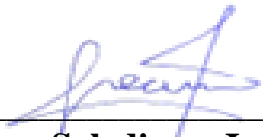
**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Franco Soledispa, Jean Paul**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estrategias de desarrollo de habilidades comerciales para la colocación de seguros de vida en instituciones bancarias**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 25 días del mes de febrero del año 2026**

**EL AUTOR:**

f.   
\_\_\_\_\_  
**Franco Soledispa, Jean Paul**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

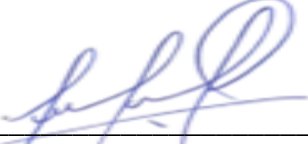
**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Bastidas Chagñay, Emma Roxana**

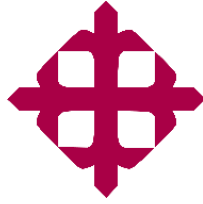
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estrategias de desarrollo de habilidades comerciales para la colocación de seguros de vida en instituciones bancarias**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 25 días del mes de febrero del año 2026**

**LA AUTORA:**

f.   
\_\_\_\_\_

**Bastidas Chagñay, Emma Roxana**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE COMPILATIO

**INFORME DE ANÁLISIS**  
magister

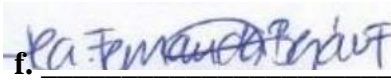
FRANCO.JEAN\_BASTIDAS.EMMA

0%  
Textos sospechosos

1% Similitudes (ignorado)  
0% similitudes entre comillas  
0% entre las fuentes mencionadas  
< 1% Idiomas no reconocidos (ignorado)


Nombre del documento: FRANCO_JEAN_BASTIDAS.EMMA.docx ID del documento: a515098574677b09ecc22548f83ffd98eae515 Tamaño del documento original: 3,72 MB	Depositante: María Fernanda Bejar Feijoó Fecha de depósito: 5/2/2026 Tipo de carga: interface fecha de fin de análisis: 5/2/2026	Número de palabras: 29.574 Número de caracteres: 197.071
--	---	---

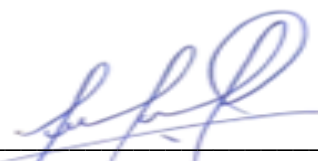
TUTORA

f. 

Mgs. Béjar Feijoó, María Fernanda

EL AUTORES

f.   
Franco Soledispa, Jean Paul

f.   
Bastidas Chagnay, Emma Roxana

## **AGRADECIMIENTO**

Mi reconocimiento inicial es para Dios, por concederme energía, firmeza y resiliencia para completar este hito esencial de mi camino académico.

Mi sincero agradecimiento a la Universidad y a sus autoridades, por ofrecer un espacio de aprendizaje y crecimiento profesional que hizo posible el desarrollo de esta investigación.

Expreso mi especial gratitud a mi tutora de tesi, Mgs. María Fernanda Béjar Feijoo, por su guía, paciencia, conocimientos y valiosos aportes durante todo el proceso de elaboración de este trabajo, los cuales fueron fundamentales para su culminación.

A mis docentes, quienes a lo largo de mi formación académica contribuyeron con sus enseñanzas, consejos y experiencias a fortalecer mis conocimientos y habilidades profesionales.

A mi familia, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante, incluso en los momentos más difíciles, siendo el pilar fundamental para alcanzar este logro.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de manera directa o indirecta, colaboraron en la realización de esta investigación.

Emma Roxana Bastidas Chagñay

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo, con profunda gratitud, a Dios, por ser guía y baluarte en cada etapa de mi vida, permitiéndome alcanzar esta significativa meta.

A mi familia, por su amor incondicional, respaldo permanente y sacrificio silencioso. Su confianza y palabras de aliento fueron el motor que me impulsó a persistir incluso en la adversidad.

De manera especial a mi esposo, Fernando, por su entrega, por sus palabras de fortaleza y por su convicción inquebrantable en nosotros. Gracias por ser el pilar fundamental para alcanzar nuestros objetivos.

A mis hijos, Abraham y Jeremías, quienes a pesar de su corta edad, han sentido mi ausencia en este trayecto. Este triunfo les pertenece tanto como a mí, pues es el reflejo de su fe, paciencia y acompañamiento constante en mi crecimiento profesional y humano.

Emma Roxana Bastidas Chagñay

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de vivir un día más y recordar que cada día es un nuevo comienzo para tratar de hacer las cosas bien, también por mantenerme con fe y esperanza de que este día algún día llegaría.

Quiero darle las gracias a mi familia que me ha apoyado en cada decisión que he tomado, también deseo agradecer especialmente a mis padres Juan Carlos y Daysi que son los que nunca dejaron de creer en mí y en lo personal el soporte más grande que he tenido, su respaldo en cada momento me ha dado la fuerza para continuar y no rendirme en el camino.

También muestro mi gratitud a los docentes que nos ayudaron en cada semestre compartiendo su conocimiento y aprendizaje, sin él no estuviéramos aquí.

Deseo mencionar especialmente a mi tía Sandra, que no solo es mi familiar, sino también mi profesora, enseñándome contabilidad en los primeros semestres cursados en la universidad, me ha enseñado mucho en lo personal tanto como en lo profesional, mucho de lo que soy y seré se lo debo a ella.

Agradecer especialmente a la Mgs. María Fernanda Béjar Feijoo que fue nuestro guía en la elaboración de la tesis de grado, su apoyo y atención fueron factores fundamentales como determinantes para poder elaborar una investigación de calidad.

No olvido agradecer a mi compañera Emma que ha sido un soporte total en esta investigación, me ha ayudado muchísimo y ha conectado conmigo en cada idea.

Por último, pero no menos importante agradecer a mi pareja actual que ha sido testigo lo que ha costado llegar hasta aquí, me ha acompañado en buenos y malos ratos.

Jean Paul Franco Soledispa

## **DEDICATORIA**

Dedico este gran logro a mi papá y mi mamá, esto es por y para ellos.

También quiero dedicar especialmente a mis abuelas Eloísa y Marlene que son pilares fundamentales en mi vida.

Quiero dedicarlo también a mi mami Vitalia, por cuidar de mi y de mi padre.

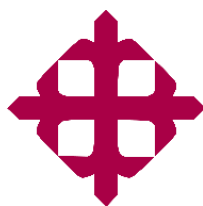
A mi abuelito Javier que me cuida desde el cielo y sé que está jugando conmigo allá arriba como cuando era pequeño.

A mi abuelo Gabriel, que ha formado un gran hombre como lo es mi padre.

Dedico esta investigación a mi hermana Domenika para que no se rinda, siga luchando por sus sueños y algún día pueda cumplirlos.

Por último, quiero dedicar este título a Dios, sin él no estuviera aquí.

Jean Paul Franco Soledispa.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ec. David Coello Cazar**  
COORDINADOR DEL ÁREA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, Mgs.**  
OPONENTE

# ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	2
Formulación del problema .....	3
<i>Antecedentes</i> .....	3
<i>Contextualización del problema</i> .....	6
<i>Planteamiento del problema</i> .....	8
Objetivos .....	10
Objetivo general .....	10
Objetivos específicos .....	10
Justificación.....	12
Limitaciones .....	13
Delimitaciones.....	13
Capítulo I: Marco Teórico.....	15
Teorías de la administración .....	15
<i>Teoría del capital humano</i> .....	15
<i>Teoría de la autodeterminación de la motivación</i> .....	16
Habilidades comerciales.....	17
<i>Habilidades duras</i> .....	17
<i>Habilidades blandas</i> .....	17
<i>Comunicación efectiva</i> .....	18
<i>Manejo de objeciones</i> .....	19
<i>Inteligencia emocional</i> .....	19
<i>Ética comercial</i> .....	20
<i>Conocimiento del producto</i> .....	21
<i>Estrategias de comercialización y ventas</i> .....	21
<i>Servicio al usuario</i> .....	22
<i>Capacitación al personal de atención al usuario</i> .....	22
<i>Productividad</i> .....	23
<i>Eficiencia operativa</i> .....	24
Bancaseguros.....	24
<i>Evolución del sistema financiero y mercado de seguros</i> .....	25
<i>Gestión del talento humano en la banca</i> .....	25

<i>Sistemas de evaluación y control en la banca</i> .....	26
<i>Servicios bancarios</i> .....	27
Marco referencial .....	27
Marco Conceptual .....	31
Marco legal.....	32
<i>Constitución de la República del Ecuador</i> .....	32
<i>Código Orgánico Monetario y Financiero</i> .....	34
<i>Código Civil</i> .....	34
<i>Código de Comercio</i> .....	35
<i>Código Orgánico del Trabajo</i> .....	37
<i>Ley Orgánica de defensa del consumidor</i> .....	38
Identificación de variables y relación de variables .....	38
<i>Variable independiente</i> .....	38
<i>Variable dependiente</i> .....	38
<i>Operacionalización de las variables</i> .....	39
Capítulo II: Metodología.....	40
Objetivos .....	40
Objetivo general .....	40
Objetivos específicos .....	40
Enfoque .....	40
<i>Tipo de investigación</i> .....	41
<i>Diseño de investigación</i> .....	42
<i>Métodos de investigación</i> .....	43
<i>Técnicas e instrumentos de investigación</i> .....	43
Población y muestra .....	45
Herramientas para el análisis de datos .....	46
Ética en la investigación.....	46
Capítulo III: Resultados .....	47
Resultado de las encuestas .....	47
Análisis de los resultados de la encuesta.....	60
Tablas cruzadas .....	61
Análisis inferencial.....	69
Resultado de las entrevistas .....	71
Hallazgos.....	80

Discusión.....	81
Capítulo IV: Propuesta.....	84
Programa de fortalecimiento de habilidades comerciales para los ejecutivos bancarios en la colocación de seguros de vida.....	84
Programa de capacitación .....	85
Planificación de los talleres.....	86
Estimación de beneficios en caso de aplicar la propuesta.....	88
Conclusiones y Recomendaciones .....	90
Conclusiones .....	90
Recomendaciones.....	92
REFERENCIAS.....	93
Anexos .....	102

## Índice de tablas

Tabla 1 <i>Operacionalización de las variables</i> .....	39
Tabla 2 <i>Edad vs factor de motivación para elegir un seguro de vida</i> .....	61
Tabla 3 <i>Edad vs principal influenciador para elegir un seguro de vida</i> .....	62
Tabla 4 <i>Edad vs estrategias más efectiva para comprar un seguro de vida</i> .....	63
Tabla 5 <i>Edad vs recomendación para mejorar la colocación de seguros de vida</i> ....	64
Tabla 6 <i>Género vs factor de motivación para elegir un seguro de vida</i> .....	65
Tabla 7 <i>Género vs principal influenciador para elegir un seguro de vida</i> .....	66
Tabla 8 <i>Género vs estrategias más efectiva para comprar un seguro de vida</i> .....	67
Tabla 9 <i>Género vs recomendación para mejorar la colocación de seguros de vida</i> . 68	
Tabla 10 <i>Alfa de Cronbach</i> .....	69
Tabla 11 <i>Prueba de normalidad</i> .....	70
Tabla 12 <i>Chi cuadrado</i> .....	70
Tabla 13 <i>Rho de Spearman</i> .....	71
Tabla 14 <i>Bloque 1. Habilidades comerciales y desempeño personal</i> .....	71
Tabla 15 <i>Bloque 2. Estrategias institucionales y apoyo organizacional</i> .....	74
Tabla 16 <i>Bloque 3. Percepción del mercado y del cliente</i> .....	76
Tabla 17 <i>Bloque 4. Propuestas de mejora y desarrollo profesional</i> .....	78
Tabla 18 <i>Estructura del programa de desarrollo de habilidades comerciales</i> .....	85
Tabla 19 <i>Planificación de los talleres de capacitación</i> .....	87

## Índice de figuras

Figura 1 <i>Proceso de colocación de seguro de vida</i> .....	5
Figura 2 <i>Árbol de problemas</i> .....	11
Figura 3 <i>Ubicación de la Agencia del Banco el Pacífico</i> .....	14
Figura 4 <i>Edad de los participantes</i> .....	47
Figura 5 <i>Estado civil de los participantes</i> .....	48
Figura 6 <i>Nivel educativo de los participantes</i> .....	48
Figura 7 <i>Ocupación de los participantes</i> .....	49
Figura 8 <i>Tiempo de cliente del banco</i> .....	49
Figura 9 <i>Ítem 7: ¿Ha recibido información acerca de la oferta de seguros de vida actualmente disponible para los clientes del Banco?</i> .....	50
Figura 10 <i>Ítem 8: ¿Cuál considera ud es el factor principal que lo motivaría a la elección de un servicio de seguro de vida?</i> .....	51
Figura 11 <i>Ítem 9: ¿Cuál considera ud es el principal influenciador en la elección de un seguro de vida?</i> .....	51
Figura 12 <i>Ítem 10: ¿Qué estrategia considera usted que es más efectiva para que usted compre un seguro de vida?</i> .....	52
Figura 13 <i>Ítem 11: ¿Cuál sería su recomendación para mejorar los niveles de colocación de los ejecutivos que ofrecen los seguros de vida?</i> .....	53
Figura 14 <i>Ítem 12: Considerado las habilidades comerciales, ¿qué tipo de inducción deberían recibir los ejecutivos de servicio al cliente para mejorar la colocación de seguros de vida?</i> .....	53
Figura 15 <i>Ítem 13: El ejecutivo explica de manera clara los beneficios de los seguros de vida</i> .....	54
Figura 16 <i>Ítem 14: El ejecutivo muestra empatía al escuchar las necesidades del cliente</i> .....	54

Figura 17 Ítem 15: <i>El ejecutivo genera confianza durante la atención</i> .....	55
Figura 18 Ítem 16: <i>El ejecutivo domina la información sobre los diferentes tipos de seguros de vida</i> .....	56
Figura 19 Ítem 17: <i>El ejecutivo responde de forma adecuada las preguntas sobre los seguros</i> .....	56
Figura 20 Ítem 18: <i>El ejecutivo demuestra que tiene conocimiento técnico acerca de los seguros de vida</i> .....	57
Figura 21 Ítem 19: <i>El ejecutivo cuenta con habilidades comerciales para colocar seguros de vida</i> .....	58
Figura 22 Ítem 20: <i>El ejecutivo motiva al cliente para considerar la contratación de un seguro de vida</i> .....	58
Figura 23 Ítem 21: <i>El ejecutivo utiliza argumentos convincentes para destacar la importancia del seguro</i> .....	59
Figura 24 Ítem 22: <i>Con la información recibida decidió la contratación de un seguro de vida</i> .....	59

## RESUMEN

La colocación de los seguros de vida en el sistema financiero es una estrategia mundialmente utilizada, donde los ejecutivos de atención al cliente cumplen un papel fundamental, siendo importante que exista un adecuado nivel de habilidades comerciales que les permitan cerrar las ventas de estos productos no financieros; por lo que, se realiza el presente estudio con el objetivo de: Diseñar una propuesta de estrategias para mejorar las habilidades comerciales de los ejecutivos de servicio al cliente para la colocación de seguros de vida una institución financiera. La investigación se la realiza bajo un enfoque mixto, de tipo descriptiva, exploratoria y documental, de diseño no experimental, de corte transversal, y el método deductivo-inductivo, se utilizó la encuesta a 361 clientes y la entrevista a 5 ejecutivos. Como resultados se obtuvo que la mayoría de los clientes tuvieron edad entre 20 y 39 años, la mayoría de los trabajadores son empleados y trabajadores independientes, el tiempo de clientes del banco es de 2 a 10 años, la mayoría de los clientes expresó que no han recibido ofertas de seguros de vida, las tres recomendaciones de los clientes para mejorar la colocación de los seguros de vida son realizar talleres de mejora de habilidades, capacitaciones por parte de las aseguradoras, y técnicas de colocación de seguros. Se concluye que los ejecutivos de atención al cliente necesitan desarrollar habilidades comerciales, que permitan tener mayor nivel de colocación de seguros de vida en la agencia del Banco del Pacífico Riocentro Los Ceibos.

**Palabras clave:** estrategia, habilidades comerciales, colocación de seguros, instituciones bancarias, procesos.

## **ABSTRACT**

The placement of life insurance in the financial system is a strategy used worldwide, where customer service executives play a fundamental role. It is important that they have an adequate level of commercial skills that enable them to close sales of these non-financial products. Therefore, this study is conducted with the objective of designing a proposal for strategies to improve the commercial skills of customer service executives for the placement of life insurance in a financial institution. The research is conducted using a mixed approach, descriptive, exploratory, and documentary in nature, with a non-experimental, cross-sectional design and a deductive-inductive method. A survey of 361 customers and interviews with five executives were used. The results showed that most customers were between 20 and 39 years old, most workers were employees and self-employed, the bank's customers had been with the bank for between 2 and 10 years, most customers said they had not received any life insurance offers, and the three recommendations made by customers to improve life insurance sales were to hold skills improvement workshops, provide training by insurers, and teach insurance sales techniques. It is concluded that customer service executives need to develop commercial skills that will enable them to achieve a higher level of life insurance placement at the Banco del Pacífico Riocentro Los Ceibos branch.

**Keywords:** strategy, commercial skills, insurance placement, banking institutions, processes.

## INTRODUCCIÓN

La participación de mercado en el sistema bancario ecuatoriano está altamente concentrada. Los cinco principales bancos —Pichincha, Guayaquil, Produbanco, Banco del Pacífico y Bolivariano— controlan cerca del 65 % del total de activos. Dentro de este grupo, Banco del Pacífico ocupa el cuarto lugar con aproximadamente el 9 % de participación, lo que le otorga una posición estratégica para impulsar productos complementarios como los seguros, aunque su desempeño en esta área no refleja aún su peso relativo en el mercado (Superintendencia de Bancos, 2023).

En el presente proyecto de titulación se pretende analizar la situación actual del segmento de colocación de seguros de vida en instituciones financieras con la finalidad de formular una propuesta de estrategias de desarrollo de habilidades comerciales para la colocación de seguros de vida en instituciones bancarias para los ejecutivos de servicio al cliente.

Considerando el primer capítulo del presente proyecto se procederá a determinar el problema de investigación en el cual se va a sustentar las principales razones por las cuales se puede establecer que los ejecutivos de servicio al cliente requieren de estrategias para mejorar su desempeño referido a la colocación de seguros de vida. De igual manera se planteará en este capítulo la respectiva justificación del proyecto de investigación.

Por otro lado, en el capítulo dos se pretende analizar las principales perspectivas teóricas referidas a la administración, las teorías de la administración, teoría clásica de la administración, teorías modernas de la administración, teorías del capital humano y habilidades comerciales, así como también investigaciones desarrolladas con anterioridad y leyes aplicables al sector bancario y de seguros de vida para la respectiva formulación del marco referencial y legal.

En el capítulo tres se procede a plantear la metodología de la investigación adecuada conforme a las necesidades de estudio, donde se va a establecer el tipo de investigación, las técnicas, métodos y herramientas a utilizar en el estudio para lograr identificar la evidencia necesaria para el análisis de datos previo a el diseño de la propuesta de estrategias para mejorar el desempeño de los ejecutivos de servicio al cliente en la colocación de seguros de vida.

Finalmente, en función de las conclusiones de la investigación, se planea generar una propuesta de estrategias para el desarrollo de habilidad comerciales para

mejorar el desempeño de los ejecutivos de servicio al cliente de instituciones bancarias en la colocación de seguros de vida, así como las respectivas conclusiones y recomendaciones generales del presente proyecto de titulación.

## **Formulación del problema**

### *Antecedentes*

El Banco del Pacífico es una institución financiera que opera desde hace más de 50 años en el mercado ecuatoriano. Tiene su orientación hacia la innovación en los productos y servicios que brindan a sus clientes. En este contexto, esta entidad bancaria no solamente se dedica a la intermediación financiera tradicional, sino que también dentro de su portafolio existen ofertas de productos complementarios, entre ellos se encuentran los seguros de vida, los cuales constituyen una fuente de ingresos adicional que fortalece la fidelización de sus clientes.

La comercialización de los seguros de vida dentro del sistema bancario tiene sus reglas establecidas mediante normativas por la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros, y a su vez por la Superintendencia de Bancos, donde se establecen los parámetros que deben cumplir tanto la empresa de seguros como la entidad bancaria como la vendedora de estos productos.

La agencia del Banco del Pacífico Riocentro Los Ceibos tiene una estructura operativa que se encuentra conformada por cuatro ejecutivos en el balcón de servicio. Tienen un rol multifuncional donde realizan la gestión de servicio al cliente y la venta de productos financieros. Estos ejecutivos son quienes tienen relación directa con el cliente a nombre del banco, por lo que ofertan los productos que se tienen dentro de la institución financiera, siendo la colocación de seguros de vida uno de los productos no financieros que se pretende incrementar la colocación en el mercado. Estos ejecutivos utilizan diferentes estrategias con el fin de cumplir sus metas comerciales mensuales.

Para cumplir sus metas, estos ejecutivos tienen las condiciones operativas adecuadas, puesto que el banco les ofrece las herramientas tecnológicas y sistemas de información internos que facilitan las gestiones comerciales, con el fin de brindar una atención personalizada a los clientes. Sin embargo, uno de los desafíos más importantes es que existe sobrecarga laboral en ellos, lo cual limita la disponibilidad del cliente para realizar una prospección y brindar la asesoría necesaria sobre los productos de los seguros de vida al cliente, ya que hay una alta demanda de usuarios, lo cual produce una alta carga laboral en estos puestos de trabajo.

En la mayoría de los casos, existe una gran afectación emocional y presión laboral, debido a que los ejecutivos de atención al cliente no tienen una adecuada especialización para ventas, lo cual ha hecho que no desarrollen habilidades comerciales específicas que se requieren para la venta o colocación de seguros de vida. Esto evidencia la necesidad de realizar programas de formación y acompañamiento que permitan optimizar los resultados en la colocación de seguros de vida a los clientes del banco.

La entidad financiera tiene un marco regulatorio que determina su funcionamiento, posee una estructura organizacional pequeña en el área comercial, que determina un entorno altamente competitivo donde hay mucha carga laboral en los ejecutivos de atención al cliente, donde se exige mayor eficiencia, conocimientos sobre los productos y poseer habilidades interpersonales, evidenciándose la necesidad de fortalecimiento de las capacidades en técnicas de ventas, comunicación efectiva y gestión emocional, lo cual permita mejorar el nivel de colocación de los seguros de vida con un personal altamente motivado que consolide una relación de confianza con los clientes.

La colocación de seguros de vida en las instituciones bancarias se encuentra inmersa en una estrategia integral que se conoce como bancaseguros. Esta consiste en una alianza entre los bancos y las compañías aseguradoras, lo cual permite ofrecer productos no financieros de protección financiera a los clientes bancarios. Este modelo tiene sustento en la utilización de los canales del banco con el fin de promover y vender pólizas de seguros, entre ellos los seguros de vida, constituyéndose en una gran oportunidad para las empresas aseguradoras debido a la amplia cartera de clientes que poseen los bancos, pudiendo hacerse un perfilamiento de los clientes que tienen mayor capacidad adquisitiva con el fin de ofrecer estos productos no financieros.

Este proceso de intermediación entre el banco y las compañías aseguradoras se encuentra debidamente regulado en el Código Orgánico Monetario y Financiero, así como por diferentes resoluciones tanto de la Superintendencia de Bancos y de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, donde se establecen las diferentes condiciones que deben cumplirse para la comercialización de estos productos, asegurando la transparencia y la protección al consumidor dentro del sistema financiero.

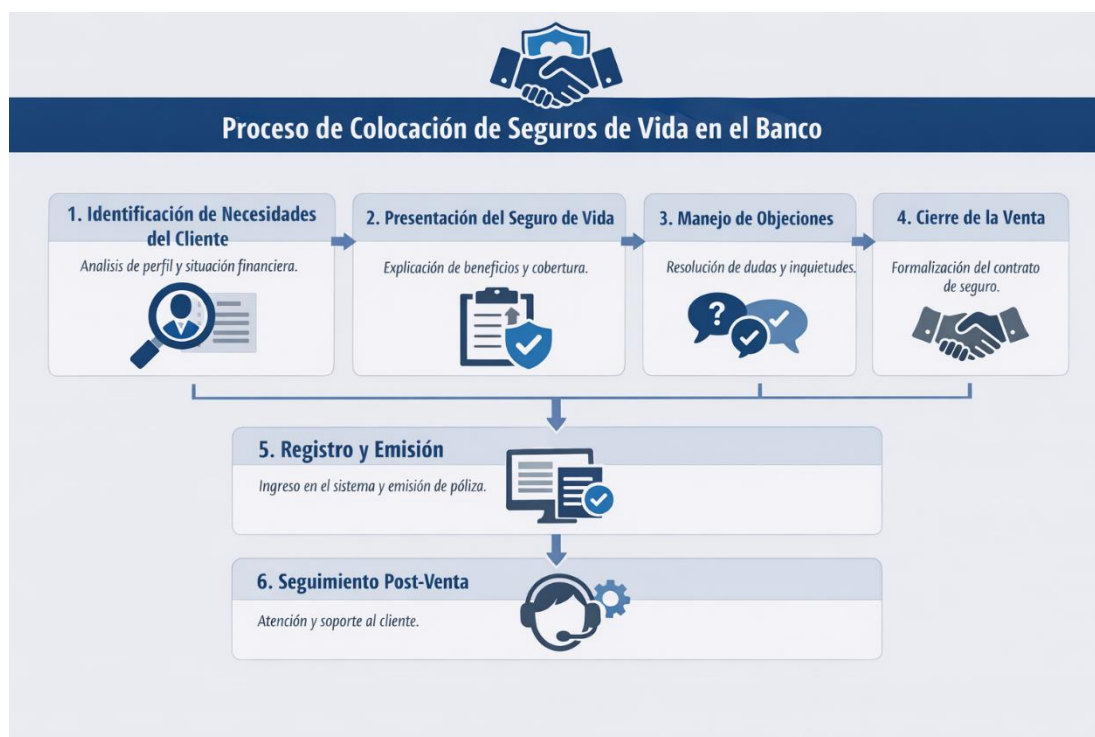
El proceso de colocación de seguros de vida que se realiza dentro de la agencia del Banco del Pacífico por medio de un esquema de venta asistida, donde los ejecutivos

de atención al cliente promueven el producto (seguros de vida) durante las interacciones que realizan con los clientes, aprovechando la demanda de servicios, entre ellos la apertura de cuentas bancarias, la solicitud de créditos o la necesidad de recibir algún asesoramiento en cuanto a los servicios financieros. Este proceso de ventas de seguros en la banca tiene como fundamento, que los clientes tienen mayor predisposición para contratar un seguro de vida cuando se ofrece por una institución que le brinda la confianza necesaria.

El ejecutivo de atención al cliente identifica las necesidades del cliente y su capacidad financiera con el fin de tener prospectos a los cuales les puede presentar el producto de seguros de vida y los beneficios conexos, lo cual permite establecer un diálogo que culmina con la colocación del seguro de vida al cliente del banco. Es importante que el ejecutivo sea capacitado y pueda brindar un conocimiento o asesoramiento completo al cliente del banco. Para ello, es fundamental que se fortalezcan áreas estratégicas para el desarrollo de una comunicación persuasiva donde el ejecutivo pueda tener empatía con el cliente y un sólido conocimiento técnico del producto, lo cual permitiría mejorar la tasa de conversión de los prospectos en consumidores finales de los productos no financieros como los seguros de vida.

**Figura 1**

*Proceso de colocación de seguro de vida*



Nota. Elaboración propia a partir de información de la institución financiera.

### ***Contextualización del problema***

A nivel global, la industria financiera evidencia una clara tendencia donde la banca ha trascendido su rol tradicional para convertirse en un distribuidor integral de soluciones, siendo Bancaseguros (*Bancassurance*) un pilar fundamental para la diversificación de ingresos. En los países desarrollados se tiene registros que superan el 60% de las primas de los seguros de vida, evidenciando que existe una mayor efectividad al utilizarse la red bancaria para llegar a potenciales clientes (OECD, 2024).

El modelo de negocios bancaseguros tiene su sustento en la venta cruzada, puesto que, de la base de clientes de la banca se ofrecen los productos como seguros de vida, a fin de establecer una propuesta integral que recoja la parte financiera y los seguros.

En América Latina, este modelo se ha expandido gracias a la amplia cobertura de sucursales bancarias, aunque persisten desafíos en la efectividad de la venta, especialmente por la falta de formación comercial de los ejecutivos de atención al cliente, quienes suelen priorizar productos tradicionales sobre seguros complejos (OECD, 2024). Es por ello que, el mercado de bancaseguros ha mostrado un crecimiento sostenido, aunque con marcadas diferencias entre países.

En países como Chile, Colombia y Brasil se ha presentado una mayor consistencia en la madurez del mercado de los seguros de vida, logrando que la banca se consolide como el principal canal para la distribución hacia los usuarios del sistema financiero, considerando una propuesta financiera integral. MAPFRE (2023) ha evidenciado que durante el año 2021 se tuvo la colocación del 45% de las primas de seguros de vida dentro del sistema bancario.

Esto se debe a que los usuarios del sistema financiero tienen alta confianza en los bancos, lo cual hace que sientan seguridad al adquirir un producto bancario ligado a un seguro de vida. La amplia cartera de clientes que se maneja, permite diversificar y segmentar de forma adecuada a los prospectos y potenciales clientes a los que se dirigen los seguros de vida, lo cual, se constituye en una ventaja competitiva a favor de la banca.

La Superintendencia de Bancos del Ecuador (2023) ha reportado que existe un crecimiento en la penetración de los servicios financieros ligados a los seguros de vida, todavía se encuentra muy por debajo del promedio de la región. Sin embargo, sus alcances producen ingresos por comisiones no financiera de forma permanente,

debiéndose en muchos de los casos a que se ha establecido seguros obligatorios asociados a los créditos entregados. A pesar de existir ciertas instituciones bancarias que no logran mejorar sus resultados en la colocación de seguros de vida, debido a que existen deficiencias en los ejecutivos de servicios.

En este escenario, la diferenciación ya no se logra solo con productos básicos, sino mediante la capacidad de ofrecer valor agregado, donde los seguros de vida emergen como una herramienta crucial para la fidelización. Respecto al estado de la colocación de seguros, a nivel global es dominante, mientras que en Ecuador el mercado se encuentra en una fase de desarrollo incipiente.

Según la Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros (FEDASEG), el sector asegurador ecuatoriano creció un 8.5% en primas durante 2022, el ecuatoriano invierte 113,56 dólares anuales en la contratación de un seguro, identificándose a los seguros de vida y de autos como los ramos con mayor potencial. Sin embargo, este potencial está lejos de ser alcanzado, evidenciado por una baja penetración, una cifra muy por debajo de la media de América Latina, que registra los \$265,45 dólares al año (El Mercurio, 2023). Esta brecha indica un mercado substancialmente subexplotado y una oportunidad de crecimiento masivo para el canal bancario.

En el sector bancario ecuatoriano, los tipos de seguros que se colocan con mayor frecuencia son los seguros crediticios, como los de desgravamen, que suelen ser un requisito para el desembolso de un préstamo (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2023). Además, se ofrecen productos como los seguros de vida, seguros de salud y seguros en casos de robos. Los bancos presentan un gran desafío al tener que incrementar la colocación de seguros de vida, que no están vinculados a productos financieros.

La Superintendencia de Bancos del Ecuador (2023), como entidad de control y supervisión de la banca, ha establecido que en el 2022 estaban autorizados para operar 24 bancos privados, 4 bancos públicos y más de 600 cooperativas de ahorro y crédito. Las instituciones financieras privadas tienen la mayor cantidad de activos y cartera de créditos, siendo pocos los bancos que tienen una mayor participación en el mercado financiero.

Los datos oficiales indican que los cinco mayores bancos privados –Pichincha, Guayaquil, Produbanco, Pacífico y Bolivariano– concentraban de manera conjunta alrededor del 68% de los activos totales del sistema bancario privado (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2023).

De estas entidades, el Banco Pichincha se consolida como el líder indiscutible del sistema, con una participación de mercado que ronda el 25% en activos. Su extensa red de agencias, la solidez de su marca y una avanzada estrategia de banca multicanal le permiten no solo liderar en los negocios tradicionales, sino también en la colocación de productos no financieros, incluidos los seguros (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2023).

Frente a este líder, la competencia ha desarrollado ofertas agresivas de servicios bancarios en el ámbito de seguros. Bancos como Banco Guayaquil y Produbanco han implementado programas de lealtad que incluyen seguros con descuentos o gratuitos, y capacitan a sus ejecutivos en técnicas de venta consultiva, posicionando el seguro no como un producto aislado, sino como una solución integral de protección financiera para la familia del cliente.

