

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA
COMPAÑÍA DE SEGUROS UBICADA EN LA CIUDAD
DE GUATEMALA”**

LÁZARO ANTONIO MOSCOSO

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA
COMPAÑÍA DE SEGUROS UBICADA EN LA CIUDAD
DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

LÁZARO ANTONIO MOSCOSO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2017

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemáticas - Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración - Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Mercadotecnia - Operaciones	Lic. Vicente Freixas Pérez

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
SECRETARIO:	Lic. Mario Raúl Castellanos Girón
EXAMINADOR:	Licda. Maricruz Samayoa Peláez

Guatemala, 03 de abril de 2017

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

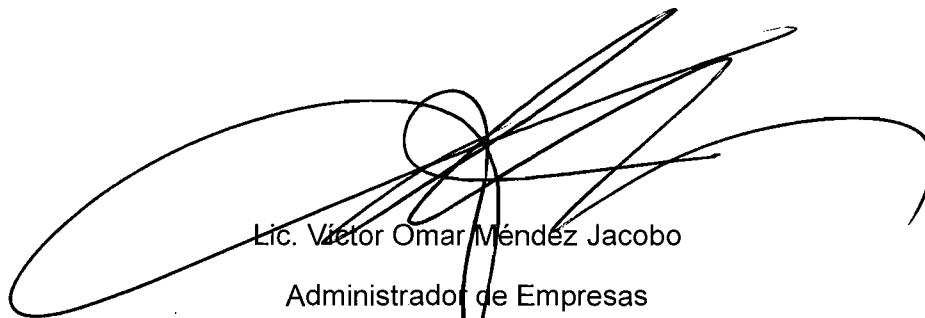
Estimado Señor Decano:

De conformidad a la designación que fui objeto, procedí a asesorar al estudiante **Lázaro Antonio Moscoso**, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado **“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte significativo para la institución objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de **Administrador de Empresas** con el grado académico de **Licenciado**.

Atentamente,



Lic. Víctor Omar Méndez Jacobo
Administrador de Empresas
Colegiado No. 10747

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
DIEZ DE OCTUBRE DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1 subinciso 4.1.1 del Acta 17-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 27 de septiembre de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 074-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 15 de mayo de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **LÁZARO ANTONIO MOSCOSO**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



DEDICATORIA

A DIOS

Por su divina intervención y guiar mis pasos junto a madre.

A MI MADRE

Teodora Moscoso, por ser padre y madre para mí y enseñarme desde muy pequeño que las metas se logran con trabajo duro y perseverancia.

A MI ESPOSA

Mónica Ortiz, por brindarme su apoyo incondicional en todo momento durante mi desarrollo profesional en la universidad.

A MI HIJO

Mathías Moscoso, porque fuiste mi mayor inspiración en esos momentos de agotamiento.

A LA UNIVERSIDAD

En especial a la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas que me brindó la oportunidad de formarme como profesional.

A MI ASESOR DE TESIS

Lic. Víctor Omar Méndez Jacobo, por compartirme sus conocimientos de forma ética y profesional en el desarrollo de mi investigación.

**A MIS AMIGOS DE LA
ESPECIALIDAD DE FINANCIERA**

Iris, Joseline, Rudy, Mariana, Ricardo y Selman, por compartir una de las etapas más difíciles y gratificantes durante mi desarrollo profesional en la universidad.

**A MIS AMIGOS DE
PREPARACIÓN DE PRIVADOS**

Diego, Heydi, Evelyn, Estuardo Vilma y Lorena, por compartir tan gratos momentos durante nuestra preparación para exámenes privados y enseñarme sobretodo que el trabajo duro es más fácil cuando se trabaja en equipo.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

**EMPRESA ASEGURADORA
DONDE DESARROLLÉ MI
INVESTIGACIÓN**

Lic. Enrique y Lic. Fernando por abrirme las puertas de tan prestigiosa empresa y dejarme desarrollar mi investigación y a todos aquellos compañeros de trabajo que directa e indirectamente me brindaron su apoyo en todo momento.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Antecedentes del seguro en Guatemala	1
1.2 Compañía aseguradora	1
1.3 Riesgos y seguros contra daños	2
1.3.1 Seguro contra daños	2
1.3.2 Clases de riegos	3
1.4 Seguro de automóvil	5
1.4.1 Funciones básicas del seguro de automóvil	5
1.4.2 Coberturas principales	6
1.4.3 Coberturas adicionales	9
1.4.4 Exclusiones	9
1.5 Criterios para determinar el valor asegurado de un vehículo	9
1.6 Deducibles	10
1.7 Contrato de seguro de automóvil	11
1.7.1 Condiciones generales	12
1.7.2 Ramos de seguros	13
1.7.3 Cobertura	14
1.7.4 Siniestro	14
1.7.5 Corredor de seguros	14
1.8 Mercadotecnia	14
1.8.1 Conceptos fundamentales de la mercadotecnia	15
1.8.2 Ambiente de mercadotecnia	16
1.8.3 Cliente	16
1.9 Mezcla de mercadotecnia	17
1.10 Servicio	19
1.10.1 Características del servicio	19
1.10.2 Importancia del servicio	20

Contenido	Página
1.10.3 Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios	21
1.10.4 Triángulo de la mercadotecnia de servicios	22
1.10.5 Tipos de servicios	23
1.11 Servicio al cliente	24
1.12 Categorías del servicio	24
1.12.1 Elementos del servicio al cliente	25
1.12.2 Proceso del servicio al cliente	27
1.13 Calidad en el servicio	28
1.14 Expectativas del servicio	29
1.15 Cultura de servicio	29
1.16 Modelo de brechas sobre la calidad del servicio	29
1.16.1 La brecha del cliente	30
1.16.2 Las brechas del proveedor	31
1.17 Estrategia	35
1.17.1 Estrategia de servicio al cliente	35
1.18 Escala SERVQUAL	36
1.19 Recuperación del servicio	37
1.19.1 Efecto de la recuperación del servicio	37
1.19.2 Estrategias de recuperación del servicio	38
1.19.3 Garantía del servicio	39
1.19.1 Beneficios de las garantías de servicio	40
1.20 Mercadeo de relación	40
1.21 Motivación de personal	41
1.21.1 Motivación a través del uso de incentivos	41
1.22 Capacitación de personal	42
1.22.1 Tipos de capacitación	42
1.22.2 Proceso de capacitación	43
1.23 Comunicación	43
1.23.1 Propósito de la comunicación	43
1.23.2 Proceso de comunicación	44
1.23.3 El flujo de la comunicación en la organización	44

Contenido	Página
1.24 Matriz FODA	45
1.24.1 Formulación de estrategias FODA	46
1.24.2 Estrategia	47
1.24.3 Estrategias de mercadotecnia	47
1.24.4 Estrategia de servicio	47

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación	48
2.1.1 Tipo de investigación	48
2.1.2 Sujetos de investigación	51
2.1.3 Tamaño de la muestra	51
2.2 Análisis del macroambiente	53
2.2.1 Entorno tecnológico	53
2.2.2 Entorno económico	53
2.2.3 Entorno cultural	53
2.2.4 Entorno legal	54
2.3 Análisis del microambiente	55
2.3.1 Empresa	55
2.3.2 Proveedores	60
2.3.3 Clientes	61
2.3.4 Intermediarios de seguros	63
2.3.5 Competidores	63
2.4 Ventas	68
2.5 Comportamiento de las cancelaciones de seguros	69
2.6 Resultados de entrevistas y encuestas	70
2.6.1 Análisis de entrevista realizada al gerente general de la compañía aseguradora	71

Contenido	Página
2.6.2 Análisis de los aspectos del servicio a través de la entrevista realizada al jefe del departamento de suscripción	79
2.6.3 Análisis de los aspectos del servicio a través de la entrevista realizada al jefe del departamento de reclamos de automóvil	82
2.6.4 Resultado de encuestas a cliente interno de la compañía aseguradora	84
2.6.5 Resultado de encuestas a clientes reales	89
2.6.6 Resultado de encuestas a clientes potenciales	101
2.6.7 Resultados de encuestas al cliente perdido	108
2.6.8 Resultado de las encuestas a corredores de seguros de la compañía aseguradora	115
2.1 Análisis FODA	

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Objetivos de la propuesta	121
3.1.1 Objetivo general	121
3.1.2 Objetivos específicos	122
3.2 Estrategias de servicio al cliente	122
3.3 Estrategia 1: Conocimiento y administración de las expectativas y percepciones del cliente	126
3.3.1 Táctica 1: Captación de información a través de la escala SERVQUAL	126
3.3.2 Táctica 2: Recuperación del servicio	135
3.3.3 Táctica 3: Implementación de un sistema adecuado para la comunicación interna de la compañía	147
3.3.4 Táctica 4: Uso de incentivos para retener a los clientes actuales	161

Contenido	Página
3.3.5 Táctica 5: Fidelización de los corredores de seguros a través del usos de incentivos	168
3.3.6 Presupuesto total, Estrategia 1	173
3.3.7 Plan de acción, estrategia 1	175
3.3.8 Evaluación y control	176
3.4 Estrategia 2: Mejoramiento de la evidencia física	176
3.4.1 Táctica 6: Mejoramiento del espacio físico asignado para la atención de los clientes	178
3.4.2 Táctica 7: Creación de un espacio físico para la inspección de vehículos	183
3.4.3 Presupuesto total, estrategia 2	189
3.4.4 Plan de acción, estrategia 2	190
3.4.5 Evaluación y control, estrategia 2	191
3.5 Estrategia 3: Desarrollo y motivación de los colaboradores para la mejora continua del servicio	191
3.5.1 Táctica 7: Formación de los colaboradores del área de suscripción y reclamos de vehículos	191
3.5.2 Táctica 8: Motivación de los colaboradores a través de reconocimientos	197
3.5.3 Presupuesto general, estrategia 3	203
3.5.4 Plan de acción, estrategia 3	204
3.5.5 Evaluación y control	205
3.6 Estrategias 4: Administración de las expectativas del cliente	205
3.6.1 Táctica 9: Revisión del material publicitario e informativo	205
3.6.2 Táctica 10: Creación de una promesa de servicio	207
3.6.3 Presupuesto	209
3.6.4 Plan de acción, estrategia 4	210
3.7 Presupuesto total	211
3.8 Pronóstico de ventas	211
3.9 Análisis financiero	212

Contenido	Página
3.10 Beneficios de la propuesta	214
Conclusiones	216
Recomendaciones	217
Glosario	218
Bibliografía	225
Anexos	227

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Servicios que se frecen en la compañía aseguradora	56
2	Proveedores de servicio de la compañía aseguradora	61
3	Cartera de seguros de automóvil por tipo de vehículo	62
4	Cartera de seguros de automóvil según antigüedad	63
5	Primas emitidas de seguros de automóvil	66
6	Participación por aseguradoras en el mercado guatemalteco	67
7	Venta de seguros de vehículos del año 2013 al 2015	68
8	Cancelaciones de seguros de vehículos del año 2013 al 2015	69
9	Perfil de cliente interno	85
10	Perfil de los clientes reales	90
11	Perfil de los cliente potenciales	101
12	Perfil de los clientes perdidos	109
13	Sugerencias recibidas de los clientes perdidos	115
14	Perfil de los corredores de seguros activos de la compañía aseguradora	116
15	Plantilla para análisis de datos, escala SERVQUAL	132
16	Ponderación de las dimensiones del servicio, escala SERVQUAL	133
17	Análisis de las dimensiones del servicio, escala SERVQUAL	133
18	Presupuesto uso de la escala SERVQUAL	135
19	Presupuesto uso de encuestas de servicio	147
20	Presupuesto diseño y mantenimiento intranet	161
21	Presupuesto uso de incentivos	168
22	Meta anual de primas de seguros de automóvil por agente de seguro	171

No.	Título	Página
23	Utilidad por agente con base a la siniestralidad de su cartera de seguros de automóvil	171
24	Ejemplo: Calculo de la bonificación anual	172
25	Presupuesto plan de incentivos para corredores de seguros afiliados la compañía	173
26	Presupuesto total, estrategia 1	174
27	Plan de acción estrategia 1	175
28	Presupuesto para la creación de un área para la atención de clientes	183
29	Presupuesto para creación de un espacio físico para la inspección de vehículos	189
30	Presupuesto total, estrategia 2	189
31	Programa de capacitación dirigido los clientes internos la compañía aseguradora	193
32	Ponderación de los objetivos de servicio	199
33	Ejemplo: Tabulación de la calificación del servicio realizada por el cliente	201
34	Presupuesto para la motivación de los colaboradores a través de reconocimientos	203
35	Presupuesto total, estrategia 3	203
36	Plan de acción estrategia 3	204
37	Plan de acción, estrategia 4	210
38	Presupuesto total de las estrategias de servicio al cliente propuestas	211
39	Proyección de ventas para el año 2018	212
40	Relación beneficio/costo e ingreso en ventas para el año 2018	213
41	Rendimiento sobre la inversión (R.O.I)	214

ÍNDICE DE GRÁFICA

No.	Título	Página
1	Comportamiento de la colocación de seguros de automóvil del año 2013 al 2015	68
2	Comportamiento de las cancelaciones de seguros de automóvil del año 2013 al 2015	70
3	Factores que influyen negativamente en la entrega del servicio, según colaboradores	89
4	Cumplimiento de las expectativas de servicio, según cliente real	92
5	Importancia de la calidad en el servicio recibido, según cliente real	93
6	Calificación del servicio recibido, según clientes reales	94
7	Etapas del servicio que generó insatisfacción, según clientes reales	95
8	Tipo de incentivos preferidos, según clientes reales	96
9	Medios preferidos para conocer la opinión respecto al servicio, según cliente real	98
10	Nivel de conocimiento de las condiciones del seguro, según cliente real	100
11	Medios preferidos para que se conozcan las expectativas del servicio, según clientes potenciales	104
12	Incentivos preferidos por la preferencia de los servicios de una compañía de seguros, según clientes potenciales	105
13	Medios preferidos para que se conozca la experiencia con el servicio, según cliente potencial	107
14	Motivo de la cancelación del seguro, según clientes perdidos	111
15	Calificación del servicio recibido por parte de la aseguradora, según clientes perdidos	112

No.	Título	Página
16	Preferencia de incentivos, según corredores de seguros afiliados a la compañía aseguradora	118
17	Cierre de las brechas de la calidad del servicio	124

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Origen de los riesgos	3
2	Clasificación de seguros	5
3	Triangulo de la mercadotecnia de servicios	22
4	Modelos de brechas sobre la calidad del servicio	30
5	Proceso de comunicación	44
6	Flujo de la comunicación en una compañía	44
7	Organigrama de la compañía aseguradora	59
8	Proceso de venta de seguros de automóvil	73
9	Boleta de conocimiento de las expectativas del servicio	128
10	Boleta de conocimiento de la percepción del servicio	130
11	Guía para las llamadas de seguimiento del servicio, Etapa de contratación del servicio	137
12	Guía para las llamadas de seguimiento del servicio, Uso de los beneficios de la póliza contratada	138
13	Guía para las llamadas de seguimiento del servicio, pago de reclamo de vehículo	140
14	Proceso propuestos para las llamadas de seguimiento del servicio	142
15	Formato de la tarjeta emergencia	145
16	Diseño portal web	146
17	Tipos de comunicación por su origen y destino dentro de la aseguradora	149
18	Formato de memorándum	151
19	Diseño página principal de la INTRANET	155
20	Diseño página “Filosofía Empresarial”	156
21	Diseño página “Productos”	157
22	Diseño página “Manuales Interactivos”	158
23	Diseño página “Ayuda en Línea”	159
24	Diseño página “Sugerencias”	160

No.	Título	Página
25	Proceso de entrega de incentivos	164
26	Distribución actual de los espacios físicos de la compañía aseguradora	177
27	Diseño propuesto para área de atención al cliente para el departamento de suscripción y reclamos de vehículos	180
28	Diseño cuadro decorativo, filosofía empresarial	181
29	Diseño cuadro decorativo, información sobre qué hacer en caso de accidentes	182
30	Diseño propuesto para el área de inspección de vehículos	185
31	Diseño propuesto para el cartel informativo, inspección de vehículos	187
32	Banner publicitario, servicios de la empresa aseguradora	187
33	Aspectos básicos sobre la capacitación propuesta para el desarrollo de conocimientos técnicos	194
34	Aspectos básicos sobre la capacitación propuesta de servicio al cliente	195
35	Aspectos básicos sobre la capacitación propuesta de servicio al cliente	196
36	Boleta de calificación del servicio	200
37	Promesa de servicio propuesta	209

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Clasificación de seguros según riesgo y cobertura	4
2	Condiciones generales	13
3	Mezcla tradicional de mercadotecnia	19
4	Matriz FODA para la formulación de estrategias	46
5	Competencia directa e indirecta de la compañía aseguradora	64
6	Estrategias de servicio al cliente para la empresa aseguradora	134
7	Contenido propuesto para la INTRANET	154
8	Condiciones para la entrega de incentivos	167

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Boleta de entrevista dirigida al gerente general de la compañía aseguradora	228
2	Boleta de entrevista dirigida al jefe del departamento de reclamos de automóviles de la compañía aseguradora	235
3	Boleta de entrevista dirigida al jefe del departamento de suscripción de negocios de la compañía aseguradora	239
4	Encuesta dirigida a los colaboradores de la compañía para medir el grado de conocimiento e involucramiento de las estrategias de servicio implementadas	246
5	Encuesta dirigida a los clientes reales de la compañía aseguradora	248
6	Encuesta dirigida a los clientes potenciales de la compañía aseguradora	250
7	Encuesta dirigida a los clientes perdidos de la compañía aseguradora	252
8	Encuesta dirigida a los corredores de seguros de la compañía aseguradora	254

Introducción

En la actualidad las empresas aseguradoras muestran mayor interés en ofrecer a sus clientes una variedad de servicios, con el objetivo de incrementar su participación en el mercado guatemalteco, debido que este es cada vez más competitivo y exigente, puesto que motiva a las compañías de seguros a centrar sus esfuerzos en la atención brindada a cada uno de sus clientes como un factor diferenciador de las demás.

Se entiende que el cliente, es el factor más importante para una empresa de seguros, debido que, sin él no habría una razón de ser para la misma, por lo tanto, conocer cuáles son sus expectativas y percepciones de servicio, es significativo porque la información captada puede ser utilizada para diseñar y administrar servicios que cumplan con sus expectativas, lo que se traduce en rentabilidad para la compañía.

Actualmente la compañía aseguradora ofrece una variedad de seguros que satisfacen las necesidades de protección de sus clientes. Por tal motivo, el objetivo del presente trabajo es identificar las deficiencias en la atención prestada a los clientes y plantear estrategias de servicio que contribuyan a minimizarlas.

En atención a lo anterior, de forma lógica y ordenada se incluyen los siguientes contenidos:

El capítulo I, constituye el marco teórico: el cual abarca toda la información de carácter documental con relación al objeto y unidad de análisis.

Capítulo II, presenta todos los aspectos de la situación actual que tiene la empresa aseguradora respecto al servicio, a través del diagnóstico realizado, con el

objetivo de utilizar la información captada en las estrategias de servicio propuestas en el capítulo III.

Capítulo III, contiene el planteamiento de las estrategias de servicio propuestas, para mejorar la atención que brinda actualmente la compañía de seguros, en las cuales se incluyen las tácticas que contribuirán a cerrar cada una de las brechas de servicio encontradas en la empresa.

Luego se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes del seguro en Guatemala

Según la página web de la Asociación Guatemalteca de Instituciones de Seguros, AGIS, a similitud de lo ocurrido con la mayoría de países latinoamericanos en relación con la historia del desarrollo de los seguros privados, a finales del siglo XIX ya se contaba con códigos de comercio y disposiciones normativas que regulaban las compañías de seguros, en aquel momento figuraban como sucursales de compañías extranjeras con capital nacional la Aseguradora Quetzal, la Compañía de Seguros Granai & Townson y la Compañía de Seguros Cruz Azul. Adicionalmente y en el contexto político de América Latina de aquella época, mediante el Decreto 47 de 1966 se prohibió el funcionamiento en Guatemala de agencias o sucursales aseguradoras extranjeras y se determinaron los requisitos y condiciones para la constitución de empresas seguros, motivando la salida de varias compañías extranjeras.

1.2 Compañía aseguradora

Es la empresa cuya actividad económica consiste en proporcionar servicio de seguridad, brindándole respaldo económico a cada uno de sus asegurados ante cualquier eventualidad, contra la pérdida de bienes materiales e incluso su integridad física. Es decir “sigue el principio de mutualidad, buscando la solidaridad entre un grupo sometido a riesgos. Esta mutualidad se organiza empresarialmente, creando un patrimonio que haga frente a los riesgos. El efecto desfavorable de estos riesgos, considerados en su conjunto, queda aminorado sustancialmente, porque, para el asegurador, los riesgos individuales se compensan; sólo unos pocos asegurados los sufren, frente a los muchos que contribuyen al pago de la cobertura”. (3: 12)

1.3 Riesgos y seguros contra daños

“Todos ser humano tiene la necesidad de sentirse seguro, tranquilo y confiado de tener respaldo en caso de ocurrir una pérdida que afecte o dañe sus bienes y patrimonio; esas pérdidas o daños son derivados de la ocurrencia de riesgos comunes que afectan a la persona, a la población y a empresas en general, por lo tanto toda actividad humana conlleva algún tipo de riesgo”. (13: 16)

Uno de los mecanismos idóneos para lograr ese fin es mediante un seguro, cuyo objeto primordial es reducir las consecuencias negativas de riesgos importantes y problemáticos.