La banca moderna ha automatizado sus procesos, en un mercado financiero altamente competitivo, donde se brindan diferentes productos y servicios como los seguros de vida que le permiten al cliente contar con una garantía en caso que ocurra un imprevisto se pueda tener un respaldo ante tales eventualidades, por lo que, no ven a la institución financiera como aquella entidad donde guardan su dinero, sino que la perciben como una entidad que ofrece soluciones integrales para el desarrollo de sus actividades productivas y personales.

### ***Planteamiento del problema***

En el Banco del Pacífico se ha presentado diferentes procesos de innovación, lo cual ha generado la confianza de los clientes, sin embargo, se tiene problemas en la colocación de los seguros de vida, entre otras causas debido a la falta de capacitación a los ejecutivos en ventas cruzadas, manejo de objeciones, así como deficientes incentivos, que no motivan a los ejecutivos de servicios.

Además, experimentan un miedo al rechazo por parte del cliente, lo que los lleva a evitar la oferta proactiva, y se ven limitados por una sobrecarga administrativa que reduce el tiempo disponible para actividades comerciales. La ausencia de un protocolo comercial estandarizado deja a los ejecutivos sin una guía clara para realizar la oferta de manera efectiva y consistente.

En la agencia Riocentro Los Ceibos del Banco del Pacífico, mediante un levantamiento de información de forma preliminar se ha identificado que existen deficiencias en la colocación de los seguros de vida a los clientes de la institución financiera, lo cual ha sido marcado por diferentes barreras que impiden al personal

tener mayor eficiencia y productividad en ese importante rubro que le permitiría al banco tener una mayor rentabilidad, al encontrarse en uno de los sectores donde sus habitantes tienen mayor poder adquisitivo que otros sectores de la ciudad.

En el Banco del Pacífico en la Agencia Riocentro Los Ceibos se presentan dificultades para la colocación de los seguros de vida, lo cual ha hecho que no se cuente con un ingreso por la venta de servicios no bancarios, debido a deficiencias en procesos y procedimientos internos que deben ser revisados, sobre todo considerando que los ejecutivos de servicios bancarios no han recibido capacitación específica para la venta de productos no financieros, se ha tenido inducción sobre los productos financieros, pero no se ha desarrollado habilidades comerciales para la negociación de los seguros de vida.

Dentro de la institución financiera existen limitaciones en la motivación a los ejecutivos de negocios, al no contarse con un adecuado sistema de incentivos que les conlleve a realizar la venta cruzada. Es por ello, que no se tiene un asesoramiento claro sobre los seguros de vida a los clientes del banco, lo cual tiene incidencia directa en la baja colocación.

A partir de las necesidades identificadas, se debe considerar que se requiere mejoras a los procesos internos del banco, con el fin de mejorar los indicadores de las ventas cruzadas, aprovechando las oportunidades que brinda el mercado, por lo que se debe considerar la formación en habilidades comerciales, acompañamiento comercial, e incentivos adecuados a los ejecutivos de servicios bancarios para que al identificar las necesidades de protección financiera que tienen los clientes se pueda trabajar en la asesoría personalizada a los prospectos que se haya perfilado .

La mayoría de los ejecutivos de servicios bancarios dan prioridad a la atención al cliente en temas bancarios, debido a que no han recibido capacitaciones para desarrollar habilidades comerciales, por lo que no realizan la asesoría para la venta de los seguros de vida. Por otro lado, no se cuenta con un claro sistema de incentivos para la colocación de seguros de vida, debido a ello consideran poco atractivo el desarrollo de la venta cruzada de los seguros de vida. Además, no se cuenta con indicadores de desempeño que permitan hacer un seguimiento a la colocación de seguros.

Al evidenciarse deficiencias en los procesos internos, se debe considerar las necesidades presentadas para tener una mejor integración de los servicios financieros y los productos no financieros como los seguros de vida, para lo cual se requiere la atención no sólo de la entidad financiera sino de la aseguradora aliada, para el

desarrollo de habilidades comerciales en los ejecutivos de la institución financiera que eleven el potencial de los trabajadores (Figura 2).

Además, es necesario incluir un componente práctico mediante role-playing, simulaciones de venta y análisis de casos reales, donde los participantes desarrollen la confianza y la destreza para convertir oportunidades en cierres efectivos. El acompañamiento debe extenderse más allá de la capacitación inicial, mediante coaching comercial, seguimiento individualizado y retroalimentación constante, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo.

Por último, se considera que existen herramientas que permitan el monitoreo y seguimiento, mediante indicadores de colocación y de satisfacción al usuario, lo cual permite identificar posibles conflictos. A causa de las deficiencias encontradas, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera se potencia las habilidades comerciales en los ejecutivos de servicios para aumentar la colocación de seguros de vida en una agencia del Banco del Pacífico?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

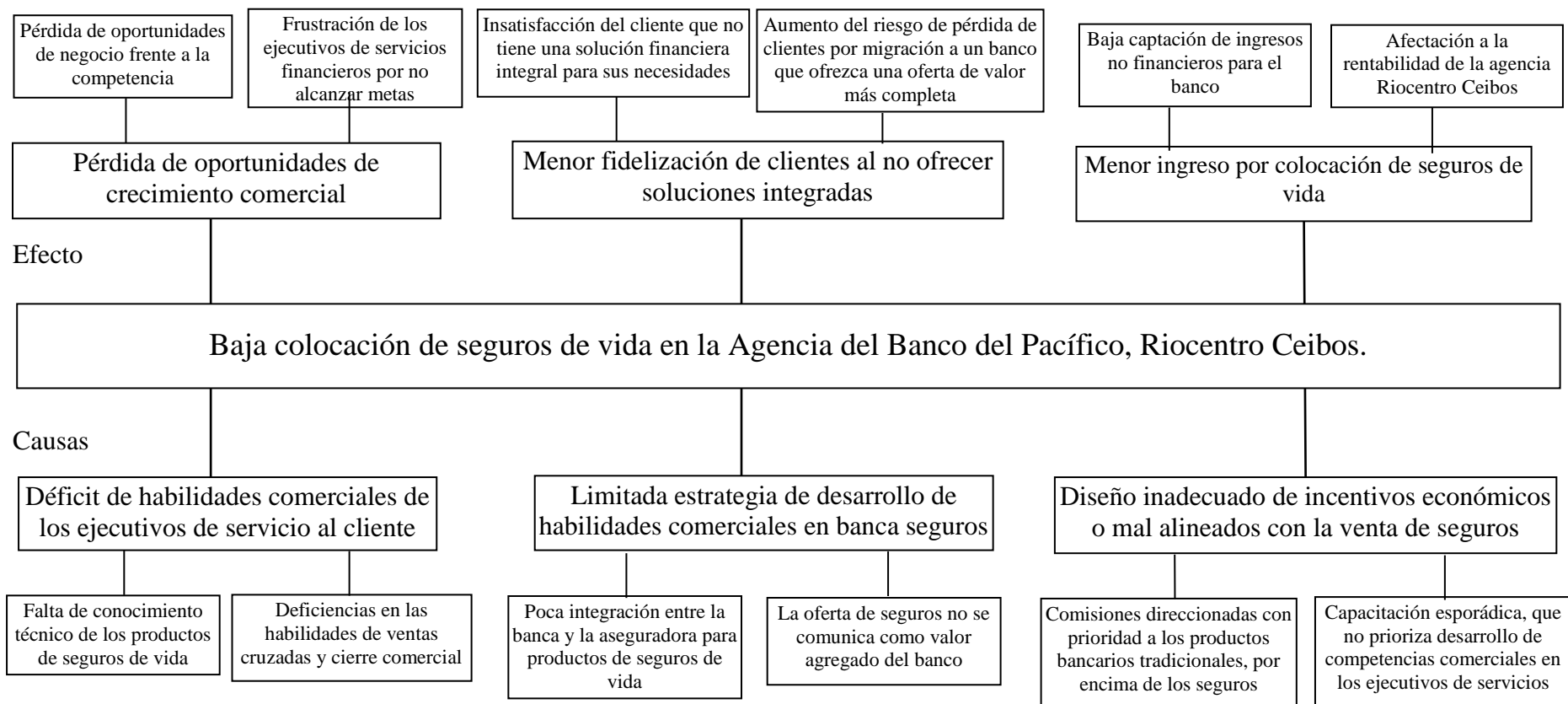
Diseñar una propuesta de estrategias para mejorar las habilidades comerciales de los ejecutivos de servicio al cliente para la colocación de seguros de vida en una institución financiera.

### **Objetivos específicos**

- 1) Establecer un diagnóstico de la situación actual referida a las habilidades comerciales de los ejecutivos de servicio al cliente para la colocación de seguros.
- 2) Analizar las principales perspectivas teóricas referidas a la administración, gestión de talento humano, habilidades comerciales y servicio al cliente para la construcción del marco teórico, así como la consulta de otras investigaciones desarrolladas para la definición del marco referencial.
- 3) Diseñar la metodología de investigación adecuada para determinar el perfil del ejecutivo de servicio al cliente, así como las habilidades y conocimientos clave necesarios para la colocación de seguros.
- 4) Proponer un plan de desarrollo, formación y acompañamiento comercial para ejecutivos de servicio al cliente para la colocación de seguros de vida en instituciones financieras.

**Figura 2**

*Árbol de problemas*



Nota. Árbol de problemas obtenido de la observación

## **Justificación**

El presente estudio se justifica debido a su relevancia teórica, puesto que se plantea una importante contribución al desarrollo del conocimiento dentro del área de la administración y en la gestión comercial, que se realiza dentro de la banca privada ecuatoriana. La colocación de los seguros de vida por medio de bancos privados, lo cual se conoce como banca-seguros, que es un modelo de negocios que combina los servicios que prestan las entidades financieras con las entidades aseguradoras, lo cual permite el desarrollo de habilidades comerciales específicas en los ejecutivos de servicio al cliente en las entidades financieras.

La relevancia social y económica del presente estudio se justifica debido a que los seguros de vida desempeñan un papel crucial en la estabilidad financiera de las familias y de la economía en el país. Según la Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros (FEDASEG), el ecuatoriano invierte en promedio solamente 113 dólares al año en seguros. Esto refleja el bajo nivel de cultura aseguradora, lo cual conlleva a grandes pérdidas económicas, sea por la falta de cobertura de un seguro.

Asimismo, refleja la necesidad de plantear estrategias educativas y comerciales para el fortalecimiento de la protección financiera de las familias ecuatorianas. Por lo tanto, al potenciar las capacidades formativas de los ejecutivos de servicios del banco para que logren realizar la colocación de los seguros de vida, no solamente se produce un beneficio al banco, sino que también se favorece a las familias ecuatorianas promoviendo un desarrollo social y económico en el país.

La realización de este estudio permite establecer diferentes alternativas para la diversificación de los ingresos dentro de las agencias bancarias por la venta de productos no tradicionales como son los seguros de vida. Lo cual en la actualidad se da, pero con las limitaciones que existen dentro de la fuerza comercial, así como en la motivación que tiene el personal que hace que no se logre cumplir las metas de colocación, por lo que, un diseño de estrategias de desarrollo de habilidades comerciales para los ejecutivos de atención al cliente permitirá mejorar la capacidad de ventas, con lo cual se incrementará la productividad y la rentabilidad del banco por medio de la venta cruzada de diferentes productos financieros y de seguros.

La novedad científica del estudio que se realiza tiene como base en su enfoque integral dentro del contexto del sector bancario porque se trabaja en los aspectos administrativos y de ventas que permiten abordar de forma específica tanto el

desempeño comercial como la gestión del conocimiento de los trabajadores por medio de un proceso de formación y acompañamiento para transformar las habilidades y destrezas que tienen los efectivos de servicio de una entidad bancaria convirtiéndolas en competencias comerciales que a su vez se constituyan en una ventaja competitiva sostenible para la institución financiera.

En la era actual donde la digitalización cumple un papel preponderante en el desarrollo de las actividades en las diferentes entidades, es importante considerar que existe la necesidad de capacitar al capital humano, a fin de que establezcan estrategias para realizar la integración de los productos financieros y los productos de protección personal como los seguros de vida dentro de la oferta bancaria. En ese sentido, pueda innovarse mediante estrategias comerciales que conlleven al cumplimiento de las metas de ventas de servicios bancarios.

### **Limitaciones**

Se presentan diferentes limitaciones que podrían incidir en los resultados del estudio. Una de ellas es que la investigación se la realiza en una agencia de un banco, por lo que no se podría generalizar conclusiones sobre los hallazgos a todo el sector financiero; sin embargo, la propuesta metodológica se puede extender a otras sucursales o agencias de las instituciones financieras.

Otra limitación es que se tendría escaso acceso a la información interna del banco, sobre todo en lo referente a los indicadores de desempeño, a los reportes de colocación de seguros que pueden ser considerados sensibles por la entidad. Debido a esta limitante se podría considerar datos generales de la institución bancaria que se encuentran en la información pública de la Superintendencia de Bancos.

También se considera como limitante que la investigación es de corte transversal, por lo que se realizará en un solo momento, por lo que, no se puede recoger información posterior que permitan medir la efectividad de las estrategias propuestas, por lo que se propondría la realización de futuras investigaciones de tipo longitudinales.

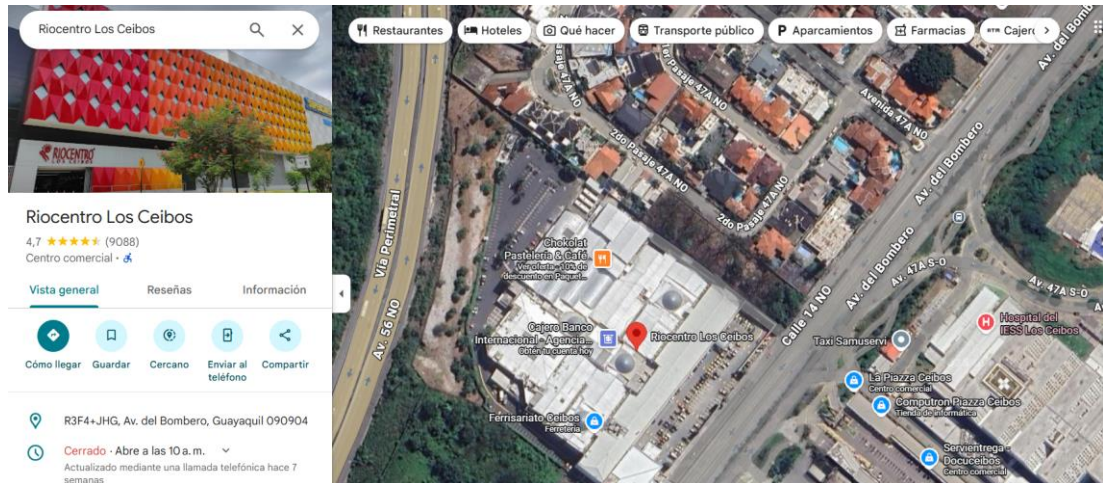
### **Delimitaciones**

En el estudio se considera la delimitación teórica: Se basa en el análisis de teorías sobre ventas, atención al usuario, estrategias comerciales que permiten alcanzar mayores niveles de productividad y rentabilidad. Delimitación temporal: El estudio se realiza en el año 2025.

Delimitación geográfica: Cantón Guayaquil, provincia Guayas, Agencia del Banco del Pacífico, ubicada en el centro comercial Riocentro Los Ceibos, en la ciudad de Guayaquil.

### Figura 3

*Ubicación de la Agencia del Banco el Pacífico*



Nota. Ubicación tomada del programa Google Maps.

## **Capítulo I: Marco Teórico**

### **Teorías de la administración**

Las teorías tradicionales de la administración han establecido sus principios considerando la eficiencia de las organizaciones, adoptando diferentes enfoques relacionados con el trabajo, como un mecanismo que permite el cumplimiento de los objetivos y metas. En ese sentido, los 14 principios de la administración propuestos por Henry Fayol sirvieron como base estructural para el diseño organizacional, donde se concibió la organización como una máquina que debía desarrollar sus operaciones con el fin de tener la máxima productividad (Gómez y Vásquez, 2019).

Por otro lado, Gómez y Vásquez (2019) señalan que la teoría burocrática de Max Weber va más allá de las organizaciones, estableciendo una estructura que permita regir con autoridad legítima, a fin de tener altos niveles de eficiencia y viabilizar la toma de decisiones en la parte gerencial, designando funciones y responsabilidades a los mandos medios para que ejecuten las actividades que permitan la consecución de las metas y objetivos organizacionales.

García (1983) establece una importante consideración sobre gestión empresarial que tiene la teoría de la administración por objetivos (APO), planteada por Peter Drucker, puesto que se realiza la combinación de la planificación estratégica con la evaluación de desempeño, lo cual permite el establecimiento de metas claras y medibles para todas las áreas funcionales, trasladando las responsabilidades del cumplimiento de los objetivos a cada empleado o departamento, modelo que ha sido adoptado por muchas empresas del sistema financiero que tienen sistemas de evaluación permanentes.

### ***Teoría del capital humano***

La teoría del capital humano considera que las organizaciones realizan inversiones en la formación y desarrollo de competencias en el personal, lo cual conlleva que se produzca un incremento en el rendimiento del potencial individual, logrando con ello una adecuada contribución al desempeño organizacional, en pro del cumplimiento de los objetivos. Una capacitación o formación técnica en el desarrollo de competencias laborales es fundamental para la optimización del capital humano, conllevando la preparación del personal para desempeñar sus funciones con alto nivel de conocimientos (Ramírez, 2022).

Es importante resaltar que la teoría considera que los trabajadores son el capital humano, por lo que no solo tiene que considerarse la fuerza, sino también los conocimientos, las competencias genéricas, las habilidades y destrezas que les permiten desarrollar sus funciones o labores dentro de la empresa. Considerando el mercado laboral, que es diverso y exigente en aspectos funcionales, para aportar al desarrollo de la organización, debido a ello, las empresas deben considerar la inversión en el capital humano para que desarrolle habilidades blandas (Huechacona, 2016).

Además, considerando la organización, esta teoría puede ayudar a considerar que la inversión que se realiza en el personal se puede traducir en eficiencia, productividad y a la vez generar una ventaja competitiva con relación a la competencia. En las instituciones financieras, el capital humano es fundamental para ofrecer un buen servicio que genere satisfacción en los clientes; debido a ello, se tiene que considerar una gestión estratégica del talento humano, por medio de acciones que cubran las necesidades y retengan el talento, para alcanzar las metas institucionales (Castillo et al., 2023).

### ***Teoría de la autodeterminación de la motivación***

Esta teoría propuesta por Deci y Ryan (1985) plantean que las personas se encuentran motivadas intrínsecamente cuando tienen satisfechas tres necesidades psicológicas básicas, estas son: autonomía (libertad para actuar), competencia (capacidades profesionales) y relación (necesidad de sentirse conectado con otros) (Manninen et al., 2022).

En el contexto laboral, con esta teoría se explica que los trabajadores tienen un mejor desempeño cuando perciben que poseen libertades en la toma de decisiones, así mismo cuando mejoran sus capacidades profesionales, y al existir un ambiente laboral agradable. Es decir, que los trabajadores se sienten motivados cuando en el entorno laboral se fomenta su autonomía, crecimiento profesional y satisfacción en el trabajo, por lo que se ha evidenciado mejores resultados en la productividad. (Ruiz et al., 2023)

Los autores de esta teoría han planteado su teoría con influencia en las corrientes conductistas y humanistas, debido a que consideran que el individuo es un ser humano activo, que tiene autonomía con tendencia hacia el crecimiento en diferentes aspectos; al contar con estos elementos desarrollados, presentan mayor motivación laboral, lo cual produce mayor satisfacción laboral, emociones positivas, y mayor productividad (Stover et al., 2017).

## **Habilidades comerciales**

Las habilidades comerciales se refieren a un conjunto de acciones que se realizan de forma innata o aprendida para la gestión comercial; esto le ayuda a aplicar estrategias y tácticas que le hacen ser más competitivo en el mercado, logrando los resultados planteados, destacándose por su iniciativa y capacidad de manejar diferentes situaciones que se presentan en los negocios. Se puede señalar que los emprendedores desarrollan la capacidad de planificar, comunicar, gestionar y delegar diferentes acciones para el éxito de su negocio (Feijoo y Gutiérrez, 2020).

En la era de la globalización, es importante que las empresas consideren a los trabajadores como personas que requieren una formación específica que les permita fortalecer o desarrollar habilidades comerciales, lo cual implica que tenga que contar con aptitudes, conocimientos, habilidades y destrezas que les ayuden a mejorar sus capacidades personales orientadas al negocio (Rodríguez et al., 2021).

En los últimos años, se ha considerado que los trabajadores deben desarrollar habilidades duras y blandas que son fundamentales para la atención al usuario, la gestión comercial y la resolución de problemas, esto debido a la capacidad que tiene el individuo de analizar el contexto para luego interactuar con los demás, pudiendo adaptarse a entornos laborales conflictivos (Lozano et al., 2022).

## ***Habilidades duras***

Las habilidades duras son consideradas como aquellas que se adquieren mediante la educación formal, que permite al individuo obtener aprendizajes específicos que les ayuden a mejorar su desempeño laboral; se las obtiene mediante capacitaciones, talleres o cursos que permiten demostrar la formación y experiencia que sea acorde a las necesidades de los puestos de trabajo (Vazquez, 2023).

Estas habilidades tienen que ver con el desarrollo de conocimientos técnicos y científicos que les permitan a los individuos utilizar las diferentes herramientas disponibles para el desarrollo de actividades mediante procesos validados técnicamente, que garantizan resultados por el nivel de conocimiento que posee a nivel profesional (Molina y Coto, 2023).

## ***Habilidades blandas***

Las habilidades blandas tienen que ver con el resultado de la interacción de los individuos con la sociedad, por lo que se puede señalar que estas habilidades son las que le permiten al sujeto relacionarse con otras personas, comunicando de forma

efectiva. Estas se adquieren desde la infancia; luego se van reforzando con la escolaridad e intercambio en el entorno social (Molina y Coto, 2023).

Por lo que son consideradas como las capacidades mentales y emocionales que tienen los trabajadores en el contexto de una actividad productiva, donde se requiere que las personas de un equipo de trabajo tengan capacidades que les permitan contribuir a mejorar los procesos operativos, siendo fundamental conocer aspectos como liderazgo, inteligencia emocional, comunicación efectiva, manejo de objeciones, ética y trabajo en equipo (Flores, 2024).

### ***Comunicación efectiva***

La comunicación es la capacidad que tienen los seres para transmitir o recibir una información; para que esta acción sea efectiva, se requiere de estrategias que permitan comunicar de forma efectiva sus ideas, emociones y propósitos a una o varias personas. Siendo importante considerar que existe la posibilidad de que haya distorsiones, que corten la adecuada transmisión o recepción del mensaje, provocando una interpretación adicional que puede afectar la esencia de la comunicación original, por lo que se requiere de una retroalimentación para tener claridad en la transmisión o recepción del mensaje (Traverso et al., 2017).

En las organizaciones se presentan problemas internos debido a las deficiencias en la comunicación, por ambigüedades o malentendidos al transmitir o recibir el mensaje. Es por ello, que es importante que se establezcan canales formales para que exista una mejor comunicación al interior de la empresa; para ello se debe considerar que la comunicación efectiva no solo es decir algo, sino que hay que tener en cuenta otros aspectos como los factores lingüísticos (el mensaje verbal o escrito) y paralingüísticos (el lenguaje no verbal, tono, gesticulación, posturas) y la escucha empática (intención de comprender el mensaje) (Quaranta, 2019).

La comunicación a nivel organizacional: La comunicación es un proceso continuo y dinámico que se realiza de manera permanente en todas las áreas, de allí su importancia para el éxito de la organización, por lo que se debe establecer una comunicación a través de canales formales, con su respectiva retroalimentación, que permita una mayor comprensión del mensaje con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales (Petrone, 2021).

### ***Manejo de objeciones***

El manejo de objeciones es una de las etapas más críticas del proceso de ventas; representa una oportunidad valiosa para establecer métodos y procedimientos que permitan comprender de forma correcta las interrogantes que realizan los compradores, no interpretándolas como rechazos para evitar la transacción, por lo cual se debe escuchar atentamente, demostrando escucha activa, empatía, comprensión y respuestas informadas (Paredes, 2024).

Todo vendedor enfrenta diferentes obstáculos al momento de vender sus productos, por lo que se tiene que planificar el proceso de ventas, aplicando estrategias y técnicas que permitan el manejo de objeciones, constituyéndose en una oportunidad para transformar una objeción en una venta. El vendedor debe tener una actitud de escucha, comprendiendo la preocupación del cliente, considerando que los productos financieros como son los seguros de vida permiten beneficios a los consumidores ante eventualidades adversas (Chávez y Laz, 2017).

Para la colocación de seguros de vida en una institución financiera, los asesores financieros deben ser capacitados para el manejo de objeciones y cierre de venta, donde tengan conocimientos amplios para argumentar de forma clara sobre los costos-beneficios de adquirir un seguro de vida que le garantice la tranquilidad de estar confiados que están protegidos ante eventualidades adversas. La venta en sí se debe considerar como un proceso de asesoría y acompañamiento al prospecto durante la presentación del producto financiero, empleando técnicas y tácticas sobre todo considerando la inteligencia emocional para el manejo de las objeciones (Herrera, 2022).

### ***Inteligencia emocional***

Los seres humanos tienen emociones, que son propias de su naturaleza, por lo que, al hacer referencia a la inteligencia emocional se considera a la capacidad que tienen los individuos de gestionar sus emociones de forma coherente y consistente. Pese a las circunstancias y dificultades quienes han logrado desarrollar la inteligencia emocional poseen confianza y seguridad en sí mismos, teniendo resiliencia que les permite potenciar sus habilidades personales (Velásquez et al., 2023).

Es importante considerar lo señalado por Gardner (1983) que la inteligencia emocional tiene que ver con la gestión de la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal, por lo que, se tiene un buen criterio para el manejo de los sentimientos

y emociones a nivel interior y en el exterior en las relaciones con otras personas que rodean su entorno (Oliveros, 2018). Siendo importante que el vendedor tenga la capacidad de manejar sus emociones, reconocer las emociones de los clientes, para tener mayor empatía, lo cual ayuda a generar confianza con el consumidor, lo cual ayuda a tener un cierre exitoso de ventas de seguros (Tinajero et al., 2022).

El éxito se lo asociaba a la inteligencia para los negocios, estudios reflejaron que las personas exitosas tenían la capacidad de controlar sus emociones, y gestionar adecuadamente las emociones de otras personas, lo cual permite aprovechar oportunidades para relacionarse con clientes y proveedores, siendo una habilidad social clave para comunicarse de manera asertiva con todas las personas haciendo sostenibles las estrategias comerciales (García, 2020) (Serrano y Alvarado, 2024).

### *Ética comercial*

La ética en los negocios no se tiene que ver como una limitación, sino que se lo debe considerar como un valor estratégico, que se plantea como una fortaleza que permite garantizar la confianza de los consumidores en los productos, por lo que, la venta realizada con transparencia, brindando la asesoría correcta al usuario, con una correcta práctica comercial ética, en la que el asesor comercial debe presentar una propuesta honesta en la oferta, teniendo en cuenta que una venta ética consolida una reputación sólida para la empresa, lo cual favorece a la construcción de una relación a largo plazo (Martín y Gómez, 2021).

Los consumidores leales a una marca tienen mayor intención de compra de sus productos, por la percepción que les garantiza la confianza, la cual ha sido generada por las experiencias de compras previas. En la venta de productos intangibles que dependen de la confianza que tengan los consumidores, se debe considerar diferentes estrategias que incluyan la ética en la oferta, un adecuado manejo de objeciones, garantías en los productos lo cual facilita el cierre de ventas (Santana et al., 2022).

Por el contrario, realizar una práctica comercial engañosa, con poca claridad, genera desconfianza en el consumidor, lo cual puede deteriorar la percepción de la marca, generando rechazo al producto y provocando daños irreparables a la reputación de la empresa. Por lo que una práctica comercial ética, donde el vendedor se convierte en un asesor que conoce el producto, brindando información completa, se constituye en una estrategia sostenible para los negocios financieros, que garantiza relaciones a largo plazo con los clientes (Campines, 2024).

### ***Conocimiento del producto***

El producto es el bien o servicio que se ofrece al consumidor final con el propósito de satisfacer una carencia o necesidad. Campines (2024) señala que el producto posee diferentes características y atributos tangibles (tiene tamaño, color, olor, sabor, etc.) e intangibles (tiene una marca, reputación del fabricante, servicio al cliente, etc.) que el consumidor o usuario considera que puede solucionar un problema o satisfacer una necesidad o deseo.

Por lo que Kotler y Armstrong (2021) señalan que los consumidores eligen un producto en función del valor percibido, y solo lo comprarán si el producto cumple sus expectativas. Conocer el producto es en principio uno de los aspectos más importantes para los vendedores, porque puede tener una base sólida para comunicar con claridad las características y atributos del producto, lo cual genera confianza en el consumidor. De tal forma que puedan satisfacer cualquier inquietud del consumidor o usuario, teniendo en claro qué problema soluciona, cuál es el valor, la calidad con la que ha sido fabricado, las garantías que se ofrecen por parte del fabricante, el tiempo de vida útil, entre otras (Bazán e Illingworth, 2024).

La decisión de compra se ve afectada positivamente cuando el consumidor tiene información amplia sobre el producto, que le genera expectativas sobre su valor, los beneficios y las necesidades o problemas que resuelve. Cuando el usuario percibe con claridad el producto, genera confianza, impactando positivamente en la percepción de valor, reduciendo las incertidumbres, eleva la posibilidad de realizar la compra (Coronel et al., 2024).

### ***Estrategias de comercialización y ventas***

Las estrategias de ventas se consideran al conjunto de acciones que las empresas realizan para la comercialización de sus productos, siendo proactivas para anticiparse a posibles escenarios en el mercado. Las empresas fabricantes establecen una estrategia de distribución de sus productos por medio de una venta directa al consumidor final o por medio de intermediarios, que reciben comisiones o un margen de utilidad por la venta del producto (Barreto et al., 2022).

En la actualidad las empresas se desenvuelven en un entorno que es muy dinámico y competitivo, por lo que deben incorporar diferentes estrategias que les permitan comercializar sus productos con lo cual puedan incrementar las ventas, logrando una ventaja competitiva por encima de su competencia. Contar con una

estrategia clara que oriente al personal sobre los procesos y procedimientos que debe realizar es clave para cumplir las metas con una mayor eficiencia y efectividad (Rojas y Pérez, 2023).

Toda estrategia que se realiza en las empresas busca conseguir una ventaja competitiva en el mercado, logrando el cumplimiento de los objetivos planteados, por lo que se planifica y asigna los recursos que se hayan considerado necesarios para la implementación de la estrategia. Además, es necesario establecer los indicadores de gestión para medir el desempeño alcanzado según el objetivo estratégico propuesto (Abrigo et al., 2017).

### ***Servicio al usuario***

López (2020) señala que el usuario, cliente o consumidor debe ser considerado como el centro de la estrategia de toda empresa, por lo que se tiene que utilizar el marketing relacional con el fin de procurar la fidelización del cliente. En una sociedad globalizada, los usuarios o consumidores tienen una amplia gama de opciones para adquirir un producto, donde existe oferta física y en línea, por lo que el enfoque y prioridad debe ser hacia la satisfacción de los consumidores.

Muchas empresas consideran que el servicio al usuario está relacionado con la satisfacción del usuario, es decir, que son los usuarios que perciben un buen o mal servicio, lo cual es determinante para su satisfacción. Por esta razón, han elevado los estándares de atención para mejorar el nivel de satisfacción, lo cual les permita fidelizar al usuario, siendo un verdadero desafío para el personal de dicha área que debe ser capacitado para brindar el acompañamiento respectivo al usuario (Roldan et al., 2024).

Vasquez et al. (2021) han identificado algunas deficiencias que se presentan en la atención al usuario que provocan altos niveles de insatisfacción y quejas de los usuarios, produciendo grave afectación a la reputación de la imagen institucional. Entre los errores más comunes se encuentran: la comunicación deficiente, largas filas, productos defectuosos, falta de empatía del personal, entre otras, que reflejan la necesidad de capacitar al personal para mejorar la atención al usuario, elevando los niveles de satisfacción tanto del personal como de los usuarios.

### ***Capacitación al personal de atención al usuario***

El entorno empresarial es cambiante, puesto que se ve influenciado por los avances tecnológicos, por lo que se requiere que el personal adquiera nuevos

conocimientos sobre metodologías y prácticas laborales que fortalezcan las competencias laborales de los trabajadores. Por lo que la capacitación se considera como un proceso sistemático, planificado y organizado que permite a los trabajadores adquirir conocimientos y desarrollar habilidades y competencias para el desempeño en ciertos puestos o funciones, elevando la capacidad operativa que permita el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales (Pérez y Alfonso, 2023).

La capacitación es considerada como un proceso de educación a los individuos, que se desarrolla a corto plazo, donde las personas adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y destrezas que les permiten asumir competencias para cumplir una función o actividad determinada, lo cual al vincularse a una organización tiene como finalidad alcanzar los objetivos y las metas. Los trabajadores requieren de capacitaciones de forma permanente, lo cual implica que la empresa asuma dichas inversiones que permiten mejorar las capacidades de su personal (Ruiz, 2020).

Mediante el proceso de capacitación los trabajadores complementan su formación académica, y se preparan para el entorno laboral dentro de la empresa, favoreciendo al desarrollo de habilidades técnicas que les permiten mejorar la productividad, haciendo su trabajo con mayor eficiencia a nivel operativo, asumiendo un mayor compromiso con sus actividades laborales (Cid y Baldovinos, 2025).

### ***Productividad***

La productividad es considerada como la relación entre la producción en un tiempo determinado y los recursos utilizados para dicho fin, por lo que, una mejora en el uso de los recursos puede mejorar la cantidad de producción en términos cuantitativos. La productividad de los trabajadores depende en gran medida de diferentes factores, entre ellos: la motivación, el clima laboral, la satisfacción laboral, la incorporación de tecnologías, capacitación, entre otros (Palacios, 2023).

En la era de la globalización, se requiere mejorar los procesos productivos para incrementar la productividad, sin sacrificar la calidad, lo cual permite aumentar la competitividad empresarial. Es relevante señalar que para que haya una adecuada productividad se debe hacer un uso eficiente de los recursos, que incluye el tiempo, las finanzas, el personal, etc. (Ramírez et al., 2022).

La productividad laboral es uno de los factores esenciales para el desarrollo de las empresas, puesto que, al establecerse indicadores de gestión se logra un mayor control del rendimiento de cada área y de cada trabajador, lo cual permite una

valoración positiva en el cumplimiento de las metas y objetivos. La incorporación de las tecnologías favorece la productividad de los trabajadores, puesto que reduce el tiempo en los procesos, lo cual permite realizar más actividades (Cueva y Jácome, 2024).

### ***Eficiencia operativa***

La eficiencia operativa tiene una amplia connotación, por un lado, se considera la relación entre los recursos que se utilizan y los resultados que se obtienen en el proceso productivo; por otro lado, con los procesos de automatización digital se logra altos niveles de eficiencia al reducir los tiempos de atención, produciendo mayor nivel de satisfacción de los usuarios. En el caso de las instituciones financieras buscan alcanzar los objetivos utilizando eficientemente sus recursos, sobre todo los recursos humanos que tienen directa implicación con la atención al usuario, para lo cual deben utilizar los equipos tecnológicos, lo cual aumenta la competitividad (Mejía et al., 2025).

La globalización y el avance de las tecnologías han producido grandes cambios en las empresas, sobre todo en las que brindan servicios financieros. A través de la banca móvil ha puesto en manos de los usuarios la oportunidad de acceder a los servicios, sin la necesidad de acudir a las oficinas, lo cual hace que exista mayor eficiencia en la atención al usuario, puesto que los procesos son automáticos, no requiere hacer colas, y se puede atender a más usuarios de forma virtual (Quimi et al., 2024).

### **Bancaseguros**

El modelo de negocios bancaseguros es una actividad de intermediación para ofrecer productos de aseguradoras mediante la red bancaria, vinculándolos con productos financieros. La capacidad operativa y la cartera de clientes de las entidades financieras son muy importantes para distribuir productos como los seguros de vida, que se pueden agregar al portafolio de servicios, haciéndolo más atractivo debido a la confianza que tienen las personas en los bancos (Manzano, 2023).

Por lo que es considerado como un canal de ventas, en el que las compañías de seguros venden sus productos con la intervención del banco, que recibe una comisión por la venta. Este canal permite a la banca ofrecer productos bancarios integrales, no debe entenderse la bancaseguros como la simple gestión de ventas de seguros, sino

que se aporta un asesoramiento y educación financiera a los usuarios de las instituciones financieras (Marzai, 2018).

Esta estrategia de comercialización tiene una alta capacidad de obtener un alto impacto en la rentabilidad, siendo una fuente de ingresos que potencia la oferta de valor al cliente, mediante productos complementarios. El canal bancario es muy eficiente debido a la simplificación de los procesos de contratación, la alta segmentación de potenciales clientes (Ayuso y Rovira, 2024).

### ***Evolución del sistema financiero y mercado de seguros***

El sistema financiero ha experimentado transformaciones que han puesto a prueba la resiliencia de muchas entidades adoptando cambios radicales que les permitan cumplir con los indicadores de solvencia, liquidez y sostenibilidad en las últimas dos décadas se han tenido crisis económicas, pandemia, desastres naturales que han producido contracciones en la economía no solo del país, sino del mundo (Asobanca, 2023).

El mercado de los seguros de vida en el país ha tenido una recuperación lenta pero progresiva de los efectos negativos que provocaron la crisis económica mundial, la posterior pandemia y la crisis de inseguridad. En los últimos años se han tenido cambios normativos que han permitido la expansión de los seguros, produciéndose una mayor oferta de productos. Este crecimiento ha ido de la mano con la bancarización, al existir una mayor confianza en las instituciones financieras, lo que ha demostrado que la bancaseguros es un canal muy relevante para el sector financiero y de seguros (Benito, 2022).

Es importante considerar también que el mercado financiero y de seguros ha sido afectado positivamente por las innovaciones tecnológicas que se han introducido de forma acelerada en los últimos años, donde los bancos han modernizado sus canales de atención al usuario gracias a la transformación digital, los servicios bancarios han generado las más altas utilidades en la historia de los bancos del Ecuador (Posligua et al., 2023).

### ***Gestión del talento humano en la banca***

En toda institución la gestión del talento humano es un pilar esencial para el éxito y la sostenibilidad del negocio. En el contexto de las instituciones financieras este proceso conlleva a atraer, desarrollar y retener a colaboradores que estén altamente cualificados para cumplir con las metas establecidas, teniendo competencias

técnicas y habilidades blandas que les permitan adaptarse adecuadamente al entorno laboral que es muy exigente, donde tienen que colocar productos financieros y brindar un adecuado servicio al cliente (Paredes y Bustamante, 2024).

Existen estrategias efectivas para la gestión del talento humano, que permiten desarrollar habilidades y aptitudes para el servicio al cliente, considerando que se deben alinear a los objetivos y políticas del banco, lo cual implica que haya un compromiso organizacional que les conlleve a tener un alto rendimiento laboral, que es medido con indicadores de desempeño, de ser alto les permite ser promocionados a otras áreas (Checa et al., 2020).

Para algunos autores, la gestión del talento humano tiene influencia directa en la eficiencia de los trabajadores a nivel técnico y operativo, lo cual se establece por medio de estrategias motivacionales que les permitan recibir reconocimientos, que impactan directamente en la productividad y eficiencia en los procesos internos, considerando los aportes que brindan los ejecutivos bancarios (Castillo et al., 2023).

### ***Sistemas de evaluación y control en la banca***

El sistema financiero durante las últimas décadas ha sufrido cambios profundos, considerando la economía globalizada, el acelerado avance de las tecnologías, las demandas de los mercados, lo cual ha generado importantes oportunidades para la banca. En los actuales momentos, gracias a la incorporación de las FINTECH se ha transformado la atención a los usuarios, logrando mayor eficiencia operativa. Sin embargo, se requiere adoptar sistemas de evaluación y control para garantizar la sostenibilidad de las entidades bancarias (Chávez, 2025).

En la gestión administrativa se emplean sistemas de evaluación y control que establecen el desempeño organizacional, evaluar la eficiencia operativa, lo cual permite determinar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Al plantearse un sistema de evaluación se tiene una orientación hacia el logro de las metas que se han establecido mediante indicadores cuantitativos y cualitativos, generando datos que permiten consolidar una cultura organizacional de mejora continua (Hernández y Medina, 2020).

Los sistemas de control sobre la gestión han permitido establecer una valoración que permita tener una gestión más ágil para la toma de decisiones, en el contexto de la sociedad actual que es muy cambiante. La banca moderna establece indicadores financieros y no financieros que permitan un monitoreo sobre el

desempeño organizacional, detectando deficiencias en los procesos operativos, para la realización de acciones correctivas a fin de garantizar la sostenibilidad de la institución (Rodríguez et al., 2022).

### ***Servicios bancarios***

Los servicios bancarios son un conjunto de procesos que las entidades bancarias establecen para atender las necesidades de sus clientes. En la actualidad los bancos han establecido procesos presenciales y virtuales para prestar sus servicios a los usuarios. El canal presencial implica que los clientes asistan a las agencias de la institución para realizar sus trámites; mientras que el canal electrónico, conocido también como banca virtual permite el acceso al usuario por medio del sitio web o aplicaciones móviles (Rubio, 2022).

La calidad del servicio bancario es un aspecto muy relevante en el contexto de la atención al usuario, al superar las expectativas del cliente se puede tener un adecuado nivel de satisfacción y fidelización de clientes. Es decir, que los servicios bancarios no tienen que ver solo con la oferta de productos financieros, sino que se tienen la oportunidad de tener una buena experiencia de servicio al cliente, generando mayor confianza (Velásquez, 2023).

La innovación tecnológica en los servicios bancarios permite dar respuesta a los usuarios digitales. Esta innovación ha dado la oportunidad de ampliar los canales de atención, que incluyen: cajeros automáticos, corresponsales no bancarios, aplicación y sitio web. Sin embargo, en estos canales digitales no se ha considerado la colocación de productos complementarios como los seguros de vida (Ayuso y Rovira, 2024).

### **Marco referencial**

A nivel internacional se han realizado diferentes estudios sobre estrategias para la venta de seguros de vida a través de un canal de distribución de la bancaseguros.

En Indonesia, Lutfiah et al. (2025) analizaron la estrategia bancaseguros que se realizó por la alianza entre una empresa de seguros y un banco en la ciudad de Medan. El estudio tuvo como objetivo: Analizar la estrategia bancaseguro que utilizó una empresa de seguros para incrementar las ventas de seguros de vida islámicos.

Por medio de una investigación de enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, se recopiló información primaria mediante entrevistas en profundidad a los asesores financieros y el personal de marketing que permitan comprender la realidad

institucional, también se realizó la observación participante y análisis de documentación de la institución. Además, realizaron la triangulación de los resultados obtenidos para garantizar la confiabilidad de los resultados.

El principal resultado que encontraron es que la estrategia de bancaseguros islámicos tuvo que ver con la implementación de personal especializado en asesoría de servicios financieros en las agencias del banco quienes tenían como propósito brindar un enfoque educativo a los clientes del banco que previamente eran segmentados por su capacidad adquisitiva, lo cual demostró ser una estrategia eficaz para el incremento significativo de las ventas de pólizas y primas mensuales.

Además, encontraron que el personal de asesores de servicios financieros fue capacitado para desarrollar habilidades comerciales, lo cual permitió que haya mayor interacción con los potenciales clientes. La institución financiera ofreció un espacio físico para el desarrollo de programas de protección financiera para clientes del banco, así como se desarrollaron materiales publicitarios de productos bancarios con seguros, siendo el más vendido un paquete que ofrecía dos beneficios un plan de ahorro y un seguro de vida.

En Perú, Ramírez (2024) en su estudio sobre la bancaseguros desde la perspectiva de los clientes y de la normativa legal que rige para la comercialización de los productos de seguros, considerando como objetivo analizar el proceso de la intermediación que realizan las entidades bancarias al ofertar seguros de vida, donde existe una gran cartera de clientes que pudieran ser afectados en sus derechos.

La metodología utilizada fue de tipo descriptiva, documental, bajo un enfoque cualitativo, analizando las regulaciones existentes para la celebración de un contrato de seguro, considerando que las entidades bancarias se rigen en las resoluciones de las entidades de control donde se establece que las aseguradoras comercializan sus productos a través de terceros, que asumen la corresponsabilidad como representantes de las aseguradoras.

El principal resultado del estudio es que la comercialización de los seguros, a través del canal bancaseguros, genera efectos jurídicos como representante de la compañía aseguradora, de tal forma que los usuarios de la banca puedan tener una protección eficaz ante los errores que pudiera cometer la compañía aseguradora, estableciéndose la corresponsabilidad de la empresa financiera en casos que haya conflictos, donde se niegue entregar los beneficios de la cobertura acordada en el contrato.

En España, Rubio (2022) evidenció que la banca es considerada como un canal eficiente para la distribución de los seguros de vida, puesto que presenta bajos costos con relación a otros sistemas de distribución, gracias a la amplia base de clientes se presentan oportunidades de venta cruzada. El estudio tuvo como objetivo contribuir al avance del conocimiento sobre la banca-seguros como un canal de distribución alternativa en el segmento de seguros de vida en el mercado español.

El diseño metodológico utilizado fue no experimental, de enfoque cuantitativo, retrospectivo, que analizó la industria de seguros española durante un periodo de ocho años, mediante modelos estadísticos como el modelo de regresión de efectos aleatorios de dos etapas de Heckman.

En la investigación se determinó que, en España la distribución de seguros de vida se realiza por medio de agentes tradicionales, operadores de banca-seguros, corredores (*brokers*), y otros canales como marketing directo de las propias empresas aseguradoras. En varios periodos se tuvo como resultado que la bancaseguros fue el principal canal de distribución de seguros de vida con una cuota de mercado entre el 62% y 70% desde el 2002 hasta el 2018.

La investigadora encontró que existe una diferencia de costos en el canal banca-seguros que genera un menor costo de las aseguradoras, siendo muy relevante en comparación con los otros canales de distribución. Las empresas aseguradoras utilizan una estrategia multicanal, integrada por tres o más canales de distribución, aproximadamente la mitad de las empresas aseguradoras eran filiales de los grupos bancarios españoles. Además, encontró que entre más canales de distribución se tiene mayores costos; sin embargo, al tenerse la venta de seguros generales se tiene mayor eficiencia, lo cual conlleva al reto de perfeccionar la venta por medio del canal bancario.

En ese sentido, Abiyyu et al., (2020) encontraron que una compañía de seguros de vida utilizó estrategias de bancaseguros para la venta de sus productos, proporcionando las operaciones realizadas a través de la banca un importante ingreso para la empresa, puesto que las instituciones financieras tienen una base amplia de clientes, a los que se pueden segmentar para ofrecer los productos conforme el poder adquisitivo de cada uno, sobre todo en el caso de los clientes de medio o alto nivel de ingresos.

La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y documental, utilizando como técnicas la entrevista en profundidad y grupos focales

con expertos. Para el análisis se realiza la revisión documental de normativas, publicaciones científicas que permiten obtener datos complementarios que permiten comprender la situación actual de las estrategias que se han aplicado en la compañía.

Como resultados, se ha evidenciado que la empresa de seguros tiene su canal de distribución de los servicios a través de varias entidades bancarias públicas y privadas. Siendo colocados seguros de vida vinculados con créditos, lo cual ha permitido tener cobertura en caso de riesgo en los clientes que realizan préstamos al banco.

Además, se evidenció que la bancaseguros ha utilizado estrategias multicanal: tanto online (sitio web, redes sociales, llamadas, correos electrónicos) como offline (en las agencias bancarias). Se identificó tres modelos de negocio en la bancaseguros: referencia de clientes, cooperación en la distribución y la integración de los seguros en los productos bancarios. Como estrategias para su implementación se debe realizar una alta segmentación del mercado teniendo en cuenta los clientes de alto patrimonio y capacitaciones para el desarrollo de competencias comerciales de los empleados.

En México, Ruiz (2020) en su tesis de maestría titulada: La capacitación del Banco Uno y su impacto en las ventas de seguros de vida personales. Observándose la necesidad que tenía el personal de capacitarse para brindar una adecuada asesoría a los clientes al momento de elegir un seguro de vida personal.

Mediante una investigación cuantitativa, de alcance exploratorio, descriptivo y correlacional para la medición del impacto que produjo la capacitación en las ventas de seguros de vida personales. Se utilizó un cuestionario para una encuesta y una guía de entrevista que se dirigió al personal de 10 agencias del banco.

Los resultados permitieron conocer aspectos relevantes de los trabajadores del banco, sobre el conocimiento que tenían sobre las ventas de seguros de vida, lo cual reveló que existían bajas competencias en ventas en el personal, por lo que había baja productividad en la venta de seguros de vida personal, mientras que los seguros de vida de los créditos otorgados tenían un incremento por la colocación de créditos.

Los trabajadores del banco han señalado que ellos cuentan con poco tiempo para abordar a un cliente para la venta de un seguro, por lo que consideran que se necesita que el banco brinde capacitaciones a los clientes sobre la protección financiera, considerando los beneficios, las características de estos productos, lo cual dará mayores oportunidades para realizar la venta cruzada, donde el cliente adquiera diferentes productos financieros en el mismo banco.

## **Marco Conceptual**

### **Habilidades Comerciales**

Las habilidades comerciales se consideran como un conjunto de habilidades y destrezas que le posibilitan a un individuo realizar transacciones o negociaciones en diferentes entornos laborales y productivos. Estas competencias para los negocios les permiten manejar conversaciones con clientes y proveedores, con el fin de establecer relaciones provechosas que les permitan llegar a acuerdos rentables y permanentes (Molina y Coto, 2023).

El emprendedor desarrolla este tipo de habilidades que le ayudan a iniciar y administrar su negocio. Este tipo de habilidades también hace que el mercado se presente más competitivo, desafiando a los negocios tradicionales y contribuyendo en el desarrollo y crecimiento del mercado. Las habilidades comerciales que todo asesor de ventas debe desarrollar al momento de la negociación o proceso de compra y venta (Vargas, 2020).

### **Experiencia del Cliente**

La experiencia del cliente en el sector bancario se refiere a la percepción y satisfacción general de los clientes con los servicios, interacciones y puntos de contacto digitales y físicos de un banco. La experiencia del cliente (CX) en el sector bancario abarca cómo se sienten los clientes con cada interacción con su banco.

Esto abarca todas las etapas de su viaje, desde la apertura de una cuenta y la realización de transacciones hasta la búsqueda de atención al cliente o la utilización de diversos servicios financieros. Cada interacción, ya sea una llamada al centro de contacto, una transferencia de dinero a través de una aplicación de banca móvil o el uso de un cajero automático da forma a la percepción general del banco y afecta a la fidelización de clientes (Finio, 2024).

### **Fidelización de Clientes**

La fidelización de clientes se considera como un proceso en el cual se pretende mantener buenas relaciones comerciales, logrando satisfacción a los usuarios con la entrega de un servicio eficiente que genera confianza, por lo cual, el cliente puede reforzar su intención de compra y recomendar la marca, lo cual influye para la sostenibilidad del negocio (Parra y Jiménez, 2021).

La fidelización de los clientes es una estrategia de marketing relacional, donde se busca desarrollar un vínculo emocional con los consumidores para que estos perciban beneficios tangibles por su preferencia hacia la marca, por su experiencia de compra, que ha logrado satisfacer sus expectativas no solo del producto, sino del proceso de ventas y el seguimiento postventa (Carrasco, 2022).

## **Coaching**

El coaching se ha definido como una práctica de desarrollo profesional en la que un individuo con conocimientos especializados trabaja directamente con el intervencionista para mejorar las habilidades a lo largo del tiempo. Aunque el coaching cuenta con un amplio apoyo empírico, existe una variación considerable en cómo se ve el coaching en la práctica, por lo que definir las áreas de afectación resulta un primer paso para la implementación (Zelenin, 2024).

El coaching se conceptualiza como un método y comportamiento de gestión, que tiene como fin promover la sensibilización de las personas y los equipos, con el objetivo de alcanzar un resultado. También empodera, mejora y dinamiza los equipos y crea las circunstancias adecuadas para la consecución de los resultados. El desarrollo de los empleados se ha convertido en un componente necesario de los esfuerzos de una organización para mejorar la calidad, retener a los empleados claves, enfrentar los desafíos de la competencia global, el cambio social e incorporar avances tecnológicos en el diseño del trabajo (Villón y Castro, 2024).

## **Marco legal**

Se tiene un amplio marco normativo que viabiliza la realización de la presente investigación, entre las leyes que se ha considerado están:

### ***Constitución de la República del Ecuador***

La Constitución de la República es un instrumento que establece el marco jurídico del país, donde se sustentan los derechos y deberes de los ciudadanos a nivel personal y colectivo, garantizándose el desarrollo de un sistema económico que permite la creación de empresas, entre ellas las empresas financieras y de seguros, con el fin de operar en el país proveyendo un servicio.

Al referirse a los clientes del sistema financiero y seguros el Artículo 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y

características. La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Artículo 215.- La Defensoría del Pueblo tendrá como funciones la protección y tutela de los derechos de los habitantes del Ecuador y la defensa de los derechos de las ecuatorianas y ecuatorianos que estén fuera del país. Serán sus atribuciones, además de las establecidas en la ley, las siguientes: 1. El patrocinio, de oficio o a petición de parte, de las acciones de protección, hábeas corpus, acceso a la información pública, hábeas data, incumplimiento, acción ciudadana y los reclamos por mala calidad o indebida prestación de los servicios públicos o privados.

Sobre las actividades económicas y servicios financieros se establece en el Artículo 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Artículo 335.- El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos. El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal.

Los trabajadores de las entidades financieras tienen derechos consagrados en los artículos 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa,

remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Artículo 326, numerales 2.- Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario; y, 3.- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.

### ***Código Orgánico Monetario y Financiero***

Es una normativa que regula el funcionamiento del sistema financiero nacional, con sus actividades principales que se refieren a la intermediación bancaria, donde se encuentra la comercialización de productos financieros y entre ellos se encuentra la venta de seguros de vida. Artículo 14.- Funciones. La Junta tiene las siguientes funciones: 3. Regular mediante normas las actividades financieras que ejercen las entidades del sistema financiero nacional y las actividades de las entidades de seguros y valores.

Artículo 196.- Otras operaciones. Las entidades del sistema financiero nacional podrán efectuar otras operaciones que sean necesarias para su funcionamiento, tales como comprar, edificar, conservar y enajenar bienes muebles e inmuebles necesarios para su funcionamiento, dentro de los cupos que establezca la Junta. Las entidades del sistema financiero nacional no podrán efectuar actividades de seguros y valores más allá de las que este Código autorice.

### ***Código Civil***

Normativa vigente desde 1861, ha sido reformada varias veces, se constituye en la norma fundamental para el establecimiento de las relaciones jurídicas entre las personas naturales y jurídicas.

Artículo 1454.- Contrato o convención es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser una o muchas personas.

Artículo 1561.- Todo contrato legalmente celebrado es una ley para los contratantes, y no puede ser invalidado sino por su consentimiento mutuo o por causas legales.

Artículo 2163.- Los principales contratos aleatorios son: 1. El contrato de seguro; 2. El préstamo a la gruesa ventura; 3. El juego; 4. La apuesta; y, 5. La constitución de renta vitalicia. Los dos primeros pertenecen al Código de Comercio.

### ***Código de Comercio***

Es una normativa que rige las obligaciones que adquieren las partes dentro de un contrato comercial, que puede ser ejecutado por no comerciantes, quienes deben cumplir con los requisitos establecidos en el contrato.

Artículo 8.- Son actos de comercio para todos los efectos legales: ... h) Las actividades de representación, prestadas por terceros, a través de las cuales se colocan productos o se prestan servicios en el mercado; ... k) El contrato de seguro;

Artículo 225.- La oferta o propuesta es el proyecto de negocio jurídico que una persona formula a otra u otras personas determinadas. Deberá contener los elementos esenciales del negocio y ser comunicada al destinatario. Se entenderá que la propuesta ha sido comunicada cuando se utilice cualquier medio adecuado para hacerla conocer del destinatario. Toda propuesta no dirigida a una o varias personas determinadas, será considerada como una simple invitación a cualquier persona a hacer ofertas, a menos que la persona que haga la propuesta indique claramente lo contrario.

Artículo 226.- Para que la propuesta verbal de un negocio imponga al proponente la respectiva obligación, se requiere que ésta sea aceptada inmediatamente por la persona a quien se dirige, salvo que el proponente establezca un plazo; en defecto de esa aceptación, el proponente queda libre. La propuesta hecha por teléfono o por cualquier otro medio telemático que establezca comunicación oral inmediata, se asimilará para los efectos de su aceptación o rechazo a la propuesta verbal entre presentes.

Artículo 227.- Cuando la propuesta se haga por cualquier medio escrito, telemático o no, deberá ser aceptada o rechazada dentro de los tres días siguientes a la recepción de la propuesta, salvo que la propuesta tenga un plazo diferente.

Artículo 228.- Con la aceptación total de la oferta el contrato queda perfeccionado en el acto, y surte todos sus efectos legales, salvo la muerte o incapacidad legal del proponente. El silencio o la inacción, por sí solos, constituirán negativa a las propuestas efectuadas. La aceptación tácita, manifestada por un hecho inequívoco de ejecución del contrato propuesto, producirá los mismos efectos que la expresa, siempre que el proponente tenga conocimiento de tal hecho dentro del plazo para la aceptación.

Artículo 229.- Los días feriados oficiales o no laborables no se excluirán del cómputo del plazo de aceptación. Sin embargo, si la comunicación de aceptación no pudiere ser entregada en la dirección del oferente el día del vencimiento del plazo, por

ser ese día feriado oficial o no laborable en el lugar del establecimiento del oferente, el plazo se prorrogará hasta el primer día laborable siguiente.

Artículo 230.- La propuesta será irrevocable mientras no haya vencido el plazo para su aceptación. Por lo tanto, una vez comunicada, no podrá ser retractada por el proponente, so pena de indemnizar los perjuicios que con su revocatoria cause al destinatario, sin perjuicio de las acciones que por derecho de la competencia sean pertinentes. La oferta, aun cuando sea irrevocable, quedará extinguida cuando su rechazo llegue al oferente.

Artículo 238.- Toda declaración o acto referido a la formación, perfección, administración, cumplimiento y extinción de los contratos mercantiles podrá efectuarse mediante comunicación electrónica entre las partes y entre estas y los terceros, salvo disposición legal expresa en contrario. Siempre que la ley exija que el contrato o cualquier información relacionada con el mismo conste por escrito, este requisito se entenderá satisfecho si el contrato o la información se contiene en un soporte electrónico. La utilización de medios electrónicos en los contratos mercantiles no requiere el previo acuerdo de las partes. En todo acto de comercio ofertado en vía telefónica, cuyo pago se estipule mediante débito directo o cobro automático de una cuenta electrónica, la aceptación siempre deberá ser expresa, empleándose para el efecto medios o canales electrónicos.

Artículo 239.- Los contratos pactados a través del uso de sistemas electrónicos automatizados gozan de plena validez y eficacia. Los derechos y obligaciones derivados de estos contratos serán atribuidos directamente a la persona en cuya esfera de control se encuentra el sistema de información o red electrónica. En las relaciones entre el emisor y el destinatario de un correo electrónico, no se negarán efectos jurídicos, validez o fuerza obligatoria a una manifestación de voluntad u otra declaración por la sola razón de haberse hecho en forma de mensaje de datos.

Artículo 295.- Son contratos mercantiles los que se tratan en este libro. Deberán ser analizadas e interpretadas bajo los criterios de este Código otras formas contractuales en las que estén presentes elementos que determinen la naturaleza mercantil de los actos, lo que incluye los contratos innominados que puedan llegar a celebrarse. Se entiende por contratos innominados o atípicos, aquellos que no están expresamente regulados por el presente Código o por leyes especiales.

Artículo 767.- Toda persona tiene interés asegurable: a) En su propia vida; b) En la de las personas a quienes pueda reclamar alimentos de acuerdo con el Código

Civil; o, c) En la de aquellas cuya muerte puede aparejarle un perjuicio económico o moral aunque éste no sea susceptible de una evaluación exacta.

Artículo 780.- Los seguros de vida no se considerarán caducados, por falta del pago de la prima mensual cuando se hayan pagado las primas correspondientes a los dos primeros años, en cuyo caso los asegurados tendrán la posibilidad de cancelar los valores impagos hasta por el plazo de tres meses contados desde el último pago realizado; en el caso de seguros de vida que contemplen planes de ahorro, el contrato de seguro se considerará caducado cuando el valor de las primas atrasadas, o el de los préstamos efectuados con sus intereses excedan el valor de rescate de la póliza. Se exceptúan de esta disposición los seguros temporales en caso de muerte, sean individuales o de grupo, y otros que fueren expresamente autorizados por la entidad competente del control y vigilancia de los seguros. En el caso de los seguros de asistencia médica y contratos de salud integral prepagada, el plazo para la caducidad de los contratos se sujetará a lo previsto en la ley de la materia.

Artículo 781.- Las pólizas deben contener la tabla de valores garantizados, con indicación de los beneficios reducidos a que tiene derecho el asegurado al final de cada período anual, a partir del segundo año.

Artículo 782.- En los seguros de vida contra el riesgo de muerte, solo pueden excluirse el suicidio del asegurado ocurrido durante los dos primeros años de vigencia del contrato

Artículo 787.- En ningún caso el asegurador puede revocar unilateralmente el contrato de seguro de vida.

### ***Código Orgánico del Trabajo***

Es un instrumento jurídico que regula las relaciones laborales entre el empleador y el trabajador, considerando el fortalecimiento de las habilidades comerciales se considera que la institución financiera realizará actividades que van en el sentido de favorecer los derechos vigentes de los trabajadores.

Artículo 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Artículo 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:  
36. Implementar programas de capacitación y políticas orientadas a identificar las distintas modalidades del acoso laboral, para prevenir el cometimiento de toda forma de discriminación, hostigamiento, intimidación y perturbación que se pudiera generar en la relación laboral con los trabajadores y de éstos con el empleador.

### ***Ley Orgánica de defensa del consumidor***

Esta ley tiene como propósito garantizar la protección del consumidor frente a prácticas empresariales que vulneren derechos, lo cual se constituye en una herramienta para garantizar el acceso a un producto seguro, donde se exige el cumplimiento de lo establecido en el contrato.

Es así que se señala en el artículo 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes: ... 4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar; ... 6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales; 7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos; 8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios.

### **Identificación de variables y relación de variables**

Para el análisis de las variables se identifican la variable independiente y la variable dependiente, a partir de lo cual se realiza la operacionalización de las variables donde se establecen las dimensiones, indicadores, y las técnicas que permiten la obtención de información primaria de los participantes.

#### ***Variable independiente***

Estrategias de desarrollo de habilidades comerciales

#### ***Variable dependiente***

Colocación de seguros de vida

**Operacionalización de las variables**

**Tabla 1**

*Operacionalización de las variables*

Tipo	Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Técnica
Independiente	Habilidades comerciales	Las habilidades comerciales del ejecutivo de servicio se consideran como aquel conjunto de competencias, conocimientos y actitudes que tiene un trabajador del sistema bancario que le permite la identificación de las necesidades del cliente, comunicar persuasivamente con el fin de colocar un producto financiero o no financiero.	Capacitación y formación técnica	Frecuencia de capacitaciones	Encuesta
			Habilidades interpersonales	Capacidad de persuasión y negociación	Encuesta
			Motivación e incentivos comerciales	Nivel de motivación y compromiso	Encuesta
Dependiente	Colocación de seguros de vida	La colocación del seguro de vida se puede considerar como el resultado del proceso de promoción y asesoramiento brindado por los ejecutivos de una institución financiera con el fin de la contratación del seguro de vida ofertado por el asegurador.	Volumen de ventas	Nivel de ventas de seguros de vida	Encuesta
			Cumplimiento de metas de ventas	Porcentaje de cumplimiento	Encuesta
			Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción	Encuesta

## **Capítulo II: Metodología**

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Diseñar la metodología de investigación adecuada para determinar el perfil del ejecutivo de servicio al cliente, así como las habilidades y conocimientos clave necesarios para la colocación de seguros.

#### **Objetivos específicos**

- 1) Diseñar instrumentos que permitan conocer sobre las habilidades comerciales de los ejecutivos de servicio al cliente para la colocación de seguros.
- 2) Determinar la población y muestra de los participantes de la investigación.
- 3) Establecer los procedimientos que se deben seguir para la aplicación de los instrumentos y su posterior análisis.

#### **Enfoque**

Hernández y Klimenko (2025) señalan que la investigación mixta permite una indagación holística que integra de forma sistemática y complementaria los enfoques cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio, lo cual facilita la comprensión más profunda de un problema investigativo.

La investigación de enfoque mixto presenta la combinación de los estudios cuantitativos y cualitativos, lo cual permite obtener información para comprender de forma integral los fenómenos que ocurren al interior de la institución bancaria. Al plantearse una metodología cuantitativa, se puede utilizar la estadística para obtener información que permita profundizar la calidad de la investigación.