1.3.1 Seguro contra daños

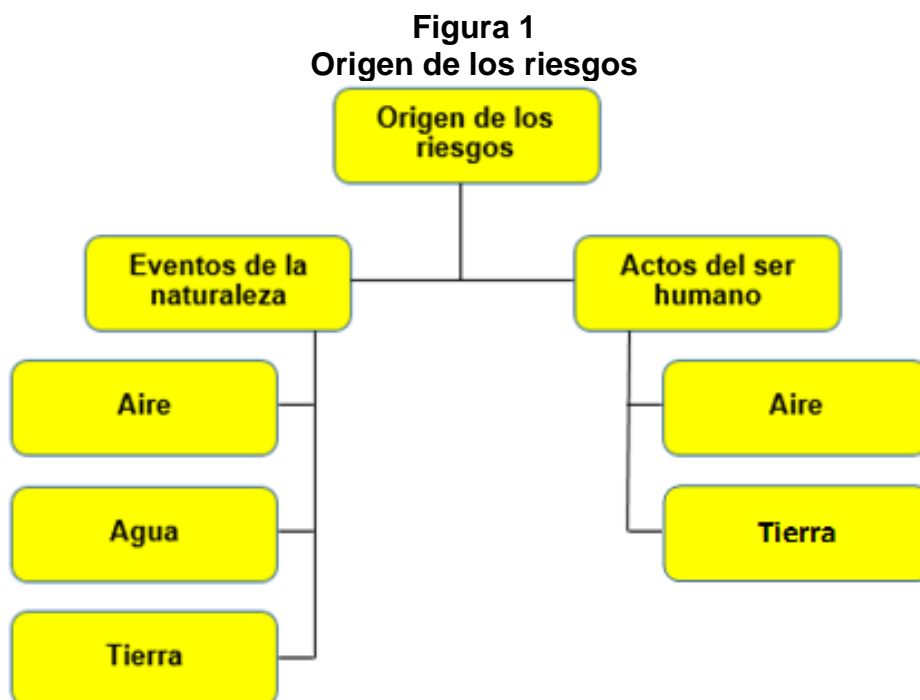
“De acuerdo con la legislación guatemalteca el nombre asignado a este tipo de seguro que ampara los bienes materiales o el patrimonio de una persona, se le denomina seguro contra daños”. (13: 16)

“El seguro contra daños tiene características especiales que lo diferencia de otros tipos de seguros, estas diferencias radican en la clase de riesgos a que se está expuesto y el tipo de cobertura aplicable a ellos, el interés asegurable, la causa que origina los siniestros, el principio indemnizatorio que opera y su derivación en la subrogación; así como la coexistencia de otros seguros. Cada una de estas características se desarrollan por separado dada la importancia de las mismas”. (13: 16)

En otras palabras el seguro contra daños se puede definir como el contrato que procura la compensación frente a un daño o perjuicio patrimonial que sufra el interés económico sobre un bien del asegurado al ocurrir un riesgo amparado. Los daños pueden ser por destrucción o deterioro, pérdida de los resultados esperados legítimamente y por disminución del patrimonio.

1.3.2 Clases de riesgos

El ser humano enfrenta una serie de riesgos originados por la naturaleza y otros derivados del crecimiento demográfico. En Guatemala hay varios volcanes activos, movimientos en las placas tectónicas, cambios climáticos constantes, contaminación ambiental, asentamientos humanos en zonas de alto riesgo, procesos de cambios políticos, sociales, culturales e incluso económicos, todos estos hacen vulnerable a la población guatemalteca. No se puede saber cuándo pueda suscitarse un evento, su frecuencia, cuáles serán las causas que lo generen, que puedan afectar, sujetos asegurados, tanto en su integridad física como en sus activos materiales e inmateriales, pero si es posible tomar ciertas medidas para evitar las consecuencias dañinas de la ocurrencia de los mismos. A continuación se presenta el tipo de riesgos según su origen, clasificación de seguros según riesgo y cobertura. (Véase figura 1 y 2 y tabla 1)



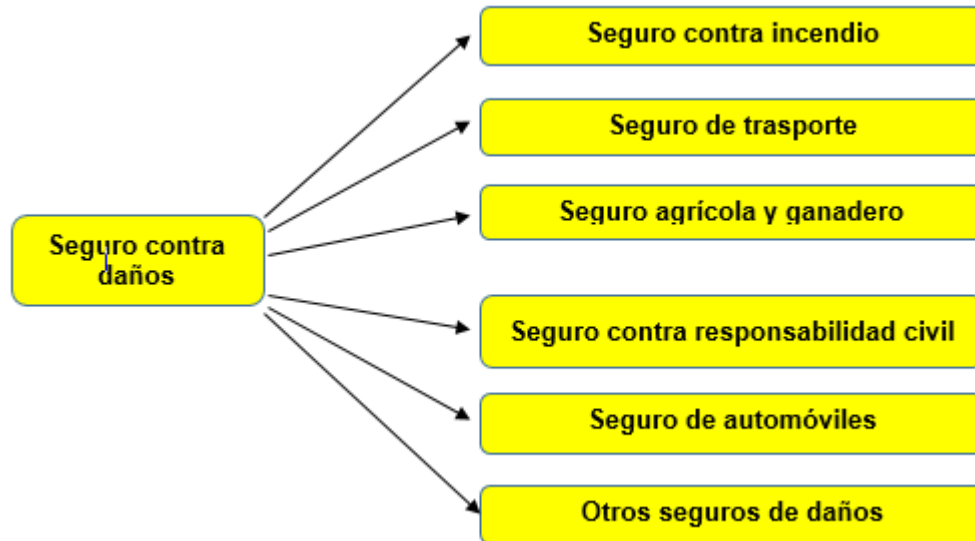
Fuente: Elaboración propia con base en: Manual técnico en seguros y fianzas INTECAP, edición 2016

Tabla 1
Clasificación de seguros según riesgo y cobertura

Clases de riesgo	Clases de seguros	Ejemplos
<p>Materiales: riesgos como incendios, rayo, terremotos, los vientos tempestuosos, el robo, el transporte, accidentes, choques, roturas, huelgas, motines, huracanes, caídas de aeronaves, entre otros. Amenazas o afectan a los bienes u objetos como: construcciones, mobiliario, menaje de hogar, maquinaria, existencias, materias primas, equipos, herramientas, vehículos terrestres, marítimos o aéreos, equipo electrónico, cosechas, a los animales, entre otros.</p>	<p>De cosas, de daños o reales: amparan los riesgos a que están expuestos los objetos, los bienes, el rendimiento probable y los animales.</p>	<p>Seguros de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incendio - Robo - Transporte - Cristales - Rotura de maquinaria
<p>Patrimoniales: amenazan o afectan al patrimonio abstracto de las personas individuales o jurídicas, salarios, el rendimiento probable. La afectación puede ser derivada de la responsabilidad civil o el crédito, la interrupción de los trabajos, los accidentes de trabajo, la mala práctica en el ejercicio de una profesión, la insolvencia de deudores, entre otros.</p>	<p>Patrimoniales o abstractos: amparan los riesgos a los que está sometido el patrimonio del asegurado que puede ser:</p> <p>Propietarios en general, conductores de vehículos, contratistas, fabricantes de productos, dueños de elevadores, hoteles y similares, directores de escuelas, entre otros.</p>	<p>Seguros de:</p> <p>Responsabilidad civil de automóviles, responsabilidad civil de predios y operaciones, lucro cesante o pérdida de beneficios, responsabilidad civil por mala práctica, responsabilidad civil de productos o trabajos terminados.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en: Manual técnico en seguros y fianzas INTECAP, edición 2016

Figura 2
Clasificación de seguros



Fuente: Elaboración propia con base en: Manual técnico en seguros y fianzas INTECAP, edición 2016

1.4 Seguro de automóvil

“El seguro de automóvil es un instrumento de seguridad para aquella gran cantidad de asegurados que se ven amenazados por el hecho de conducir un vehículo, es una fuente de ingreso de primas para las aseguradoras pero financieramente es el seguro que más pérdidas provoca”. (13: 16)

En otras palabras esta póliza amparar toda clase de vehículo automotor terrestre que llenen los requisitos de asegurabilidad y en las condiciones indicadas por las compañías de seguros.

1.4.1 Funciones básicas del seguro de automóvil

El seguro de automóvil tiene como objeto principal cubrir la pérdida económica, derivada de riesgos específicos cubiertos por la póliza. Los riesgos amparados

proviene del uso, manejo, conducción o tenencia del vehículo objeto de seguro y pueden provocar pérdidas por:

- Accidentes
- Robo total
- Daño malicioso
- Desastres naturales
- Daños a terceros
- Lesiones a ocupantes del mismo vehículo

1.4.2 Coberturas principales

El seguro de automóvil está diseñado para cubrir tres necesidades básicas provenientes del uso, manejo, conducción o pertenencia del vehículo:

- **Sección I:** Daños propios al vehículo asegurado, esta cobertura se divide en dos secciones básicas:

a) Vuelcos accidentales o colisiones

Esta sección garantiza el pago de las pérdidas o daños materiales, directos y accidentales que sufra el vehículo asegurado por:

- Colisión
- Vuelco del vehículo

b) Otros daños:

Esta sección cubre las pérdidas o daños materiales directos y accidentales por:

- Rotura de cristales
- Impacto por proyectiles
- Derrumbe en carreteras

- Caída de naves aéreas o de partes de las mismas
- Incendio
- Rayo
- Robo o hurto total
- Viento tempestuoso
- Tornado
- Tifón
- Granizo
- Inundación

- **Sección II:** Responsabilidad civil (excluyendo a los ocupantes del vehículo asegurado). La póliza contempla un límite de cobertura mínimo en relación a las necesidades actuales de cobertura, dando opción a incrementarlo con una cobertura adicional y con cobro de prima bajo el concepto de exceso de responsabilidad civil.

Tratándose de que esta sección se compromete a indemnizar daños o perjuicios a terceros, para el pago de estas responsabilidades, marca dos pautas:

- a) El pago de la indemnización a que fuere condenado el asegurado, es decir que debería esperarse a tener el resultado de un proceso ante tribunal competente.
- b) La convenida entre las partes, dando libertad de negociación con el o los terceros, para llegar a un acuerdo económico que beneficie a todas la partes.

Esta sección también está dividida en dos aspectos:

- a) Daños materiales a la propiedad ajena; para amparar los daños materiales causados por el vehículo asegurado a, vehículos, bienes inmuebles propiedad

de terceros, sin exceder del límite de responsabilidad de la póliza ni del valor real de los daños materiales causados a bienes.

b) Lesiones corporales; no intencionales causados por el vehículo asegurado.

- **Sección III:** Lesiones a ocupantes del vehículo asegurado, esta sección contempla el pago por todos los gastos incurridos por cada persona (ocupante del vehículo asegurado) que a consecuencia de accidente sufra lesiones corporales, hasta los límites indicados en la póliza para cada persona. Los límites cubiertos se establecen desde el inicio de vigencia del seguro y se basan en la cantidad de asientos que indique la tarjeta de circulación del vehículo asegurado. Está dividida en dos secciones:

a) Pago de gastos médicos reales por lesión corporal e incurrida dentro del año siguiente a la fecha del accidente, hasta el máximo expresado como límite de cobertura, aplicando las siguientes reglas.

- Sumas aseguradas máximas por persona: según producto.
- Máximo para todos los ocupantes: según número de asientos.

b) Accidentes personales, condiciona a que las lesiones sufridas por el accidente dentro de los 180 días siguientes resulten en la pérdida de la vida, algún miembro o la parálisis completa y permanente o ceguera absoluta y permanente, de acuerdo a la tabla de beneficios que se incluyen a la póliza.

- Sumas aseguradas máximas por persona.
- Máximo para todos los ocupantes, según número de asientos.
- Porcentajes del límite máximo por persona.

1.4.3 Coberturas adicionales

Derivado de la demanda comercial del seguro de automóviles, al alto costo de las reparaciones, piezas, costo de salud y servicios relacionados con la compañía, dejan a disposición de los asegurados, la inclusión de coberturas, ampliación de las ya existentes o eliminación de algunas exclusiones por medio de coberturas adicionales, algunas con o sin costo adicional.

1.4.4 Exclusiones

Por regla general la póliza está dividida en exclusiones aplicables para todas las secciones y las relativas a cada una de las secciones. Es de hacer notar que varias de las exclusiones pueden ser eliminadas por coberturas especiales, como por ejemplo cobertura para conductores menores de edad.

1.5 Criterios para determinar el valor asegurado de un vehículo

En el mercado asegurador operan diversas formas de valor de los bienes para efectos de seguros, entre los cuales se pueden mencionar:

- **Valor real:** también llamado valor actual o de mercado.
- **Valor de mercado:** que se define como la cantidad estimada por la cual se intercambia voluntariamente un bien entre un comprador y un vendedor, en una transacción libre y adecuada.
- **Valor de reposición a nuevo:** que se establece por la suma que se requiere para la construcción o reparación cuando se trate de bienes inmuebles.
- **Valor pactado o convenido.**
- **Valor costo:** que es la cantidad pagada por un bien cualquiera, incluyendo el importe de mejoras subsecuentes y sin tomar en consideración ninguna rebaja por concepto de depreciación.
- **Valor de venta:** deduciendo los impuestos, IVA y descuentos habituales.

- **Valor adquisición:** que es el costo original del bien sin incluir utilidad e impuesto.
- **Valor de reconstrucción:** para los edificios es el costo de rehacer los mismos, sin incluir mejoras.
- **Valor residual.**
- **Valor estimado:** esta opción únicamente se podría dar para fijar límites en caso de pérdida de beneficios, puesto que se enfoca a pérdidas futuras, esto implica el conocimiento de datos pasados para estimar las sumas futuras.

1.6 Deducibles

“Normalmente en el seguro de automóvil, el asegurador impone al asegurado el asumir una parte de la pérdida en los siniestros incurridos, estos tiene diferentes modalidades y formas de aplicación según el riesgo y las condiciones de aceptación”. (13: 16)

En otras palabras, deducible es el porcentaje o cantidad monetaria en la que incurre el asegurado ante toda pérdida sufrida, la forma de aplicación es que el asegurador indemnizara siempre en exceso al valor acordado, por ejemplo, en caso de accidente de un automóvil se fija un deducible de Q 5,000.00, al momento de suscitarse el evento, si las pérdidas no superan ese valor la compañía no entra a conocer el caso, pero si la pérdida es de Q 8,000.00, los primeros Q 5,000.00 corren a cuenta del asegurado y la diferencia corresponde a la compañía menos el importe de los timbres correspondientes.

Las modalidades de deducible aplicables son:

En dinero

- Por una cantidad fija
- Por un porcentaje – limitado por máximos y mínimos

En tiempo

- Cantidad de días específicos – Interrupciones de negocios, gasto extras.
- Plazos de carencia

1.7 Contrato de seguro de automóvil

Dentro de un contrato de seguro de automóvil, se incluyen algunos documentos que forman parte de él y son utilizados para ampliar o aumentar la garantía del seguro, reducir riesgos; para aclarar, corregir o modificar las condiciones del contrato, suspender, renovar o revocar un contrato, éstos le dan la condición de negociable a la póliza de seguro.

El código de comercio identifica tres tipos de documentos que se adhieren a las pólizas de seguro, siendo los descritos a continuación.

- **Anexos:** “Son documentos que adicionan otras coberturas al contrato, accesorios al mismo, sujeto a estipulaciones como el contrato mismo. Pueden ser incluidas conjuntamente con el contrato o posterior a su origen. De ellos derivan derechos u obligaciones para los contratantes”. (13: 16)
- **Endosos:** “Son documentos que reforman el seguro, accesorios a la póliza. Recogen una nueva manifestación de la voluntad de las partes contratantes, así sea circunscrita a una finalidad específica, posterior a la que aparece consignada en el contrato principal, por lo cual prevalece sobre este en caso de conflicto. Al igual que los anexos pueden derivar derechos u obligaciones para los contratantes. Pueden generar o no prima adicional según la finalidad específica, estos pueden ser emitidos para corregir, modificar o suspender condiciones”. (13: 16)

- **Clausulas especiales** “Son documentos que amplían o modifican favorablemente las condiciones de la póliza, derivan en derechos u obligaciones para los contratantes, como por ejemplo:” (13: 16)

- El derecho a la devolución de una parte de la prima del seguro.
- Derecho de ampliación o corrección de las coberturas en el contrato principal.
- Amparo de riesgo adicional derivado de un riesgo principal.
- Ampliaciones a bienes no descritos en el contrato del seguro.

1.7.1 Condiciones generales

El contrato de seguro como tal, cuenta con el condicionamiento general que lo rige, dando cumplimiento tanto a las condiciones que debe incluir obligatoriamente como las que rigen a las partes, estas se pueden desglosar de forma resumida de la siguiente manera. (Véase tabla 2)

Tabla 2
Condiciones generales de pólizas de automóvil

No.	Contenidos
1	Procedimientos en cuenta al pago de prima de seguro, terminación del seguro, vencimiento, renovación o cancelación, otros seguros y coaseguradores.
2	Límites de responsabilidad de la compañía, sujetos al deducible que corresponda: <ul style="list-style-type: none"> a. Sección I. Daños propios al vehículo descrito. b. Sección II. Responsabilidad civil excluyendo ocupantes del vehículo descrito. c. Sección III. Lesiones a ocupantes del vehículo descrito.
3	Obligaciones del asegurado al ocurrir un siniestro: <ul style="list-style-type: none"> a. Sección I. Daños propios al vehículo descrito. b. Sección II. Responsabilidad civil excluyendo ocupantes del vehículo descrito. Sección III. Lesiones a ocupantes del vehículo descrito.
4	Peritaje en caso de desavenencia.
5	Procedimientos para el pago de reclamos.
6	Salvamentos.
7	La participación de tribunales competentes.
8	Subrogación.
9	Procedimientos por agravación de riesgos.
10	Procedimientos por cambios o modificaciones.
11	Otras modificaciones a operar.
12	Tablas aplicables para cancelación de pólizas. Tarifa de corto plazo y prescripción.

Fuente: Elaboración propia con base en: Manual técnico en seguros y fianzas INTECAP, edición 2016

1.7.2 Ramos de seguros

a) Seguros de vida o de personas

Son aquellos seguros que cubren directamente la integridad física de la persona asegurada. En otras palabras “obliga a la aseguradora al pago de una suma de dinero en caso de muerte o de supervivencia del asegurado, cualquiera que sea la modalidad del seguro, incluyendo las rentas vitalicias”. (11: 2)

b) Seguros de daños

Es aquel contrato de seguro que cubre contra pérdida o daño patrimonial sufrido por el asegurado, que puede producirse por una destrucción o deterioro de un bien

concreto. Se define también como “aquellos que, de conformidad con las condiciones pactadas, obligan a la aseguradora al pago de una indemnización por eventos inciertos que causen daños o pérdidas y los que tienen por objeto proporcionar cobertura al asegurado contra los daños o perjuicios que pudiera causar a un tercero”. (11: 2)

1.7.3 Cobertura

Las coberturas delimitan la responsabilidad ante determinados riesgos sufridos por el asegurado y quedan definidos en el contrato de seguro. Es decir “delimitan los derechos y las obligaciones de los contratantes del seguro y se encuentran en las condiciones generales y particulares de la póliza”. (3: 13)

1.7.4 Siniestro

Es cuando ocurre un suceso que es amparado en la póliza de seguros y se inician las obligaciones a cargo del asegurador. Es “la manifestación concreta del riesgo asegurado, que produce daños los cuales están garantizados en la póliza”. (3: 13)

1.7.5 Corredor de seguros

Los corredores de seguros son aquellas personas individuales o jurídicas que se dedican a intermediar seguros entre el asegurado y la compañía aseguradora, brindando toda la información a sus clientes sobre los seguros que se ajustan a sus necesidades. En otras palabras “aquella persona que se dedica a gestionar solicitudes y a colocar seguros para una persona o empresa con el que tiene una relación contractual, obteniendo una comisión por cada negocio colocado”. (3: 12)

1.8 Mercadotecnia

Es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones residuales con ellos, consiguiendo a cambio el valor de los

mismos, esto se logra si se conocen bien las necesidades de los consumidores para desarrollar y ofrecer un mayor valor con sus productos. También es definida como” la doble meta de la mercadotecnia porque contribuye a atraer nuevos clientes al prometer un valor superior y conservar o aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de un servicio o producto de calidad”. (8: 5)

1.8.1 Conceptos fundamentales de la mercadotecnia

Para comprender adecuadamente la función de la mercadotecnia se hace necesario el conocimiento y manejo de ciertos conceptos fundamentales, estos se detallan a continuación:

- **Necesidades:** son las carencias básicas de los seres humanos. Estas se dividen en dos, las funcionales y las psicológicas. Las funcionales son las fisiológicas, mientras que las psicológicas son las de seguridad, pertenencia, reconocimiento y autorrealización.
- **Deseos:** “son la forma que adoptan las necesidades humanas una vez determinadas por la cultura y por la personalidad del individuo”. (9: 7)
- **Demandas:** “son deseos de productos específicos que están respaldados por una capacidad de pago”. (10: 24)
- **Valor:** son los costos y beneficios tangibles e intangibles, que el consumidor percibe a partir de la oferta. Es una combinación de calidad, servicio y precio.
- **Intercambio:** es el consentimiento entre dos personas para recibir un bien o servicio a cambio de otro”. (4: 5)

- **Transacción:** “es un canje de valores entre dos o más partes”. (10: 7)
- **Satisfacción:** “refleja los juicios comparativos que hace una persona, a partir del desempeño que obtiene de un producto, en relación con las expectativas que tenía del mismo”. (10: 26)

1.8.2 Ambiente de mercadotecnia

Está integrado por el entorno funcional (microentorno) y por el entorno general (macroentorno). “El funcional incluye aquellos agentes inmediatos que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta; los agentes principales son la empresa, los proveedores, distribuidores, los intermediarios, clientes, competidores y el público meta. El entorno general está compuesto por seis elementos incontrolables para la empresa: el entorno demográfico, el económico, el físico, el tecnológico, el político-legal y el sociocultural”. (10: 26)

1.8.3 Cliente

“Es la persona o entidad que es llevada por un interés, y que busca un producto o servicio; con base en ello selecciona una entidad capaz de proporcionárselo”.
(15: 9) Se le considera el motivo principal por el cual se crean, producen, fabrican y comercializan bienes y servicios.