En el contexto de la investigación para fortalecer las habilidades comerciales de los ejecutivos de servicios del Banco del Pacífico, este enfoque mixto es pertinente, puesto que permite analizar de manera integral la problemática que ocurre dentro de la institución financiera, analizando tanto aspectos cuantitativos como cualitativos, lo cual permite validar estos resultados, ofreciendo una visión amplia de la realidad de la entidad financiera considerando la evidencia empírica y la evidencia documental.

El uso del enfoque mixto permite encontrar la problemática que está afectando el rendimiento financiero de la entidad bancaria en relación a la colocación de los seguros. Esto ayuda a entender las necesidades que presentan los trabajadores de la

entidad a fin de diseñar un programa para el desarrollo de habilidades comerciales en los ejecutivos de negocios.

Con esta herramienta se pueden tomar decisiones dentro de la organización, puesto que se identifican las debilidades que tienen influencia directa en la colocación de los seguros de vida, de forma cuantitativa y cualitativa. En este sentido, en el Banco del Pacífico se puede diagnosticar el nivel actual de habilidades comerciales de sus ejecutivos y también se puede proponer una mejora en el corto o mediano plazo.

### ***Tipo de investigación***

Hernández y Mendoza (2018) señalan que la investigación descriptiva es un tipo de estudio que tiene su orientación a la caracterización de los sucesos, realizando la caracterización de las propiedades o características de las variables de estudio, siendo útil para representar la situación real del objeto de estudio, sin manipular los resultados.

La investigación descriptiva tiene un papel vital para la comprensión de las necesidades presentes en institución bancaria con relación a las habilidades comerciales de sus ejecutivos y la colocación de los seguros de vida. Permite hacer la caracterización de las competencias, actitudes y prácticas que realizan en la actualidad los ejecutivos del balcón de servicio al cliente.

Esta investigación tiene su enfoque en detallar las características del fenómeno estudiado no manipulando aspectos relevantes del mismo, sino viabilizando la identificación de patrones que describan los rasgos de los individuos o de los procesos que se realizan con el fin de tener evidencia sólida para plantear una propuesta de mejora, describiendo de manera sistemática las situaciones encontradas dentro de la institución bancaria.

De otro lado, la investigación exploratoria según Bernal (2021) es un tipo de estudios que se orientan a examinar acontecimientos poco estudiados, o que no han sido abordados de forma específica, es muy utilizada para realizar aproximaciones a temáticas sobre las que existe poca información.

La investigación exploratoria es importante para comprender aspectos en fenómenos pocos estudiados o sobre los que existe poca información, como es el caso de la colocación de seguros de vida en el contexto bancario ecuatoriano donde la evidencia empírica es bastante limitada. Este tipo de investigación permite la generación de perspectivas nuevas que sirven como base para posteriormente realizar estudios de mayor profundidad.

Los estudios exploratorios se utilizan cuando en la investigación se requiere una comprensión inicial del problema, permitiendo establecer variables y diseñar instrumentos adecuados para el análisis de las necesidades o carencias presentadas. En el caso del estudio en el Banco del Pacífico, en la parte exploratoria se pueden identificar las brechas de conocimiento y las deficiencias en las habilidades comerciales dentro de los Ejecutivos de Negocios del Balcón de Servicios, lo cual permitirá establecer una oportunidad de mejora para la colocación de los seguros de vida.

Para Hernández et al. (2018) los estudios documentales se constituyen como un proceso sistemático que permite la recopilación, revisión y análisis de fuentes secundarias de información, con el fin de construir un sustento teórico que determine la relevancia del estudio.

La investigación documental en el presente estudio contribuye para establecer un marco teórico y contextual con base en literatura científica de relevancia a nivel nacional e internacional, así como informes y normativas que regulan o establecen indicadores y aspectos relevantes sobre el sector financiero y de los seguros. Con este tipo de investigación se analizan las fuentes teóricas a fin de establecer un conocimiento previo, así como la evolución de la información relacionada con el tema, permitiendo sustentar con base científica la problemática y posteriormente la propuesta de mejora para solucionar el problema.

### ***Diseño de investigación***

Hernández y Mendoza (2018) expresan que la investigación de diseño no experimental permite la observación de situaciones ya existentes, debido a lo cual los investigadores no pueden manipular las variables, sino que deben expresarse los resultados de los comportamientos y percepciones en su estado original.

La investigación es de diseño no experimental de corte transversal, siendo idóneo para el presente estudio con el fin de analizar las variables dentro de su contexto natural, sin que exista manipulación, es decir, se observan los fenómenos tal como ocurren en un momento determinado. Con este diseño se pretende obtener información en un tiempo determinado sin alterar los resultados de la investigación, lo cual permite comprender con claridad tanto los procesos internos de la institución financiera como los comportamientos y conocimientos de los ejecutivos de negocios del balcón de servicios.

Con este enfoque se identifican las habilidades de los ejecutivos, el desempeño comercial y los indicadores sobre la colocación de seguros de vida dentro de la institución bancaria en un marco temporal específico, lo cual permite contar con una fotografía para analizar y comprender la situación actual de la institución financiera, lo cual aporta información y evidencia empírica para la toma de decisiones.

### ***Métodos de investigación***

Bernal (2021) señala que el método deductivo-inductivo permite el análisis de los resultados considerando dos formas complementarias de razonamiento, por un lado, se utiliza la deducción que tiene su base en teorías o principios científicos a partir de los cuales se analiza situaciones particulares, y, por otro lado, se tiene la inducción que inicia con la observación de datos y el análisis de los hechos y acontecimientos particulares que permiten la generalización de los resultados. El uso de estos métodos favorece para la construcción de conclusiones basadas tanto en la teoría como en la evidencia empírica.

El método de investigación deductivo-inductivo es importante para el desarrollo de la presente investigación, puesto que permite combinar el razonamiento y evidencia teórica con la observación empírica. Por un lado, el enfoque deductivo parte de teorías y conceptos establecidos sobre la gestión comercial para contrastarlos con la realidad dentro de la institución sobre la colocación de los seguros de vida.

Por otro lado, el método inductivo permite establecer conclusiones a partir del análisis de los datos obtenidos dentro del estudio empírico, esto es, las encuestas y entrevistas. La articulación de estos métodos permite construir un conocimiento sólido al hacer la integración de la teoría con la evidencia empírica. Es por ello que se fortalece la validez de los resultados, permitiendo comprender de forma integral el fenómeno ocurrido en el contexto de la institución financiera.

### ***Técnicas e instrumentos de investigación***

El presente estudio requiere del uso de técnicas e instrumentos de investigación que cumplen un papel fundamental en la recolección y análisis de la información científica que se obtenga a partir del trabajo de campo, lo cual permite conocer y establecer un diagnóstico de la situación actual dentro de la institución financiera y con ello se realizan propuestas de mejora.

Las técnicas de la investigación a criterio de Bernal (2021) son procedimientos sistemáticos que se realizan para recolectar información de una población determinada

en función del objetivo del estudio, mediante las técnicas se recoge información empírica que permite analizar las variables de la investigación.

Las técnicas de investigación se consideran procedimientos sistemáticos que conllevan a la obtención de datos relevantes sobre la realidad o situación actual de un fenómeno observable. Se utiliza la encuesta a los clientes, y la entrevista a los ejecutivos responsables de la colocación de seguros de vida en la banca, y el análisis documental a partir de información del banco.

Arias (2012) expresa que los instrumentos de investigación son herramientas estructuradas que viabilizan la aplicación de las técnicas de la investigación, es decir, son los medios en los cuales se registra la información que se obtiene de los participantes de un estudio, siendo ese su fin, para lo cual debe cumplir con los criterios de validez, confiabilidad y pertinencia.

Los instrumentos son las herramientas que se utilizan para el registro y la organización de dicha información. En este sentido, bajo un enfoque mixto que se ha planteado en este estudio, donde se integran técnicas cuantitativas y cualitativas con el fin de captar la percepción de los ejecutivos, así como de los clientes. Se utilizan un cuestionario para la encuesta y una guía para la entrevista.

En el contexto cuantitativo se aplica una encuesta a los clientes del Banco del Pacífico en la Agencia Riocentro Los Ceibos, con el fin de conocer el nivel de satisfacción, confianza y su predisposición para contratar un seguro de vida. El cuestionario se elabora con preguntas cerradas bajo la escala de Likert, lo que permite hacer un análisis posterior sobre estos resultados pudiendo obtener información que se pueda procesar a niveles estadísticos, tanto descriptivo como inferencial (Anexo 1).

En el componente cualitativo se aplica entrevista estructurada a los ejecutivos de los servicios financieros del Banco del Pacífico en la Agencia Riocentro Los Ceibos, con el fin de obtener información sobre el nivel de desarrollo de habilidades comerciales, del conocimiento del producto y la percepción que tienen sobre la colocación de los seguros, que permita comprender sobre las estrategias, prácticas y desafíos del sector de bancaseguro (Anexo 2). Con esta técnica se identifican los factores críticos de éxito, así como las competencias clave que se requieren para tener una colocación efectiva de seguros de vida.

Estos datos permiten realizar una triangulación de técnicas, para contrastar las fuentes y las perspectivas de los participantes con el fin de construir una visión integral y global sobre la problemática investigada. De esta manera, los resultados se articulan

de manera coherente garantizando un análisis actual de la problemática y proponer una mejora a la situación encontrada en la institución financiera.

### **Población y muestra**

Arias (2012) señala que la población es la totalidad de los sujetos involucrados en una investigación, por lo que se tiene que considerar la cantidad de afectados con una problemática. Para el presente estudio se considera como población a los 5 ejecutivos de balcón de servicios, así como a los 5.885 clientes del Banco del Pacífico en la Agencia Riocentro Los Ceibos, de la ciudad de Guayaquil.

La muestra a criterio de Bernal (2021) es una parte representativa de la población, es decir, que se considera una porción pequeña de la población, que represente a los involucrados en la problemática investigada, su participación depende del tipo de muestreo utilizado.

Debido a que la población de los clientes del Banco del Pacífico en la Agencia Riocentro Los Ceibos es bastante grande, se ha realizado la aplicación de la fórmula muestral para poblaciones finitas sugerida por Quezada (2010), dónde:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{5885 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2 (5885-1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{5885 \cdot 3,8416 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,0025 (5884) + 3,8416 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{5651,954}{14,71 + 0,9604}$$

$$n = \frac{5651,954}{15,6704}$$

$$n=360,68$$

La muestra para el estudio se compone de 361 clientes y de 5 ejecutivos del balcón de servicios de la agencia Riocentro Los Ceibos del Banco del Pacífico. El muestreo que se ha considerado para la recolección de los datos es muestreo aleatorio simple, donde todos los elementos de la población tienen las mismas posibilidades de participar.

### **Herramientas para el análisis de datos**

Para el análisis de los resultados se ha utilizado programas informáticos como Microsoft Excel y Microsoft Word. Una vez realizada la encuesta se elabora una base de datos con las respuestas emitidas por los participantes, para luego utilizar la estadística descriptiva que permite expresar en gráficos los resultados de cada pregunta en términos porcentuales.

El análisis de los resultados de la entrevista se la realiza en el programa Microsoft Word, por lo que las respuestas emitidas por los participantes se ubican en una tabla donde se identifica patrones y percepciones que tienen los ejecutivos de atención al usuario del Banco del Pacífico en la Agencia Riocentro Los Ceibos.

### **Ética en la investigación**

Se han tomado en cuenta los principios éticos que guían las investigaciones al realizar el estudio, por lo que se ha propuesto el consentimiento informado, donde se establece la participación voluntaria, anónima y confidencial, protegiendo los datos personales de los participantes. Los resultados de la investigación serán expuestos íntegramente, no se puede realizar la manipulación deliberada, y se publicarán con fines educativos. Además, se respeta el derecho de autor de los trabajos consultados, por lo que, se realiza la respectiva citación bajo las normas APA en su séptima edición.

## Capítulo III: Resultados

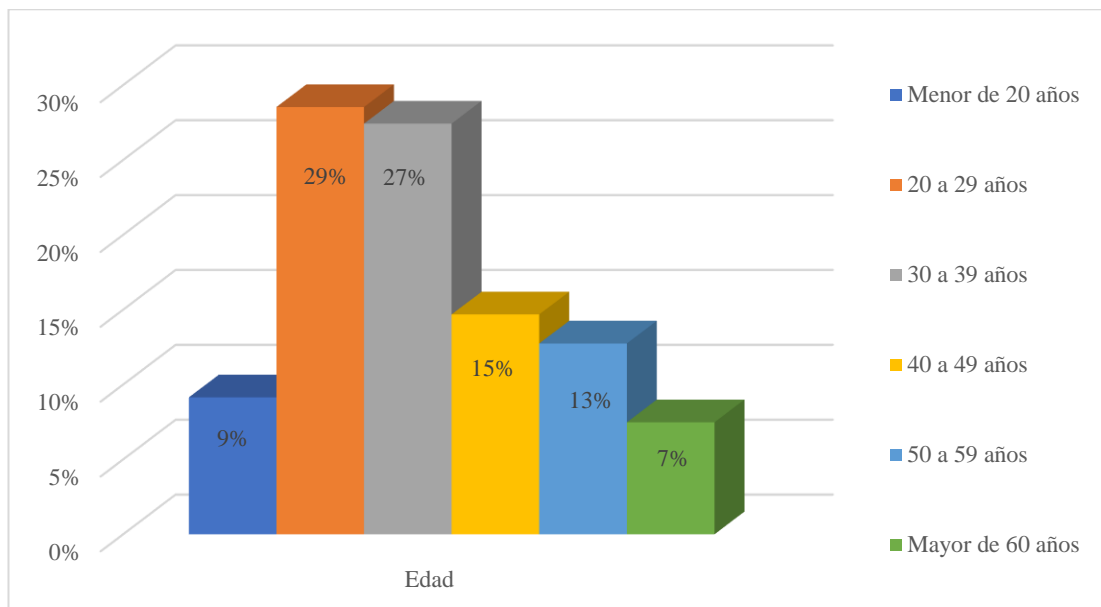
### Resultado de las encuestas

Los resultados de la encuesta permiten evidenciar el grado de penetración que poseen los seguros de vida ofertados dentro de la cartera de productos del banco. Además, permite conocer las limitaciones que tiene el personal de la banca para realizar el proceso de colocación de seguros de vida entre la base de clientes de la institución financiera. Los clientes expresan a través de la encuesta sus percepciones sobre estos procesos de colocación de seguros de vida, lo cual ayuda a identificar las fortalezas y las debilidades que tienen los ejecutivos de atención al cliente encargados de la colocación de seguros de vida.

En los datos sociodemográficos, se ha tenido la participación de 198 hombres y de 163 mujeres que representan el 55% y el 45% de la muestra respectivamente, lo cual evidencia que existe una participación levemente mayoritaria de los clientes de género masculino, lo cual puede deberse a que existió mayor predisposición de los hombres a participar en la encuesta realizada.

### Figura 4

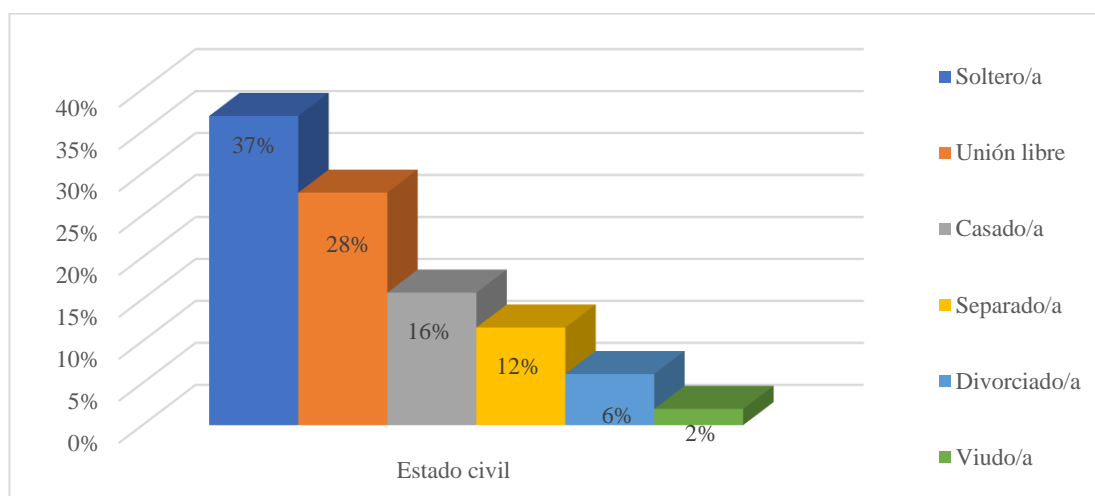
#### *Edad de los participantes*



Los clientes del banco en su mayoría tienen edades entre 20 y 39 años siendo consistente con la población económicamente activa que es relevante debido al potencial laboral, además se tiene un importante grupo etario mayor de 40 años, que son personas que tienen mayor predisposición a la contratación de seguros de vida.

**Figura 5**

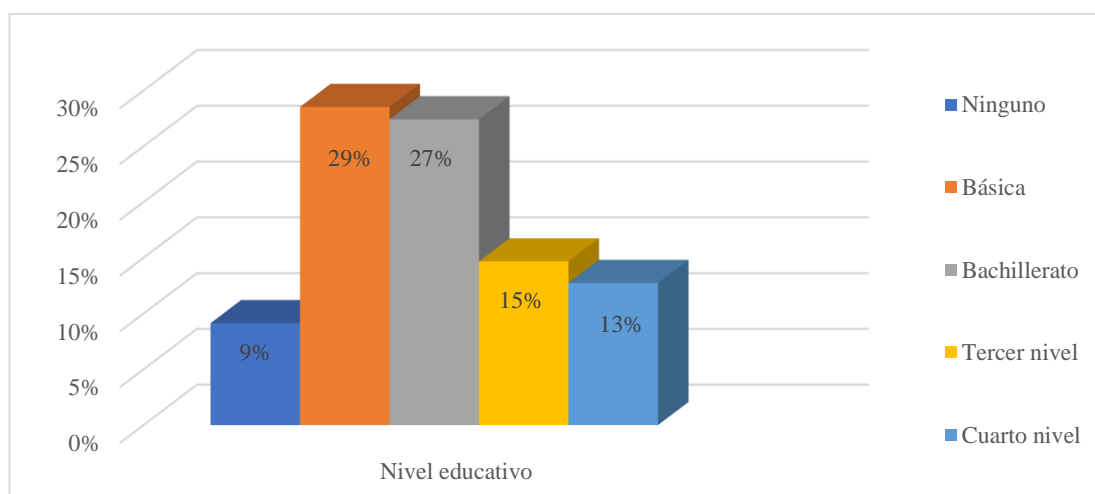
*Estado civil de los participantes*



La mayoría de los clientes es de estado civil soltero, sin embargo, al unir las personas casadas y en unión libre se tiene un grupo importante de clientes que se encuentran en el perfil de los potenciales clientes con mayor necesidad de protección financiera personal y a nivel familiar, por lo que, se debe considerar en la estrategia comercial que un seguro de vida es un mecanismo de protección familiar, lo cual puede contribuir a que los ejecutivos del banco puedan ofrecer la contratación de un seguro de vida.

**Figura 6**

*Nivel educativo de los participantes*

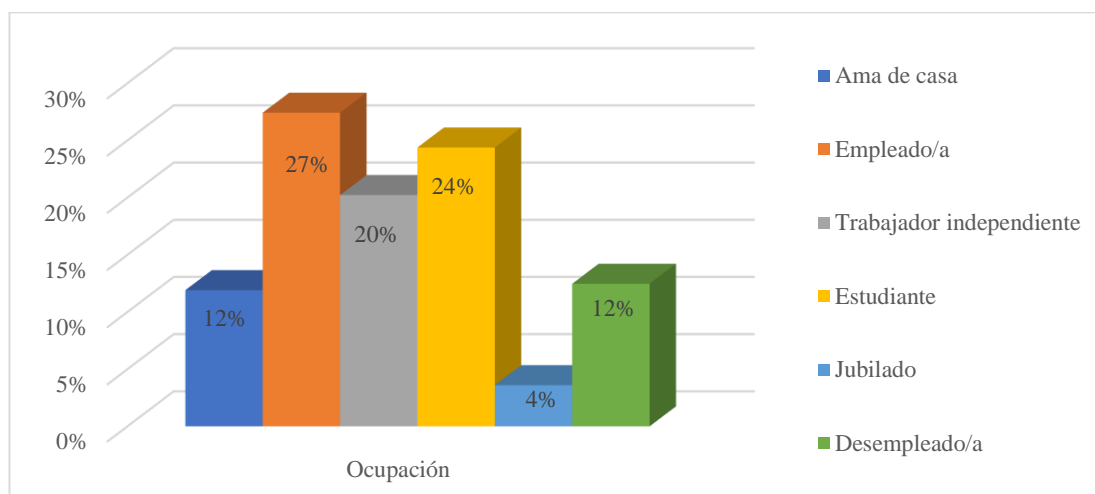


Los resultados demuestran que la mayoría de los clientes tiene un nivel educativo básico y de bachillerato. Sin embargo, un porcentaje importante presenta estudios de nivel superior entre tercer y cuarto nivel, lo cual conlleva a comprender que existe potencial alto para la venta de los seguros de vida, debido a que, al tener un

mayor nivel educativo, pueden tener un mayor nivel de ingresos, esto permitiría la colocación del seguro de vida en estos clientes. Además, en las personas de nivel educativo medio se puede trabajar en las deficiencias que presentan los ejecutivos para que puedan explicar de una mejor manera el producto al cliente, lo cual brinde mayor oportunidad de colocación de los seguros de vida.

**Figura 7**

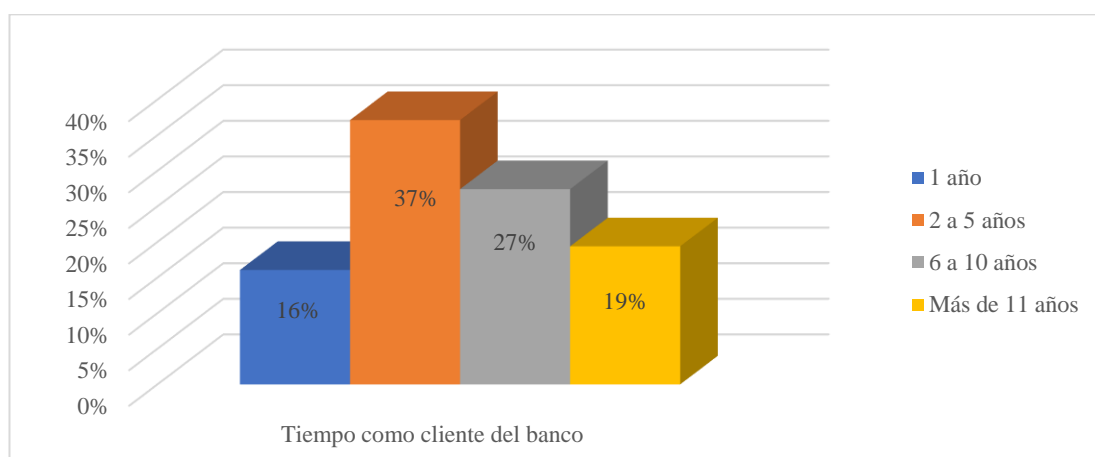
*Ocupación de los participantes*



Los clientes que participaron en la encuesta en su mayoría son empleados y trabajadores independientes, que tienen ingresos recurrentes, esto les permite contar con una estabilidad económica con la que pueden sostener los gastos del hogar. Este perfil se constituye en una oportunidad importante para la colocación de los seguros de vida, debiéndose aprovechado estratégicamente por la institución financiera con una comunicación estratégica dirigida a este segmento de la población.

**Figura 8**

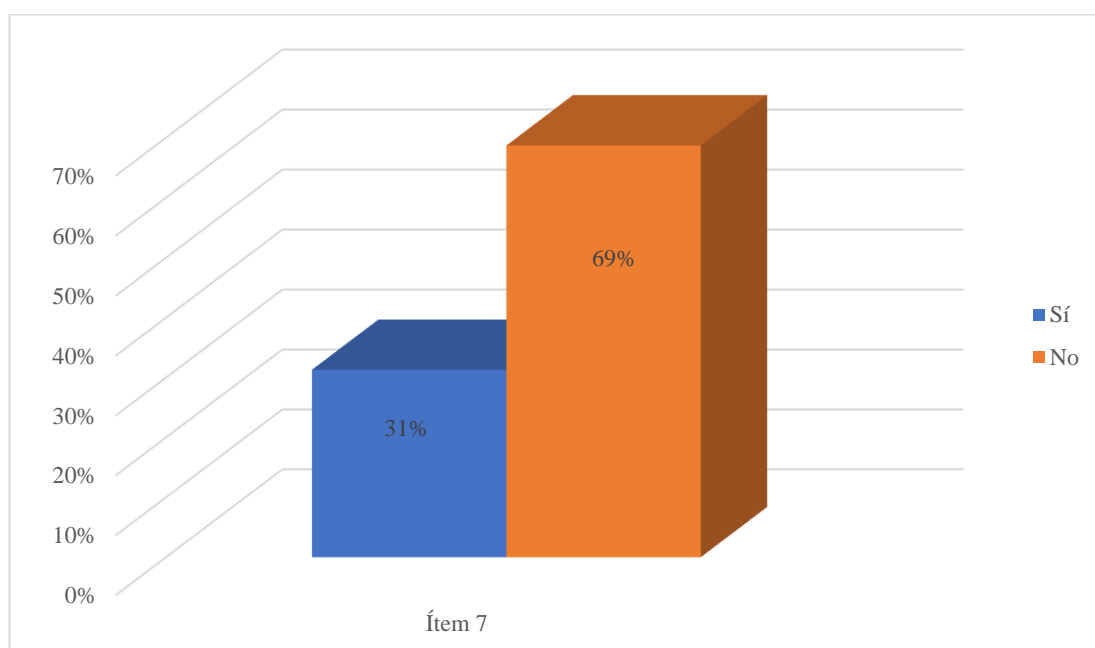
*Tiempo de cliente del banco*



La mayoría de los clientes tienen un tiempo de antigüedad en el banco bastante amplio, lo cual establece que la permanencia entre 2 y 10 años en su mayoría, y un grupo importante tiene más de 11 años de cliente, lo cual permite comprender que hay una relación de confianza y fidelidad con la institución financiera. Sin embargo, pese a esta relación, no se ha logrado aprovechar para tener una mayor contratación de seguros de vida, lo cual evidencia que hay una brecha entre la fidelización de los clientes y la venta cruzada de los productos de seguros de vida, debiendo considerarse como una debilidad que debe tenerse en cuenta para la aplicación de estrategias que reviertan esta situación.

### Figura 9

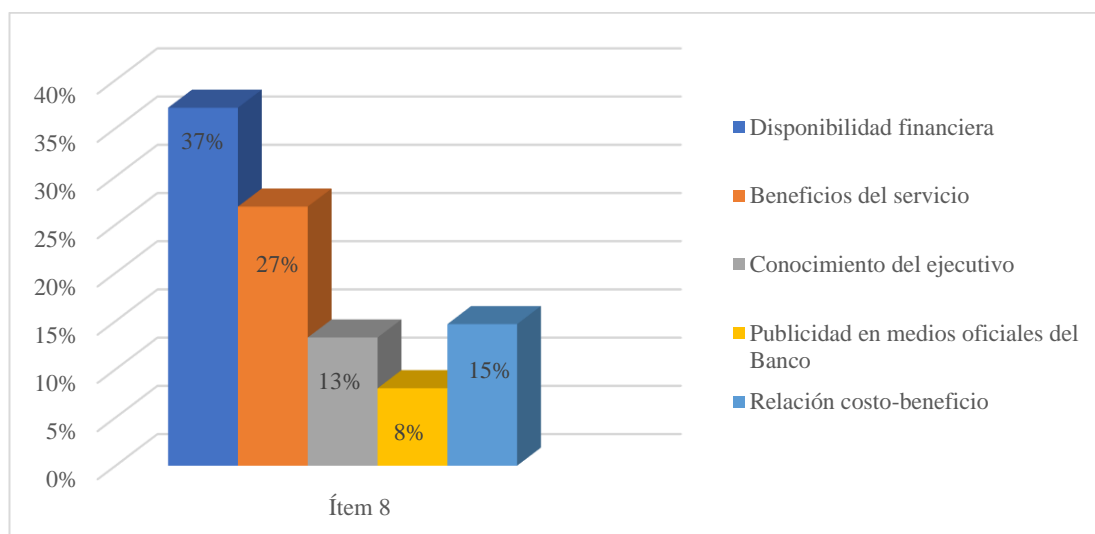
*Ítem 7: ¿Ha recibido información acerca de la oferta de seguros de vida actualmente disponible para los clientes del Banco?*



Los clientes han expresado en una porción bastante considerable que dentro de la institución financiera no han recibido información sobre la oferta de seguros de vida que el banco ofrece a sus clientes, lo cual conlleva a comprender que existe falta de comunicación de los productos no financieros, que se ha constituido en una de las principales barreras que se tienen y que impiden la colocación del producto, ya que al no entregar información clara o suficiente sobre los seguros de vida, se limita el conocimiento del cliente y por ende no se despierta el interés ni tampoco se logra persuadir al cliente sobre la necesidad y la utilidad que le brinda un seguro de vida a él y a su familia.

**Figura 10**

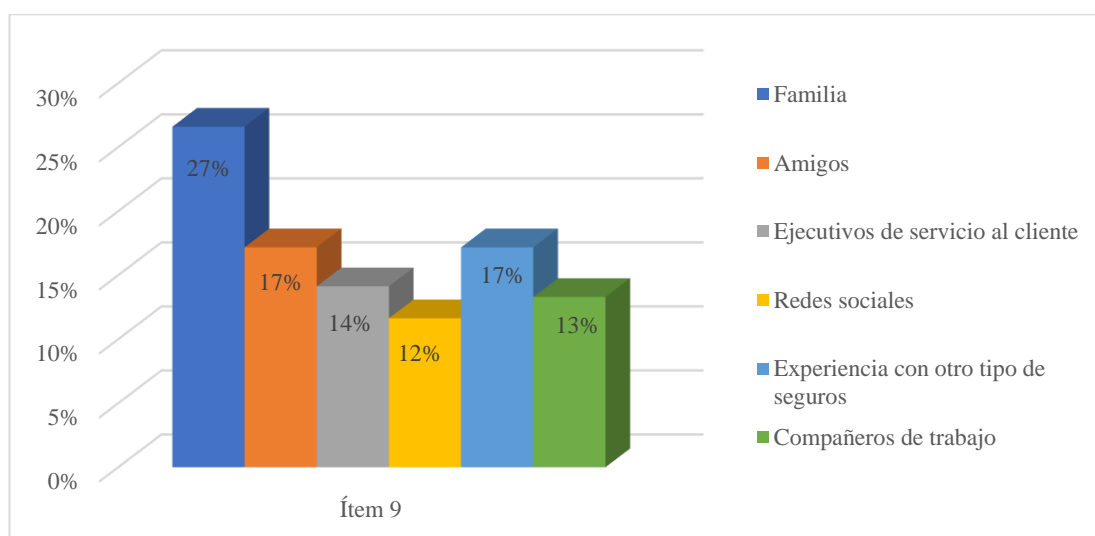
*Ítem 8: ¿Cuál considera ud es el factor principal que lo motivaría a la elección de un servicio de seguro de vida?*



Los clientes señalan que entre los factores más importante para decidir la elección de un servicio de seguro de vida están la disponibilidad financiera del cliente, así como los beneficios del servicio que recibiría a través de un seguro de vida, por lo que se considera que se debe replantear las estrategias de venta con un enfoque en el valor real del producto, haciendo énfasis en el impacto en la protección tanto del cliente como de su familia, presentando como uno de los mayores beneficios que puede recibir de parte de la institución financiera.

**Figura 11**

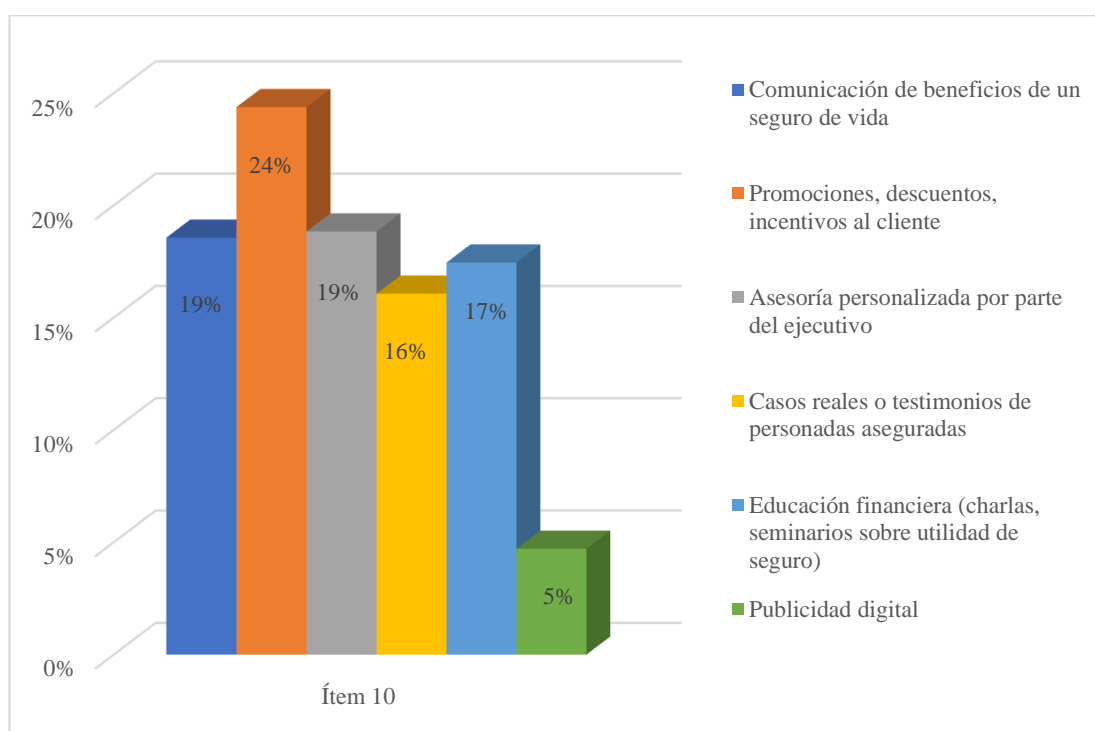
*Ítem 9: ¿Cuál considera ud es el principal influenciador en la elección de un seguro de vida?*



Los clientes consideran que la familia es el principal influenciador para elegir la contratación de un seguro de vida. Los ejecutivos del servicio al cliente no tienen un alto nivel de influencia en la decisión de contratación, lo cual evidencia que existe una debilidad en la preparación debido a que el ejecutivo no persuade a los clientes sobre los beneficios que recibirían en un seguro de vida, reflejando la necesidad de capacitar al personal del banco para que puedan tener un mejor proceso de colocación de los seguros de vida.

**Figura 12**

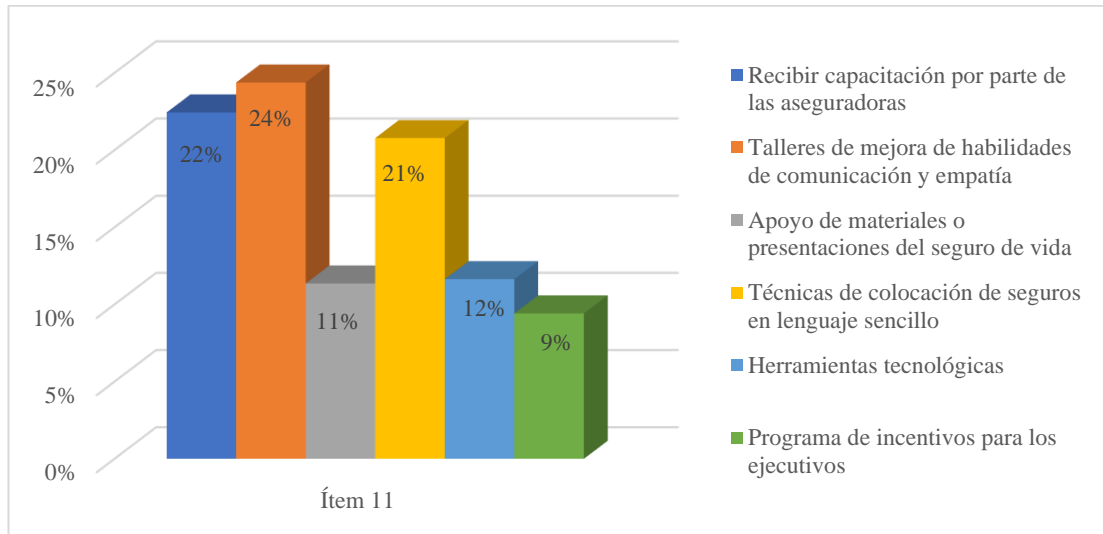
*Ítem 10: ¿Qué estrategia considera usted que es más efectiva para que usted compre un seguro de vida?*



Los clientes consideran que la estrategia más efectiva para comprar un seguro de vida tiene que ver con las promociones, los descuentos e incentivos al cliente que realice la institución financiera y como segundo aspecto importante está la comunicación de los beneficios del seguro de vida y la asesoría personalizada por parte del ejecutivo de servicios. Esto sugiere que el enfoque actual de la estrategia comercial no responde a las expectativas del cliente, y pese a que la asesoría personalizada del ejecutivo no se considera como la principal estrategia, se puede mejorar este resultado constituyéndose en una gran oportunidad de mejora para el desempeño del ejecutivo en el proceso de colocación de los seguros de vida.

**Figura 13**

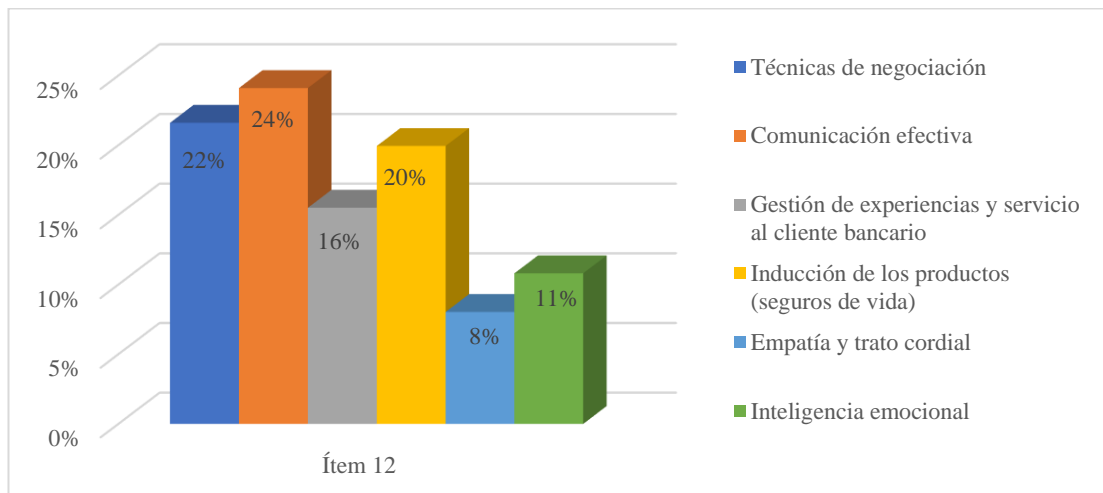
*Ítem 11: ¿Cuál sería su recomendación para mejorar los niveles de colocación de los ejecutivos que ofrecen los seguros de vida?*



Los clientes consideran que existe una necesidad de realizar talleres en la mejora de habilidades de comunicación y empatía. Asimismo, recibir capacitación por parte de las aseguradoras para que puedan conocer de una mejor manera el producto que van a ofertar a los clientes. Y en tercer lugar, consideran que se debe capacitar en técnicas de colocación de seguros de vida utilizando un lenguaje sencillo. Estos tres aspectos fortalecerán las capacidades del ejecutivo de atención al cliente, con el fin de que comercialicen los seguros de vida de una forma más efectiva.

**Figura 14**

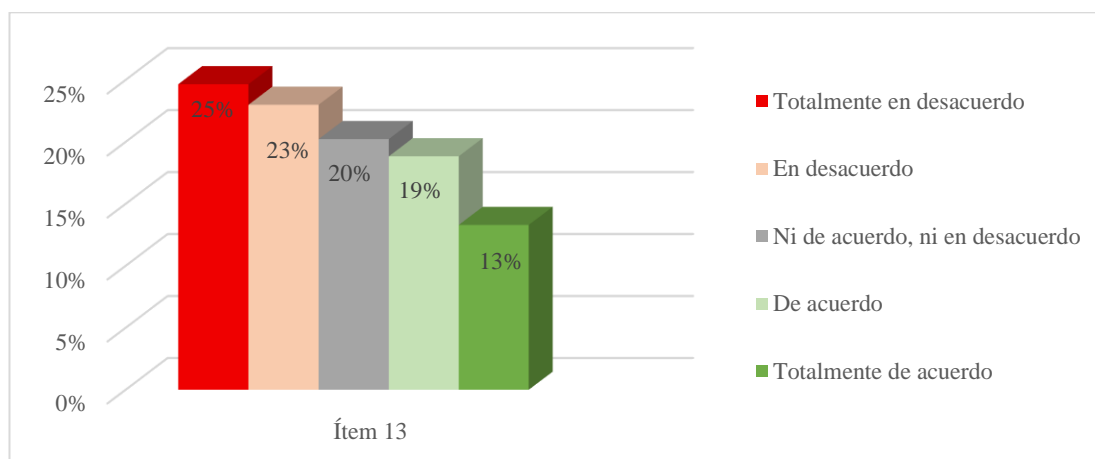
*Ítem 12: Considerado las habilidades comerciales, ¿qué tipo de inducción deberían recibir los ejecutivos de servicio al cliente para mejorar la colocación de seguros de vida?*



Los clientes han señalado que consideran indispensable una inducción integral para los ejecutivos, donde se incluyan la comunicación efectiva, las técnicas de negociación y la inducción a los seguros de vida, lo cual permitirá mejorar las habilidades comerciales de los ejecutivos, proporcionándoles la preparación adecuada para comercializar los seguros de vida de manera efectiva.

**Figura 15**

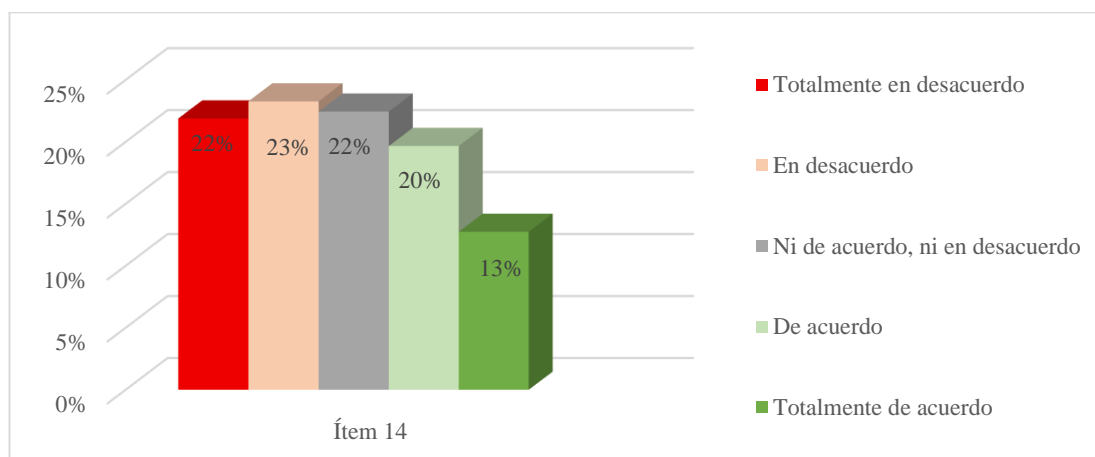
*Ítem 13: El ejecutivo explica de manera clara los beneficios de los seguros de vida*



La percepción de los clientes sobre la forma como el ejecutivo les ha explicado sobre los beneficios de los seguros de vida refleja un nivel predominantemente negativo, lo cual confirma que existen deficiencias en una formación de habilidades comerciales, esto impide la transmisión del valor del producto, limitando de esta manera la generación de interés y confianza por parte del cliente del banco. A su vez se traduce en bajos niveles de colocación de los seguros de vida.

**Figura 16**

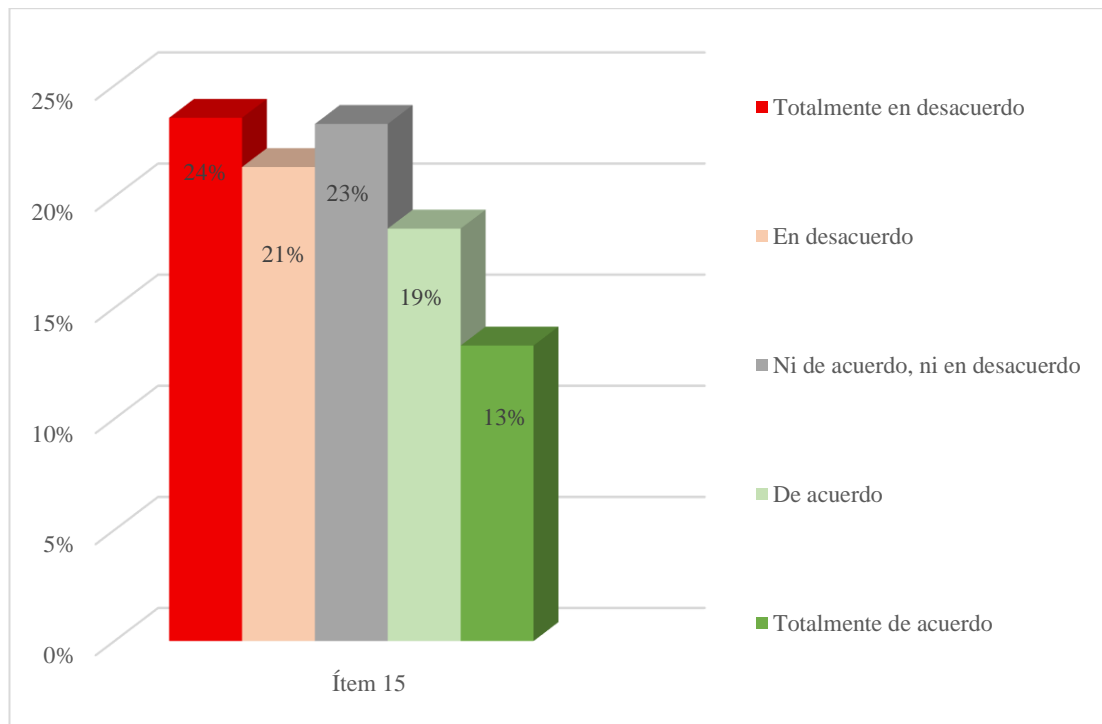
*Ítem 14: El ejecutivo muestra empatía al escuchar las necesidades del cliente*



La percepción de los clientes sobre la empatía del ejecutivo se encuentra en niveles negativos, lo cual refleja que ellos no perciben un alto nivel de empatía durante la atención, lo cual produce afectación en la calidad del servicio y la relación comercial, que es necesaria para generar confianza en el cliente al conocer sus necesidades y suplirlas con un producto no financiero, como lo es el seguro de vida personal. Esto se constituye en una gran oportunidad para mejorar las habilidades de los ejecutivos de atención al cliente en las agencias bancarias, lo cual permitiría favorecerles al capacitarlos para que desarrollen un mayor nivel de empatía hacia el cliente.

**Figura 17**

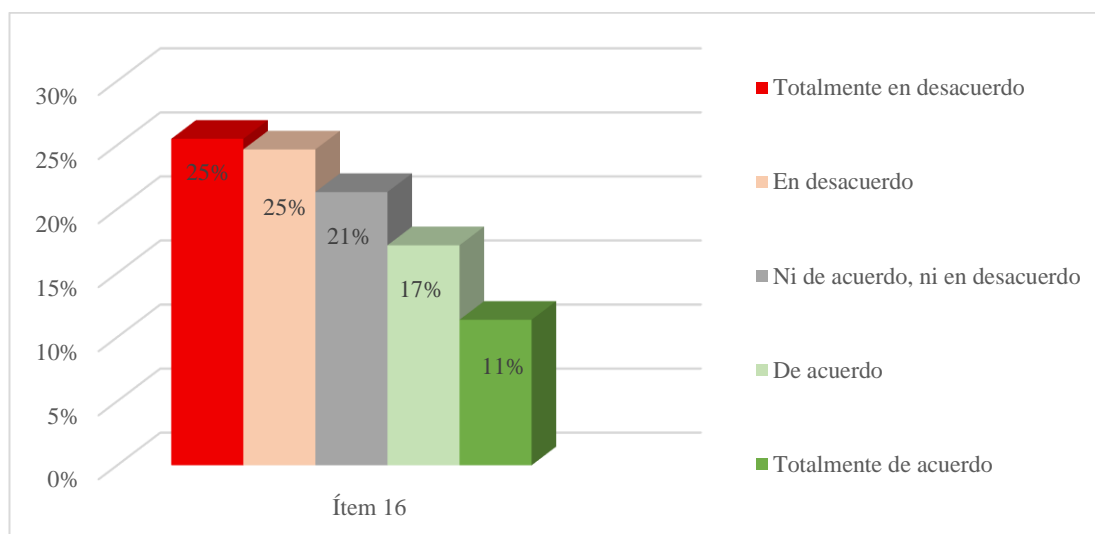
*Ítem 15: El ejecutivo genera confianza durante la atención*



La generación de confianza del ejecutivo al cliente durante el proceso de atención se encuentra con niveles negativos bastante altos, lo cual impide que el ejecutivo pueda causar una buena impresión en el cliente. La confianza es uno de los elementos más importantes dentro de una transacción, sobre todo en la colocación de seguros de vida, donde el cliente debe tener absoluta confianza en el producto que va a comprar y en la institución que lo respalda, por lo que estos resultados evidencian que al no generarse confianza con los clientes de manera consistente, se tienen bajos resultados en la colocación de estos productos relacionados con los seguros de vida.

**Figura 18**

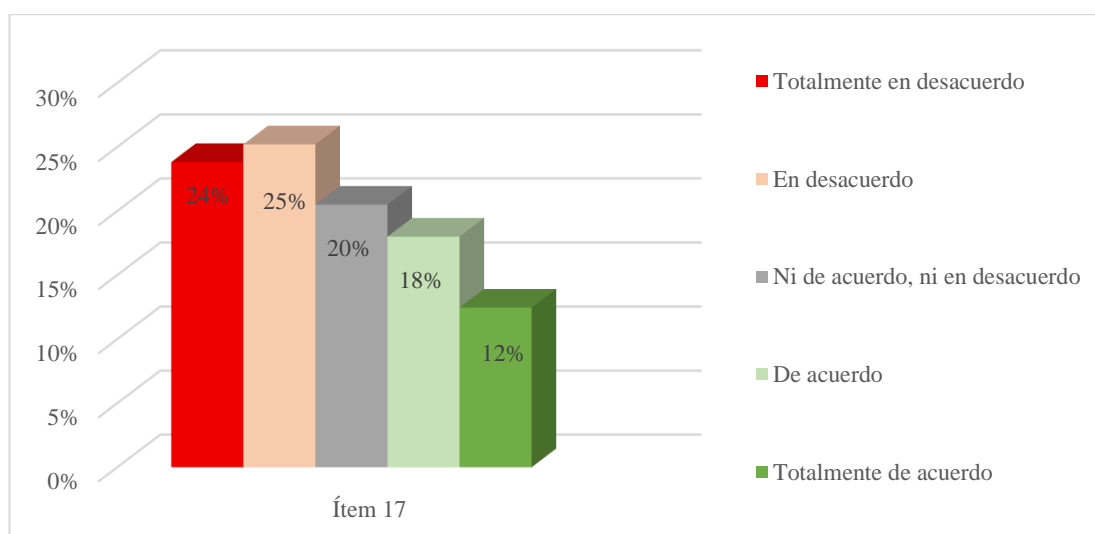
*Ítem 16: El ejecutivo domina la información sobre los diferentes tipos de seguros de vida*



La percepción de los clientes sobre el dominio de la información sobre los diferentes tipos de seguros de vida tiene un nivel negativo bastante alto, llegando a la mitad de los encuestados. Esto evidencia que existen necesidades de proporcionar capacitación técnica a los ejecutivos, puesto que, al desconocerse ciertos aspectos sobre el seguro de vida, se genera inseguridad en el cliente, lo cual reduce la posibilidad de la toma de decisión de adquirir el producto. Siendo importante que la empresa aseguradora brinde capacitación de forma permanente a los ejecutivos del banco.

**Figura 19**

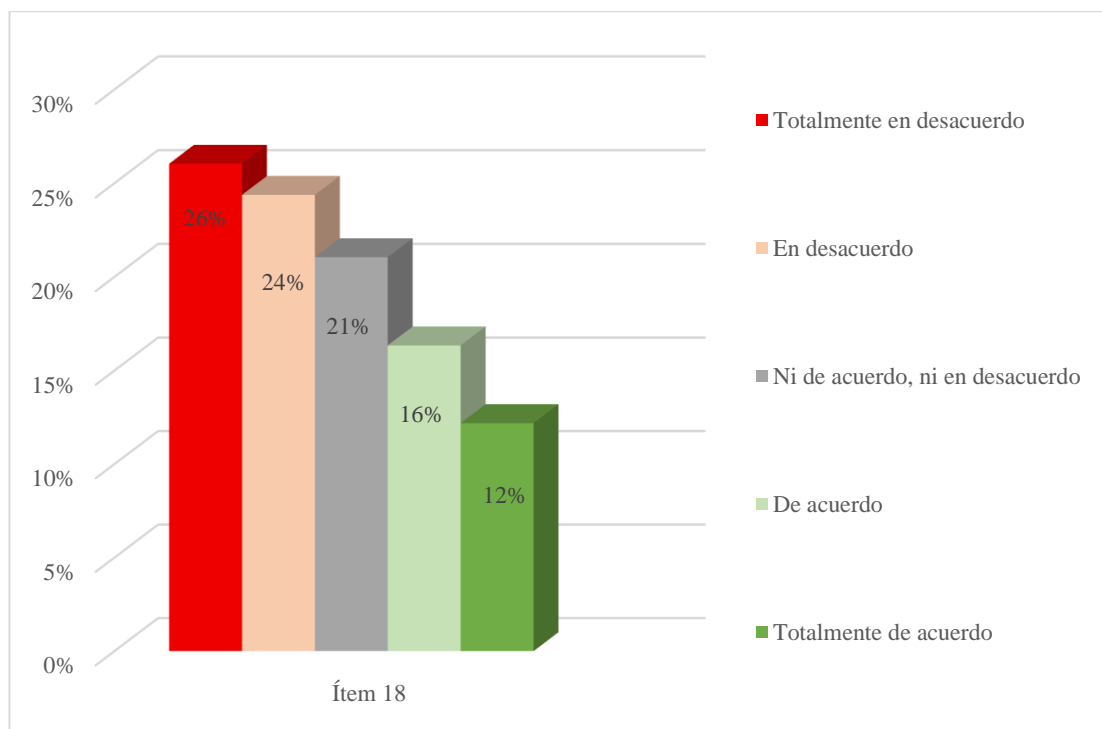
*Ítem 17: El ejecutivo responde de forma adecuada las preguntas sobre los seguros*



Los resultados obtenidos de la encuesta reflejan que los ejecutivos no siempre responden de forma adecuada a las preguntas o inquietudes que plantean los clientes sobre los seguros. Esto hace que el proceso de venta genere dudas e incertidumbres, lo cual afecta negativamente a la credibilidad del producto que se ofrece. Es por ello que se presentan bajos niveles de colocación de los seguros de vida en la agencia bancaria, lo cual es importante analizar con el fin de plantear alternativas que mejoren el nivel de conocimiento e interacción entre el ejecutivo y el cliente del banco al que se le ofrece el seguro de vida.

### Figura 20

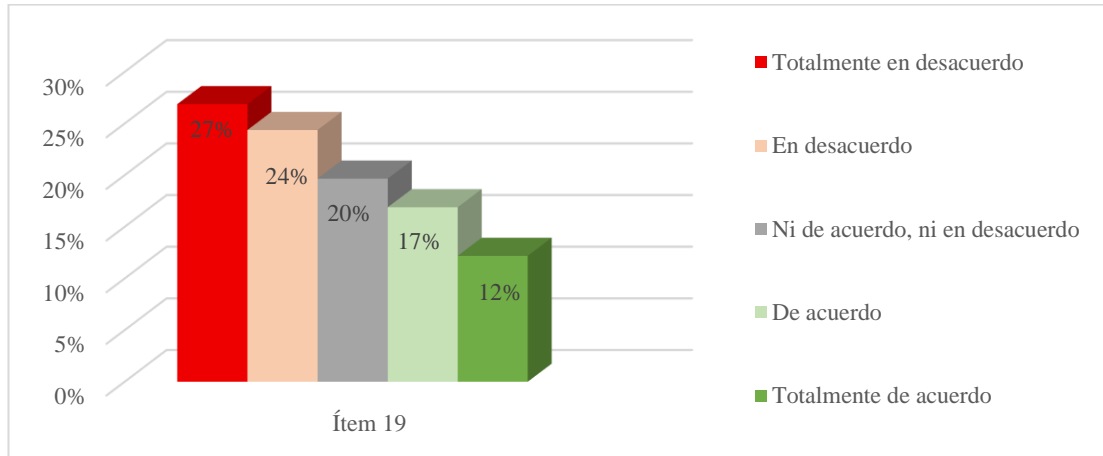
*Ítem 18: El ejecutivo demuestra que tiene conocimiento técnico acerca de los seguros de vida*



Los clientes consideran que el ejecutivo no demuestra que tiene amplio conocimiento técnico acerca de los seguros de vida, lo cual permite comprender que existen brechas formativas dentro de la capacitación o inducción que han recibido los ejecutivos del banco, por lo que los clientes perciben un conocimiento deficiente en el ejecutivo. Esto hace que no se genere la confianza necesaria para la colocación de los seguros de vida. Esto conlleva a la necesidad de capacitar de forma adecuada a los ejecutivos del banco para que puedan desarrollar el proceso de venta con amplios conocimientos sobre los seguros de vida.

**Figura 21**

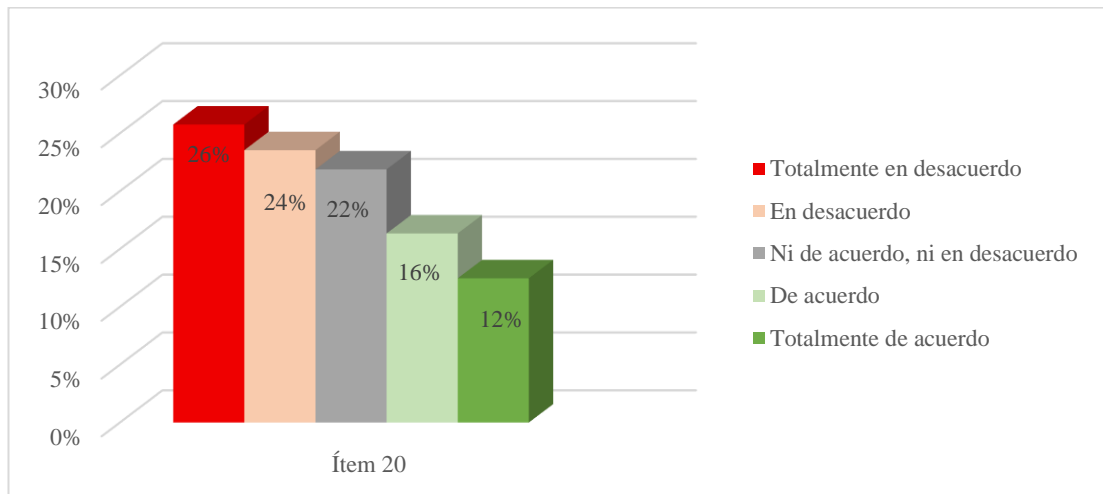
*Ítem 19: El ejecutivo cuenta con habilidades comerciales para colocar seguros de vida*



Al consultarse si el ejecutivo cuenta con habilidades comerciales para la colocación de seguros de vida, se evidenció una alta cantidad de participantes que perciben que los ejecutivos no realizan un adecuado abordaje a los clientes para ofrecer los productos no financieros, entre ellos los seguros de vida, por lo que, se tienen bajos niveles de colocación del producto en los clientes de la institución financiera.

**Figura 22**

*Ítem 20: El ejecutivo motiva al cliente para considerar la contratación de un seguro de vida*

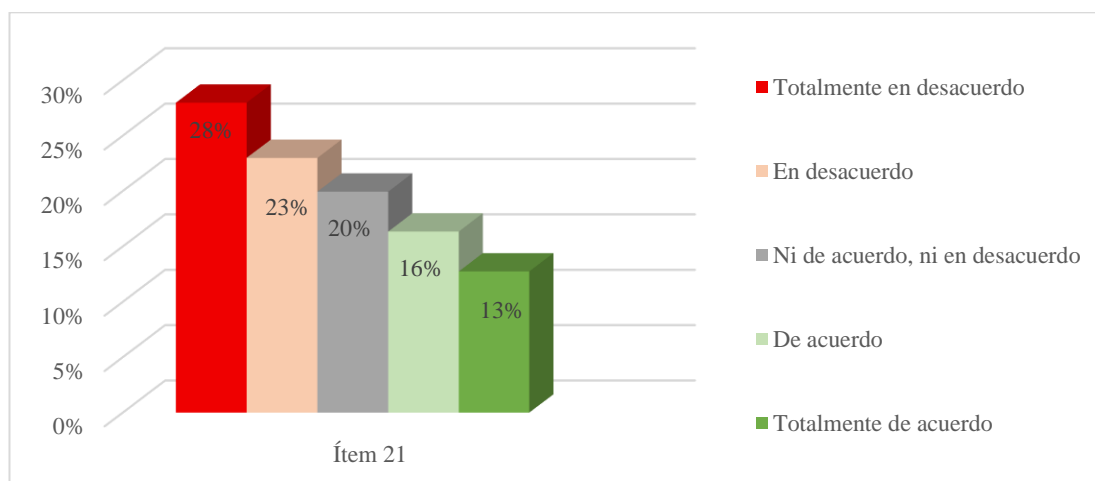


El resultado de la encuesta demuestra que existen altos niveles de percepción negativa de los participantes con relación a la acción que realiza el ejecutivo de atención al cliente para motivarles a la compra del seguro de vida, lo cual profundiza los hallazgos evidenciados anteriormente, donde se tiene falencias en el proceso de ventas. Es importante que se cuente con una formación integral para las ventas de los

seguros de vida, por lo que, se tiene la necesidad brindar capacitaciones que aborden diferentes temáticas que son claves para el desarrollo de habilidades comerciales en los ejecutivos de atención al cliente, que les ayudará a mejorar los niveles de colocación de los productos.

**Figura 23**

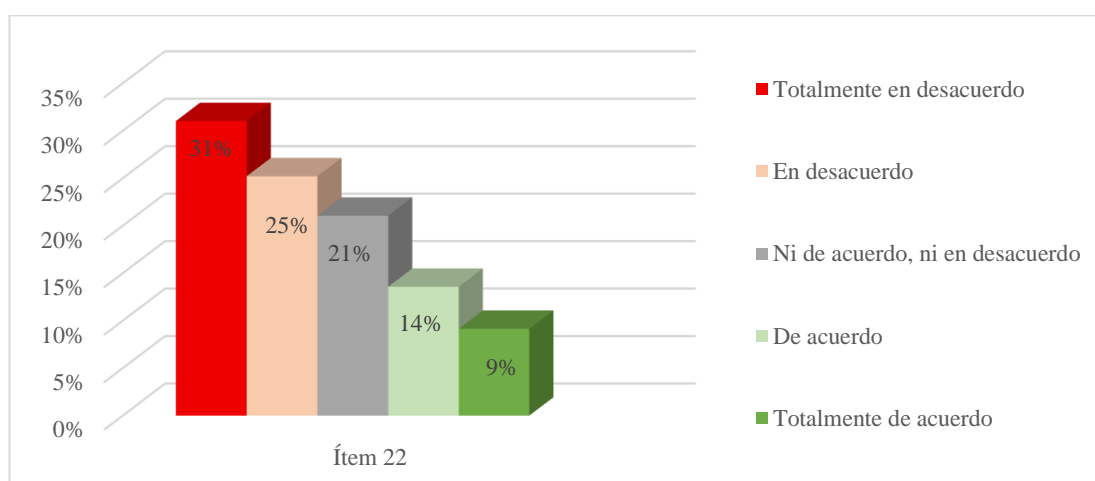
*Ítem 21: El ejecutivo utiliza argumentos convincentes para destacar la importancia del seguro*



Los clientes encuestados han señalado de forma negativa que los ejecutivos de atención al cliente utilicen argumentos convincentes para destacar la importancia del seguro de vida, lo cual ratifica que existen deficiencias en la formación en ventas, por lo que no pueden argumentar de forma sólida y siendo convincentes sobre la importancia del seguro de vida, donde el cliente sienta la necesidad de contratar el seguro de vida.