Los clientes se clasifican desde las perspectivas administrativas (internos y externos) y mercadológica (reales y potenciales).

1.8.4.1 Categorías del cliente

a) Cliente interno

Se encuentra conformado por todos los trabajadores de una organización y que dependen directa o indirectamente de otros empleados de la misma empresa para

realizar su propio proceso y posteriormente entregan el resultado final a los clientes externos.

c) Cliente externo

Se refiere a las personas que no pertenecen a la organización y que requieren de un bien o servicio para satisfacer una necesidad, estos a su vez se clasifican en:

- Cliente perdido
- Cliente real
- Cliente potencial

1.8.4.2 Valor del cliente

Todos los clientes de una organización asignan una valoración al servicio recibido, siendo esta valoración positiva, si la empresa cumple con las expectativas generadas durante la venta del mismo. Es decir “la evaluación que hace el consumidor de la capacidad general que tiene el producto o servicio, de satisfacer sus necesidades”. (15: 10)

1.9 Mezcla de mercadotecnia

Se centra en cuatro puntos importantes para el desarrollo y comercialización de los productos, estos se basan en conocer al cliente y sus necesidades para el desarrollo de productos que ofrezcan mayor valor, asignarles el precio justo, distribuirlos y promoverlos de manera eficaz. En otras palabras “La mezcla de la mercadotecnia es el conjunto de herramientas y tácticas controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. Asimismo abarca todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto o servicio”. (8: 52) (Véase tabla 3)

a) Producto

Es todo aquello que una empresa ofrece para un mercado determinado y que es creado con el propósito de dar satisfacción a los individuos y organizaciones, esto puede ser desde un bien tangible hasta un servicio. Es decir “definimos al producto o servicio como cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”. (8: 199)

b) Precio

Es el valor captado del cliente a través del intercambio de bienes y servicios Es definido también como “la suma de los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”. (8: 263)

c) Plaza

Es el lugar donde la empresa ofrece sus productos o servicios, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. En otras palabras “incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta”. (8: 52)

d) Promoción

Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Se define también como “el conjunto de actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores de comprarlo”. (8: 52)

Tabla 3
Mezcla tradicional de la mercadotecnia

Producto	Precio	Plaza	Promoción
Características físicas del producto, nivel de calidad, accesorios, empaque, garantías, líneas de productos, marca	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Precios • Términos • Diferenciación • Descuentos • bonificaciones 	Tipos de canal, exposición, intermediarios, ubicación de los establecimientos, transporte, almacenamiento, administración de canales.	<p style="text-align: center;">Mezcla promocional vendedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número • Selección • Entrenamiento • Incentivos publicidad • Objetivos meta • Tipos de medios • Tipos de anuncios • Promoción de ventas • Publicidad no pagada

Fuente: Elaboración propia con base en: Mary Jo Bitner, "Marketing de servicios", McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V., segunda edición. México, 2002. Pág. 24.

1.10 Servicio

Son una forma de producto que consiste en todas aquellas actividades, beneficio o satisfacciones ofrecidas a los clientes que son intangibles y no tiene como resultado adquirir la propiedad de algo. En otras palabras son "todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto, por lo general se consume en el momento que se produce y proporciona valor agregado en formas (como conveniencia, diversión, puntualidad, comodidad o salud) que son preocupaciones esencialmente intangibles de su primer comprador". (16: 4)

1.10.1 Características del servicio

Son los rasgos fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes o productos.

- **Intangibilidad:** la característica distintiva básica de los servicios es la intangibilidad. Debido que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de

objetos, no pueden verse, sentirse, degustarse o tocarse de la misma manera que pueden sentirse los bienes tangibles.

- **Heterogeneidad:** esta característica señala que el servicio depende tanto de la persona que lo brinda, como también de la que lo recibe, por esta característica el servicio no se puede homogenizar. Por definir “que los servicios son ejecuciones, con frecuencia producidas por humanos, no hay dos servicios que sean precisamente iguales. Los empleados que entregan el servicio, con frecuencia son el servicio a los ojos del cliente, y las personas pueden diferir en su desempeño de un día a otro o incluso de una hora a otra. La heterogeneidad también se produce porque no hay dos clientes exactamente iguales; cada uno tendrá demandas únicas o experimentará el servicio en una forma única”.

(12: 20)

- **La caducidad:** Esta característica sugiere que por no ser el servicio un bien tangible, el mismo no se puede almacenar. Se refiere “al hecho de que los servicios no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos”.

(12: 22)

1.10.2 Importancia del servicio

Actualmente son más las empresas que proporcionan un mismo servicio, lo que significa que la competencia se incrementa, por tal motivo centran sus esfuerzos en la manera en que brindan la atención a sus clientes con el objetivo de diferenciarse de la competencia y atraer más clientes. Por ejemplo “en la mayor parte de los países con un alto desarrollo, los servicios generalmente representan entre dos terceras partes y tres cuartas partes del PIB”. (16: 7)

1.10.3 Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios

Para la comercialización de los servicios, es indispensable utilizar una mezcla de mercadotecnia que se adecue a la misma, a diferencia de las 4p que se utilizan para la comercialización de productos tangibles (producto, precio, plaza y promoción) es necesario agregar cuatro (4) variables más que aporten a una comercialización de los servicios de manera efectiva. Por lo tanto “ampliamos la mezcla al añadir cuatro elementos, asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad. Estos ocho elementos en conjunto, a los que llamamos las 8 Ps⁹ del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo”. (12: 22)

a) Personas

Esta variable se encuentra conformada por todos los actores humanos que participan en la entrega del servicio; personas que adquiere un servicio y los empleados que prestan el mismo. En otras palabras son “todos los actores humanos que desempeñan una parte en la entrega del servicio y que influyen por tanto en las percepciones del comprador: el personal de la empresa, el clientes y otros clientes en el ambiente de servicio”. (16: 25)

b) Evidencia física

Incluye todas las representaciones físicas donde se desarrolla el servicio. En otras palabras “es el ambiente en que se entrega el servicio y donde interactúan la empresa y el cliente, y cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del mismo”. (16: 25)

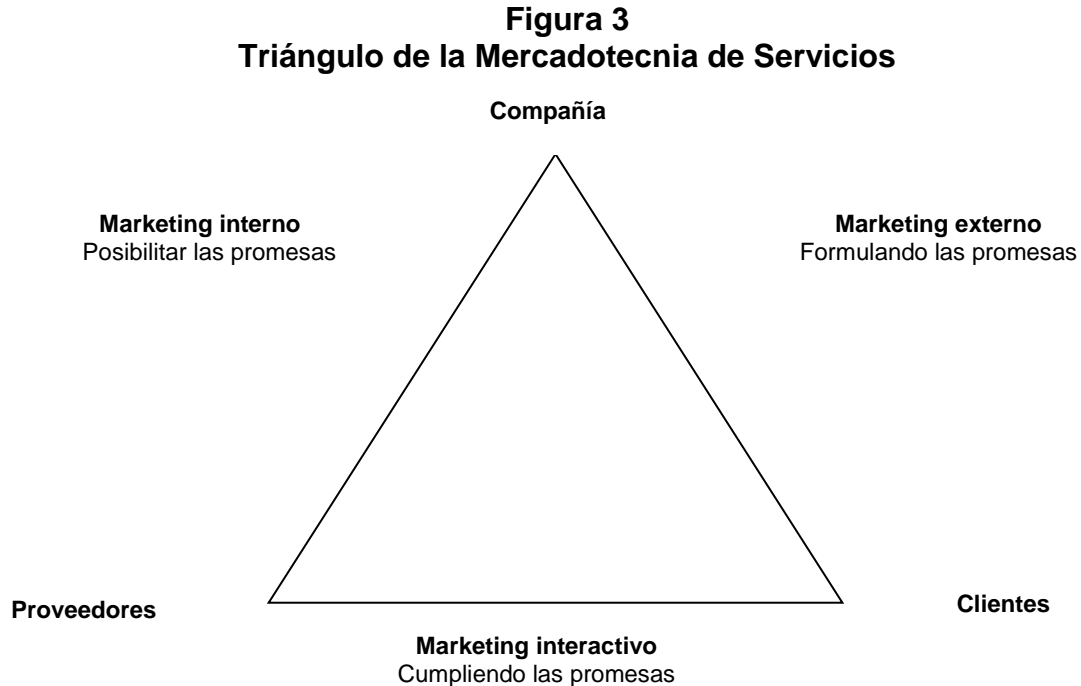
c) Proceso

Son “los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades reales por los que el servicio es entregado: la entrega del servicio y los sistemas operativos”.

(16: 25)

1.10.4 Triángulo de la mercadotecnia de servicios

El triángulo del servicio, toma de manera integral los factores internos y externos que rodean el proceso de entrega del servicio, este no solo considera al personal como eje principal de la entrega del mismo, también examina los sistemas y las estrategias de servicio implementadas por la compañía. Es decir “ayudan a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización. Este triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre el cliente y tres elementos básicos de la estructura de servicio: las estrategia de servicio, los sistemas y el personal”. (14: 45) (Véase figura 3)



Fuente: Elaboración propia con base en: Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning, and control, 8a. ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ: 1994, p. 470.

a) Mercadotecnia externa (formular la promesa)

En esta etapa se utilizan las herramientas tradicionales de la mercadotecnia, como la publicidad y promociones especiales que ayudan a crear expectativas en el cliente referente al servicio que está adquiriendo. Se define también como “los esfuerzos de la mercadotecnia externa, la compañía formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará”. (14: 46)

b) Mercadotecnia interna (facilitar la promesa)

Además de crear las expectativas del servicio en los clientes, es necesario crear las destrezas y habilidades necesarias en los empleados, para brindar el servicio de acuerdo a las expectativas creadas. En otras palabras “para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas que se efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permiten prestar el servicio”. (14: 46)

c) Mercadotecnia interactiva (cumplir las promesas)

Formular la promesa es solo el inicio, porque estas deben cumplirse. Es en este punto donde se lleva a cabo el servicio y surge la interacción entre los que prestan los servicios (trabajadores y proveedores) y los clientes. “la mercadotecnia interactiva ocurre en el momento de la verdad, es decir, cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume”. (14: 46)

1.10.5 Tipos de servicios

a) Servicio básico

Son todos los elementos que identifican a una empresa, al cliente se le vende también otros elementos como oportunidad, rapidez y confiabilidad. En otras palabras “el producto básico es el componente central que proporciona las principales soluciones a los problemas que el cliente desea resolver”. (12: 70)

b) Servicio complementario

Es el servicio que se adiciona a la oferta básica para complementarla y diferenciarla de la competencia, ejemplo: una empresa que se dedica a la renta de vehículos podría ofrecer un seguro de automóvil. Definida también como “la magnitud y el nivel de los servicios complementarios que suelen afectar la diferenciación y posicionamiento del producto básico, con respecto a los servicios de la competencia” (12: 70)

c) Servicio periférico

Servicio que el cliente adquiere adicional al complementario en las instalaciones de una empresa. Por ejemplo una empresa que se dedica a la renta de vehículos ofrece a sus clientes alguna bebida o un periódico mientras se realizan los tramites de su seguro. Son “los servicios que complementan al núcleo y facilitan la prestación del servicio. Los servicios periféricos son los que sirven para diferenciar el producto”. (12: 70)

1.11 Servicio al cliente

Es un conjunto de actividades que se brindan al cliente con el fin de que obtenga el producto en el momento y lugar cuando el asegurado necesite del mismo. Por lo anterior “existe una diferenciación entre el servicio como producto fundamental que se lleva a cabo en compañías de servicio o bien el servicio complementario que es el que facilita y mejora el uso de la oferta fundamental”. (16: 15)

1.12 Categorías del servicio

A veces cuando las personas piensan en servicios solo piensan en servicio al cliente, pero el servicio se puede dividir en las siguientes categorías:

a) Industrias de servicios

“Incluye aquellas industrias y compañías clasificadas por lo común dentro del sector servicios cuyo producto central es un servicio”. (10:4)

b) Servicios como productos

“Representan una amplia gama de ofertas de productos intangibles que los clientes valoran y por las que pagan en el mercado”. (10:4)

1.12.1 Elementos del servicio al cliente

a) Contacto cara a cara

Es un elemento muy importante debido a que el cliente siente que se le toma en cuenta y que se le respeta cuando la otra persona le está atendiendo, le saluda, le trata bien o si le ayuda a solucionar un problema. En otras palabras “Es la esencia del servicio. Algunas técnicas que se pueden aplicar son: respeto a las personas, sonrisa en el momento de conversar con el cliente, formas adecuadas de conversación, ofrecer información y ayuda, evitar actitudes emotivas en este contacto, nunca se debe dar órdenes al cliente”. (15: 11)

b) Relación con el cliente difícil

Los colaboradores de una empresa de servicios deben considerar que existen clientes que aparentemente son difíciles pero por sufrir algún tipo de minusvalía como la sordera, parálisis o mal humor entre otros problemas que hacen difícil su atención, por tal motivo se deben enfocar en mantener una buena interacción para que los elementos del servicio se desarrollen tal y como fueron diseñados. Es decir “todas las instituciones y personas que brindan servicios, deben estar capacitados, para ofrecer un servicio de carácter especial a personas, que por una u otra razón, representan un grado de dificultad”. (15: 11)

c) El contacto telefónico

“Es un factor trascendental en el servicio que se ofrece al cliente. La empresa debe abordar desde el modo de la tención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer la comunicación, especialmente si se trata desde el tiempo que se tarda en atender una llamada, así como en la cuestión de recibir llamadas telefónicas sin presencia física.

Un cliente al otro lado del teléfono puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el trabajador y enfatiza en el temor por parte de éste, al momento de hacer una llamada después de que el teléfono timbra más de lo debido”. (15: 12)

c) La comunicación por correo

“Una carta enteramente cordial acerca más al cliente, porque incluso queda documentada en ella el compromiso de servicio de la compañía. La correspondencia debe dirigirse a cada cliente de forma particular y no entregada como folleto o similares. Por ningún motivo debe considerarse al cliente, como un número más al que hay que enviarle correspondencia, al contrario, al momento de hacerlo se debe pensar en que a través de eso, se llega también al no-cliente porque es probable que el cliente actual se lo comunique”. (15: 12)

d) La atención de reclamos

Los reclamos son un elemento importante para las empresas de servicio, debido a que estos contribuyen a determinar si las expectativas de los clientes se están cumpliendo y en qué fase del diseño del servicio existen deficiencias que deben corregirse.

“Atender reclamos sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; de hecho, un cliente insatisfecho puede representar una amenaza para la empresa, debido a que este se comunica con el cliente y al

mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere éste que se aleje de ella. Por eso, una queja o un cumplido del cliente debe ser considerado como un elemento de la estrategia de servicio, que se debe atender con prontitud ya sea con el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse. Cien quejas recibidas en la empresa, son mejores que un cumplido, porque así será más fácil darse cuenta en qué se equivocó y lo que se puede hacer al respecto”. (15: 12)

e) Instalaciones

Se encuentran representadas por la evidencia física donde se desarrolla la entrega de servicio y utilizadas por los clientes como punto de referencia para calificar la calidad del servicio recibido. En otras palabras “Son los edificios, recepción, etc., en donde pueden hacer la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible”. (15: 12)

1.12.2 Proceso del servicio al cliente

El proceso para el desarrollo de la entrega del servicio se describe a continuación:

- **Identificar a los clientes:** las empresas de servicio deben conocer los deseos, necesidades y actitudes de los clientes para ofrecerles un servicio que se adecue a sus necesidades.
- **Identificar el ciclo de servicio y los momentos de la verdad:** el ciclo de servicio es un mapa de los momentos de verdad que experimenta el cliente con su presencia en la prestación del servicio. En las compañías aseguradoras este momento se origina durante la contratación y uso del seguro creando en sus asegurados una experiencia positiva o negativa.

- **Determinar las necesidades del cliente:** las empresas deben identificar los factores críticos que impulsan los deseos y necesidades del cliente; es decir sus expectativas de servicio.
- **Desarrollar una estrategia del servicio:** se refiere a la combinación de hechos tangibles e intangibles, experiencias y resultados destinados a obtener la aprobación del cliente.
- **Valor agregado:** La calidad no está en un producto tangible, sino en la reacción del cliente ante una experiencia, la esencia del valor total entregado depende del estado emocional fruto de la experiencia.

1.13 Calidad en el servicio

La globalización exige cambios radicales en la estructura, estrategias y formas en que operan las empresas, con el fin de ofrecer a los clientes servicios de excelente calidad que cumplan o excedan sus expectativas.

“La calidad es el componente primordial en las percepciones del cliente. Es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes y es fundamental para determinar la satisfacción de los clientes”. (17: 101)

Las cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios son: confianza, capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa; responsabilidad, disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud; seguridad, conocimiento y cortesía de los trabajadores y su habilidad para inspirar buena fe y confianza; empatía, brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa; tangibles, la apariencia de las instalaciones físicas de la municipalidad, el personal y los materiales escritos.

1.14 Expectativas del servicio

Las expectativas del servicio de los clientes, se crean a partir de la experiencia que han tenido a través del tiempo con otras empresas que ofrecen el mismo servicio que desean contratar, este puede variar con amplitud dependiendo del punto de referencia que tenga el usuario del servicio. Por tal razón, las expectativas del cliente resultan fundamentales.

“Las expectativas del cliente son las creencias sobre la entrega del servicio que sirven como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga el desempeño”. (18: 75) Para las aseguradoras, resulta importante el conocimiento riguroso, la comprensión, medición y administración de las expectativas del cliente; debido que, los clientes comparan sus percepciones de desempeño con estos puntos de referencia cuando evalúan la calidad en el servicio.