**Figura 24**

*Ítem 22: Con la información recibida decidió la contratación de un seguro de vida*



Al consultar si con la información recibida por parte de los ejecutivos de atención al cliente, ellos podrían decidir la contratación de un seguro de vida, teniendo como resultados una respuesta mayoritariamente negativa, que refuerza aspectos previos donde se ha evidenciado que hay falencias formativas en las habilidades de ventas cruzadas, reafirmando lo expresado en la problemática planteada, por lo que, es necesario que se promuevan capacitaciones a los ejecutivos, así como la revisión de las estrategias comerciales que se utilizan para la colocación de los seguros de vida.

### **Análisis de los resultados de la encuesta**

Los resultados de la encuesta evidencian que la colocación de seguros de vida presenta bajos niveles de aceptación entre los clientes del Banco Pacífico en su agencia del centro comercial Riocentro Los Ceibos, pese a que una gran proporción muy significativa de los clientes tiene una relación de varios años con la institución bancaria. Estos datos reflejan que la mayoría de los clientes no ha contratado un seguro de vida debido a que no ha recibido información suficiente sobre los beneficios que estos le proveen. Esto limita el interés y la percepción de necesidad de este producto no financiero para su familia o sí mismo.

La mayoría de los clientes no consideran prioritario la adquisición de un seguro de vida, por lo que tienen una baja intención de compra. Su principal influenciador para la adquisición de un seguro de vida es la familia o experiencias previas que han tenido con otros seguros, dejando a los ejecutivos de servicio al cliente en un plano secundario, lo cual evidencia que existe una baja capacidad de los ejecutivos de servicio del banco para posicionar el seguro de vida como un proyecto estratégico dentro de la oferta financiera del banco.

Esto hace que la estrategia de colocación no dé los resultados esperados, además se ha evidenciado que la asesoría personalizada que brinda el ejecutivo de atención al cliente no se percibe como un factor que determine la decisión de compra, lo cual conlleva a establecer que se requiere replantear las estrategias comerciales que en la actualidad se aplican debido a que no se logra generar valor ni confianza en los clientes.

Con relación a las habilidades comerciales de los ejecutivos de servicio al cliente, se evidencia que existen deficiencias significativas, las cuales inciden de forma directa en la baja colocación de los seguros de vida en la agencia bancaria. Los resultados de la encuesta revelan que los clientes perciben limitaciones en las

habilidades blandas del ejecutivo en aspectos como el dominio técnico del producto, lo cual afecta la confianza del cliente. Además, existe un nivel bajo en la calidad de la asesoría que se le brinda al cliente, lo cual hace que haya una baja efectividad en el proceso de cierre de ventas. Estas debilidades influyen de manera directa en el proceso de asesoría por parte del ejecutivo de atención al cliente del banco.

Los clientes perciben que los ejecutivos presentan deficiencias al no desarrollar una comunicación clara, empática y que esté orientada a satisfacer las necesidades que presentan, debido a la falta de escucha activa y de empatía, lo cual podría generar confianza para establecer una relación comercial sólida que capte la atención y el interés del cliente ante la oferta del producto de seguro de vida.

Otro aspecto importante es que los clientes perciben que los ejecutivos no dominan de forma adecuada cierta información técnica con relación a los seguros de vida, por lo que, no les pueden responder de manera satisfactoria a las inquietudes presentadas. Asimismo, los ejecutivos tienen un nivel bajo de persuasión, lo cual hace que el cliente reciba información incompleta y sin generar confianza, lo cual lleva a la toma de decisión de no compra del producto ofertado.

De manera general, la encuesta refleja, a partir de la percepción de los clientes, que la baja colocación de seguros de vida en la agencia Riocentro Los Ceibos del Banco del Pacífico está muy relacionada con deficiencias en las habilidades comerciales de los ejecutivos del servicio al cliente. Estos hallazgos permiten evidenciar la necesidad de diseñar e implementar un plan de formación a los ejecutivos de esta área, con el fin de fortalecer sus habilidades comerciales que permitan mejorar su efectividad en la colocación de los seguros de vida dentro de la institución financiera.

## Tablas cruzadas

**Tabla 2**

*Edad vs factor de motivación para elegir un seguro de vida*

		Edad					
		Menor de 20 años	20 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 a 59 años	Mayor de 60 años
8) ¿Cuál considera usted es el factor principal que lo motivaría a la elección de un servicio de seguro de vida?	Beneficios del servicio	29%	23%	17%	22%	44%	39%
	Conocimiento del ejecutivo	12%	9%	19%	9%	15%	27%
	Disponibilidad financiera	28%	43%	55%	52%	26%	6%
	Publicidad en medios oficiales del banco	14%	7%	6%	2%	4%	9%
	Relación costo-beneficio	17%	17%	4%	15%	11%	18%

Se ha realizado un cruce entre los resultados obtenidos en la pregunta 8 con la edad de los participantes. Se planteó la consulta sobre cuál es el factor principal que le motivaría a la elección de un servicio de seguro de vida, evidenciando las más altas respuestas en el rango entre 30 a 39 años que considera la disponibilidad financiera como un factor principal, seguido del rango de edad de 40 a 49, que en un 52% expresó la disponibilidad financiera y un rango de 20 a 29 que dijo en un 43% como la causa o el factor principal para elegir un seguro de vida.

Por otro lado, con relación a los beneficios del servicio, en el grupo etario de 50 a 59 años se tuvo un 44% de respuestas y en el grupo mayor de 60 años se obtuvo un 39% como factor sobre el conocimiento del ejecutivo de atención al cliente del banco, las personas mayores de 60 años en un 27% consideraban este factor.

Mientras que, en el segmento de los jóvenes, la relación costo-beneficio estuvo en 17% en el rango menor a 20 años y un 17% en el rango de 20 a 29 años, mientras que la publicidad en medios oficiales del banco en el segmento menor a 20 años obtuvo un 14%, siendo el factor más alto en este grupo etario. Asimismo, se evidenció que el grupo de mayores de 60 años expresó la relación costo-beneficio como uno de los factores principales para obtener el servicio.

De forma general, se puede establecer que la publicidad institucional en todos los rangos etarios se mantiene en niveles bajos, lo cual indica que esta estrategia tiene poca incidencia en la decisión de compra de los productos de seguro de vida y lo mismo que el nivel de conocimiento del ejecutivo se encuentra en niveles inferiores a los establecidos como decisión de compra. Los beneficios del servicio se encuentran en un nivel alto en segmentos de personas mayores a los 50 años, lo cual conlleva a establecer que existen deficiencias en cuanto a las estrategias que utiliza la institución bancaria con relación a los factores de motivación para elegir un seguro de vida.

**Tabla 3**

*Edad vs principal influenciador para elegir un seguro de vida*

		Edad					
		Menor de 20 años	20 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 a 59 años	Mayor de 60 años
9) ¿Cuál considera usted es el principal influenciador en la elección de un seguro de vida?	Amigos	32%	10%	8%	7%	7%	30%
	Compañeros de trabajo	12%	17%	13%	17%	7%	6%
	Ejecutivo de servicio al cliente	13%	10%	23%	11%	30%	9%
	Experiencia con otro tipo de seguros	1%	19%	26%	37%	41%	
	Familia	25%	32%	30%	22%	15%	24%
	Redes sociales	17%	11%		7%		30%

En la pregunta 9 se ha realizado un cruce con la edad de los participantes, donde se ha consultado sobre el principal influenciador en la elección de un seguro de vida. Se ha evidenciado que las respuestas más altas se encuentran en el rango de 40 a 49 años y 50 a 59 años, con un 37% y 41% respectivamente, señalando como influenciador la experiencia con otro tipo de seguros. Por otro lado, se tiene en el grupo de 20 a 29 y de 30 a 39 con un 32 y 30% respectivamente de la familia es el principal influenciador.

En el grupo de mayor de 60 años, los principales influenciadores con un 30% se encuentran los amigos y las redes sociales. En el grupo menor a 20 años, los influenciadores en un 32% y 25% respectivamente son los amigos y la familia. Los compañeros de trabajo se consideran influenciadores para el grupo entre 20 a 29 años y 40 a 49 años con un 17%.

Por lo que se pueden considerar que los principales influenciadores para la toma de decisión de elegir un seguro de vida tienen mucho que ver con las experiencias previas con otros seguros, la familia y los amigos. Esto permite evidenciar que el ejecutivo de atención al cliente del banco no son influenciadores para que el cliente decida comprar un seguro de vida, encontrándose que factores experienciales y sociales tienen mayor capacidad de influencia.

**Tabla 4**

*Edad vs estrategias más efectiva para comprar un seguro de vida*

		Edad					
		Menor de 20 años	20 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 a 59 años	Mayor de 60 años
10) ¿Qué estrategia considera usted que es más efectiva para que usted compre un seguro de vida?	Asesoría personalizada por parte del ejecutivo	12%	13%	28%	24%	48%	12%
	Casos reales o testimonios de personas aseguradas	15%	20%	9%	24%	15%	9%
	Comunicación de beneficios de un seguro de vida	24%	19%	11%	7%	4%	39%
	Educación financiera (charlas, seminarios sobre utilidad de seguro)	15%	17%	23%	28%	11%	9%
	Promociones, descuentos, incentivos al cliente	28%	24%	28%	17%	22%	18%
	Publicidad digital	7%	6%				12%

En el cruce de la edad con la estrategia más efectiva para comprar un seguro de vida, los participantes expresaron en sus respuestas, considerando la opción de respuesta más alta a la asesoría personalizada por parte del ejecutivo en las personas

del grupo etario de 50 a 59 años con un 48% en sus respuestas, seguido del grupo etario de 30 a 39 años que consideran un 28%.

La comunicación de los beneficios del seguro de vida se constituye en una estrategia efectiva para las personas mayores de 60 años, mientras que la educación financiera es la estrategia de mayor efectividad para el grupo etario de 40 a 49 años con un 28% de las respuestas y el grupo de 30 a 39 años con un 23%. De otro lado, las promociones, descuentos e incentivos al cliente tienen un 28% en el grupo menor de 20 años y en el grupo de 30 a 39 años y un 24% en el grupo de 20 a 29 años.

La publicidad digital tiene un 12% en el grupo mayor de 60 años. Los casos reales o los testimonios que brindan las personas no aseguradas tienen un 24% en el grupo de 40 a 49 años y 20% en el grupo de 20 a 29 años. Estos resultados permiten interpretar que los participantes consideran que las promociones, descuentos e incentivos son la estrategia de mayor preferencia por parte de las personas entre menores de 20 años y de 20 hasta 39 años. Por otro lado, la educación financiera es la estrategia de mayor impacto en las personas de 30 a 49 años.

La comunicación de los beneficios del seguro de vida, es una estrategia que tiene mayor acogida en la población mayor de 60 años, así como en la población menor de 20 años y de 20 a 29 años. La asesoría personalizada por parte del ejecutivo es una estrategia que tiene mayor impacto en la población de 30 a 59 años de edad. La colocación de los seguros de vida no depende solamente de la asesoría del ejecutivo o de la comunicación de los beneficios, sino que también hay otros aspectos como las promociones, los descuentos, la educación financiera por parte de los que se realizan los clientes, lo cual permite decidir la contratación de un seguro de vida.

**Tabla 5**

*Edad vs recomendación para mejorar la colocación de seguros de vida*

		Edad					
		Menor de 20 años	20 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 a 59 años	Mayor de 60 años
11) ¿Cuál sería su recomendación para mejorar los niveles de colocación de los ejecutivos que ofrecen los seguros de vida?	Apoyo de materiales o presentaciones del seguro de vida	11%	9%	6%	15%	26%	12%
	Herramientas tecnológicas	9%	17%	6%	17%		15%
	Programa de incentivos para los ejecutivos	8%	11%	15%	11%	4%	3%
	Recibir capacitación por parte de las aseguradoras	19%	24%	36%	11%	30%	15%
	Talleres de mejora de habilidades de comunicación y empatía	31%	19%	23%	24%	19%	27%
	Técnicas de colocación de seguros en lenguaje sencillo	22%	19%	15%	22%	22%	27%

Al realizarse el cruce de los resultados de las recomendaciones para mejorar la colocación de seguros de vida por edad, se observa que la mayoría de los participantes han señalado que la principal recomendación que dan para mejorar la colocación de seguros de vida es recibir capacitación por parte de las aseguradoras, en donde en el grupo de 30 a 39 años un 36%, en el grupo de 50 a 59 un 30% y el 24% del grupo de 20 a 29 años de los participantes expresó aquello en ese sentido. Por otro lado, recomiendan también la realización de talleres de mejora de habilidades de comunicación y empatía, donde los menores de 20 años, en un 31%, establecen aquello. Asimismo, un 27% de las personas mayores de 60 años y un 24% de las personas de 40 a 49 y un 23% de 30 a 39 señalan esta recomendación.

Por otro lado, las técnicas de colocación de seguros en lenguaje sencillo, los mayores de 60 años en un 27% expresan esta recomendación y un 22% de las personas menores de 20 años de las personas de 40 a 49 años y de 50 a 59 años establecen esta recomendación. La incorporación de herramientas tecnológicas, el grupo de 20 a 29 y 40 a 49, en un 17% señalan esta recomendación, y los mayores de 60 años en un 15%. Asimismo, se establece el apoyo de materiales y presentaciones del seguro de vida. En un 26% las personas de 50 a 59 años y un 15% de 40 a 49 años establecen esta recomendación.

De acuerdo a estos resultados, se puede considerar que la mayoría de los participantes en las diferentes edades coinciden que es necesario fortalecer las habilidades comunicativas y las técnicas de colocación de los seguros de vida, para lo cual deben recibir capacitaciones por parte de las aseguradoras, deben realizarse talleres de mejoras de las habilidades y de la comunicación y la empatía, en donde reciban también el apoyo con materiales o presentaciones que faciliten la exposición de los beneficios del seguro de vida al cliente.

**Tabla 6**

*Género vs factor de motivación para elegir un seguro de vida*

		Género	
		Hombre	Mujer
8) ¿Cuál considera usted es el factor principal que lo motivaría a la elección de un servicio de seguro de vida?	Beneficios del servicio	31%	21%
	Conocimiento del ejecutivo	11%	17%
	Disponibilidad financiera	38%	36%
	Publicidad en medios oficiales del banco	7%	9%
	Relación costo-beneficio	13%	17%

El cruce del factor de motivación para elegir un seguro de vida con el género de los participantes ha permitido identificar que el principal factor es la disponibilidad financiera, lo cual ha obtenido respuestas de un 38% de hombres y 26% de mujeres. Por otro lado, también se ha tenido que el 31% de hombres señaló que los beneficios del servicio les sirven como un factor de motivación y el 21% de las mujeres señaló como un factor de motivación los beneficios del servicio.

Las mujeres han señalado que un factor de motivación también para ellas es el conocimiento del ejecutivo sobre el producto, en un 17%. y el análisis de relación costo-beneficio también en un 17%. Esto permite notar que el público femenino tiene mayor percepción del conocimiento que se transmite a través de la asesoría, los beneficios obtenidos por el producto y la relación costo-beneficio.

Por otro lado, los hombres han expresado como factor de motivación la disponibilidad financiera, los beneficios del servicio y la relación costo-beneficio. Estos resultados permiten considerar que tienen diferentes percepciones tanto los hombres como las mujeres sobre el factor de motivación, siendo coincidente en la disponibilidad financiera para adquirir un servicio, un seguro de vida.

**Tabla 7**

*Género vs principal influenciador para elegir un seguro de vida*

		Género	
		Hombre	Mujer
9) ¿Cuál considera ud es el principal influenciador en la elección de un seguro de vida?	Amigos	19%	15%
	Compañeros de trabajo	13%	13%
	Ejecutivo de servicio al cliente	12%	17%
	Experiencia con otro tipo de seguros	18%	17%
	Familia	28%	25%
	Redes sociales	11%	13%

Al analizar el cruce del principal influenciador para el ejemplo seguro de vida versus el género, se ha encontrado en la familia las respuestas más altas. Un 28% de hombres uno 25% de mujeres ha establecido esta opción. Por otro lado, también se tiene en el caso de los hombres, los amigos un 19% y la experiencia previa con otro tipo de seguro un 18%. compañeros de trabajo un 13%, quedando relegados tanto la asesoría del ejecutivo como la publicación en las redes sociales.

En el caso de las mujeres, se presenta la asesoría del ejecutivo, así como la experiencia con otros tipos de seguros como segundos influenciadores, quedando relegados los amigos, los compañeros de trabajo y las redes sociales. Estos resultados confirman que los hombres y las mujeres tienen una percepción diferente sobre los

influenciadores, llegando a coincidir que la familia es el principal influenciador y estableciendo en segundo lugar los amigos y las experiencias previas, lo cual establece que los ejecutivos no ejercen influencia en la decisión final de los clientes.

Teniendo en cuenta estos resultados, es importante apelar en la estrategia de colocación de los seguros del aspecto familiar para brindar la protección que ésta requiere. Asimismo, es importante considerar el historial que tiene el asegurado o el potencial cliente con el fin de vincular la experiencia previa con el producto que se ofrece.

### **Tabla 8**

*Género vs estrategias más efectiva para comprar un seguro de vida*

		Género	
		Hombre	Mujer
10) ¿Qué estrategia considera usted que es más efectiva para que usted compre un seguro de vida?	Asesoría personalizada por parte del ejecutivo	15%	24%
	Casos reales o testimonios de personas aseguradas	14%	18%
	Comunicación de beneficios de un seguro de vida	23%	13%
	Educación financiera (charlas, seminarios sobre utilidad de seguro)	20%	15%
	Promociones, descuentos, incentivos al cliente	25%	24%
	Publicidad digital	4%	6%

Al realizar el cruce de la estrategia más efectiva para la compra de un seguro de vida con el género, se evidencia que tanto hombres como mujeres han señalado que las promociones, descuentos e incentivos al cliente es la estrategia más efectiva. Las mujeres también han expresado que la asesoría personalizada por parte del ejecutivo es una estrategia importante. Los casos reales o testimonios de personas aseguradas también tienen un alto impacto en las mujeres, con un 18%. La educación financiera, un 15% tiene un impacto. la comunicación de los beneficios de un seguro de vida, un 13%, y la publicidad digital muy bajo, un 6%.

Por otro lado, en el caso de los hombres, la comunicación de los beneficios de un seguro de vida está en un segundo. En primer lugar, las promociones, descuentos e incentivos con un 25%, luego, la comunicación de los beneficios, un 23%, la asesoría personalizada por parte del ejecutivo un 15% y los casos o testimonios reales un 14%, quedando muy por debajo la publicidad digital con un 4%.

Estos resultados permiten evidenciar que existen criterios diversos entre hombres y mujeres, coincidiendo en que la estrategia más efectiva es la promoción de descuentos e incentivos, por lo que el enfoque comercial podría tener una

segmentación por género con el fin de brindar el acompañamiento tanto para mujeres y enfocarse en la educación financiera y la comunicación de los beneficios para los hombres.

**Tabla 9**

*Género vs recomendación para mejorar la colocación de seguros de vida*

		Género	
		Hombre	Mujer
11) ¿Cuál sería su recomendación para mejorar los niveles de colocación de los ejecutivos que ofrecen los seguros de vida?	Apoyo de materiales o presentaciones del seguro de vida	11%	12%
	Herramientas tecnológicas	14%	9%
	Programa de incentivos para los ejecutivos	10%	9%
	Recibir capacitación por parte de las aseguradoras	18%	28%
	Talleres de mejora de habilidades de comunicación y empatía	26%	23%
	Técnicas de colocación de seguros en lenguaje sencillo	21%	20%

Al realizar el cruce de la recomendación para mejorar la colocación de seguros de vida versus el género, se tienen aspectos importantes a resaltar, existiendo una coincidencia en tres recomendaciones de forma general. Los hombres consideran que primero, debe realizarse talleres de mejoras para las habilidades de comunicación y empatía en un 26% de las respuestas, técnicas de colocación de seguros de lenguaje sencillo en un 21% y recibir capacitación por parte de las aseguradoras en un 18%.

Por otro lado, las mujeres perciben que deben recibir capacitación por parte de las aseguradoras en un 24%, talleres de mejora de habilidades de comunicación y empatía en un 23%, y técnicas de lenguaje sencillo para la colocación de seguros en un 20%. Es importante señalar que el uso de las herramientas tecnológicas, en el caso de los hombres, tiene una mayor puntuación en un 14%, y el apoyo de materiales o presentaciones del seguro de vida es el cuarto lugar para las mujeres con un 12%.

Estos hallazgos permiten evidenciar que tanto hombres como mujeres coinciden que existe una necesidad de fortalecer las habilidades comerciales de los ejecutivos de ventas, considerándose necesario la realización de talleres de capacitación que permitan mejorar el nivel de conocimiento del producto, la comunicación y la empatía, asimismo las técnicas de colocación para que puedan revisar el proceso dando a conocer los beneficios del producto en un lenguaje sencillo que sea fácil de comunicar, lo cual refleja que se usan muchos tecnicismos, lo cual se constituye en una barrera para la comunicación con el cliente final.

El cruce de cuatro preguntas con las variables edad y género ha permitido confirmar que la baja colocación de los seguros de vida no solamente responde a factores internos o externos de la institución financiera, sino que existen aspectos fundamentales que deben ser tratados, teniéndose como principal aspecto interno la limitada influencia del ejecutivo debido a las deficiencias que posee en su formación, por lo que se requiere una mayor claridad al momento de comunicarse con el usuario, expresando en términos sencillos los beneficios del seguro de vida, mejorar las técnicas de identificación de los potenciales clientes debido a que no se utilizan estrategias claras para la comercialización del producto.

Los clientes consideran que una asesoría personalizada con un lenguaje sencillo comunicando de forma clara los beneficios les permite tomar decisiones para la compra del seguro. Mientras tanto, hay otros clientes que consideran a la familia y la experiencia previa como los principales influenciadores para la compra del seguro de vida, por lo que se debe realizar una estrategia que vincule estos dos aspectos para la colocación de los seguros de vida.

### **Análisis inferencial**

**Tabla 10**

*Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,993	0,993	22

El coeficiente alfa de Cronbach que se ha obtenido evidencia un nivel de confiabilidad excelente con relación al instrumento que se ha aplicado. Revisándose los 22 ítems del cuestionario, se puede confirmar que existe una altísima consistencia interna, lo cual se interpreta que cada uno de estos ítems miden de manera homogénea el constructo relacionado con las habilidades comerciales del ejecutivo y la decisión de la contratación del seguro de vida.

Al ser un valor muy alto, indica que existe una fuerte correlación entre los ítems, lo cual fortalece la validez del instrumento, respaldando la pertinencia de los resultados que se obtengan en el análisis descriptivo e inferencial, por lo que las conclusiones a las que se llegue en el estudio serían muy confiables, al ser sustentada en este instrumento.

**Tabla 11***Prueba de normalidad*

	Estadístico	gl	Sig.
Shapiro-Wilk	0,87	361	0.000

La prueba de normalidad de Shapiro-Wilk evidenció un valor estadístico de 0,87 con un nivel de significancia menor al 0,05 lo cual establece que los datos no siguen una distribución normal, por lo que se rechaza la hipótesis nula de normalidad. Debido a ello, se justifica el uso de pruebas no paramétricas para realizar el análisis inferencial. Dentro de estas pruebas se considera la utilización de la prueba Chi-cuadrado y el coeficiente Rho de Spearman, que permiten valorar la relación existente entre ambas variables.

**Tabla 12***Chi cuadrado*

Relación evaluada	$\chi^2$ (Chi-cuadrado)	p-value	gl	V de Cramer
Género vs Decisión de contratación	1461.40	< 0.001	40	0.8949
Nivel educativo vs Decisión de contratación	2589.99	< 0.001	121	0.7999
Estado civil vs Decisión de contratación	2591.03	< 0.001	132	0.8000
Ocupación vs Decisión de contratación	2595.54	< 0.001	132	0.8007

Los resultados obtenidos de la prueba Chi-cuadrado revelan que existe relación estadísticamente significativa entre las variables sociodemográficas y la decisión de contratación del seguro de vida. Al tenerse valores elevados del Chi-cuadrado, se puede considerar que existe una fuerte asociación entre las variables analizadas. Por otro lado, también se considera los coeficientes V de Cramer, demuestran que existen niveles de asociación muy altos, lo cual sugiere que las características sociodemográficas tienen influencia directa en la contratación de un seguro de vida.

De forma muy particular, se ha evidenciado que la diferencia de género, al tener una asociación más fuerte, pueden vincularse con patrones distintos de percepción y de decisión para la compra de este producto no financiero. Con estos resultados se confirma que la colocación de seguros de vida en la banca no depende únicamente de las habilidades del ejecutivo, sino que también debe considerarse en el diseño de estrategias comerciales la segmentación, teniendo en cuenta los factores estructurales del cliente.

**Tabla 13***Rho de Spearman*

		P13	P14	P15	P22
Coeficiente de correlación	P13	1.00	0.96	0.94	0.87
	P14	0.96	1.00	0.99	0.83
	P15	0.94	0.99	1.00	0.83
	P22	0.87	0.83	0.83	1.00

El análisis de correlación, utilizando el coeficiente de Spearman, ha permitido evidenciar que existe correlación positiva y muy alta entre los ítems relacionados con la comunicación, empatía y generación de confianza, y la decisión de contratación de parte de los clientes. Estas correlaciones indican una relación casi perfecta entre las habilidades comunicativas y la percepción de confianza del cliente. Al tenerse una correlación bastante alta entre los ítems, se demuestra que existe una relación directa y fuerte entre la variable habilidades comerciales del ejecutivo y la probabilidad de que el cliente tome la decisión de la contratación de un seguro de vida dentro de la institución bancaria. Estos resultados confirman empíricamente que, al fortalecerse las habilidades comerciales del ejecutivo, se logra mejorar el nivel de colocación de los seguros de vida en la banca, lo cual refleja la necesidad de desarrollar programas de formación que favorezcan el desarrollo de habilidades blandas en los ejecutivos del banco.

### **Resultado de las entrevistas**

Las entrevistas realizadas a los ejecutivos reflejan que hay falencias en las habilidades comerciales, lo cual afecta de forma negativa a la colocación de los seguros de vida en la agencia de la institución financiera. Sin embargo, ellos plantean que existen oportunidades de mejora para el desarrollo de estrategias comerciales.

**Tabla 14***Bloque 1. Habilidades comerciales y desempeño personal*

1. ¿Qué tipo de habilidades considera usted que son esenciales para lograr una colocación efectiva de seguros de vida dentro del banco?

**Ejecutivo 1** Las habilidades esenciales para una colocación efectiva de seguros de vida están relacionadas principalmente con la comunicación clara, la empatía, la capacidad de escuchar al cliente y el conocimiento profundo del producto.

<b>Ejecutivo 2</b>	La comunicación efectiva hacia el cliente y que el cliente se vaya con todo lo que es la información de lo que es el seguro de vida.
<b>Ejecutivo 3</b>	Las habilidades más importantes para la colocación de seguros de vida son la capacidad de persuasión, el manejo de objeciones, el conocimiento del producto y la empatía con el cliente.
<b>Ejecutivo 4</b>	Las habilidades comerciales necesarias incluyen la buena comunicación, el conocimiento del producto y la capacidad de generar confianza.
<b>Ejecutivo 5</b>	Es importante crear una primera buena impresión con el cliente, una buena comunicación, crear una necesidad para que pueda adquirir el servicio.
2.	Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales fortalezas y debilidades que tienen los ejecutivos al momento de ofrecer seguros de vida a los clientes?
<b>Ejecutivo 1</b>	La principal debilidad la dificultad para explicar los beneficios del seguro en un lenguaje sencillo, lo que genera desinterés o desconfianza en los clientes.
<b>Ejecutivo 2</b>	Las fortalezas es la necesidad del cliente de mantener algún tipo de servicio o algún tipo de seguro que le permita tener estabilidad económica y también una de las debilidades también puede ser el temor de que sean seguros que no son convenientes para su vida.
<b>Ejecutivo 3</b>	Los ejecutivos cuentan con experiencia en atención al cliente, no todos poseen habilidades comerciales específicas para vender seguros. La debilidad recurrente la inseguridad al momento de argumentar y responder preguntas técnicas.
<b>Ejecutivo 4</b>	Algunos ejecutivos cuentan con estas competencias; sin embargo, no todos las aplican de manera consistente.
<b>Ejecutivo 5</b>	Como fortalezas, que hay bastante variedad de productos que se pueden ofrecer y debilidades que ha habido muchas personas que han recibido malas colocaciones y ya no desean seguros.
3.	¿Qué tipo de conocimientos o destrezas cree que sería necesario reforzar para mejorar la efectividad comercial en este tipo de productos?
<b>Ejecutivo 1</b>	Es necesario reforzar conocimientos técnicos sobre los seguros de vida y, especialmente, destrezas de venta consultiva.

<b>Ejecutivo 2</b>	Las capacitaciones más capacitaciones, sobre todo las capacitaciones de los productos nuevos o de los productos que ya existen en el banco.
<b>Ejecutivo 3</b>	Hay que reforzar la formación en seguros de vida y en técnicas de venta ayudaría a mejorar la efectividad comercial.
<b>Ejecutivo 4</b>	Es necesario reforzar las habilidades de negociación y el conocimiento del producto.
<b>Ejecutivo 5</b>	Creo que sería necesario una capacitación sobre los productos que hay en el banco y quizás algunas escuelas sobre ventas.
4.	¿Cómo considera que influyen la comunicación, la empatía y la escucha activa en el proceso de colocación de seguros de vida?
<b>Ejecutivo 1</b>	La comunicación y la empatía influyen de manera directa en la colocación, ya que el seguro de vida requiere generar confianza y sensibilidad frente a las necesidades del cliente, aspecto que actualmente no siempre se logra.
<b>Ejecutivo 2</b>	Es lo que más influye, ya que al momento en que uno debe escuchar la necesidad del cliente, hay una empatía y permite que haya una mejor, un mejor entendimiento entre los dos casos.
<b>Ejecutivo 3</b>	La falta de escucha activa limita la identificación de necesidades reales del cliente.
<b>Ejecutivo 4</b>	La empatía y la escucha activa son claves para identificar oportunidades de colocación del seguro de vida.
<b>Ejecutivo 5</b>	Considero que es lo más importante para poder colocar cualquier servicio, ya que es la primera impresión que se da al cliente.

Los ejecutivos han expresado en sus respuestas que existe una percepción positiva sobre el desarrollo de habilidades como la comunicación, la empatía, la escucha activa, el conocimiento del producto y la capacidad de persuasión, que deben tener con el fin de lograr una colocación efectiva de los seguros de vida. Sin embargo, reconocen que a pesar de que cuentan con un conocimiento básico a nivel teórico, existen deficiencias en la práctica, lo cual implica inseguridad al momento de atender al cliente, por lo cual consideran que esto ha limitado la efectividad en el proceso de colocación de los seguros, lo cual afecta la confianza del cliente y por ende, no influye en su decisión de compra.

**Tabla 15**

*Bloque 2. Estrategias institucionales y apoyo organizacional*

---

5.	¿Qué tipo de apoyo o herramientas considera que debería brindar el banco para fortalecer sus habilidades comerciales?
<b>Ejecutivo 1</b>	El banco debería brindar mayor apoyo mediante capacitaciones continuas, materiales didácticos y guías claras para la oferta del seguro.
<b>Ejecutivo 2</b>	Sobre todo, las capacitaciones de nuevos productos y el refuerzo de los anteriores con una motivación, sobre todo, también de manera salarial.
<b>Ejecutivo 3</b>	El banco brinda apoyo limitado en términos de herramientas comerciales.
<b>Ejecutivo 4</b>	Material de publicidad que permita explicar los beneficios del seguro de vida.
<b>Ejecutivo 5</b>	Creo que deberían darnos más variedad de folletitos para la colocación de seguros y quizás alguna tarjetita también.
6.	¿Ha recibido capacitaciones o programas de formación relacionados con la venta de seguros de vida? Si es así, ¿cómo evalúa su efectividad?
<b>Ejecutivo 1</b>	Sí ha recibido algunas capacitaciones, pero las considera poco frecuentes y demasiado teóricas, sin un acompañamiento práctico posterior.
<b>Ejecutivo 2</b>	Sí, la efectividad va a depender de la constancia del asesor, pero yo creería que una efectividad de un 80%.
<b>Ejecutivo 3</b>	Las capacitaciones recibidas han sido esporádicas y poco actualizadas, lo que reduce su impacto en el desempeño diario.
<b>Ejecutivo 4</b>	El banco ha brindado capacitaciones, aunque podrían ser más frecuentes y prácticas.
<b>Ejecutivo 5</b>	No, hasta el momento no he recibido ninguna escuela de ventas.
7.	¿Qué tipo de estrategias internas cree que podrían implementarse para motivar y mejorar el desempeño comercial del personal en este ámbito?
<b>Ejecutivo 1</b>	Sería importante implementar estrategias internas de motivación, como programas de incentivos y seguimiento comercial.
<b>Ejecutivo 2</b>	Las remuneraciones, los incentivos, bonos, sería lo ideal.

---

<b>Ejecutivo 3</b>	Implementar estrategias internas como acompañamiento comercial, retroalimentación constante y reconocimiento al desempeño.
<b>Ejecutivo 4</b>	Fortalecer el acompañamiento comercial y el rol del liderazgo, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo.
<b>Ejecutivo 5</b>	Quizás promocionar más los servicios, que estén las personas más a la mano y que tengan más conocimientos sobre lo que el banco puede ofrecer.
8.	¿De qué manera considera que el liderazgo o la gestión de los jefes inmediatos influye en su desempeño comercial?
<b>Ejecutivo 1</b>	El liderazgo de los jefes inmediatos influye significativamente en su desempeño, ya que en ocasiones el enfoque se centra más en metas operativas que en el desarrollo de habilidades comerciales
<b>Ejecutivo 2</b>	No influye mucho, ya que cada uno busca desempeñarse de una manera comercial para ganar más sus comisiones.
<b>Ejecutivo 3</b>	El estilo de liderazgo influye directamente en la motivación, ya que una gestión orientada únicamente a resultados genera presión, pero no necesariamente mejora las habilidades comerciales.
<b>Ejecutivo 4</b>	El apoyo de los jefes inmediatos es determinante para mantener la motivación y el compromiso del personal.
<b>Ejecutivo 5</b>	Influye bastante, ya que un buen líder es el que guía a su equipo para generar mejores ventas.

En lo relacionado con el apoyo institucional que se brinda a los ejecutivos, coinciden que existen falencias debido a que no hay un acompañamiento permanente para desarrollar habilidades comerciales que favorezcan a la colocación de los seguros de vida.

Las capacitaciones se desarrollan de manera poco frecuente y son muy teóricas, por lo que, no tienen un mayor impacto en la práctica de la atención al usuario cliente, produciendo resultados no efectivos.

Consideran que son limitadas las estrategias de motivación a ellos con respecto al proceso de colocación de seguros. Las percepciones sobre el liderazgo consideran que tratan de cumplir las metas operativas pese a que a nivel personal no desarrollan competencias comerciales, lo cual no produce buenos resultados.

**Tabla 16**

*Bloque 3. Percepción del mercado y del cliente*

---

9.	¿Cómo percibe usted actualmente el mercado de los seguros de vida dentro del sector bancario ecuatoriano?
<b>Ejecutivo 1</b>	Aún se encuentra poco desarrollado, con clientes que no priorizan este tipo de producto
<b>Ejecutivo 2</b>	Creo que más se está utilizando actualmente en todo lo que es el sistema financiero, ya que es algo que permite que el cliente tenga una seguridad al momento de hacer un préstamo o algún tipo de crédito.
<b>Ejecutivo 3</b>	El mercado de seguros de vida presenta una alta resistencia por parte de los clientes, quienes priorizan otros productos financieros.
<b>Ejecutivo 4</b>	Existe un potencial de crecimiento en el mercado de seguros de vida, especialmente si se mejora la forma de comunicar el producto.
<b>Ejecutivo 5</b>	Desde mi perspectiva, considero que no se está colocando mucho, ya que muchas personas que ya tienen pólizas de vida fuera del servicio bancario.
10.	Desde su experiencia, ¿cuál considera que es la percepción de los clientes sobre los seguros de vida ofrecidos por el banco?
<b>Ejecutivo 1</b>	Los clientes suelen asociar el seguro de vida con un gasto innecesario o con situaciones negativas, lo que dificulta su colocación
<b>Ejecutivo 2</b>	En muchos casos, los clientes están muy en contra de los seguros, ya que piensan de que son servicios de que no les sirven para sus vidas.
<b>Ejecutivo 3</b>	Los clientes muestran desconfianza y desconocimiento sobre los beneficios del seguro ofrecido por el banco.
<b>Ejecutivo 4</b>	Los clientes valoran la seguridad financiera, pero requieren mayor orientación para comprender los beneficios del seguro.
<b>Ejecutivo 5</b>	Hay muchas personas que los consideran útiles, hay otros que no, por lo que ya respondí a la anterior pregunta, que ya tienen seguros externos.
11.	¿Cuáles cree que son las principales barreras o resistencias que presentan los clientes al momento de adquirir un seguro de vida?

---

<b>Ejecutivo 1</b>	Las principales barreras son la falta de cultura aseguradora, el desconocimiento y la desconfianza del cliente.
<b>Ejecutivo 2</b>	Los valores, los valores que son cobrados, que son valores altos, dependiendo de qué tipo de seguro, si es anual o mensual, pero sobre todo los valores que no quieren cancelar más de lo que ya han acordado.
<b>Ejecutivo 3</b>	Identifica como barreras principales el temor al costo, la falta de información y la percepción de que el seguro no es una necesidad inmediata.
<b>Ejecutivo 4</b>	Identifica como barrera principal la falta de educación financiera.
<b>Ejecutivo 5</b>	Yo considero que las principales barreras u obstáculos que tienen es que hay personas que ya han colocado seguros y son seguros que no los han requerido, por lo tanto, ya no desean otro tipo de seguros.
12. ¿Qué estrategias de comunicación o servicio considera que podrían mejorar la aceptación de estos productos por parte de los clientes?	
<b>Ejecutivo 1</b>	Mejorar la comunicación y educar al cliente sobre los beneficios reales del seguro podría incrementar su aceptación.
<b>Ejecutivo 2</b>	Sobre todo buscar la necesidad que tenga el servicio, buscar que el cliente tenga una necesidad para que pueda tener un conocimiento correcto del seguro que tendría y poder tenerlo mensual o anual.
<b>Ejecutivo 3</b>	Estrategias educativas y un mejor servicio podrían mejorar la aceptación.
<b>Ejecutivo 4</b>	Se debe implementar estrategias de comunicación para que los clientes reciban la información sobre los beneficios del seguro de vida.
<b>Ejecutivo 5</b>	Se podría ofrecer en las páginas del banco también para que los clientes ya vengan con una idea de lo que el banco les puede ofrecer y los servicios que tiene.

Los ejecutivos consideran que el mercado de los servicios de los seguros de vida es percibido por los clientes con un nivel bajo, por lo que se ha desarrollado muy poco, evidenciándose que existe alta resistencia por parte de los clientes, debido a que suelen priorizar otros productos financieros, al tener una percepción negativa del

seguro de vida, lo tienen asociado con un gasto innecesario, así mismo consideran que los costos son elevados, entre otras situaciones. Los ejecutivos consideran que las principales barreras que tienen para la colocación del seguro de vida en los clientes son: la falta de cultura aseguradora, el desconocimiento, la desconfianza y la escasa educación financiera. Pese a ello, algunos consideran que existe un potencial de crecimiento al implementar estrategias que permitan comunicar de manera efectiva los beneficios del seguro, brindando una orientación personalizada a los clientes que deben ser identificados previamente.

**Tabla 17**

*Bloque 4. Propuestas de mejora y desarrollo profesional*

---

13. ¿Qué tipo de programas de formación profesional considera que deberían implementarse para fortalecer sus habilidades comerciales?	
<b>Ejecutivo 1</b>	Programas de formación enfocados en habilidades de comunicación, empatía y técnicas de negociación, complementados con simulaciones prácticas.
<b>Ejecutivo 2</b>	Lo que son las capacitaciones de ventas como tal, no sobre los productos, sino de ventas para buscar mayores características y tener más desenvolvimiento al momento de poder vender. Decimocuarta pregunta.
<b>Ejecutivo 3</b>	Implementar programas de formación continua en ventas consultivas, manejo de objeciones e inteligencia emocional.
<b>Ejecutivo 4</b>	Realizar programas integrales de formación que incluyan conocimiento del producto, técnicas de venta y servicio al cliente, así como el uso de herramientas digitales de apoyo.
<b>Ejecutivo 5</b>	Fuera bueno que haya una escuela de ventas o de técnicas de venta para poder fortalecer la colocación de seguros.
14. ¿Qué herramientas tecnológicas o materiales de apoyo podrían facilitar su gestión comercial y mejorar la colocación de seguros?	
<b>Ejecutivo 1</b>	El uso de herramientas tecnológicas, como presentaciones digitales y simuladores de beneficios, que faciliten la explicación del producto
<b>Ejecutivo 2</b>	Retroalimentación con correos sobre ventas, como también de los productos que se están ofreciendo para poder tener una ayuda como sobre el giro del negocio de los seguros

---

<b>Ejecutivo 3</b>	Sugiere incorporar herramientas tecnológicas, como aplicaciones de simulación de coberturas y beneficios, que permitan una explicación más clara al cliente.
<b>Ejecutivo 4</b>	Uso de materiales didácticos sobre los beneficios del seguro de vida, que permitan proporcionar información completa y manejar adecuadamente las objeciones.
<b>Ejecutivo 5</b>	Fuera bueno que haya más folletos sobre los seguros que ya hay, que también estén en la página del banco los servicios que ofrecen y las aseguradoras que están vinculadas.
15. Desde su perspectiva, ¿qué cambios organizacionales o de gestión considera necesarios para incrementar la efectividad en la venta de seguros de vida?	
<b>Ejecutivo 1</b>	Son necesarios cambios organizacionales orientados a una mayor alineación entre metas comerciales y capacitación, para fortalecer la efectividad en la venta de seguros de vida.
<b>Ejecutivo 2</b>	Buscar que haya un win to win entre el cliente y el asesor, ya que buscar que haya más productos que permita que haya más necesidad del cliente y eso permita que haya más ventas.
<b>Ejecutivo 3</b>	Es necesario fortalecer la coordinación entre el banco y las aseguradoras, así como establecer políticas internas más claras para impulsar la colocación de seguros de vida.
<b>Ejecutivo 4</b>	Ajustes organizacionales orientados a la innovación y al fortalecimiento de competencias comerciales contribuirían a mejorar la colocación de seguros de vida.
<b>Ejecutivo 5</b>	Quizás implementar algún servicio que requiera el seguro requerido o que haya promociones con las aseguradoras para poder vender con más facilidad.

Los ejecutivos han planteado propuestas de mejora, que tienen que ver con la implementación de un programa de formación integral que promueva el desarrollo de habilidades comerciales utilizando una enseñanza más práctica que teórica, así como el uso de herramientas tecnológicas y materiales de apoyo que faciliten la explicación del seguro de vida a los clientes, lo cual ayude a manejar adecuadamente las objeciones que presentan los clientes. A nivel organizacional, consideran que se debe realizar un

ajuste en las estrategias comerciales, con el fin de coordinar con la aseguradora de tal manera que se tenga una propuesta de valor orientada a diferentes segmentos de los clientes, donde se identifiquen sus necesidades y requerimientos a fin de desarrollar una línea comunicacional donde se proporcione información clara y precisa sobre los beneficios del seguro de vida para estos clientes.

De forma integral, se ha evidenciado que existe una baja colocación de los seguros de vida en la agencia del Centro de los Seguros del Banco del Pacífico, que está vinculada con falencias en las habilidades comerciales de los ejecutivos, si bien es cierto, han recibido capacitaciones las cuales han sido limitadas en lo práctico, más teóricas, lo cual ha hecho que no se generen las habilidades necesarias para la colocación de los seguros.

Además, reconocen que los clientes tienen resistencia a la contratación de los seguros, lo cual se constituye en una oportunidad al tener un mercado potencial, sin embargo, debe mejorar a nivel interno para generar confianza, comunicar de una mejor manera los beneficios, lo cual genere una propuesta de valor en los clientes y conlleve a tomar la decisión de adquirir los seguros, por lo que existe una necesidad de mejorar las capacitaciones y la formación de los ejecutivos.

### **Hallazgos**

Los resultados de la encuesta y entrevista señalan que existe una percepción de baja colocación de seguros de vida debido a los bajos niveles de contratación, una escasa intención de compras y una baja percepción de la necesidad de un seguro de vida. Pese a que los clientes presentan condiciones sociodemográficas que indican estabilidad laboral y familiar, así como la confianza en el banco reflejada a través de la antigüedad.

Pese a ello, los ejecutivos de servicio al cliente no han sido identificados como los principales influenciadores en la decisión de compra, siendo superados por factores externos, por otro lado, los ejecutivos reconocen que los clientes tienen alta resistencia debido a una baja cultura aseguradora, con alto nivel de desconocimiento de los beneficios del producto, así como una percepción negativa del seguro de vida, que lo consideran como un gasto innecesario.

Sobre las habilidades comerciales del ejecutivo de atención al cliente, se considera por parte de los clientes que existen niveles bajos o neutros, sobre todo con relación a la comunicación, la empatía, el conocimiento del producto y la capacidad

de persuasión que tienen los ejecutivos para abordar el proceso de colocación de los seguros de vida. La información que proporcionan los ejecutivos no resulta suficiente para la motivación a los clientes y sobre todo la persuasión de la necesidad de contratar un seguro de vida, lo cual evidencia que hay falencias en la generación de confianza con el cliente para cerrar la venta.

Por otro lado, los ejecutivos han señalado que existen limitaciones a nivel personal debido a su formación técnica, específicamente sobre la venta de seguros, lo cual produce deficiencias en las habilidades y en el manejo de las objeciones. Pese a que cuentan con ciertas competencias, a nivel general existen falencias que deberían ser subsanadas por medio de un programa de formación integral a los ejecutivos para mejorar la eficiencia en la colocación de seguros de vida con una venta cruzada de los productos no financieros.

## **Discusión**

Los resultados de la presente investigación han permitido evidenciar que existe una baja colocación de seguros de vida en la agencia bancaria del centro Los Ceibos del Banco del Pacífico, lo cual se encuentra asociada principalmente a las deficiencias en las habilidades comerciales de los ejecutivos de servicio al cliente. También se presentan limitaciones a nivel institucional, sobre todo en lo referente a las capacitaciones a los ejecutivos, así como y deficiencias en los incentivos en las estrategias de venta cruzada. Estos hallazgos son similares a los encontrados por Ruiz (2020) que evidenció baja productividad en la venta de seguros de vida debido a que había insuficientes competencias comerciales de los ejecutivos del banco.

La encuesta permitió evidenciar que existe una porción significativa de los clientes que ha manifestado no haber recibido información clara o suficiente sobre el seguro de vida que ofrece el banco. Esto confirma que la oferta no se está comunicando de forma adecuada debido a las deficiencias que presenta el personal del banco. Esto tiene relación con lo encontrado por Ayuso y Rovira (2024) quienes evidenciaron que para alcanzar un máximo potencial de colocación en el modelo bancaseguros, debe existir una adecuada integración de la estrategia comercial realizada por la aseguradora mediante capacitaciones permanentes al personal bancario.

Los resultados obtenidos en la dimensión comunicación y empatía reflejan que existen niveles intermedios y bajos en la percepción de los clientes hacia los ejecutivos, lo cual implica que el ejecutivo tiene debilidades en habilidades blandas, que deberían

haberse adquirido dichas competencias con el fin de mejorar su capacidad comunicativa y generación de confianza previo a la venta. Esto tiene coherencia con lo señalado por Lozano et al. (2022), que señalan que los ejecutivos bancarios en la actualidad requieren el desarrollo de habilidades blandas, entre ellas, la comunicación efectiva, la inteligencia emocional y la escucha activa, que son determinantes para el logro del cierre de ventas exitosas. Cuando existe una valoración deficiente, es necesario considerar la capacitación para los ejecutivos, lo cual permita mejorar sus competencias para conectar emocionalmente con el cliente, posicionando el seguro de vida de acuerdo a la estrategia comercial de la empresa.

La dimensión conocimiento del producto ha permitido observar que los clientes tienen una percepción moderada y baja con relación al dominio técnico que tiene el ejecutivo del seguro de vida. Es importante señalar que Kotler y Armstrong (2021) señalaron que el conocimiento profundo del producto es vital para la generación de confianza, lo cual conlleva a la reducción de la incertidumbre en el consumidor y, por lo tanto, favorece a la toma de decisiones de compra. Asimismo, Coronel et al. (2024) han señalado que cuando el cliente percibe claridad en la información, esto provoca un aumento en la probabilidad de compra. Al mantenerse un conocimiento limitado, se constituye en una barrera directa que evita la toma de decisión de compra del cliente.

La dimensión persuasión para la venta ha tenido resultados más críticos debido a que en la interacción con los clientes no se termina en un cierre de ventas efectivo. Esto ha sido similar a lo encontrado por Ruiz (2020), quien evidenció que los ejecutivos carecían de conocimientos sobre el cierre y manejo de objeciones, lo cual incidía negativamente en la decisión de compra de los seguros de vida por parte de los clientes. En ese sentido, también Chávez y Laz (2017) han expresado que el manejo adecuado de las objeciones es una de las etapas más críticas del proceso de venta. y si el vendedor no logra transformar esas dudas en argumentos de valor, tiene alta probabilidad de perder la venta.

Los ejecutivos en la entrevista han reconocido que existen limitaciones en capacitación especializada, asimismo tienen sobrecarga laboral y ausencia de incentivos específicos para la colocación de seguros de vida. De acuerdo a estos hallazgos, se evidencia congruencia con lo encontrado por Castillo et al. (2023), que plantea que la teoría del capital humano fomenta la inversión en formación y desarrollo de competencias en los trabajadores, lo cual repercute directamente en el desempeño organizacional. En ese sentido, Ramírez (2022) ha expresado que cuando se tienen

capacitaciones esporádicas o no relacionadas con competencias comerciales, se reduce la posibilidad de tener cierres de venta exitosos.

Es importante señalar que el estudio de Lutfiah et al. (2025) realizado en Indonesia demostró que al implementarse un personal especializado en asesoría financiera en las instituciones bancarias con una estrategia educativa para los clientes permitió el incremento significativo en la venta de los seguros de vida. En este contexto, la agencia analizada no cuenta con el personal especializado que promueva de forma exclusiva la venta de las asesorías y estrategias educativas para la venta de los seguros, sino que esta actividad recae en los diferentes ejecutivos multifuncionales que no han sido formados en competencias comerciales, además tienen alta carga operativa y no cuentan con un incentivo adicional para la colocación de seguros. Esta diferencia permite comprender por qué en mercados internacionales la estrategia bancaseguros tiene mayores niveles de penetración.

A diferencia de mercados internacionales, donde la distribución de seguros de vida por medio de la banca se ha consolidado como el principal canal de comercialización, a nivel nacional la penetración de la estrategia bancaseguros ha sido muy baja, siendo inclusive menor que el promedio latinoamericano. Esto demuestra que el mercado ecuatoriano está en una fase de desarrollo donde hay una gran oportunidad de crecimiento para la estrategia bancaseguros, tomando los correctivos necesarios, fortaleciendo las competencias comerciales de los ejecutivos multifunciones que tienen las instituciones bancarias o adoptando otra estrategia comercial basada en contar con personal exclusivo para la venta de los seguros.

En síntesis, los hallazgos encontrados en el presente estudio tienen consistencia con la literatura internacional que expresa la importancia de la capacitación y la motivación a los ejecutivos del banco para lograr un mayor éxito en el modelo banca seguro. La evidencia empírica obtenida en la investigación respalda la necesidad de implementar un programa estructurado para el desarrollo de habilidades comerciales en los ejecutivos de las instituciones financieras, lo cual permitiría mejorar los niveles de colocación de los seguros, aprovechando esta oportunidad estratégica de un mercado en desarrollo para consolidar este canal bancario en la colocación de los seguros de vida.

## **Capítulo IV: Propuesta**

### **Programa de fortalecimiento de habilidades comerciales para los ejecutivos bancarios en la colocación de seguros de vida**

La colocación de los seguros de vida desde las instituciones financieras bajo el modelo de negocio conocido como bancaseguros es una estrategia relevante que permite la diversificación de los ingresos de la institución financiera al ofertar este producto a sus clientes, lo cual, genera mayor confianza. La evidencia empírica de la presente investigación refleja que existen limitaciones en la colocación de los seguros de vida, debido entre otros aspectos por el limitado desarrollo de habilidades comerciales de los ejecutivos del banco. Esto implica que se requiera una intervención con el propósito de fortalecer las habilidades comerciales, con base en la evidencia del estudio y en las tendencias actuales del mercado.

Se ha identificado necesidades en la formación de los ejecutivos con relación a las habilidades comerciales, lo cual ha limitado el desarrollo del modelo de banca seguro. Muchos estudios han destacado que la colocación de los seguros de vida en el entorno bancario requiere competencias específicas en los ejecutivos. Dentro de ellas se encuentra la comunicación efectiva, la empatía con el cliente, la identificación de las necesidades, tener una propuesta de valores y manejar adecuadamente las objeciones del cliente. Dentro de lo que es la venta consultiva en el sector financiero, es importante la priorización de la asesoría personalizada al cliente, lo cual permite generar confianza en la institución financiera a largo plazo.

Los resultados del estudio permiten evidenciar que hay falencias en la formación comercial de los ejecutivos de servicios bancarios. Debido a ello, es necesario estructurar un programa de capacitación que fortalezca el desempeño comercial de los ejecutivos, con el fin de que logren mejorar el nivel de colocación de los seguros de vida en los clientes de la institución financiera.

Los ejecutivos bancarios, dentro de sus funciones de atención al cliente, tienen múltiples actividades que realizar. Esto hace que se limite el tiempo para asesorar a un cliente con un nivel mayor de profundidad sobre la contratación de un seguro de vida. Debido a ello, es indispensable la implementación de estrategias formativas que, en la práctica, respondan a las necesidades del entorno bancario y que estén contextualizadas según las necesidades del cliente financiero, logrando con ello tener mayores niveles de colocación de los seguros de vida.

## Programa de capacitación

La propuesta consiste en el diseño de un programa de capacitación que se estructura a partir de las evidencias empíricas recopiladas en la investigación, así como las teorías planteadas dentro del estudio, lo cual ha permitido estructurar cinco módulos formativos que se orientan al desarrollo progresivo de las habilidades comerciales en los ejecutivos que permitirán manejar de una mejor manera todo el proceso de ventas de los seguros de vida desde el entorno bancario.

El programa de desarrollo de habilidades comerciales se lo plantea a partir de una metodología mediante talleres prácticos donde los participantes simulan casos reales a través de estrategias metodológicas como *role playing*, estudios de casos y retroalimentación permanente, lo cual permite la asimilación y aplicación de los conocimientos adquiridos en el proceso de formación.

La capacitación se ha considerado realizarla dentro de la institución financiera en un horario establecido por la entidad con el fin de no interferir en la atención a los clientes del banco. Cada módulo tendrá una duración de dos horas, lo cual permite desarrollar la metodología que se ha planteado a través de un taller teórico práctico que favorezca al desarrollo de habilidades comerciales que permitan mejorar el nivel de colocación de seguros de vida dentro de la institución financiera.

### Tabla 18

#### *Estructura del programa de desarrollo de habilidades comerciales*

<b>Módulo 1</b>	Colocación de los seguros de vida en el entorno bancario
<b>Módulo 2</b>	Comunicación efectiva para las ventas
<b>Módulo 3</b>	Venta consultiva para la venta de seguros de vida
<b>Módulo 4</b>	Manejo de objeciones en las ventas de productos no financieros
<b>Módulo 5</b>	Técnicas de cierre y fidelización en la venta de seguros de vida

Los módulos de capacitación que se han propuesto abordan de forma progresiva los aspectos principales que intervienen en la colocación de seguros de vidas en la institución financiera.

El primer módulo se analizan los fundamentos sobre la colocación de los seguros de vida a través del modelo banca seguro, en donde se destaca el rol estratégico

del banco como un canal de distribución para la venta de los seguros de vida con un enfoque de protección financiera del cliente.

En el segundo módulo, sobre la comunicación efectiva para las ventas, se plantea un enfoque donde el ejecutivo puede desarrollar habilidades comunicacionales con el fin de identificar las necesidades del cliente y a partir de ello plantear la propuesta de valor del banco alineados a ese perfil financiero que ha detectado.

El tercer módulo sobre la venta consultiva permite al ejecutivo mejorar su nivel de preparación con el fin de asesorar al cliente, indagar, realizar las preguntas necesarias que le permitan obtener información vital sobre los clientes con el fin de establecer un perfil del cliente y en función de ello poder ofrecer el producto del seguro de vida más adecuado a las necesidades de protección financiera del cliente.

El cuarto módulo plantea el manejo de las objeciones en la venta de los productos no financieros, lo cual permite al ejecutivo perfeccionar las competencias claves para manejar las objeciones del cliente, en el cual se aborda desde una perspectiva práctica con el fin de la preparación de los ejecutivos que les permitirá dar respuestas asertivas y profesionales ante las inquietudes o resistencias que argumenten los clientes, lo cual permite demostrar un alto nivel de conocimiento tanto del producto como del proceso de ventas.

Finalmente, el quinto módulo tiene orientación al cierre de las ventas y la fidelización del cliente, lo cual permite construir relaciones a largo plazo con el cliente, fortaleciendo la confianza del cliente en la institución financiera, siendo importante que el ejecutivo se haga cargo de realizar un seguimiento post-venta, lo cual permite que el cliente se sienta apoyado de forma permanente en su institución financiera de confianza.

### **Planificación de los talleres**

Los talleres de capacitación se han planificado considerando que son un aspecto fundamental para garantizar el desarrollo de las habilidades comerciales que se requieren para la colocación de los seguros de vida dentro de la institución bancaria. Es por ello que los talleres han sido estructurados considerando las necesidades formativas que se han identificado en la investigación, realizando las temáticas de manera secuencial y coherente. En cada taller se tiene la duración de dos horas desarrollándose bajo una modalidad teórico-práctica donde se priorizan las actividades experienciales que favorecen la aplicación de sus conocimientos de forma inmediata,

lo cual permite fortalecer el desempeño comercial de los ejecutivos para mejorar la efectividad de la comercialización de los productos no financieros a los clientes de la institución bancaria.

**Tabla 19**

*Planificación de los talleres de capacitación*

Módulo	Contenidos	Metodología	Actividades prácticas
<b>Módulo 1</b> Colocación de los seguros de vida en el entorno bancario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto y tipos de seguros de vida</li> <li>• Importancia del seguro de vida para el cliente bancario</li> <li>• Rol del banco como canal de distribución</li> <li>• Perfil del cliente bancario</li> </ul>	Teórico-práctico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de casos reales de colocación</li> <li>• Identificación de oportunidades de venta en productos bancarios</li> <li>• Discusión grupal</li> </ul>
<b>Módulo 2</b> Comunicación efectiva para las ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación verbal y no verbal</li> <li>• Escucha activa</li> <li>• Empatía y lenguaje financiero adaptado</li> </ul>	Clase participativa (30%)  Taller práctico (70%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicios de escucha activa</li> <li>• Simulación de entrevistas con clientes</li> <li>• Retroalimentación grupal</li> </ul>
<b>Módulo 3</b> Venta consultiva para la venta de seguros de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de venta consultiva</li> <li>• Detección de necesidades del cliente</li> <li>• Construcción de propuestas de valor</li> </ul>	Exposición breve (30%)  Aprendizaje experiencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Role playing de venta consultiva</li> <li>• Diseño de propuestas personalizadas</li> <li>• Análisis de desempeño</li> </ul>

<b>Módulo 4</b> Manejo de objeciones en las ventas de productos no financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de objeciones frecuentes</li> <li>• Técnicas para responder objeciones</li> <li>• Manejo emocional del rechazo</li> </ul>	Explicación guiada (30%) Simulación práctica (70%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulación de objeciones reales</li> <li>• Dinámicas de respuesta inmediata</li> <li>• Retroalimentación del facilitador</li> </ul>
<b>Módulo 5</b> Técnicas de cierre y fidelización en la venta de seguros de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de cierre de ventas</li> <li>• Seguimiento postventa</li> <li>• Fidelización y recompra</li> </ul>	Exposición participativa (30%) Taller práctico (70%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulación de cierres de venta</li> <li>• Diseño de estrategias de seguimiento</li> <li>• Análisis de casos exitosos</li> </ul>

La metodología que se propone en las capacitaciones se realiza mediante talleres prácticos, simulación de casos reales, *role playing* y la retroalimentación continua. Es necesario que se cuente con los recursos materiales para las capacitaciones a los ejecutivos, entre ellos se debe desarrollar guías didácticas, presentaciones y materiales de apoyo para el uso de herramientas audiovisuales.

#### **Estimación de beneficios en caso de aplicar la propuesta**

La implementación de la propuesta que pretende capacitar a los ejecutivos de atención al cliente de instituciones financieras con el fin de desarrollar habilidades comerciales para la colocación de seguros de vida, el fortalecimiento de las habilidades comunicativas, la venta, el manejo de objeciones, las técnicas de cierre contribuyen a la mejora de las capacidades de los ejecutivos con el fin de tener mayor efectividad en la colocación de seguros de vida.

El desarrollo del programa de capacitación a los ejecutivos de atención al cliente de la institución financiera permite mejorar la efectividad y, por lo tanto, se espera que se aumente de manera progresiva la colocación de los seguros de vida, haciendo un proceso de venta optimizado donde exista una mayor capacidad de

conocer las necesidades del cliente y en base a ello, realizar la oferta de los productos financieros y no financieros que provee el banco.

La implementación de la propuesta mejorará la capacidad de colocar los seguros de vida por parte de los ejecutivos, lo cual producirá beneficios no solamente a la institución financiera, sino también a los ejecutivos, que podrán brindar una asesoría más personalizada a los clientes con un enfoque para la protección financiera de ellos, lo cual generará mayores niveles de confianza. Por otro lado, los ejecutivos del banco tendrán competencias comerciales que mejoren sus capacidades de ventas. Esto contribuye al desarrollo de una cultura de mejora continua y al posicionamiento de la institución bancaria como una institución eficiente y confiable en la colocación de seguros de vida.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

Con relación al primer objetivo específico, se ha realizado un diagnóstico de la situación actual de los ejecutivos de servicio al cliente con relación a las habilidades comerciales para la colocación de los seguros de vida dentro de la institución bancaria, lo cual ha permitido conocer que existe un nivel insuficiente en la formación de los ejecutivos, a criterio de los clientes. Además, se ha evidenciado que las habilidades comerciales actuales que tienen los ejecutivos no se encuentran alineadas con las exigencias que presenta el modelo bancaseguros, por lo que no se cumplen con las expectativas creadas en ese sentido. Esto debido a la limitada formación especializada en técnicas de ventas consultiva y falta de actualización de conocimientos sobre el producto, es decir, los seguros de vida, lo cual incide negativamente para que exista una baja colocación de seguro de vida en la agencia estudiada.

El estudio ha permitido determinar que los ejecutivos de atención al cliente necesitan desarrollar las habilidades comerciales lo cual les permite mayores oportunidades para la colocación de los seguros de vida dentro de la institución bancaria. Se evidenció que la ausencia de estrategias formativas limita el rendimiento comercial de los ejecutivos. Con el desarrollo del análisis teórico, empírico y contextual, se puede concluir que el fortalecimiento de competencias y habilidades en los ejecutivos son fundamentales para optimizar la comercialización de productos no financieros como los seguros de vida dentro de las instituciones financieras.

El proceso actual que se desarrolla para la colocación de los seguros de vida dentro de esta sucursal bancaria, mediante la investigación ha permitido identificar que existen debilidades que se relacionan con deficiencias a nivel de conocimiento del producto, así como del proceso de ventas, por lo que se concluye que los ejecutivos, al no estar capacitados, su potencial se ve limitado, por lo que, se requiere brindarles las herramientas necesarias que puedan reconocer el potencial que tienen los seguros de vida como una herramienta de protección financiera para los clientes, lo cual puede generar valor para el cliente a la vez que permite tener un buen nivel de colocación de los seguros de vida.

Las habilidades comerciales de los ejecutivos de atención al cliente de la entidad bancaria han permitido evidenciar que se presentan deficiencias en la comunicación debido a falencias en su formación direccionada hacia la

comercialización de los seguros de vida. Estos resultados permiten concluir que los ejecutivos desconocen cierta información vital sobre los productos, lo cual limita el aprovechamiento del canal bancario como un medio adecuado para la distribución de los seguros de vida.

El segundo objetivo específico ha permitido identificar las principales perspectivas teóricas con relación a las variables de estudio, lo cual permitió elaborar fundamentos conceptuales que tienen relación con la realidad empírica que ha sido analizada. Las teorías del capital humano y de la motivación reflejan que es necesario capacitar al personal en el fortalecimiento de sus competencias, lo cual genera impacto positivo en el desempeño organizacional. Pese a ello, se ha evidenciado que en la institución bancaria no se ha consolidado un sistema estructurado para capacitación permanente en el desarrollo comercial de productos no financieros como los seguros de vida.