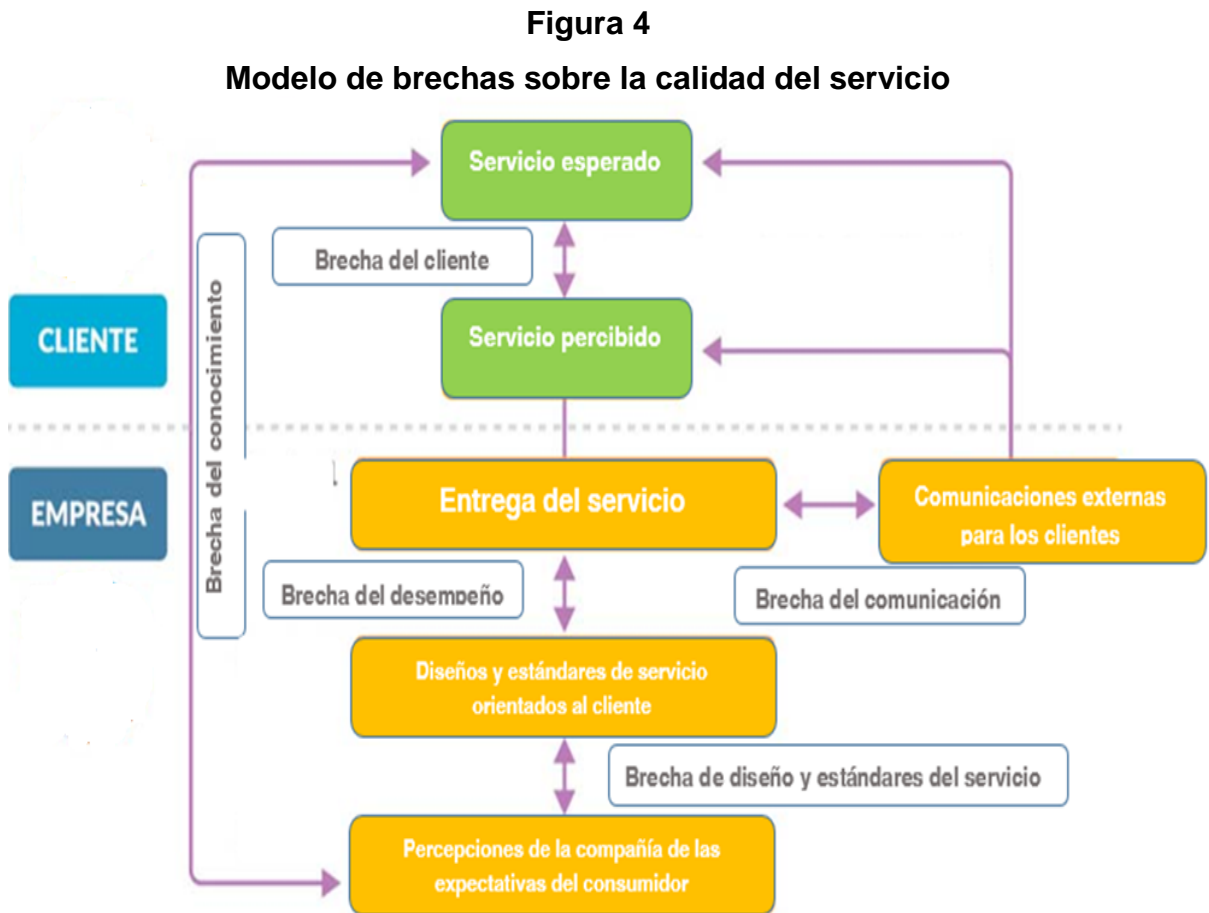
1.15 Cultura de servicio

Esta se encuentra definida por el comportamiento de los empleados en la compañía y está fuertemente influida por la cultura de la organización. En otras palabras la cultura corporativa se define como “el patrón de los valores y las creencias compartidas que dan significado a los miembros de una organización y les proporcionan las reglas de comportamiento en la organización”. (10: 348)

1.16 Modelo de brechas sobre la calidad del servicio

Este modelo se basa en las estrategias y procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia. Está integrado por la brecha del cliente (efecto) y por las cuatro brechas del proveedor (causas). De la brecha del proveedor se derivan cuatro brechas más que centran su atención en el conocimiento del cliente, diseño del servicio, desempeño del servicio y la comunicación. Es decir, son “cuatro brechas potenciales dentro de la empresa del servicio, que podrían conducir a una quinta y más grave brecha final: la

diferencia entre lo que los clientes esperaban y lo que perciben haber recibido”. (16: 424) (Véase figura 4)



Fuente: elaboración propia, con base en: Zeithaml, Bitner & Gremler, Marketing de servicios. 5ta. Edición. México, McGraw-Hill, 2009. 736 páginas.

1.16.1 La brecha del cliente

Antes de adquirir un servicio, el cliente tiene estándares que ha obtenido de la experiencia con otros servicios, mientras tanto las percepciones son las evaluaciones generadas con la experiencia del servicio real. En otras palabras “es la diferencia entre las expectativas y las percepciones del cliente”. (16: 32)

1.16.2 Las brechas del proveedor

Son las brechas del servicio que existen entre el proveedor del servicio y el cliente, y en las que el proveedor influye directamente para cambiarlas. Para cerrar la brecha del cliente, es decir “el modelo de brechas sugiere que se necesita cerrar otras cuatro brechas: las brechas del proveedor que se presentan dentro de la organización (de ahí el término brechas del proveedor) para la entrega de un servicio de calidad”. (16: 30)

a) La brecha del conocimiento

Esta brecha hace referencia a que la compañía proveedora de los servicios debe conocer cuáles son las expectativas del cliente con relación al servicio que está adquiriendo. Es decir “la diferencia entre las expectativas del cliente y la comprensión de la compañía de estas expectativas”. (16: 34). Muchas de las deficiencias en el servicio prestado por las compañías se generan por no conocer cuáles son estas expectativas de servicio de sus clientes y así brindar un servicio de calidad.

Los factores y sub-factores que componen la brecha 1 son:

- **Orientación inadecuada de la investigación de mercados**

- *Investigación de mercados insuficiente.*
- *Investigación no enfocada en la calidad del servicio.*
- *Uso inadecuado de la investigación de mercados.*

- **Falta de comunicación ascendente**

- *Falta de interacción entre gerencia y clientes.*
- *Comunicación insuficiente entre empleados de contacto y gerentes.*
- *Demasiados niveles entre el personal de contacto y la alta gerencia.*

- **Enfoque insuficiente en la relación**

- *Falta de segmentación del mercado.*
- *Enfoque en las transacciones más que en las relaciones.*
- *Enfoque en clientes nuevos en lugar de concentrarse en la relación con los clientes habituales.*

- **Recuperación inadecuada de servicio**

- *Falta de estímulo para escuchar las quejas del cliente.*
- *Falla al compensar cuando las cosas salen mal.*
- *No hay mecanismos de recuperación apropiados para las fallas en el servicio.*

b) La brecha del diseño y estándares de servicio

Una vez conocidas las expectativas del cliente con relación al servicio adquirido, se deben diseñar servicios de calidad respecto a las mismas, para ofrecer una experiencia de calidad. Se “deben de traducir las expectativas del cliente en especificaciones de calidad del servicio que los empleados puedan entender y ejecutar”. (16: 35)

Los factores que componen la brecha 2 son:

- **Diseño deficiente del servicio**

- *Proceso no sistematizado para el desarrollo de nuevos servicios.*
- *Diseños del servicio vagos e indefinidos.*
- *Fracaso para conectar el diseño del servicio con el posicionamiento del servicio.*

- **Ausencia de estándares orientados al cliente**

- *Falta de estándares de servicio orientados al cliente.*
- *Ausencia de gestión del proceso para enfocarse en requerimientos del consumidor.*

- *Ausencia de un proceso formal para establecer metas de calidad del servicio.*

- **Evidencia física y ambiente de servicio inapropiados**

- *Fracaso para desarrollar tangibles alineadas con las expectativas del cliente.*

- *Diseño del ambiente de servicio que no satisface las necesidades del cliente y el empleado.*

- *Mantenimiento y actualización inadecuados del ambiente del servicio.*

c) La brecha del desempeño del servicio

No es suficiente que los diseños y estándares de servicio se encuentren en su lugar para entregar una experiencia de calidad al cliente, la empresa debe cerciorarse que el servicio prestado corresponde a los estándares establecidos, estos se desarrollan con las personas, sistemas y procesos que se desarrollen según su diseño. Entonces, “la brecha de desempeño del servicio, es la discrepancia entre el desarrollo de los estándares de servicio orientados al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía”.

(16: 38)

Los factores de servicio de la brechas 3 son:

- **Deficiencias en las políticas de recursos humanos**

- *Reclutamiento ineficaz.*

- *Ambigüedad y conflicto en los papeles.*

- *Tecnología deficiente para el trabajo del empleado.*

- *Sistemas de compensación y evaluación inapropiados.*

- *Falta de empowerment, control percibido y trabajo en equipo.*

- **Fracaso en igualar oferta y demanda**

- *No se suavizan los picos y valles de la demanda.*

- *Mezcla inapropiada de cliente.*
- *Confianza excesiva en el precio para suavizar la demanda.*

- **Clientes que no cumplen con sus papeles**

- *Los clientes desconocen sus papeles y responsabilidades.*
- *Los clientes tienen impacto negativo entre sí.*

- **Problemas con intermediarios del servicio**

- *Conflicto de canal sobre objetivos y desempeño.*
- *Conflicto de canal sobre costos y recompensas.*
- *Dificultad para controlar la calidad y la consistencia.*
- *Tensión entre empowerment y control.*

d) La brecha de la comunicación

Se centra en la promesa que se hace a los clientes por medio de la publicidad y la fuerza de ventas, es importante considerar que la promesa del servicio que se realiza al cliente sea real, debido que de no ser así se estaría incurriendo en un mal servicio. En otras palabras “ilustra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor de éste”. (16: 41)

Los factores de servicio de la brecha 4 son:

- **Falta de comunicación integral de marketing de servicios**

- *Tendencia a ver cada comunicación externa como independiente.*
- *No incluir marketing interactivo en el plan de comunicaciones.*
- *Carecer de un fuerte programa de marketing interno.*

- **Administración no efectiva de las expectativas del cliente**

- *No administrar la expectativa del cliente a través de todas las formas de comunicación.*

- *No educar de manera adecuada a los clientes.*

- **Hacer promesas exageradas**

- *Hacer promesas exageradas en la publicidad.*

- *Hacer promesas exageradas en las ventas personales.*

- *Hacer promesas exageradas con muestras de evidencia física.*

- **Comunicaciones horizontales inadecuadas**

- *Comunicación insuficiente entre ventas y operaciones.*

- *Comunicación insuficiente entre publicidad y operaciones.*

- *Diferencias en políticas y procedimientos entre sucursales o unidades.*

- **Fijación de precios inapropiada**

- *Precios altos que elevan las expectativas del cliente.*

- *Precios que no están vinculados con las percepciones de valor del cliente.*

1.17 Estrategia

Se define estrategia como el conjunto de acciones que han sido planificadas sistemáticamente en el tiempo de su ejecución para dar cumplimiento a un fin o misión determinada.

1.17.1 Estrategia de servicio al cliente

Estrategia de servicio es el conjunto de acciones diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes de forma eficiente, con el propósito de cumplir o

superar sus expectativas, generando un valor agregado a los productos o servicios centrales

1.18 Escala SERVQUAL

Es una categoría de encuesta de relación porque plantea preguntas sobre todos los elementos en la relación del cliente con la compañía. Este tipo de encuesta compara el desempeño de la empresa con el de los competidores, enfocándose con frecuencia en el desempeño del mejor competidor como punto de referencia, cuando se usa con este propósito, el patrocinador de la encuesta no es identificado y se hacen preguntas tanto sobre la empresa focal como de uno o más competidores.

“La escala SERVQUAL consta de una encuesta que contiene 21 atributos de servicio, agrupados en las cinco dimensiones de calidad del servicio: confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibles. La encuesta en ocasiones pide a los clientes que proporcionen dos calificaciones diferentes en cada atributo, una que refleja el nivel de servicio que esperarían de compañías excelentes en un sector y la otra que refleja su percepción del servicio entregado por una compañía específica dentro de ese sector. La diferencia entre las calificaciones de expectativa y percepción constituye una medida cuantificada de la calidad del servicio”. (16: 151)

Los datos recolectados por medio de una encuesta SERVQUAL pueden usarse para una variedad de propósitos:

- a) Determinar la puntuación de brecha promedio (entre percepciones y expectativas del cliente) para cada atributo de servicio.
- b) Evaluar la calidad del servicio de una compañía a lo largo de cada una de las cinco dimensiones SERVQUAL.

- c) Dar seguimiento a las expectativas y percepciones de los clientes (en atributos de servicio individuales y/o en las dimensiones SERVQUAL) a lo largo del tiempo.
- d) Comparar las puntuaciones SERVQUAL de una compañía contra las de los competidores.
- e) Identificar y examinar los segmentos del cliente que difieren de manera significativa en sus evaluaciones del desempeño de servicio de una compañía.
- f) Evaluar la calidad interna del servicio (es decir, la calidad del servicio prestado por un departamento o división de una compañía con otros dentro de la misma empresa).

1.19 Recuperación del servicio

“La recuperación del servicio se refiere a las acciones emprendidas por una organización en respuesta a una falla en la atención otorgada a los clientes. Las fallas se presentan por toda clase de razones: el servicio puede no estar disponible cuando se prometió, puede entregarse tarde o demasiado lento, el resultado puede ser incorrecto o estar mal ejecutado o los empleados pueden ser groseros o indiferentes”. (16: 213)

1.19.1 Efecto de la recuperación del servicio

El uso de herramientas de recuperación del servicio es efectivo, debido que contribuye a mejorar la atención brindada a los clientes y resolver problemas que se hayan presentado en la misma, esto a su vez genera un impacto de satisfacción, lealtad, buena comunicación de boca en boca y buen desempeño final del cliente. Al hacer ajustes a los procesos de servicio, sistemas y resultados basados en experiencias previas de recuperación del servicio, las compañías incrementan la probabilidad de "hacer lo correcto la primera vez". A su vez, esto reduce los costos de las fallas e incrementa la satisfacción inicial del cliente.

1.19.2 Estrategias de recuperación del servicio

A continuación se presentan una serie de estrategias de recuperación del servicio:

- a) Hacer el servicio a prueba de fallas:** “La primera regla de la calidad del servicio es hacerlo bien la primera vez. De esta manera la recuperación es innecesaria, los clientes obtienen lo que esperan y pueden evitarse los costos de rehacer el servicio y compensar por los errores”. (16: 227)

- b) Alertar y dar seguimiento a las quejas:** “Un componente muy importante de una estrategia de recuperación del servicio es por tanto alentar las quejas y darles seguimiento”. (16: 229)

- c) Proporcionar explicaciones adecuadas:** “En muchas fallas de servicio, los clientes buscan tratar de entender por qué se dio la falla. Las explicaciones pueden ayudar a disipar las reacciones negativas y transmitir respeto por el cliente”. (16: 231)

- d) Tratar a los clientes con imparcialidad:** “Al responder rápidamente también es muy importante tratar a cada cliente en forma imparcial. Los clientes esperan que se les trate en forma justa respecto del resultado que reciben, el proceso por el cual tiene lugar la recuperación del servicio y el trato interpersonal recibido de los empleados que intentan abordar la falla del servicio”. (16: 231)

- e) Cultivar relaciones con los clientes:** “Un beneficio adicional del marketing de relación es que si la empresa falla en la entrega del servicio, los clientes que tienen una relación sólida con la empresa con frecuencia perdonan más las fallas del servicio y están más abiertos a los esfuerzos de recuperación del servicio de la compañía”. (16: 231)

f) Aprender de las experiencias de recuperación: “Las situaciones de resolución de problemas son más que sólo oportunidades para arreglar servicios defectuosos y fortalecer vínculos con los clientes. También son una fuente valiosa, pero con frecuencia ignorada o subutilizada, de información preceptiva de diagnóstico para mejorar el servicio al cliente”. (16: 232)

g) Aprender de los clientes perdidos: “Otro componente clave de una estrategia de recuperación del servicio efectiva es aprender de los clientes que desertan o deciden irse. La investigación de mercado formal para descubrir las razones por las que los clientes se han marchado puede ayudar a prevenir fallas en el futuro”. (16: 235)

1.19.3 Garantía del servicio

Una garantía de servicio es una promesa de seguridad de que un producto ofrecido por una empresa se desempeñará cómo se prometió durante la venta y a su vez complementa las estrategias de recuperación desarrolladas por la compañía. Entre las características de una garantía de servicio se encuentran:

- **Incondicional:** sostiene que las garantías de servicio deben ser incondicionales.
- **Significativa:** no debe garantizar lo que es obvio o esperado por los clientes.
- **Fácil de entender:** debe ser comunicada de forma fácil y comprensible para el cliente.
- **Fácil de hacer efectiva:** debe ser factible para la empresa ofrecerla a sus clientes.

1.19.4 Beneficios de las garantías de servicio

Las empresas de servicio, están comenzando a reconocer que las garantías pueden servir no sólo como una herramienta de mercadeo, sino como un medio para definir, cultivar y mantener la calidad a lo largo de una organización. Entre los beneficios de contar con una garantía de servicio efectiva se encuentran los siguientes:

- Obliga a la compañía a enfocarse en sus clientes.
- Establece estándares de servicio claros para la organización.
- Genera retroalimentación inmediata y relevante de los clientes.
- Cuando la garantía es invocada hay una oportunidad instantánea para recuperar el servicio.
- La información generada a través de la garantía puede rastrearse e integrarse en esfuerzos de mejora continuos.
- Para los clientes, la garantía reduce su sensación de riesgo y fomenta la confianza en la organización.

1.20 Mercadeo de relación

El mercadeo de relación se enfoca en mantener y mejorar las relaciones con los clientes actuales en lugar de en adquirir clientes nuevos. Esta filosofía supone que muchos consumidores y clientes de negocios prefieren tener una relación continua con una organización que cambiar continuamente entre proveedores en su búsqueda de valor. Esta suposición sugiere que por lo general es más barato conservar a un cliente actual que atraer a uno nuevo.

1.21 Motivación de personal

Es el conjunto de objetivos personales o familiares que tiene una persona, y que lo lleva a actuar de forma entusiasta para alcanzarlos. Es “el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras”. (4:107)

Motivar a los empleados, es un elemento fundamental para el éxito en el servicio y atención de los clientes debido que permitirá la consecución y logro de objetivos de la institución.

1.21.1 Motivación a través del uso de incentivos

El uso de incentivos busca el logro de los objetivos propuestos por la empresa, debido que se enfoca en el desempeño de cada uno de los colaboradores, entre los métodos más comunes de remuneración se encuentran:

- **Remuneración variable:** se refiere a la fracción de la remuneración total acreditada periódicamente a favor del colaborador. En general es de carácter selectivo y depende de los resultados que haya obtenido la empresa, sea para el área, el departamento o el trabajo para un período determinado.
- **Plan de bono anual:** se trata de un valor monetario que se entrega al final de cada año a determinados colaboradores en función de su aportación al logro de los objetivos planteados.
- **Distribución de acciones entre los trabajadores.**
- **Opción de compra de acciones de la compañía.**

- **Participación en los resultados alcanzados:** se trata de otro modelo de remuneración flexible relacionado con el desempeño del colaborador para alcanzar las metas y los resultados establecidos en un período determinado.
- **Remuneración por competencias:** es una forma de remuneración que se relaciona con el grado de información y el nivel de capacitación de cada persona.
- **Distribución de utilidades entre los colaboradores.**

1.22 Capacitación de personal

“El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar la productividad en el trabajo”. (5: 371). En otras palabras es el proceso de desarrollar cualidades en los colaboradores, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de servicio de la organización.

1.22.1 Tipos de capacitación

La capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite. La capacitación puede ser:

- **En el puesto:** esta proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto de trabajo.
- **Técnicas de clase:** es la que se lleva a cabo en un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto.

1.22.2 Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- **Diagnóstico:** consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas, estas pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- **Diseño:** consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- **Implantación:** es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- **Evaluación:** consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

1.23 Comunicación

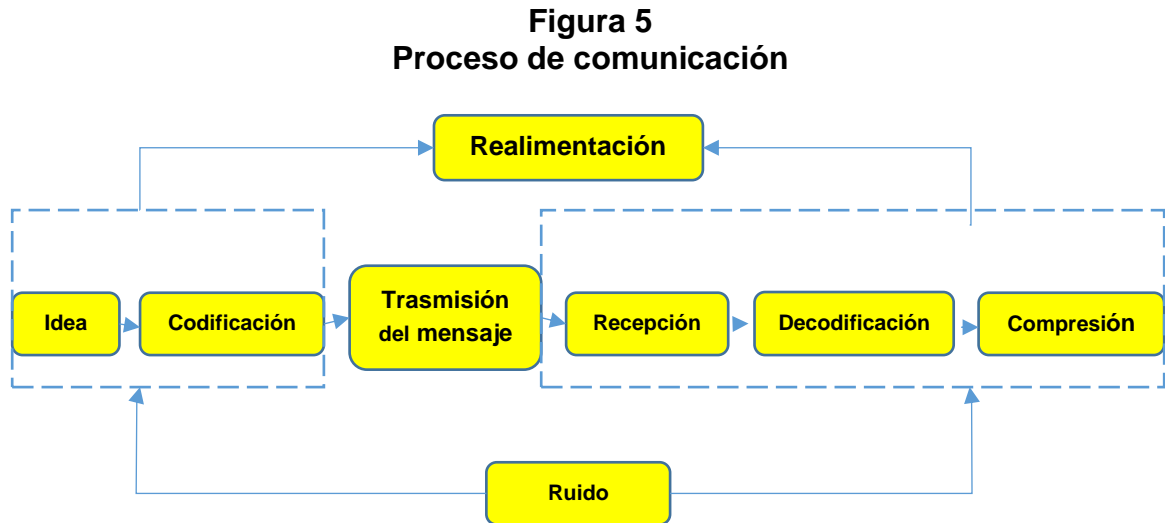
Es el proceso mediante el cual las personas se comunican entre sí, consta de ocho elementos y son los más importantes: el emisor, mensaje, receptor, código, canal y contexto. Es “la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás trasmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores”. (15:49)

1.23.1 Propósito de la comunicación

En su más amplio sentido, el propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio e influir la acción hacia el bienestar de la empresa.