El tercer objetivo específico ha permitido plantear una metodología adecuada para establecer las competencias que tienen los ejecutivos del banco, combinando un enfoque mixto que permite obtener una visión holística de la problemática estudiada en el banco. Los resultados no solamente la combinación de técnicas investigativas ha permitido recoger no sólo la percepción de los clientes, sino también las experiencias de los ejecutivos del banco, lo cual ha permitido determinar el perfil que se requiere para una colocación exitosa de productos no financieros como los seguros de vida, teniendo en cuenta que los ejecutivos en la actualidad no son percibidos como los principales influenciadores en la decisión de compra de los seguros de vida, lo cual representa una oportunidad de mejora para el fortalecimiento del rol de asesor y en la construcción de confianza con los clientes.

Con relación al cuarto objetivo específico, se ha propuesto un plan de desarrollo, formación y acompañamiento comercial para los ejecutivos de negocios del Banco del Pacífico en su agencia Rio Centro Los Ceibos, lo cual ha sido producto del análisis estructurado mediante las técnicas investigativas, reconociendo que existen falencias formativas en el personal del banco, lo cual requiere la mejora de las habilidades comerciales. Los resultados evidenciados permiten concluir que la baja colocación de los seguros de vida no solamente se debe a factores externos del mercado, sino que está vinculado con la capacidad de influenciar por parte de los ejecutivos de atención al cliente del banco, evidenciando que existe una articulación

muy débil entre el conocimiento del producto no financiero y las estrategias comerciales utilizadas para la colocación de los seguros de vida en el mercado.

La propuesta que se ha planteado sobre el programa de capacitación para el desarrollo de habilidades comerciales de los ejecutivos de negocio del Banco de Pacífico en su agencia Riocentro Los Ceibos, ha permitido evidenciar que es viable y pertinente, con el fin de mejorar las capacidades de colocación de los seguros de vida, lo cual permite contribuir al logro de los objetivos comerciales a corto, mediano y largo plazo dentro de la institución.

### **Recomendaciones**

A la institución bancaria que implemente de manera sistemática programas de capacitación que se orientan al desarrollo de las habilidades comerciales de los ejecutivos de atención al cliente, haciendo un especial énfasis en la colocación de los seguros de vida. Con estas estrategias formativas se plantea el fortalecimiento de las capacidades de los ejecutivos, lo cual permitirá mejorar la comercialización de los productos no financieros en la institución.

Al realizar el fortalecimiento del conocimiento técnico-comercial de los ejecutivos, haciendo un especial énfasis en el proceso de ventas de los seguros de vida por medio de estas capacitaciones específicas que les brinden a los ejecutivos adquirir herramientas que conlleven al aprovechamiento del potencial del producto como una herramienta de protección financiera para los clientes.

La implementación de los talleres prácticos permitirá aumentar las capacidades comunicacionales de los ejecutivos, lo cual ayudará a reducir las deficiencias que han sido identificadas, fortaleciendo el uso del canal bancario como un método medio eficiente para la distribución de los seguros de vida.

Se sugiere realizar un seguimiento y evaluación periódica a los resultados del proceso de capacitación, considerando como indicadores los niveles de colocación de los seguros de vida, lo cual permitirá garantizar el cumplimiento de los objetivos comerciales de la institución financiera y promover la mejora en el desempeño de los ejecutivos de atención al cliente. Finalmente, como futuras líneas de investigación se sugiere realizar un estudio específico acerca del perfil del ejecutivo, la implementación de estrategias comerciales para la colocación de seguros y la valoración de la experiencia recibida por parte de los clientes que adquieran un seguro de vida en una institución financiera.

## REFERENCIAS

- Abiyyu, I., Najib, M., & Asmara, A. (2020). Bancassurance Business Strategy in Life Insurance: a Case Study One of Joint Venture Company in Indonesia. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(1), 103-115. <https://doi.org/10.15294/jdm.v11i1.21868>
- Abrigo, I., Salazar, M., & Celi, G. (2017). Estrategias de ventas: alternativa para mejorar la atención al cliente . *INNOVA Research Journal*, 2(9), 88-100. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n9.1.2017.505>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica 6ta Edición*. Episteme.
- Asobanca. (2023). *Evolución de la banca privada ecuatoriana*. Asobanca. Obtenido de <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2023/01/Evolucion-de-la-Banca-12-2022-completo-1.pdf>
- Ayuso, M., & Rovira, F. (2024). *Bancaseguros. La importancia de un canal en continua evolución*. Instituto Español de Analistas. Obtenido de [https://institutodeanalistas.com/wp-content/uploads/IEA-Documento-de-Trabajo-num\\_34-v5-1.pdf](https://institutodeanalistas.com/wp-content/uploads/IEA-Documento-de-Trabajo-num_34-v5-1.pdf)
- Barreto, E., Palma, G., Vélez, L., & Galarza, L. (2022). Análisis de las estrategias de comercialización y su incidencia en el desarrollo financiero del negocio “GYC” de la parroquia Riochico, periodo 2021. *Dominio de las ciencias*, 8(2), 740-753. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i2.2781>
- Bawa, S., & Chattha, S. (2016). Performance Evaluation of the Intermediary Channels of Life Insurance Industry in India . *Eurasian Journal of Business and Economics*, 9(17), 51-65. <https://doi.org/10.17015/ejbe.2016.017.04>
- Bazán, G., & Illingworth, J. (2024). Importancia del conocimiento del marketing para el posicionamiento de los emprendimientos de la comunidad de Milagro. *MQR Investigar*, 8(4), 2853-2873. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.4.2024.2853-2873>
- Benito, F. (2022). La digitalización en el mercado de seguros. *Revista Ibero-Latinoamericana De Seguros*, 31(57). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.ris57.dmds>
- Bernal, C. (2021). *Metodología de la investigación. Cuarta edición*. Editorial Pearson Educación.

- Bustamante, J., & Gómez, S. (2024). La gestión empresarial y su repercusión en la eficiencia operativa de CNEL EP Unidad de Negocio Manabí. *MQRInvestigar*, 8(2), 2383–2407. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.2383-2407>
- Campines, F. (2024). El producto y sus atributos como factores fundamentales de las estrategias de marketing. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 1239-1252. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1)
- Campines, F. (2024). Marketing ético empresarial en los procesos de venta frente a la publicidad engañosa : un estudio basado en las normas legales de Panamá. *Revista Contacto*, 4(1), 1-13. <https://doi.org/10.48204/contacto.v4n1.5193>
- Carrasco, F. (2022). Fidelización del cliente: estrategias para la competitividad y permanencia en el mercado. *Revista Espacios*, 43(3), 210-222. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a22v43n03/a22v43n03p18.pdf>
- Castillo, L., Tejad, L., & Flores, J. (2023). Contribución de las inversiones en recursos humanos según el tipo de eficiencia técnica de la banca múltiple peruana. *Acta universitaria Multidisciplinary Scientific Journal*(33), 1-17. <https://doi.org/10.15174/au.2023.3859>
- Chávez, A., & Laz, K. (2017). Herramientas a considerar para mantener o aumentar la productividad de la fuerza de ventas. *Innova Research Journal*, 2(5), 205-214. Obtenido de [https://www.redalyc.org/pdf/7378/737881324015.pdf?utm\\_source](https://www.redalyc.org/pdf/7378/737881324015.pdf?utm_source)
- Chávez, M. (2025). Gestión del riesgo crediticio en el sector bancario del Ecuador: Retos, estrategias y perspectivas en un contexto postpandemia. *Revista Investigo*, 6(16), 629-639. <https://doi.org/10.56519/a4xwqr74>
- Checa, L., Cabrera, X., & Chávarry, P. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Investigación Valdizana*, 14(4), 188-197. <https://doi.org/10.33554/riv,14.4.746>
- Cid, J., & Baldovinos, I. (2025). Capacitación al personal y su influencia en el desempeño laboral. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), 665-673. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3368>
- Cobo, L. A. (Marzo de 2014). Estrategia de fidelizacion de clientes.
- Coronel, M., Orellana, D., & Pérez, P. (2024). Decisión de compra y merchandising en Supermercados de Cuenca-Ecuador. *Sapientiae*, 9(2), 163-179. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=572778829006>

- Cueva, L., & Jácome, H. (2024). Productividad laboral del sector de servicios y crecimiento económico en Ecuador. *Revista Latinoamericana de Economía*, 55(216), 113-139. <https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2024.216.70085>
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenun Press.
- El Mercurio. (21 de Julio de 2023). USD 113 anuales invierte un ecuatoriano en un seguro. *Actualidad*. Obtenido de [https://elmercurio.com.ec/actualidad/2023/07/21/113-dolares-anuales-seguro-inversion-ecuador/?utm\\_source=](https://elmercurio.com.ec/actualidad/2023/07/21/113-dolares-anuales-seguro-inversion-ecuador/?utm_source=)
- Feijoo, E., & Gutiérrez, N. (2020). Las competencias distintivas de un emprendedor. Análisis de las habilidades comerciales y sociales. *Revista Espacios*, 41(34), 200-218. Obtenido de <https://revistaespacios.com/a20v41n34/a20v41n34p15.pdf>
- Finio, M. (31 de Julio de 2024). *¿Qué es la experiencia del cliente en el sector bancario?* Obtenido de [https://www.ibm.com/es-es/think/topics/customer-experience-banking?utm\\_source=](https://www.ibm.com/es-es/think/topics/customer-experience-banking?utm_source=)
- Flores, L. (2024). Revisión teórica sobre el concepto de habilidades blandas del emprendedor en relación con la epistemología del pensamiento complejo. *593 Digital Publisher*, 9(5), 443-453. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.5.2354>
- García, C. (2020). La inteligencia emocional en el desarrollo de la trayectoria académica del universitario. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(2). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142020000200015](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142020000200015)
- García, O. (1983). La administración por objetivos. *Cuadernos de administración*, 6(8). <https://doi.org/10.25100/cdea.v6i8.324>
- Gómez, M., & Vásquez, E. (2019). Teorías de la administración. *TEPEXI Boletín científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 6(11), 79-83. <https://doi.org/10.29057/estr.v6i11.3842>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación*. España: McGraw Hill España.
- Hernández, L., & Medina, J. (2020). Evaluación del desempeño y productividad en el sector bancario: una perspectiva integral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 112-130. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.25.91.8>

- Hernández, N., & Klimenko, O. (2025). Metodología de la investigación, enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. *NEXUS Multidisciplinary Research Journal*, 2(3), -. Obtenido de <https://nexushouseeditorial.com/index.php/nexus/article/view/24>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Herrera, G. (2022). *Marketing digital para el fortalecimiento de las ventas de seguros de vida de la empresa seguros Equinoccial, en Guayaquil*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Obtenido de <https://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5558/1/T-ULVR-4519.pdf>
- Huechacona, A. (2016). La teoría de capital humano como fundamento de un modelo educativo fundamentado en el desarrollo de las competencias. *Cultura, Educación y Sociedad*, 7(1), 1-160. <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.07.1.2016.3>
- IAIS. (2022). *Global insurance market report*. IAIS. Obtenido de [https://www.iais.org/uploads/2022/12/GIMAR-2022.pdf?utm\\_source=](https://www.iais.org/uploads/2022/12/GIMAR-2022.pdf?utm_source=)
- IFM. (2023). *Ecuador: Financial System Stability Assessment*. International Monetary Fund. <https://doi.org/10.5089/9798400254208.002>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principios del marketing, 18 ed*. Pearson.
- López, S. (2020). *Atención al cliente, consumidor y usuario*. Paraninfo. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=jpzODwAAQBAJ&pg=PA3&hl=es&source=gbs\\_toc\\_r&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=jpzODwAAQBAJ&pg=PA3&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false)
- Lozano, M., Lozano, E., & Ortega, M. (2022). Habilidades blandas una clave para brindar educación de calidad: revisión teórica. *Revista Conrado*, 18(87), 412-420. Obtenido de [http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1990-86442022000400412](http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1990-86442022000400412)
- Lutfiah, D., Soemitra, A., & Juliati, Y. (2025). Bancassurance Strategy in Increasing Sales of Sharia Life Insurance Products: A Case Study of Collaboration Between Prudential Syariah and BSI in Medan City. *Electronic Journal of Education, Social Economics and Technology*, 6(2), 1-9. <https://doi.org/10.33122/ejeset.v6i2.1095>
- Manninen, M., Dishman, R., Hwang, Y., Magrum, E., Deng, Y., & Yli, S. (2022). Self-determination theory based instructional interventions and motivational

- regulations in organized physical activity: A systematic review and multivariate meta-analysis. *Psychology of Sport and Exercise*, 62. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2022.102248>
- Manzano, D. (2023). Relevancia y características del negocio de banca-seguro en España. *Cuadernos de Información económica*(292), 33-37. Obtenido de [https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8760090&utm\\_source](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8760090&utm_source)
- MAPFRE. (2023). *The Latin American Insurance Market*. Fundación MAPFRE. Obtenido de [https://www.fundacionmapfre.org/en/publications/all/market-insurer-latin-american/?utm\\_source=](https://www.fundacionmapfre.org/en/publications/all/market-insurer-latin-american/?utm_source=)
- Martín, P., & Gómez, A. (2021). Factores que influyen en la orientación a la venta ética en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *REDMARKA. Revista de Marketing Aplicado*, 25(2), 63-79. <https://doi.org/10.17979/redma.2021.25.2.8715>
- Marzai, E. (2018). Bancassurance in a digital era. *Bucharest University of Economic Studies*, 12(1), 601-611. <https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0054>
- Mejía, M., Tinto, J., & Ormaza, J. (2025). Satisfacción del Cliente y Eficiencia Operativa en la Agencia Estadio de la Coopearitva La Merced. *RUNAS. Journal of Education & Culture*, 6(11), 1-14. <https://doi.org/10.46652/runas.v6i11.244>
- Molina, A., & Coto, E. (2023). Importancia de las habilidades blandas en los entornos laborales. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(3), 1076-1087. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1132>
- OECD. (2024). *Global Insurance Market Trends 2024*. OECD. Obtenido de [https://www.oecd.org/en/publications/global-insurance-market-trends-2024\\_5b740371-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/global-insurance-market-trends-2024_5b740371-en.html)
- Oliveros, V. (2018). La inteligencia emocional desde la perspectiva de Rafael Bisquerra. *Revista de investigación*, 42(93). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3761/376157736006/html/>
- Palacios, F. (2023). *Satisfacción laboral y la productividad en una entidad bancaria, Lima 2023*. Universidad Norbert Wiener. Obtenido de <https://repositorio.uwiener.edu.pe/server/api/core/bitstreams/36e2b8af-302c-4eef-a7f2-681f7fabddf9/content>

- Paredes, E. (2024). *Técnicas efectivas aplicadas al proceso de ventas*. Editorial ITI. Obtenido de <https://iti.edu.ec/wp-content/uploads/2024/12/Tecnicas-efectivas-aplicadas-al-proceso-de-ventas.pdf>
- Paredes, P., & Bustamante, J. (2024). Gestión de talento humano y satisfacción laboral en bancos de Guayaquil. *Journal of the Academy*, 5(4), 44-61. <https://doi.org/10.47058/joa5.4>
- Parra, L., & Jiménez, I. (2021). La fidelización de clientes: una estrategia empresarial para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 1068-1085. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.95.23>
- Pérez, K., & Alfonso, D. (2023). El proceso de capacitación. Retos para lograr resultados superiores en una organización. *Cooperativismo y Desarrollo*, 11(2). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2023000200006&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2023000200006&lng=es&tlng=es)
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*, 36(2), 188-192. <https://doi.org/10.30944/20117582.878>
- Posligua, M., Cedeño, B., & Naula, F. (2023). Análisis de la evolución del desempeño del sistema financiero privado del Ecuador, período 2017-2022. *Mente y Humanidad: Perspectivas Interdisciplinarias*, 4(2), 693-717. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v4/n2/160>
- Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Enfoques*, 31(1), 21-46. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/259/25961484008/html/>
- Quezada, N. (2010). *Metodología de la investigación. Estadística aplicada en la investigación*. Lima, Perú: Macro.
- Quimi, W., Arzube, E., Quimi, D., & Flores, E. (2024). Factores de eficiencia operativa y productividad en la rentabilidad de las PYMES ecuatorianas en el periodo 2024. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*, 8(16), 465-497. <https://doi.org/10.46296/rc.v8i16.0397>
- Ramírez, G., Magaña, D., & Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(2), 189-208. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>

- Ramírez, L. (2024). Los seguros de grupo como modalidad de bancaseguros. Derechos y protección del asegurado. *Revista Oficial Del Poder Judicial*, 16(21), 293-344. <https://doi.org/10.35292/ropj.v16i21.961>
- Ramírez, W. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: Una revisión de literatura. *Lumina*, 23(1). <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.2022>
- RankingsLaTam. (7 de Mayo de 2025). *Mercado asegurador ecuatoriano: Tamaño y crecimiento de la industria, participación de mercado y desempeño técnico por aseguradora - Rankings a Marzo 2025*. Obtenido de <https://rankingslatam.com/>: [https://rankingslatam.com/es-la/blogs/industry-news/ecuador-insurance-market-industry-size-and-growth-market-shares-and-technical-performance-by-insurer-march-2025-rankings?utm\\_source](https://rankingslatam.com/es-la/blogs/industry-news/ecuador-insurance-market-industry-size-and-growth-market-shares-and-technical-performance-by-insurer-march-2025-rankings?utm_source)
- Rodríguez, .. A., Palacios, M., & Suárez, R. (2022). Sistemas de control de gestión y desempeño financiero en instituciones bancarias latinoamericanas. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 32(85), 85-98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n85.100352>
- Rodríguez, J., Rodríguez, R., & Fuerte, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1). <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>
- Rojas, Y., & Pérez, L. (2023). La estrategia de comercialización como herramienta para la ventaja competitiva sostenible. *RILCO*, 5(50).
- Roldan, J., Martínez, K., & Sotomayor, A. (2024). Satisfacción del usuario como indicador de calidad en la atención primaria en salud. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 10734-10751. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rem.v8i3](https://doi.org/10.37811/cl_rem.v8i3)
- Rubio, M. (2022). Bancassurance and the coexistence of multiple insurance distribution channels. *International Journal of Bank Marketing*, 40(4), 724-745. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2021-0129>
- Ruiz, C. (2020). *La capacitación de los asesores del Banco Uno y su impacto en las ventas de seguros de vida personales*. Universidad Autónoma de Chiapas. Obtenido de <http://148.222.11.200/jspui/bitstream/123456789/3430/1/99011084%20-%20Carlos%20Gerardo%20Ruiz%20Martinez.pdf>

- Ruiz, E., Salazar, J., & Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Sánchez. (2017). Actividad aseguradora, estrategia y resultados en Ecuador. *Boletín De Coyuntura*, 12(1), 17-21. Obtenido de <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/626/460>
- Santana, F., Ortiz, V., & Santamaría, E. (2022). Ética en los negocios y responsabilidad social empresarial: un análisis de gestión administrativa del sector comercial. *593 Digital Publisher*, 7(2), 275-289. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-1.1606>
- Serrano, M., & Alvarado, E. (2024). El uso de la inteligencia emocional en el liderazgo empresarial en emprendimientos de Guaranda . *Reincisol*, 3(6), 4082-4102. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)4082-4102](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)4082-4102)
- Stover, J., Bruno, F., Uriel, F., & Fernández, M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 14(2), 105-115. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=483555396010>
- Superintendencia de Bancos. (2023). *Rendición de Cuentas*. Superintendencia de Bancos. Obtenido de [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/rendicion-de-cuentas-rc-2023/?utm\\_source=](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/rendicion-de-cuentas-rc-2023/?utm_source=)
- The Global Economy. (2020). Obtenido de [https://www.theglobaleconomy.com/Ecuador/life\\_insurance\\_volume/?utm\\_source=](https://www.theglobaleconomy.com/Ecuador/life_insurance_volume/?utm_source=)
- Tinajero, M., Catota, V., & Catota, E. (2022). La inteligencia emocional en el área de ventas. *UTC Prospectivas: Revista De Ciencias Administrativas Y Económicas*, 5(2), 38-50. Obtenido de <https://investigacion.utc.edu.ec/index.php/prospectivasutc/article/view/477>
- Traverso, P., Williams, B., & Palacios, I. (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. Universidad ECOTEC. Obtenido de <https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/download/13/12/72-1?inline=1>

- Vargas, M. (Enero de 2020). Habilidades comerciales de una empresa de venta por catálogos de artículos familiares. Chiclayo: UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO.
- Vasquez, V., Barbarán, H., Montoya, E., & Arévalo, A. (2021). Revisión Sistemática Sobre Implementación de Indicadores de Calidad de La Atención. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 14469-14494. [https://doi.org/10.37811/CL\\_RCM.V5I6.1411](https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V5I6.1411)
- Vazquez, L. (2023). La importancia del desarrollo de habilidades duras y blandas encaminadas al sector laboral en estudiantes de la licenciatura en psicología. *Revista Científica de Educación de Kolpa Editores*, 3(1), 1-11. <https://doi.org/10.47258/rceke.v3i1.138>
- Velásquez, R. (2023). Calidad del servicio financiero de corresponsales no bancarios en la banca privada desde la Norma ISO 9001:2015. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 7(14), 62-73. <https://doi.org/10.53877/rc.7.14.2023010106>
- Velásquez, Y., Rose, C., Oquendo, E., & Cervera, N. (2023). Inteligencia emocional, motivación y desarrollo cognitivo en estudiantes. *Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 9(17), 4-35. <https://doi.org/10.35381/cm.v9i17.1120>
- Villón, J., & Castro, D. (13 de Mayo de 2024). Coaching organizacional: Una herramienta estratégica en la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado GAD Parroquial San José de Ancón. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(3), 444-454. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i3.2049>
- Zelenin, V. (2024). El impacto del coaching en el desarrollo profesional de los especialistas en TI: un análisis empírico. *Revista Eduweb*, 18(4), 251-264. <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2024.18.04.17>

## Anexos

Anexo 1.- Cuestionario para la encuesta a los clientes de la Agencia Riocentro Los Ceibos del Banco del Pacífico

**Instrucciones:** Sírvase responder las siguientes preguntas, para lo cual debe marcar con una X en la opción que refleje su percepción. No hay respuestas incorrectas, por lo que, se solicita que su respuesta sea muy objetiva. La información que se recolecte será anónima y confidencial, y será usada con fines académicos para titulación.

### Sección 1: Datos sociodemográficos

1) **Género:** Hombre ( )                      Mujer ( )                      Prefiero no decirlo ( )

2) **Edad:** Menor de 20 años ( )              20 a 29 años ( )              30 a 39 años ( )  
40 a 49 años ( )                      50 a 59 años ( )              Mayor de 60 años ( )

3) **Estado civil:** Soltero/a ( )              Unión libre ( )              Casado/a ( )  
Separada ( )                      Divorciado/a ( )                      Viudo/a ( )

4) **Nivel educativo:** Ninguno ( )                      Básica ( )                      Bachillerato ( )  
Tercer nivel ( )                      Cuarto nivel ( )

5) **Ocupación:** Ama de casa ( )              Empleado/a ( )              Trabajador independiente ( )  
Estudiante ( )                      Jubilado ( )

### 6) Tiempo de cliente del Banco Pacífico Agencia Riocentro Los Ceibos

1 año ( )              2 a 5 años ( )              6 a 10 años ( )              Más de 11 años ( )

### Sección 2: Intención de compra de seguros de vida

7) **¿Ha recibido información acerca de la oferta de seguros de vida actualmente disponible para los clientes del Banco?**

Si ( )                      No ( )

8) **¿Cuál considera usted es el factor principal que lo motivaría a la elección de un servicio de seguro de vida?**

Disponibilidad financiera ( )

Beneficios del servicio ( )

Conocimiento del ejecutivo ( )

Publicidad en medios oficiales del Banco ( )

Relación costo-beneficio ( )

9) **¿Cuál considera ud es el principal influenciador en la elección de un seguro de vida?**

Familia ( )

Amigos ( )

Ejecutivo de servicio al cliente ( )

Redes Sociales ( )

Experiencia con otro tipo de seguros ( )

Compañeros de trabajo ( )

**10) ¿Qué estrategia considera usted que es más efectiva para que usted compre un seguro de vida?**

- Comunicación de beneficios de un seguro de vida ( )
- Promociones, descuentos, incentivos al cliente ( )
- Asesoría personalizada por parte del ejecutivo ( )
- Casos reales o testimonios de personas aseguradas ( )
- Educación financiera (charlas, seminarios sobre utilidad de seguro) ( )
- Publicidad digital ( )

**11) ¿Cuál sería su recomendación para mejorar los niveles de colocación de los ejecutivos que ofrecen los seguros de vida?**

- Recibir capacitación por parte de las aseguradoras ( )
- Talleres de mejora de habilidades de comunicación y empatía ( )
- Apoyo de materiales o presentaciones del seguro de vida ( )
- Técnicas de colocación de seguros en lenguaje sencillo ( )
- Herramientas tecnológicas ( )
- Programa de incentivos para los ejecutivos ( )

**12) Considerado las habilidades comerciales, ¿qué tipo de inducción deberían recibir los ejecutivos de servicio al cliente para mejorar la colocación de seguros de vida?**

- Técnicas de negociación ( )
- Comunicación efectiva ( )
- Gestión de experiencias y servicio al cliente bancario ( )
- Inducción de los productos (seguros de vida) ( )
- Empatía y trato cordial ( )
- Inteligencia emocional ( )

**Sección 3: Habilidades del ejecutivo**

Las respuestas serán del 1 al 5, donde 1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo

N°	Ítems	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Comunicación y empatía</b>						
13	El ejecutivo explica de manera clara los beneficios de los seguros de vida.					
14	El ejecutivo muestra empatía al escuchar las necesidades del cliente.					
15	El ejecutivo genera confianza durante la atención.					
<b>Dimensión: Conocimiento del producto</b>						
16	El ejecutivo domina la información sobre los diferentes tipos de seguros de vida.					
17	El ejecutivo responde de forma adecuada las preguntas sobre los seguros.					
18	El ejecutivo demuestra que tiene conocimiento técnico acerca de los seguros de vida.					
<b>Dimensión: Persuasión para la venta</b>						
19	El ejecutivo cuenta con habilidades comerciales para colocar seguros de vida.					

20	El ejecutivo motiva al cliente para considerar la contratación de un seguro de vida.					
21	El ejecutivo utiliza argumentos convincentes para destacar la importancia del seguro.					
22	Con la información recibida decidió la contratación de un seguro de vida					

Anexo 2.- Guía para la entrevista a los ejecutivos de la agencia bancaria

**Objetivo:** Obtener información sobre la opinión en base a la experiencia que tienen los ejecutivos del balcón de servicios, para identificar estrategias, buenas prácticas, barreras y oportunidades del mercado.

**Instrucciones:** En la entrevista se abordarán los temas propuestos, sin embargo, se pueden agregar unas preguntas adicionales en caso de considerar necesario profundizar las respuestas proporcionadas. La información proporcionada será confidencial y se utilizará con fines académicos.

### **Bloque 1. Habilidades comerciales y desempeño personal**

1. ¿Qué tipo de habilidades considera usted que son esenciales para lograr una colocación efectiva de seguros de vida dentro del banco?
2. Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales fortalezas y debilidades que tienen los ejecutivos al momento de ofrecer seguros de vida a los clientes?
3. ¿Qué tipo de conocimientos o destrezas cree que sería necesario reforzar para mejorar la efectividad comercial en este tipo de productos?
4. ¿Cómo considera que influyen la comunicación, la empatía y la escucha activa en el proceso de colocación de seguros de vida?

### **Bloque 2. Estrategias institucionales y apoyo organizacional**

5. ¿Qué tipo de apoyo o herramientas considera que debería brindar el banco para fortalecer sus habilidades comerciales?
6. ¿Ha recibido capacitaciones o programas de formación relacionados con la venta de seguros de vida? Si es así, ¿cómo evalúa su efectividad?
7. ¿Qué tipo de estrategias internas cree que podrían implementarse para motivar y mejorar el desempeño comercial del personal en este ámbito?
8. ¿De qué manera considera que el liderazgo o la gestión de los jefes inmediatos influye en su desempeño comercial?

### **Bloque 3. Percepción del mercado y del cliente**

9. ¿Cómo percibe usted actualmente el mercado de los seguros de vida dentro del sector bancario ecuatoriano?
10. Desde su experiencia, ¿cuál considera que es la percepción de los clientes sobre los seguros de vida ofrecidos por el banco?

- |   |
|---|
| 11. ¿Cuáles cree que son las principales barreras o resistencias que presentan los clientes al momento de adquirir un seguro de vida?     |
| 12. ¿Qué estrategias de comunicación o servicio considera que podrían mejorar la aceptación de estos productos por parte de los clientes? |

**Bloque 4. Propuestas de mejora y desarrollo profesional**

- |   |
|---|
| 13. ¿Qué tipo de programas de formación profesional considera que deberían implementarse para fortalecer sus habilidades comerciales?                     |
| 14. ¿Qué herramientas tecnológicas o materiales de apoyo podrían facilitar su gestión comercial y mejorar la colocación de seguros?                       |
| 15. Desde su perspectiva, ¿qué cambios organizacionales o de gestión considera necesarios para incrementar la efectividad en la venta de seguros de vida? |



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Franco Soledispa, Jean Paul** con C.C: # **0951087923** autor/a del trabajo de titulación: **Estrategias de desarrollo de habilidades comerciales para la colocación de seguros de vida en instituciones bancarias**, previo a la obtención del título de **Licenciado 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **25 de febrero de 2026**

f.  \_\_\_\_\_

Nombre: **Franco Soledispa, Jean Paul**

C.C: **0951087923**

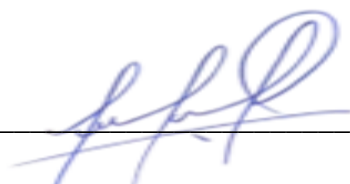
## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Bastidas Chagñay, Emma Roxana** con C.C: # **0925125072** autor/a del trabajo de titulación: **Estrategias de desarrollo de habilidades comerciales para la colocación de seguros de vida en instituciones bancarias**, previo a la obtención del título de **Licenciado 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **25 de febrero de 2026**

f. 

Nombre: **Bastidas Chagñay, Emma Roxana**

C.C: **0925125072**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Estrategias de desarrollo de habilidades comerciales para la colocación de seguros de vida en instituciones bancarias		
<b>AUTOR(ES)</b>	Franco Soledispa, Jean Paul Bastidas Chagnay, Emma Roxana		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Béjar Feijoó, María Fernanda		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Economía y Empresa		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en administración de empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	25 de febrero de 2026	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	105 p.
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración, Organización, Producción		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Estrategia, habilidades comerciales, colocación de seguros, instituciones bancarias, procesos.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>La colocación de los seguros de vida por instituciones financieras es una estrategia mundialmente utilizada, donde los ejecutivos de atención al cliente cumplen un papel fundamental, siendo importante que exista un adecuado nivel de habilidades comerciales que les permitan cerrar las ventas de estos productos no financieros; por lo que, se realiza el presente estudio con el objetivo de: Diseñar una propuesta de estrategias para mejorar las habilidades comerciales de los ejecutivos de servicio al cliente para la colocación de seguros de vida una institución financiera. La investigación se la realiza bajo un enfoque mixto, de tipo descriptiva, exploratoria y documental, de diseño no experimental, de corte transversal, y el método deductivo-inductivo, se utilizó la encuesta a 361 clientes y la entrevista a 5 ejecutivos. Como resultados se obtuvo que la mayoría de los clientes tuvieron edad entre 20 y 39 años, la mayoría de los trabajadores son empleados y trabajadores independientes, el tiempo de clientes del banco es de 2 a 10 años, la mayoría de los clientes expresó que no han recibido ofertas de seguros de vida, las tres recomendaciones de los clientes para mejorar la colocación de los seguros de vida son realizar talleres de mejora de habilidades, capacitaciones por parte de las aseguradoras, y técnicas de colocación de seguros. Se concluye que los ejecutivos de atención al cliente necesitan desarrollar habilidades comerciales, que permitan tener mayor nivel de colocación de seguros de vida en la agencia del Banco del Pacífico Riocentro Los Ceibos.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfonos:</b> FRANCO: +593-9-94121153 BASTIDAS: +593-9-83344481	<b>E-mail:</b> FRANCO: <a href="mailto:jeanpaulfranco@hotmail.com">jeanpaulfranco@hotmail.com</a> BASTIDAS: <a href="mailto:bastidas1987@gmail.com">bastidas1987@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: Coello Cazar, David</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-3804600</b>		
	<b>E-mail: <a href="mailto:david.coello@cu.ucsg.edu.ec">david.coello@cu.ucsg.edu.ec</a></b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			