1.23.2 Proceso de comunicación

A continuación se diagrama el proceso de comunicación, incluye al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal seleccionado y el receptor. (Véase figura 5)

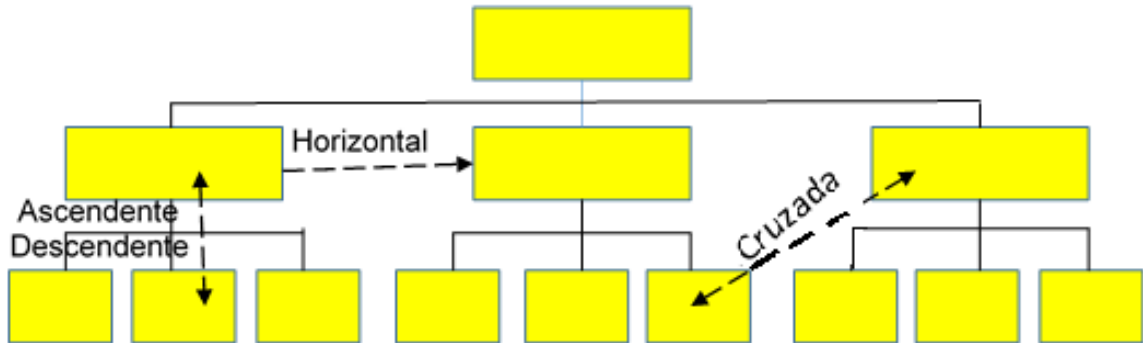


Fuente: elaboración propia con base en: Koontz, Weihrich, Cannice, Administración una perspectiva global y empresarial. 13va. Edición. México, McGraw-Hill, 2008. 667 páginas.

1.23.3 El flujo de la comunicación en la organización

En toda organización la comunicación se puede dar en varias direcciones, hacia abajo, hacia arriba o cruzada como se muestra en la siguiente figura. (Véase figura 6)

Figura 6
Flujo de la comunicación en una compañía



Fuente: elaboración propia con base en: Koontz, Wehrich, Cannice, Administración una perspectiva global y empresarial. 13va. Edición. México, McGraw-Hill, 2008. 667 páginas.

a) Comunicación descendente

“Fluye de personas de los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones con una atmosfera autoritaria”. (7: 492)

b) Comunicación ascendente

“Viaja de los subordinados a los superiores y sube por las jerarquía organizacional”. (7: 492)

c) Comunicación cruzada

“Combina el flujo horizontal de la información, entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles que no tiene relación de reporte directas entre ellas. (7: 494)

1.24 Matriz FODA

Es una herramienta para el análisis de la situación actual de una organización, analiza los factores externos y los internos de la misma, el conocimiento de estos factores es indispensable porque a partir de ellos se plantean estrategias para eliminar o minimizar las amenazas o debilidades y para aprovechar las

oportunidades y fortalezas. La matriz FODA es “un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización” (7: 138)

1.24.1 Formulación de estrategias FODA

Las estrategias se basan en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y el ambiente interno (debilidades y fortalezas). (Véase tabla 4)

Tabla 4
Matriz FODA para la formulación de estrategias

Factores internos Factores externos	Fortalezas internas (F) Como fortalezas en administración, operaciones, finanzas, mercadeo, investigación y desarrollo.	Debilidades internas (D) Como debilidades en áreas mostradas en recuadro (fortalezas)
Oportunidades externas (O) Considera los riesgos como condiciones económicas actuales y futuras; cambios políticos y sociales; nuevos productos, servicios y tecnología.	Estrategias FO: maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades.	Estrategia DO: mini-maxi Como estrategia de desarrollo para superar debilidades para aprovechar oportunidades.
Amenazas externas (A) Como falla de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en el recuadro de “oportunidades” antes citado.	Estrategia FA: maxi-mini Uso de fortalezas para hacer frente o evitar amenazas.	Estrategia DA mini-mini Como atrincheramiento, liquidación, o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas.

Fuente: elaboración propia con base en: Koontz, Weihrich, Cannice, Administración una perspectiva global y empresarial. 13va. Edición. México, McGraw-Hill, 2008. 667 páginas.

1.24.2 Estrategia

Define los objetivos de una organización que han sido propuestos para cumplirlos a largo plazo, se define en la misión de la organización. Es “la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar sus metas”. (7:109)

1.24.3 Estrategias de mercadotecnia

Define los objetivos de mercadeo a largo plazo. Son “los lineamientos generales relacionados con la esencia de los esfuerzos de marketing de la empresa. Las estrategias marcan la dirección a largo plazo de todas las actividades de marketing”. (2: 99)

1.24.4 Estrategia de servicio

“Define cuál es el negocio en que la empresa se encuentra. Proporciona una guía para diseñar los productos, sistemas de suministros del servicio y mediciones” (16: 18)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

En este capítulo se presenta la situación actual respecto a las estrategias de servicio al cliente implementadas por la compañía aseguradora, para realizar el diagnóstico se entrevistó al director general de la división de seguros, así como a los jefes de los servicios de suscripción y reclamos de automóvil, también se encuestó a los clientes internos y externos (cliente real, potencial, perdido y corredores de seguros) de la empresa con el objetivo de conocer la forma en que se presta el servicio actualmente y posteriormente presentar estrategias de servicio al cliente que contribuyan a mejorar continuamente el mismo.

Para efectos de la presente tesis se denominará “compañía aseguradora” a la unidad de análisis.

2.1 Metodología de la investigación

A continuación se describe el tipo de investigación para establecer de manera técnica el problema con respecto al servicio que presta la empresa a sus clientes, proponiendo una solución viable plasmada en un informe de tesis.

2.1.1 Tipo de investigación

Se utilizó una investigación tipo descriptiva, pues su finalidad es observar y describir el comportamiento de los sujetos de análisis sin influir en él y se componen de los siguientes pasos; recopilación, clasificación, tabulación, presentación, análisis e interpretación de los datos obtenidos en la investigación de campo.

De igual forma se recopiló información cualitativa, con el propósito de realizar el análisis estadístico de las opiniones de los clientes.

2.1.1.1 Métodos

Para encontrar las causas reales de la problemática planteada se usaron los siguientes métodos:

a) Método científico

Se utilizó el método científico, debido que este conlleva una serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido, siendo las siguientes:

- **Indagadora:** aplicada en la recolección de información primaria a través de las entrevistas y encuestas a los clientes internos y externos de la compañía para identificar la deficiencias presentadas en el servicio que brindado.
- **Secundaria:** orientada a obtener todo el sustento teórico necesario para abordar la problemática de la investigación, como son libros, textos e información pertinente de la compañía de seguros.
- **Demostrativa:** en esta fase del método científico se presenta la relación existente entre los resultados obtenidos de la investigación y las hipótesis planteadas.
- **Expositiva:** esta última fase se desarrolló a partir de los datos obtenidos, al estructurar una conceptualización de la información que se aplicó al problema estudiado, de esta forma se expuso a través del informe final las conclusiones y recomendaciones consideradas para el logro de los objetivos.

b) Método deductivo-inductivo

Busca que los resultados de la investigación realizada, sean válidos para toda la población, aplicando técnicas de estadística inferencial, a través de las encuestas realizadas a los clientes internos y externos de la aseguradora.

2.1.1.2 Técnicas e instrumentos

a) Observación directa

Se llevó a cabo en un ambiente no estructurado, se observaron los procedimientos llevados a cabo al momento de contratar y hacer uso de un seguro de automóvil a través del uso de una guía de observación estructurada.

b) Observación indirecta

Se le consultó al personal del departamento de Suscripción y Reclamos de vehículo sobre las etapas que se llevan a cabo durante la contratación y uso de un seguro, por medio de la utilización de una guía de observación no estructurada.

c) Entrevista

Se entrevistó al gerente general de la compañía y a los jefes de suscripción y reclamos de automóvil, a través del uso de una guía de entrevista estructurada.

d) Encuesta

Se encuestó a los clientes internos y externos de la aseguradora a través de la utilización de boletas de encuestas para recopilar información relevante sobre los aspectos de servicio de la aseguradora.

e) Investigación bibliográfica

Se consultó libros sobre temas de servicio por medio del uso de fichas bibliográficas.

f) Muestreo

El vaciado de la información obtenida a través de las encuestas realizadas se ingresó en cuadros estadísticos para su análisis e interpretación

2.1.2 Sujetos de investigación

Para llevar a cabo la investigación se consideró importante entrevistar al director de la división de seguros, a los jefes del departamento de suscripción y reclamos de automóvil, también se encuestó a 16 colaboradores que interactúan constantemente con los clientes, 285 clientes reales, 50 clientes perdidos, 382 clientes potenciales de la aseguradora, así como también a 15 corredores de seguros.

2.1.3 Tamaño de la muestra

Para el muestreo de la población se aplicaron criterios y técnicas estadísticas acordes al proceso de investigación y tipo de clientes a encuestar.

a) Clientes reales

El tamaño de la muestra se determinó utilizando una población de 1,100 clientes reales que componen la cartera actual de seguros de vehículo para el año 2015, utilizando para su cálculo una confianza del 95%. Las encuestas dirigidas a los clientes reales de la compañía se realizaron a través de llamadas telefónicas.

Datos:

e : 0.05

Z : $(1-0.05)/2=0.475$ = valor de Z= 1.96

N : 1,100

p : 0.50

q : 0.50

$$n = \frac{Z^2 p * q * N}{Ne^2 + Z^2 p * q}$$
$$n = \frac{(1.96^2) (0.50 * 0.50) * (1,100)}{(1,100)(0.05^2) + (1.96^2) (0.50 * 0.50)}$$
$$n = 284.724018973695 \approx 285$$

b) Clientes potenciales

Para el cálculo de la muestra de los clientes potenciales, se obtuvo información estadística directamente de la página de la SAT a diciembre 2015 y se utilizó el número de vehículos que tienen menos de 25 años de antigüedad y según el tipo de vehículo, son sujetos de seguro de acuerdo a las políticas de suscripción vigentes en la aseguradora. Las encuestas se realizaron con el apoyo de la gerencia de canales masivos, esta solicitó a algunas agencias de la ciudad capital apoyo para poder realizarlas.

Datos:

e : 0.05

Z : $(1-0.05)/2=0.475$ = valor de Z= 1.96

N : 432,245

p : 0.50

q : 0.50

$$n = \frac{Z^2 p * q * N}{Ne^2 + Z^2 p * q}$$
$$n = \frac{(1.96^2) (0.50 * 0.50) * (432,245)}{(432,245)(0.05^2) + (1.96^2)(0.50 * 0.50)}$$
$$n = 383.818879 \approx 382$$

c) Clientes perdidos

Para el cálculo de la muestra de los clientes perdidos se usó el método no probabilístico, se encuestó a 50 usuarios del servicio que solicitaron la cancelación de su póliza de seguro con el objetivo de conocer la causa real que provocó que desistiera del servicio contratado. Estas encuestas se realizaron a través de llamadas telefónicas.

d) Agentes de seguros

Para las encuestas dirigidas a los agentes de seguros también se usó el método no probabilístico, considerando necesario encuestar a un número de 15 corredores

de seguros y obtener información relevante sobre sus gustos y preferencias para posteriormente ser utilizada en las estrategias de servicio.

2.2 Análisis del macroambiente

Para toda organización es importante considerar los elementos del entorno que pueden afectar la actividad comercial de la misma, a continuación se presenta el análisis macroambiental de la investigación realizada.

2.2.1 Entorno tecnológico

En los últimos años el sector asegurador guatemalteco ha sido consciente de la importancia que tiene el uso de la tecnología para su desarrollo, prácticamente todas las acciones se han visto modificadas gracias a la incorporación de soluciones tecnológicas, que ya no suponen un valor añadido diferenciador, a su vez se han convertido en una herramienta de trabajo básica para prestar un servicio de calidad. Por ejemplo, actualmente existen aseguradoras en el país que ofrecen sus seguros online en donde sus clientes pueden contratar una póliza de o bien realizar una gestión para pago de reclamo, asimismo han venido implementando aplicaciones móviles para reportar emergencias, uso de cámaras para grabación de video en el lugar de ocurrencia de un accidente entre otros servicios.

2.2.2 Entorno económico

Según información publicada por la superintendencia de bancos de Guatemala - SIB- en su portal web, para el año 2015 la actividad aseguradora en el país creció un 13.5%, este crecimiento fue debido al desempeño positivo observado en las actividades de seguros, para este mismo año las primas de seguro representaban el 1.2% del producto interno bruto (PIB) siendo una de las participaciones más bajas de Centroamérica.

2.2.3 Entorno cultural

En Guatemala existen aproximadamente 2 millones 800 mil vehículos en circulación, de este número solamente un 15% se encuentra asegurado según una publicación realizada en la página de internet de la Asociación Guatemalteca de Instituciones de Seguros –AGIS-, afirmando que a pesar de la entrada en vigencia de la nueva ley que regula la actividad aseguradora y que tenía como objetivo hacer competitivo el mercado asegurador de Guatemala, este no ha presentado el crecimiento esperado debido al incremento en el costo de las prima de seguro, lo que resulta costoso para quienes no están acostumbrados a pagar por este tipo de servicio.

Según –AGIS- la baja penetración de la cultura de seguro en el mercado guatemalteco se puede considerar una oportunidad de negocios, debido que representa un mercado potencial existente.

2.2.4 Entorno legal

Ley de la Actividad Aseguradora (Decreto 25-2010). La legislación vigente tiene como objeto regular lo relativo a la constitución, organización, función, actividades, operaciones, funcionamiento, suspensión de operaciones y liquidación de las aseguradoras y reaseguradoras, así como el registro y control de los intermediarios de seguros y reaseguros y de los ajustadores independientes de seguros que operan en el país.

Entre las modificaciones realizadas al marco legal que regulan la actividad aseguradora en el país, se deben considerar las siguientes.

- Permite el ingreso al mercado guatemalteco de aseguradoras y reaseguradoras extranjeras.

- Prohíbe la venta de seguros realizada por aseguradoras extranjeras no autorizadas para operar en el país.
- Permite que las aseguradoras nacionales puedan expandir sus operaciones en el extranjero siempre que la legislación en el país anfitrión posea las condiciones necesarias.
- Mejora la competitividad entre las aseguradoras debido a que todas deben de regirse bajo el mismo marco legal.

2.3 Análisis del microambiente

El microentorno de una compañía se encuentra integrado por las fortalezas y debilidades que tiene la misma y que influyen en su capacidad de satisfacer las necesidades de servicio.

A continuación se presenta los hallazgos encontrados mediante el diagnóstico efectuado a la aseguradora.

2.3.1 Empresa

a) Antecedentes

Según información obtenida de la página de internet de la compañía aseguradora, esta inició formalmente operaciones en junio del año 2009 pasando a ser parte de uno de los grupos financieros más reconocidos del país; desde su formación se ha enfocado en ofrecer una variedad de seguros en líneas personales como también para pequeña y mediana empresa.

En el año 2012 salió al mercado con los seguros de comercialización masiva denominados bancaseguros; siendo una de las características principales de este tipo de seguro, su poca complejidad y el bajo costo administrativo, facilitando su estandarización y por ende su comercialización.

b) Situación actual

Actualmente posee una cartera de productos diversificada, ofreciendo a sus asegurados una serie de coberturas que satisfacen sus necesidades de protección, que van desde pólizas de vida, incendio, accidentes personales y de automóvil.

c) Tipos de seguros

Los servicios que se ofrecen actualmente en la compañía aseguradora y su participación en la cartera total de seguros para el año 2015 es la presentada a continuación. (Véase cuadro 1)

Cuadro 1
Servicios que se ofrecen en la compañía aseguradora

Tipo de seguro	Participación
Seguro de vida	93.02%
Seguro de accidentes personales	0.08%
Seguro de automóvil	4.82%
Seguro de transporte	0.01%
Seguro de equipo electrónico	0.26%
Seguro de responsabilidad civil	0.02%
Seguro de viajero	0.01%
Seguro contra incendio	1.78%
Total	100%

Fuente: Información proporcionada por la compañía aseguradora, febrero 2016

Para efectos de interpretación y análisis de la información referente a: clientes, proveedores, intermediarios de seguros, competencia, demanda, oferta, ventas y resultados obtenidos a través de las entrevistas y encuestas realizadas, corresponden únicamente a la cartera de vehículos de la compañía aseguradora.

e) Filosofía empresarial

Misión

Garantizar a nuestros asegurados e intermediarios de seguros la excelencia en procesos, el compromiso de un servicio de alta calidad y mejor soporte en los momentos más difíciles.

Visión

Ser la mejor opción de seguros en líneas personales, para pequeña y mediana empresa en Guatemala.

Valores

- **Integridad:** somos honestos, transparentes, leales y confidenciales, respetando las normas y principios éticos y legales en todo lo que hacemos.
- **Proactividad:** mostramos una actitud positiva, tomando la iniciativa y promoviendo la solución de los problemas de manera efectiva. Hacer que las cosas sucedan.
- **Responsabilidad:** decidir y actuar de forma coherente y congruente con las metas y objetivos establecidos generando credibilidad y asumiendo las consecuencias de nuestras acciones y decisiones.
- **Excelencia:** calidad superior que constituye para todo el equipo de trabajo un reto constante para logra la confianza de nuestros clientes

f) Estructura Organizacional

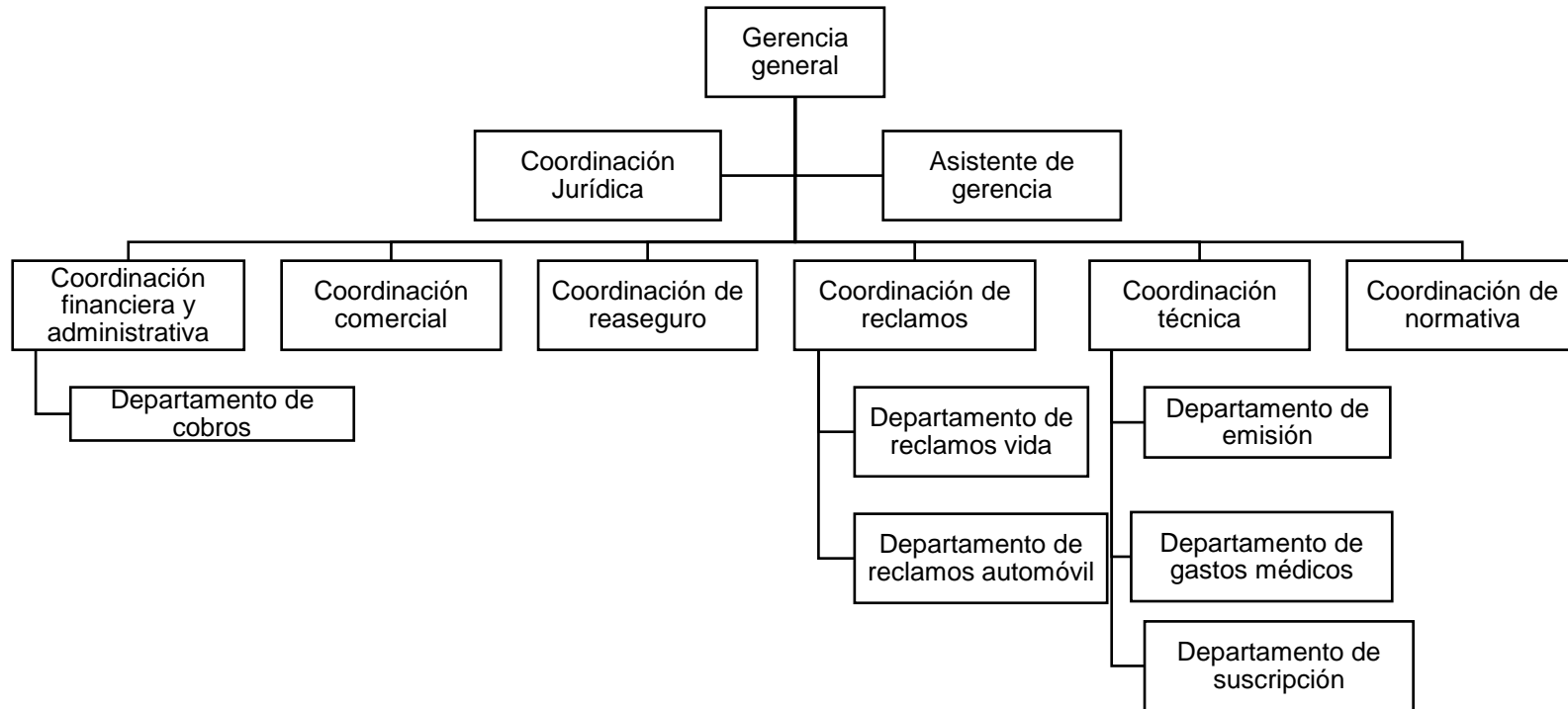
El tipo de organización de la compañía aseguradora es formal.

El tipo de departamentalización es funcional debido que agrupa todos los trabajos en departamentos principales que tienen asignadas determinadas tareas.

Posee un tramo de control lineal porque las decisiones son tomadas por los altos mandos de la organización y transmitidas a sus subordinados de forma descendente para ser ejecutadas. (Véase figura 7)

Figura 7

Organigrama de la compañía aseguradora



Fuente: elaboración propia con base en el organigrama proporcionado por la compañía aseguradora, febrero 2016

En la figura anterior se puede observar que la gerencia comercial carece de una fuerza de ventas, según información proporcionada por la gerencia administrativa, esto se debe a que la misma se encuentra en proceso de formación por lo que el organigrama se encuentra sujeto a modificaciones.

2.3.2 Proveedores

Según la entrevista realizada al gerente general de la aseguradora, antes de trabajar con un nuevo proveedor de servicios se analiza si este cumple con los estándares mínimos para prestar una atención de calidad a los asegurados.

La aseguradora cuenta con una red de talleres y proveedores de repuestos que realizan la reparación de los vehículos asegurados como también automóviles propiedad de un tercero afectado. Una de las desventajas que se pueden observar según la información proporcionada, es que la red de talleres y proveedores de repuestos no es amplia, pero se da la alternativa al cliente de ingresar su vehículo a reparación en un taller de su confianza pasando por un proceso previo de autorización.

De acuerdo con la información proporcionada por el jefe del departamento de suscripción, también se cuenta con inspectores de vehículos, éstos son los encargados de inspeccionar el estado actual de los autos cuando el cliente opta por contratar una póliza de seguro con cobertura de daños propios. Una de las desventajas que se puede observar es que solamente se cuenta con dos proveedores de este tipo servicio y que el valor de cada inspección realizada varía dependiendo del lugar donde se vaya a realizar aumentando los costos administrativos.

En el siguiente cuadro se presenta el listado de proveedores de la compañía aseguradora. (Véase cuadro 2)

Cuadro 2

Proveedores de servicio de la compañía aseguradora

Proveedor	Producto o servicio que proveen	Cantidad
A	Papelería	3
B	Atenciones al personal	3
C	Facturación electrónica	1
D	Asistencia a personas	3
E	Subastas	1
F	Inspecciones	2
G	Fletes y transporte	2
H	Publicaciones	3
I	Comunicaciones	3
J	Arrendamiento	3
K	Talleres	8
L	Asistencia vehicular	1
Total		33

Fuente: Información proporcionada por la compañía aseguradora, febrero 2016

2.3.3 Clientes

La compañía aseguradora se caracteriza por diseñar servicios que se adecúan a las necesidades de cobertura de cada uno de sus clientes, su cartera de seguros se encuentra conformada por personas individuales y jurídicas con necesidades de protección para su integridad física (seguros de vida y accidentes personales), como también para sus bienes materiales (seguros de daños), en esta última categoría entra el seguro de vehículo.

Haciendo énfasis en el seguro de automóvil, son sujetos de seguros todos aquellos vehículos cuya antigüedad no supere los 25 años de antigüedad, considerando también su condición o estado.

Según información proporcionada por la compañía aseguradora, el número de clientes activos que tienen contratado un seguro de automóvil a diciembre 2015 asciende a 1,119. (Véase cuadro 3 y 4)

Cuadro 3
Cartera de seguros de automóvil por tipo de vehículo

Tipo de vehículo	Porcentaje	Número
AUTOBÚS	0.04%	1
AUTOMOVIL	56.71%	635
VANS	6.66%	75
CABEZAL	0.29%	3
CAMIÓN	1.07%	12
CAMIONETA 4 X 2	5.66%	63
CAMIONETA 4 X 4	5.84%	65
CAMIONETA AGRICOLA	1.36%	15
CAMIONETA BLINDADA	0.18%	2
CAMIONETA SPORT	6.05%	68
CAMIONETILLA	3.04%	34
JEEP	0.82%	9
MICROBUS (8 -24 PASAJEROS)	0.29%	3
MICROBUSES (6 - 9 PASAJEROS)	0.72%	8
MICROBUSES (9 - 15 PASAJEROS)	0.25%	3
MICROBUSES (MAS DE 15 PASAJEROS)	0.07%	1
MOTOCICLETA	1.18%	13
PANEL	0.86%	10
PICK UP	7.63%	85
PICK UP HASTA 2500 CC	0.82%	9
PICK-UP (4X2)	0.18%	2
PICK-UP (4X4)	0.29%	3
Total general	100.00%	1119

Fuente: Información proporcionada por la compañía aseguradora, febrero 2016

El cuadro anterior muestra que la cartera de clientes activos se encuentra conformada en su mayoría por propietarios de vehículos de tipo automóvil. También se evidencia que la compañía ofrece a sus clientes pólizas para todo tipo de vehículo representando una ventaja competitiva para la misma.

Cuadro 4
Cartera de seguros de automóvil según antigüedad

Antigüedad	Porcentaje	Número
Menores de 10 de antigüedad	40.52%	453
De 11 a 20 años de antigüedad	49.25%	551
De 21 a 24 años de antigüedad	8.77%	98
Igual a 25 o más años de antigüedad	1.47%	16
Total	100.00%	1119

Fuente: Información proporcionada por la compañía aseguradora, febrero 2016

En el cuadro anterior se evidencia que un 1.47% de los seguros de automóvil no se renovarían para su próxima vigencia porque estarían superando el número de años de antigüedad permitido, esto representa una desventaja competitiva para la compañía por que se estarían perdiendo estos negocios. Una de las estrategias utilizadas por otras aseguradoras respecto a este tema, es asegurar estos vehículos siempre y cuando la siniestralidad de los mismos sea baja y que previa inspección del auto se logre determinar que se encuentran en óptimas condiciones para su circulación.

2.3.4 Intermediarios de seguros

La aseguradora actualmente tiene un número de 56 corredores de seguros activos, estos se encuentran legalmente autorizados por la Superintendencia de Bancos. A pesar de contar con un número de agentes de seguros considerable, no todos colocan negocios en la compañía, dejando una ventaja competitiva sin ser aprovechada a través del uso de incentivos de fidelización.

2.3.5 Competidores

Con la nueva legislación de seguros aumentó el número de aseguradoras legalmente establecidas en el país. Actualmente se encuentran 22 compañías de seguros formalmente establecidas en Guatemala, de las cuales la empresa objeto

de análisis ocupa el puesto número 14 en participación de primas de seguro según información publicada en la página de web de la Superintendencia de Bancos - SIB- para el año 2015.

Asimismo se analizaron todas aquellas aseguradoras cuyos servicios y forma de comercialización son similares a los de la unidad de análisis. (Véase tabla 5)

Tabla 5
Competencia directa e indirecta de la compañía aseguradora

Ver página siguiente

Empresa	Tipo de competencia	Aspectos generales del servicios
Competencia Directa		
A	Directa	<p>Pertenece a uno de los grupos financieros más grandes del país, según datos de la Superintendencia de Bancos (SIB) es una de las aseguradoras con mayor participación en prima de seguros.</p> <p>Su servicio se caracteriza por ofrecer a sus asegurados las coberturas y sumas aseguradas a su elección, también posee una promesa de servicio de 30 minutos para la atención de asistencia; cuenta con centros de inspección, flota de oficinas móviles y herramientas tecnológicas propias para prestar un servicio de calidad.</p>
B	Directa	<p>Calificada por AGIS como la aseguradora más grande de Centroamérica. Se caracteriza por tener unos de los servicios de asistencia mejor calificados del país; ofrece a sus clientes planes de seguros que se ajustan a sus necesidades de cobertura; tiene una flota de oficinas móviles para atender asistencias como también centros de inspección propios y resolución de gestiones en menos de 24 horas.</p>

<i>Continuación tabla 5</i>		
Empresa	Tipo de competencia	Aspectos generales del servicios
C	Directa	Ofrece a sus clientes un bajo precio en las primas de seguro, también la amplia cobertura de comercialización a nivel nacional que posee, esto debido al número de agencias del grupo financiero al que pertenece.
D	Directa	Tiene dentro de su cartera de servicios una gran variedad de seguros, pertenece al sexto grupo financiero del país, pero a diferencia de los competidores A, B y C, posee poca o nula información sobre los servicios que presta.
Competencia indirecta		
E	Indirecta	Es la compañía de seguros con más años de funcionamiento en el país, ofrece una variedad de seguros para personas individuales y jurídicas; tiene talleres y centros de inspección propios que le permite la entrega de un servicio personalizado a sus clientes.
F	Indirecta	Compañía aseguradora multinacional de origen español, inicio recientemente operaciones en el país con la adquisición de una aseguradora guatemalteca. A diferencia las aseguradoras listadas en la competencia directa, la comercialización de sus seguros la realizan a través de corredores de seguros como también de forma directa.
G	Indirecta	Comercializa sus seguros de forma directa y a través de corredores de seguros, posee una red de ajustadores y oficinas móviles propias.
H	Indirecta	Compañía aseguradora con una variedad de planes de seguros, entre sus promesas de servicio se encuentra la entrega de la póliza de seguros en menos de 30 minutos como también por tener una red de talleres amplia a nivel nacional.

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la página web de la Superintendencia de Bancos –SIB-, febrero 2016.

a) Oferta

Actualmente operan en el país veinte compañías aseguradoras legalmente autorizadas por la Superintendencia de Bancos –SIB-. La mayoría de estas tienen similitud en los planes de seguros que comercializan (Automóvil, Incendio, Vida,

Accidentes personales entre otros), siendo la calidad en la atención brindada a sus clientes un distintivo entre cada una de ellas.

La compañía aseguradora se caracteriza por tener dentro de su cartera de seguros una amplia variedad de planes que satisfacen las necesidades de cobertura de sus clientes. La oferta de sus servicios se realiza de forma directa como también a través de corredores de seguros, facilitando así la comercialización de sus servicios.

b) Demanda

La demanda de seguros de automóvil en Guatemala está conformada por todas aquellas personas individuales y jurídicas propietarias de vehículos o bien cuya actividad comercial los obliga a contar con un seguro que cubra los daños causados a un tercero, así mismo esta ha mantenido un crecimiento constante en los últimos cinco años, lo que representa una oportunidad para la aseguradora en aumentar su participación en el mercado. (Véase cuadro 5)

Cuadro 5
Primas emitidas de seguros de automóvil
(Cifras en miles de quetzales)

Años	2011	2012	2013	2014	2015
Primas emitidas	Q 1,013,463	Q 1,054,746	Q 1,136,396	Q 1,187,368	Q 1,268,514
Diferencia año anterior		41,283	81,650	50,972	81,146
Crecimiento		% 4.07	% 7.74	% 4.49	% 6.83

Fuente: Información proporcionada por la compañía aseguradora, febrero 2016

c) Participación del mercado

Según datos publicados por la Superintendencia de Bancos –SIB–, la participación de la aseguradora en el mercado guatemalteco a diciembre de 2015 fue 1.53%,

posicionándola en 14vo puesto de 22 compañías de seguros legalmente establecidas en el país.

Se logra observar que las tres aseguradoras que lideran la lista, posee una participación conjunta del 53.79% de las primas de seguro emitidas a diciembre de 2015 en la república de Guatemala. (Véase cuadro 6)

Cuadro 6
Participación por aseguradoras en el mercado guatemalteco
A Diciembre 2015

No.	Compañía de seguros	Primas netas emitidas (Cifras en miles de quetzales)	Participación
1	ASEGURADORA A	Q. 704,338	22.67%
2	ASEGURADORA B	Q. 611,008	19.66%
3	ASEGURADORA C	Q. 356,054	11.46%
4	ASEGURADORA D	Q. 234,533	7.55%
5	ASEGURADORA E	Q. 196,883	6.34%
6	ASEGURADORA F	Q. 193,384	6.22%
7	ASEGURADORA G	Q. 163,970	5.28%
8	ASEGURADORA H	Q. 148,908	4.79%
9	ASEGURADORA I	Q. 109,560	3.53%
10	ASEGURADORA J	Q. 83,219	2.68%
11	ASEGURADORA K	Q. 61,886	1.99%
12	ASEGURADORA L	Q. 59,982	1.93%
13	ASEGURADORA M	Q. 51,598	1.66%
14	ASEGURADORA	Q. 47,696	1.53%
15	ASEGURADORA N	Q. 22,893	0.74%
16	ASEGURADORA Ñ	Q. 21,801	0.70%
17	ASEGURADORA O	Q. 20,183	0.65%
18	ASEGURADORA P	Q. 7,794	0.25%
19	ASEGURADORA Q	Q. 7,032	0.23%
20	ASEGURADORA R	Q. 4,546	0.15%
Total		Q 3,107,268	100%

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la página web de la Superintendencia de Bancos –SIB- a diciembre 2015, febrero 2016

2.4 Ventas

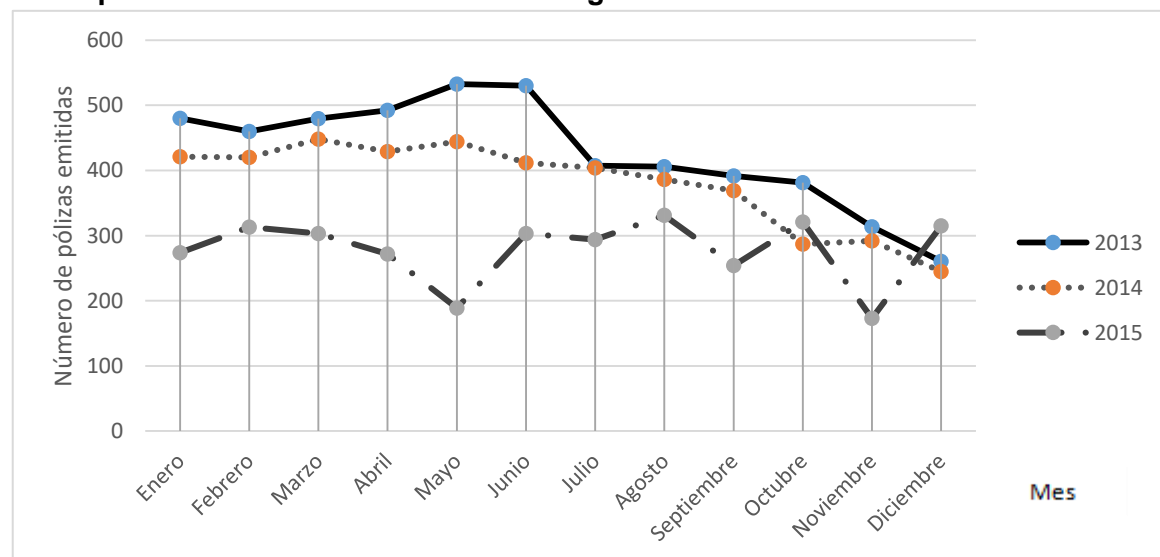
En el cuadro 7 y gráfica 1 se presenta un resumen de las ventas de seguros de vehículos efectuadas por la compañía aseguradora en los años 2013 al 2015.

Cuadro 7
Venta de seguros de vehículo del año 2013 al 2015

	Año 2013	Año 2014	Año 2015
	Póliza emitidas	Póliza emitidas	Póliza emitidas
Enero	480	421	274
Febrero	460	420	313
Marzo	480	448	303
Abril	492	429	272
Mayo	532	444	189
Junio	530	412	303
Julio	407	404	294
Agosto	406	386	331
Septiembre	392	369	254
Octubre	381	287	321
Noviembre	314	292	173
Diciembre	260	245	315
Total	5134	4557	3342
Diferencia año anterior		-577	-1215
Crecimiento		-11.24%	-26.66%

Fuente: elaboración propia con base en la Información proporcionada por la compañía aseguradora, febrero 2016

Gráfica 1
Comportamiento de la colocación de seguros de automóvil del año 2013 al 2015



Fuente: elaboración propia con base en la Información proporcionada por la compañía aseguradora, febrero 2016

En la gráfica anterior se puede observar que la compañía ha tenido una disminución en la venta de seguro de automóvil en los últimos tres años, el 2013 fue el año con mayor número de ventas, esto debido que en ese año se lanzó al mercado el seguro de automóvil responsabilidad civil, comercializado por el área de bancaseguros a través de las agencias bancarias del grupo financiero. La baja en las ventas pudo producirse por el lanzamiento de nuevos seguros de comercialización masiva y poco seguimiento a las ventas realizadas, como también por la falta de aplicación de estrategias de servicio.

2.5 Comportamiento de las cancelaciones de seguros

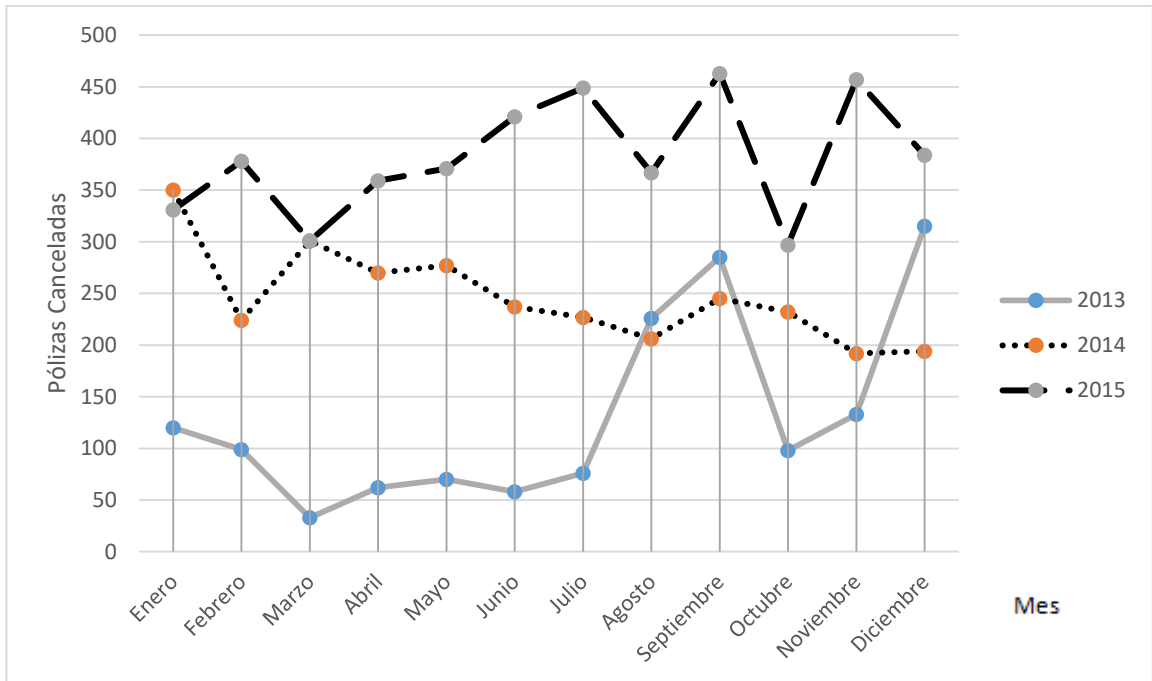
Se consideró importante analizar el comportamiento de las cancelaciones de seguros de los últimos tres años, los datos son los siguientes. (Véase cuadro 8 y gráfica 2)

Cuadro 8
Cancelaciones de seguros de vehículos del año 2013 al 2015

	Año 2013	Año 2014	Año 2015
	Póliza canceladas	Póliza canceladas	Póliza canceladas
Enero	120	350	331
Febrero	99	224	378
Marzo	33	301	301
Abril	62	270	359
Mayo	70	277	371
Junio	58	237	421
Julio	76	227	449
Agosto	226	206	367
Septiembre	285	245	463
Octubre	98	232	297
Noviembre	133	192	457
Diciembre	315	194	384
Total	1575	2955	4578
Diferencia año anterior		1380	1623
Aumento o decremento		87.62%	54.92%

Fuente: Información proporcionada por la compañía aseguradora, febrero 2016

Gráfica 2
Comportamiento de las cancelaciones de seguros de automóvil del año 2013 al 2015



Fuente: Elaboración propia con base en: Información proporcionada por la compañía aseguradora, febrero 2016

Según la gráfica anterior se puede determinar la existencia de un aumento en las cancelaciones de seguros en los últimos tres años, siendo en el último trimestre de cada año donde se presenta el mayor número de cancelaciones. En tal sentido se hace necesario determinar si esta tendencia se debe a la existencia de deficiencias en el servicio prestado.

2.6 Resultados de entrevistas y encuestas

La situación actual de la compañía de seguros respecto a las estrategias de servicio al cliente utilizadas se presenta a continuación; se inicia con los datos obtenidos a través de las entrevistas realizadas al director general de la división de seguros y jefes de los departamentos de suscripción y reclamos de vehículo,

también se desglosan los resultados de las encuestas realizadas al cliente interno, cliente real, cliente perdido, cliente potencial y corredores de seguros.

2.6.1 Análisis de entrevista realizada al gerente general de la compañía aseguradora

El objetivo de la entrevista realizada al gerente general de la compañía, es determinar si la aseguradora cuenta con estrategias de servicio al cliente implementadas actualmente y si estas se adecúan a las necesidades de servicio. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

2.6.1.1 Mezcla de mercadotecnia

a) Producto

Entre los seguros de automóvil con mayor comercialización dentro de la aseguradora se encuentra los de cobertura completa y responsabilidad civil.

Las pólizas con cobertura completa cubren los perjuicios causados por pérdida o daños propios al automóvil asegurado, como también la responsabilidad adquirida por daños causados a una tercera persona, este seguro se otorga a los propietarios de vehículos de uso particular o comercial cuya antigüedad sea menor a 20 años y que previa inspección sea sujeto de seguro.

El seguro de auto responsabilidad civil, tiene como objeto reducir la responsabilidad del asegurado por daños causados a los bienes materiales e integridad física de un tercero y se otorga a los propietarios de vehículos cuya antigüedad sea menor de 25 años o por decisión del cliente.

a.1 Servicios que presta la aseguradora para sus seguros de automóvil

Entre los servicios que presta la compañía aseguradora actualmente en sus seguros de automóvil se encuentran los siguientes:

- **Asesoría legal:** Reembolsa los gastos legales incurridos para obtener la libertad del conductor; recuperar la licencia y obtener la devolución del vehículo.
- **Asistencia vehicular**, este incluye auxilio vial en caso de desperfectos del auto asegurado como paso se corriente, cambio de llanta, servicio se grúa, servicio de cerrajería entre otros.
- **Atención de emergencias las 24 horas:** se presta cuando el asegurado sufre algún accidente y necesita la asistencia de un ajustador que le ayude a resolver sus inconvenientes y disputas con el tercero afectado.
- **Servicio de gastos funerarios:** Sí el asegurado titular fallece como consecuencia de un accidente de tránsito en el vehículo asegurado, se le cederá a los herederos un contrato de servicio funerario que incluye: trámites legales, embalsamamiento, capilla, alimentos, bebidas, traslados y otros.

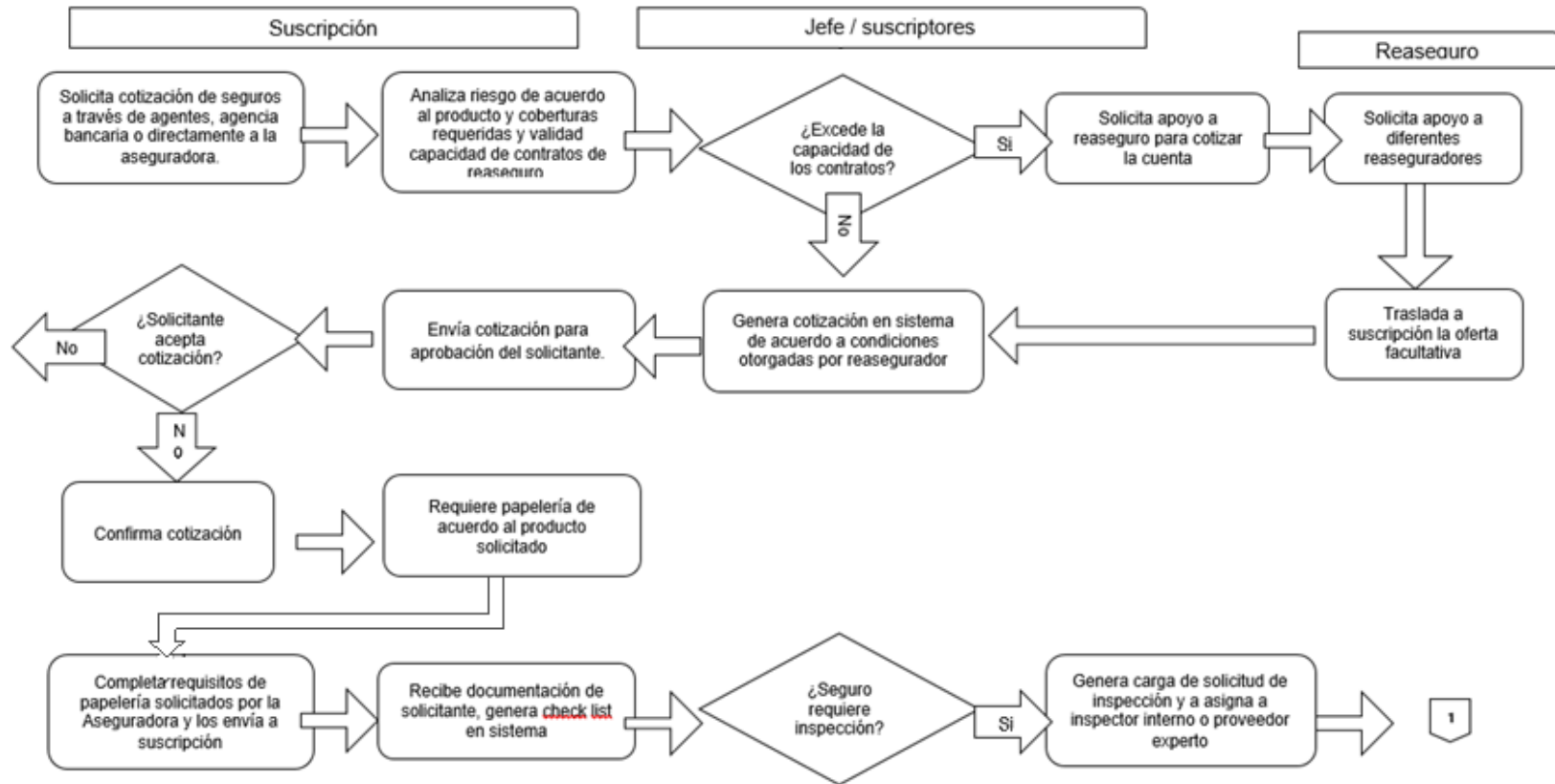
a.2 Proceso de venta de seguros de automóvil

La venta de un seguro de automóvil inicia con el acercamiento de los clientes a la compañía, estos se avocan o comunican con el departamento de suscripción para exponer sus necesidades de seguro y coordinar la inspección del vehículo, posteriormente el ejecutivo de venta analiza el riesgo y proporciona una cotización al cliente; aceptada la cotización se traslada el requerimiento al departamento de emisión, siendo estos últimos lo encargados de emitir y entregar la póliza al asegurado, por la anterior, se logró determinar que el esquema de servicio utilizado actualmente se encuentra correcto.

En la figura 8 se presenta el flujograma del proceso de venta de un seguro que utiliza la compañía aseguradora. (Véase figura 8)

Figura 8

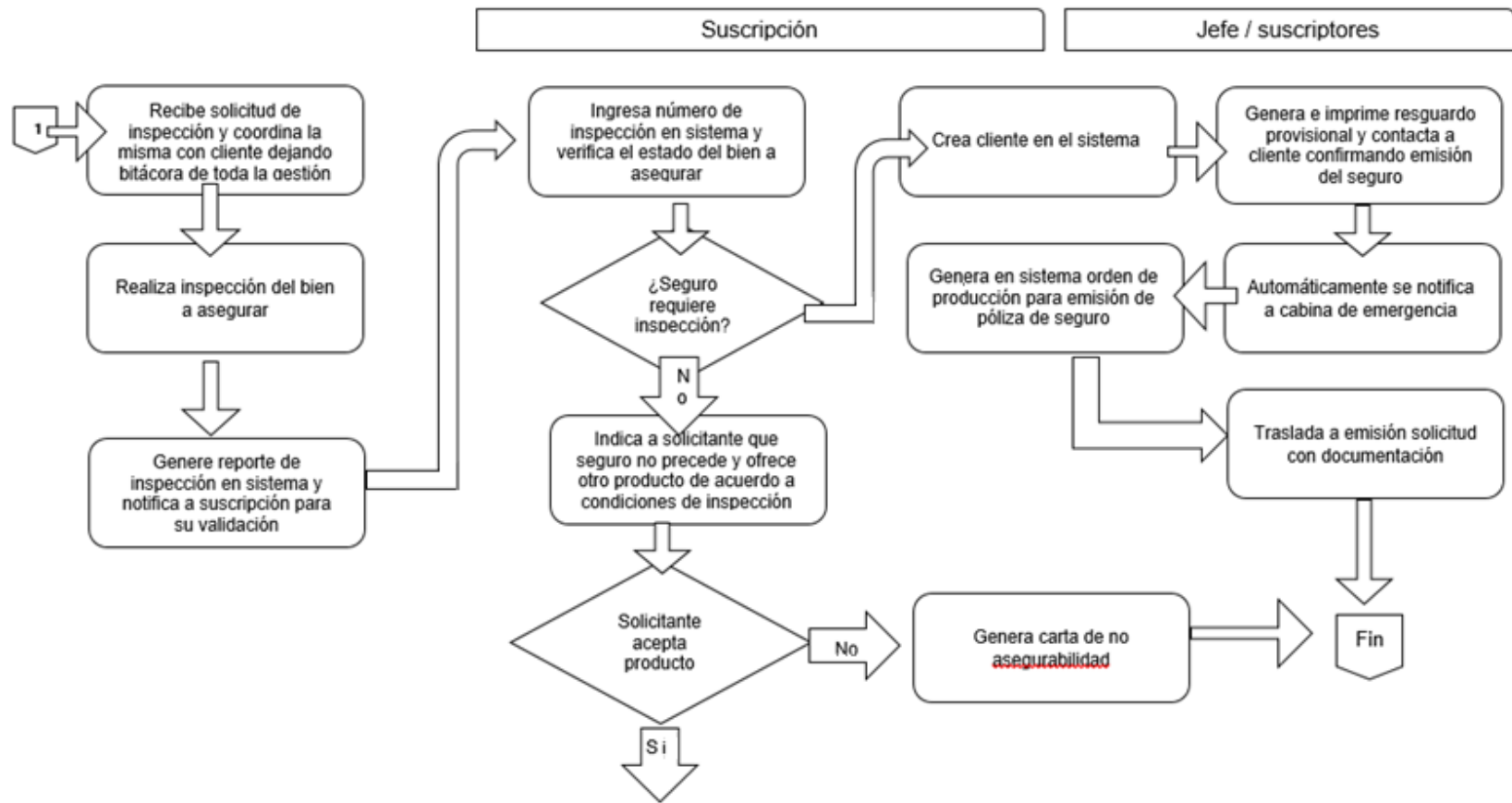
Proceso de venta de seguros de automóvil



73

Fuente: Información proporcionada por la compañía aseguradora, febrero 2016

Continuación de la figura 8



74

Fuente: Información proporcionada por la compañía aseguradora, febrero 2016

b) Precio

La compañía maneja tarifas para cada tipo de vehículo como también por el riesgo a asegurar, para determinar el precio del seguro se considera el tipo de vehículo, uso y valor del mismo así como la edad del conductor entre otros aspectos.

c) Plaza

La venta de seguros de automóvil se realiza de forma directa o por medio de un intermediario de seguros.

d) Promoción

La promoción de los seguros se realiza a través de la venta personal así como a través de la entrega de material POP. Actualmente no se cuenta con una campaña publicitaria pero se reconoce la importancia de contar con una para la promoción de los servicios que se ofrecen.

2.6.1.2 Análisis de los aspectos del servicio a través de la entrevista realizada al gerente general

a) Expectativas y percepción del cliente respecto al servicio

Se le preguntó al director de la división de seguros sobre la existencia de estrategias para conocer las expectativas de los clientes, a este cuestionamiento respondió que no se realiza ningún tipo de investigación para este fin, pero reconoce que su uso es importante para el diseño y entrega de nuevos servicios.

Con relación a la percepción de los clientes respecto al servicio de asistencia vehicular, menciona que solo se cuenta con un reporte diario que contiene la grabación de las llamadas atendidas durante una emergencia, esta información ayuda a determinar cómo se está prestando el servicio actualmente y si la empresa cumple con las promesas de venta realizadas; además de este reporte, se cuenta

con un formulario en la red de talleres afiliados a la empresa, donde el cliente puede exponer los aspectos relevantes del servicio recibido.

La importancia de conocer las expectativas y percepciones del cliente respecto al servicio radica en que estas generan los puntos de referencia contra los cuales el usuario del servicio juzga el desempeño del mismo.

a.1 Comunicación interna

Con relación a la comunicación interna de la compañía, indicó que los colaboradores de la empresa le comunican las deficiencias en el servicio encontradas por los clientes, estando de acuerdo en que esta información es importante para determinar las causas que originan la entrega de un servicio deficiente y poder realizar las correcciones oportunamente. Sin embargo, no mencionó nada respecto al uso de herramientas que faciliten el flujo de información.

a.2 Retención de clientes

Se le preguntó también si la compañía aseguradora utiliza actualmente estrategias de retención de clientes que le permita conocer y entender las expectativas de sus asegurados para fortalecer la relación con ellos, a lo que respondió que no se utiliza este tipo de estrategias, pero considera que la mejor forma de fidelización es la entrega de un buen servicio desde la primera vez.

También mencionó que la cartera de seguros de automóvil se encuentra conformada por clientes que se administran a través de agentes de seguros y que estos a su vez colocan negocios en otras aseguradoras, en tal sentido reconoce la importancia de contar con estrategias de fidelización dirigida a los mismos para mejorar la relación de negocios actual.

a.3 Recuperación del servicio

Para una organización es básico entender la importancia de utilizar estrategias de recuperación del servicio para ocuparse oportunamente de las deficiencias encontradas en el mismo, por tal motivo se le consultó al entrevistado si la compañía utiliza este tipo de herramientas, a lo que respondió que sí pero que solo se emplean después de que un asegurado hace uso del servicio de asistencia y que esta es realizada por la cabina de emergencia a través de llamadas telefónicas, sin embargo, considera importante su implementación en cada una de las etapas del servicio.

b) Diseño y estándares

El gerente general mencionó que sí se cuenta con estándares de calidad del servicio y que durante la fase de diseño de nuevos productos se establecen las etapas para su entrega; también mencionó, que estos son del conocimiento de cada uno de los colaboradores que participan en la entrega del mismo.

Respecto a los espacios físicos en los que se desarrolla la entrega del servicio, reconoce que se poseen deficiencias en el área de suscripción, debido que este departamento, que es el encargado de atender a los clientes que quieren contratar un seguro de automóvil tiene asignada una sala de atención que muchas veces se encuentra ocupada por otras áreas de la compañía, lo que los obliga a atender a sus clientes en sus puestos de trabajo.

c) Entrega y desempeño del servicio

Solo la existencia de lineamientos para entregar un servicio de calidad no es suficiente, debido que estos deben estar respaldados por los recursos apropiados (personas, sistemas y tecnología) para ser efectivos. En tal sentido se le preguntó al entrevistado si se capacita regularmente a los empleados de la empresa, a lo que contestó que si se tiene un programa de capacitación denominado universidad

corporativa, que para el año 2015 impartió un seminario en temas técnicos de seguros.

Respecto al uso de incentivos laborales, mencionó que no se utilizan actualmente, pero está de acuerdo que su uso es importante para mantener al personal enfocado en la entrega de un servicio de calidad.

También se le preguntó si el equipo y la tecnología utilizada por los colaboradores facilitan la entrega del servicio, a esta pregunta mencionó que se les proporciona el equipo necesario; referente a la tecnología reconoce que se está trabajando en su mejora debido a que actualmente se está pasando por una etapa de cambio del sistema.

d) Comunicación y manejo de promesas

Con relación a la comunicación, considera que la compañía cumple su función en transmitir de forma efectiva todos los aspectos relacionados con el servicio, y que existe una estrecha comunicación entre los departamentos de operaciones y de mercadeo, asimismo mencionó que ha existido malestar en algunos asegurados por el servicio recibido, pero se debe a la falta de conocimiento del cliente de las condiciones de su seguro y resalta que cuando se toma la decisión de no hacer efectivo el pago de un reclamo de vehículo por siniestro sufrido, se hace con fundamento legal por existir exclusiones específicas de cobertura en la póliza contratada (manejar en estado de ebriedad, huir del lugar del accidente, tener licencia de conducir con más de treinta días de vencimiento, entre otras).

Respecto al material publicitario utilizado por la empresa para promocionar los servicios que ofrece actualmente, señaló que se han detectado inconsistencias entre lo ofrecido al cliente en el material P.O.P. y las condiciones particulares del seguro de automóvil, por ejemplo en el número de asistencias ofrecidas y el área

geográfica de cobertura, pero que estas diferencias son corregidas a la brevedad al ser detectadas. Asimismo mencionó que actualmente no existe una promesa de servicio que sirva a los clientes como punto de referencia para medir la calidad de la atención recibida.

2.6.2 Análisis de los aspectos del servicio a través de la entrevista realizada al jefe del departamento de suscripción

El objetivo de la entrevista realizada al jefe del departamento de suscripción de negocios es determinar el grado de conocimiento de las estrategias de servicio que se implementan actualmente en la compañía y si estas contribuyen en la entrega de un servicio de calidad.

a) Expectativas y percepción del cliente respecto al servicio

Se le consultó al jefe de suscripción sobre el uso de herramientas para conocer las expectativas de servicio de los clientes, a esta pregunta respondió que su departamento no utiliza este tipo de instrumentos, pero mencionó que su área es una de las que mayor interacción tiene con los clientes, obteniendo información de primera mano sobre lo que ellos esperan del servicio.

Con relación a la percepción que tienen los clientes sobre el servicio, contestó que no se utilizan herramientas específicas para conocerlas, pero que si reciben comentarios de los asegurados cuando encuentran deficiencias en el mismo y que estas son transmitidas a las áreas correspondientes para darle solución.

a.1 Comunicación interna

El entrevistado confirma lo mencionado por el gerente general respecto a la comunicación interna de la compañía, indicando que por ser uno de los departamentos con mayor interacción con los clientes, reciben de primera mano los comentarios y sugerencias realizadas por los mismos y que estas son

trasmitidas a sus superiores oportunamente, pero no mencionó nada sobre la existencia de herramientas implementadas por la empresa para facilitar esta comunicación.

a.2 Retención de clientes

Se le preguntó sobre el uso de estrategias para retener a los clientes actuales, a esto respondió que si se ofrece un incentivo económico que consiste en la mejora de la tarifa del seguro, argumentando que esta estrategia es utilizada siempre que el índice de siniestralidad del asegurado sea bajo. También consideró importante manejar una lista de incentivos para ofrecer a los clientes y que estos se ofrezcan conjuntamente con los corredores de seguros.

a.3 Recuperación del servicio

El jefe del departamento de suscripción contestó que no se utilizan herramientas para medir la satisfacción del cliente después de adquirir y hacer uso del servicio, pero si considera importante contar con las mismas.

b) Diseño y estándares

Referente a la existencia de estándares de control de calidad, respondió que si conoce de la existencia de estos y que los mismos son utilizados para medir la calidad del servicio prestado, también mencionó que su departamento cuenta con un manual de normas y procedimientos que le permite a su personal conocer la forma que deben desempeñar su funciones.

Asimismo señaló que su departamento no cuenta con un espacio físico para atender a los clientes, debido que el área utilizada para tal fin es la misma que usan los demás departamentos para distintas tareas y algunas veces como oficina por personal ajeno a la compañía (auditores, personal de la SIB entre otros).

c) Entrega y desempeño del servicio

Respecto a este punto indicó que las personas que conforman el departamento de suscripción recibieron el seminario de seguros mencionado por el gerente general como parte del plan de desarrollo de los trabajadores.

Con relación a la existencia de incentivos laborales, respondió que no tiene conocimiento de su utilización, pero señaló que si es necesario contar con uno enfocado al logro de metas de servicio y que además se implemente otro dirigido a los corredores de seguros.

También mencionó que la tecnología utilizada actualmente no causa inconvenientes en el desarrollo de las funciones del personal a su cargo y que sí se les proporciona el equipo y material necesario para la entrega de un buen servicio.

d) Comunicación y manejo de promesas

Respecto a este aspecto del servicio, contestó que sí se otorga toda la información necesaria a los asegurados al momento de la venta de un seguro y que no exageran las promesas de servicio realizadas, asimismo mencionó que la falta de conocimiento de las condiciones del seguro por parte del cliente comprometen la calidad del mismo. Asimismo contestó a que no se les comunica oportunamente sobre las modificaciones realizadas a los servicios, evidenciado la inexistencia de una comunicación interna eficaz.

Con relación a la existencia de una promesa de servicio utilizada actualmente, contestó que no tiene conocimiento de que la aseguradora este utilice una.

2.6.3 Análisis de los aspectos del servicio a través de la entrevista realizada al jefe del departamento de reclamos de automóvil

El objetivo de la entrevista realizada al jefe del departamento de reclamos de automóvil es determinar si las estrategias de servicio utilizadas actualmente contribuyen en la entrega de un servicio de calidad y si las mismas son del conocimiento del personal que conforman dicho departamento.

a) Expectativas y percepciones del cliente respecto al servicio

El jefe del departamento de reclamos de automóvil mencionó que su departamento, no utiliza herramientas para conocer las expectativas de los clientes; asimismo señaló que los asegurados esperan un servicio de calidad al hacer uso de su seguro, debido que en este punto se ponen a prueba las promesas de servicio realizadas.

Respecto a la percepción de los clientes con el servicio recibido, expresó que se utilizan dos tipos de herramientas para conocerlas, que son: el uso de cuestionarios de satisfacción entregados al cliente en los talleres afiliados a la compañía y la existencia de un reporte de satisfacción con el servicio de asistencia, pero no mencionó nada sobre el uso que se le da a esta información para mejorar el servicio.

a.1 Comunicación interna

Respecto a la comunicación interna, indicó que sus subalternos le informan sobre las deficiencias encontradas en el servicio por los clientes y que estas a su vez las comunica a sus superiores, pero no dijo nada sobre el uso de herramientas implementadas por la empresa para este fin.

a.2 Retención de clientes

En este punto indicó que su departamento no utiliza estrategias de retención de clientes, pero coincide con el gerente general que la mejor estrategia de retención de clientes es la entrega de un buen servicio desde la primera vez.

a.3 Recuperación del servicio

Con relación a la utilización de estrategias de recuperación del servicio, respondió que se les traslada diariamente un reporte de las asistencias atendidas, el cual contiene información sobre la forma que son atendidas las emergencias vehiculares, pero no mencionó nada sobre la manera que es utilizada esa información; asimismo señaló que se está trabajando en la implementación de estrategias dirigidas a mejorar de forma continua el servicio de asistencia vehicular y la atención de reclamos de automóvil.

b) Diseño y estándares

A diferencia del departamento de suscripción, el jefe del departamento de reclamos de automóvil dijo no tener información sobre la existencia de estándares de control y calidad, asimismo mencionó que actualmente no existe un manual de normas y procedimientos, pero tiene conocimiento que el área recursos humanos se encuentra trabajando en el desarrollo de los mismos.

Con relación a los espacios físicos, contestó que los mismos deben mejorarse a medida que crezca la cartera de clientes, e hizo referencia que su departamento debe contar con un espacio específico para atender clientes y otra para la inspección de vehículos.

c) Entrega y desempeño del servicio

Con relación al programa de capacitación actual, mencionó que el mismo brinda conocimientos muy generales sobre seguros y que son muy importantes para el

desarrollo del personal de la compañía, pero hace énfasis que debe existir uno que brinde conocimientos específicos para cada área de la aseguradora y que se le debe dar continuidad cada año.

Respecto al uso de incentivos laborales dirigidos a la mejora continua del servicio, respondió que no se utilizan actualmente, pero considera importante su implementación mencionando que este no debe ser necesariamente monetario si no de reconocimientos, para mantener al personal motivado y enfocado al logro de objetivos.

Con relación a la tecnología utilizada actualmente, contestó que si se han presentado inconvenientes en la misma pero los errores encontrados han sido corregidos a la brevedad posible refiriéndose al uso del sistema utilizado por la empresa; también resaltó la importancia de usar herramientas digitales que existen en el mercado asegurador actualmente, como el uso de aplicaciones para reportar una emergencia, utilización de cámaras en el lugar de la asistencia y el uso de plataformas en línea para dar seguimiento a la reparación del vehículo siniestrado.

2.6.4 Resultado de encuestas a cliente interno de la compañía aseguradora

A continuación se presentan los datos obtenidos a través de la encuesta realizada al cliente interno de la compañía de seguros, esta se trasladó únicamente a los trabajadores de la empresa que atienden con más frecuencia a los clientes. Se les solicitó que respondieran diversas preguntas con el objetivo de determinar el grado de conocimiento e involucramiento con las estrategias de servicio al cliente implementadas actualmente.

2.6.4.1 Perfil

El perfil de los trabajadores de la empresa se determinó de acuerdo a la información presentada a continuación. (Véase cuadro 9)

Cuadro 9
Perfil del cliente interno

Edad		
Rango de edad	Número de trabajadores	Porcentaje
Entre 18-29	8	50%
Entre 30-41	6	38%
Entre 42-53	2	13%
Total	16	100%
Sexo		
	Número de trabajadores	Porcentaje
Femenino	6	38%
Masculino	10	63%
Total	16	100%
Tiempo de laborar en la compañía		
Tiempo	Número de trabajadores	Porcentaje
De 1 a 3 años	5	31%
De 3 a 5 años	8	50%
Más de 5 años	3	19%
Total general	16	100%
Escolaridad		
Nivel académico	Número de trabajadores	Porcentaje
Diversificado	6	38%
Universidad completa	1	6%
Universidad Incompleta	9	56%
Total general	16	100%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2016

Base: 16 clientes internos

a) Expectativas y percepciones del cliente respecto al servicio

Dentro de la encuesta dirigida a los colaboradores de la compañía, se les preguntó sobre el uso de herramientas para conocer las expectativas y percepciones de los

clientes respecto al servicio y si estas son transmitidas a sus superiores para realizar mejoras en el servicio.

El 56% de los colaboradores respondió recibir regularmente información por parte de los clientes respecto al servicio que presta la aseguradora, el 44% restante dijo recibirlas siempre. Asimismo se les consultó si estas sugerencias son expuestas a sus superiores, obteniendo que del total de encuestados que contestó que sí, un 94% dijo transmitirlas de forma verbal, mientras el 6% dijo no hacerlo. En tal sentido se les consultó si consideran que la información proporcionadas por los asegurados es tomada en cuenta para mejorar la atención, a esta pregunta se obtuvo que más de la mitad de los colaboradores no consideran que las sugerencias realizadas por los clientes sean tomadas en cuenta para mejorar el servicio.

Lo anterior muestra que la compañía no utiliza herramientas para conocer las expectativas de servicio de sus asegurados y que la misma carece de canales de comunicación definidos específicamente para este fin, debido que usa herramientas que faciliten el flujo de información directamente de los asegurados hacia la alta gerencia para conocer las expectativas de servicio de los mismos.

a.1 Comunicación interna

Según las respuestas obtenidas de los colaboradores en la sección anterior, se determinó que no existen herramientas que faciliten la comunicación interna dentro de la compañía y que permitan conocer cuáles son las expectativas de servicio de los clientes cuando contratan un seguro para su automóvil.

b) Diseño y estándares

También se les preguntó si consideran adecuado el ambiente físico designado por la compañía para atender a los clientes que desean contratar un seguro de

vehículo, a esta interrogante se obtuvo que un 75% de los encuestados consideran adecuados los espacios físicos para prestar el servicio, mientras el 25% respondió que deben mejorarse.

c) Entrega y desempeño del servicio

c.1 Capacitación

Con relación al tema de capacitación, el 75% de los colaboradores respondió que se les capacita regularmente, 19% contestó que siempre se les ha capacitado, mientras el 6% restante dijo nunca haber sido capacitado. Las respuestas obtenidas muestran la percepción de los empleados respecto a este punto; asimismo algunos de los encuestados mencionaron que les gustaría recibir el curso técnico en seguros que imparte actualmente el INTECAP, argumentando que este les brindaría conocimientos específicos y actualizados respecto al ramo de seguros de vehículos.

La importancia de contar con un programa de formación de los colaboradores de la compañía contribuye en la entrega de un servicio de calidad, debido que genera las actitudes y aptitudes necesarias para el desarrollo de las funciones de los empleados de forma eficiente.

c.2 Incentivos laborales

También se les preguntó si eran motivados en su puesto de trabajo para brindar un mejor servicio, a esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados: 19% mencionó ser siempre incentivado, 50% regularmente, mientras que el 31% restante contestó que nunca.

Por lo anterior se les consultó a los que contestaron ser motivados siempre y regularmente, de qué forma se eran motivados, argumentando que solo se les reconoce verbalmente el buen desempeño en el desarrollo de sus funciones. Lo anterior muestra la inexistencia de tácticas de motivación dentro de la compañía

que contribuyan a mantener a los colaboradores enfocados al logro de objetivos de servicio.

c.3 Equipo de trabajo y tecnología utilizada

Se les consultó si el equipo y tecnología utilizada contribuyen a la ejecución de sus funciones de manera eficiente, a esta pregunta se obtuvieron los siguiente datos, 75% contestó afirmativamente, mientras el 25% restante respondió no; lo anterior muestra la existencia de cierto grado de inconformidad con el equipo y tecnología utilizada, esto como lo mencionó el gerente general, es causado por errores presentados en las herramientas informáticas, debido que la aseguradora se encuentra en una fase de estabilización del sistema en la que se han presentado inconvenientes, pero los mismos son corregidos cuando se presentan.

d) Calidad de la comunicación interna

Se les consultó si su jefe inmediato les informa sobre las deficiencias encontradas en el servicio por los clientes, así como de las modificaciones realizadas a los productos actuales, los resultados obtenidos son los siguientes: 44% contestó que su jefe inmediato les comparte esta información regularmente, 25% respondió nunca recibir retroalimentación sobre este punto, mientras el 31% restante contestó que siempre.

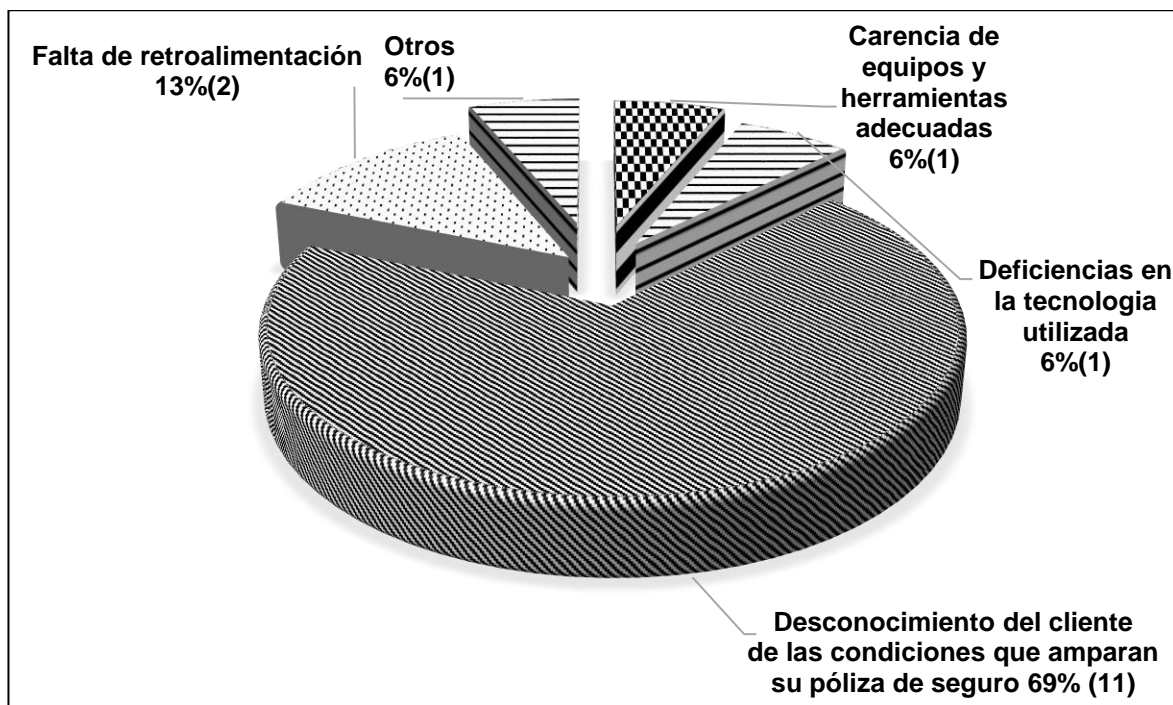
Por lo anterior se observó que existen deficiencias en la comunicación descendente, esto no permite el intercambio de información entre los colaboradores de la compañía, dificultando el conocimiento de las deficiencias en el servicio encontradas por los clientes y con ello realizar las mejoras en el mismo.

e) Factores que influyen negativamente en la entrega del servicio

Según opinión de los colaboradores de la aseguradora, uno de los factores que comprometen la entrega del servicio es el desconocimiento por parte de los

clientes de las condiciones que amparan su póliza de seguro, debido que solicitan coberturas no amparadas por su seguro. (Véase gráfica 3)

Gráfica 3
Factores que influyen negativamente en la entrega del servicio, según colaboradores



Fuente: trabajo de campo, febrero 2016

Base: 16 clientes internos

2.6.5 Resultado de encuestas a clientes reales

A continuación se presentan los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los clientes reales de la compañía aseguradora.

2.6.5.1 Perfil

El perfil de los clientes reales de la compañía se determinó de acuerdo a la información presentada a continuación: (Véase cuadro 10)

Cuadro 10
Perfil de los clientes reales

Edad		
Rango de edad	Número de clientes	Porcentaje
Entre 18 y 29 años	49	17.19%
Entre 30 y 41 años	93	32.63%
Entre 42 y 53 años	71	24.91%
Mayores de 54 años	72	25.26%
Total	285	100.00%
Sexo		
	Número de clientes	Porcentaje
Femenino	88	30.88%
Masculino	197	69.12%
Total	285	100.00%
Antigüedad del vehículo		
	Número de clientes	Porcentaje
De 11 a 20 años de antigüedad	137	48.07%
De 21 a 24 años de antigüedad	21	7.37%
Igual a 25 o más años de antigüedad	2	0.70%
Menores de 10 años de antigüedad	125	43.86%
Total	285	100.00%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2016

Base: 285 clientes reales

2.6.5.2 Hábitos de uso

Dentro de la encuesta dirigida a los clientes reales de la compañía, se realizaron preguntas que tenía como objetivo conocer la conducta de los clientes con relación a la contratación de servicios de seguro de automóvil.

a) Motivo de la contratación de un seguro de vehículo

El 59% de los clientes reales contestó haber contratado su póliza de seguro para proteger a su vehículo contra daños propios, un 29% contestó haberlo contratado

para limitar su responsabilidad civil por daños causados a un tercero y el 14% restante lo contrató por otros motivos.

Los datos obtenidos muestran que cuando una persona piensa en asegurar su vehículo lo hace pensando en la protección del mismo y no en limitar su responsabilidad civil por daños causados a una tercera persona contra su integridad física o patrimonio.

b) Factores tomados en cuenta durante la contratación de un seguro de vehículo

Respecto a los elementos considerados durante la contratación de una póliza de seguro de vehículo, se obtuvo que un 32% toma en cuenta el servicio, 5% considera el precio, un 1% consideran importante otros factores, mientras el 62% restante tomó el precio y el servicio como conjunto para la toma de su decisión.

Las respuestas anteriores muestran que los clientes buscan en una compañía de seguros un servicio de calidad a un buen precio y que la aseguradora le brinde protección al momento de sufrir un accidente, sin embargo también respondieron considerar solo la calidad del servicio antes de contratar el servicio argumentando sus respuestas, indicando que lo que buscan en una empresa de seguros es que esta les responda al momento de un percance.

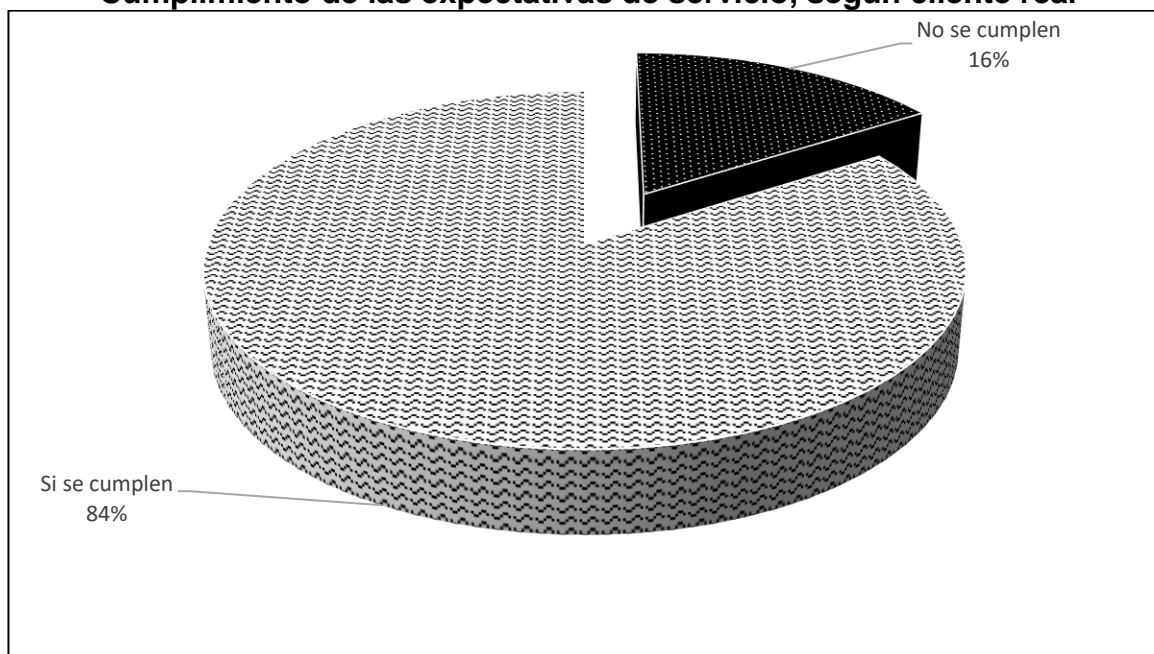
2.6.5.3 Análisis de los aspectos del servicio

a) Satisfacción con el servicio

La calidad en el servicio es un componente importante en la evaluación del cliente, por lo tanto la aseguradora debe enfocar sus esfuerzos en conocer las expectativas de sus clientes y tomarse el tiempo para conocer si las mismas se están cumpliendo. En atención a ello se solicitó a los encuestados que

respondieran si el servicio que recibieron por parte de la aseguradora cumplió con sus expectativas, obteniendo los siguientes resultados. (Véase gráfica 4)

Gráfica 4
Cumplimiento de las expectativas de servicio, según cliente real

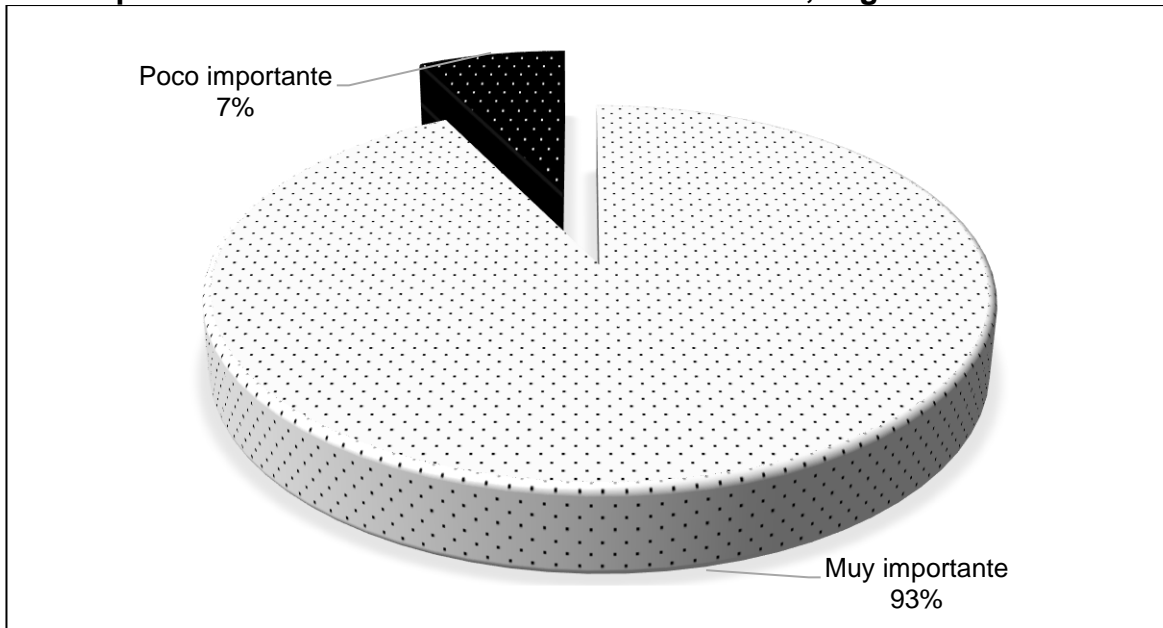


Fuente: trabajo de campo, febrero 2016

Base: 285 clientes reales

En la gráfica anterior se observa que existe un porcentaje considerable de asegurados que consideran que no se están cumpliendo sus expectativas de servicio, algunos argumentaron su respuesta indicando no estar satisfecho con la asistencia vehicular recibida al momento de hacer uso del servicio, también se les consultó sobre la importancia que les merecía recibir una atención de calidad y de acuerdo a sus expectativas, obteniendo los siguientes resultados. (Véase gráfica 5)

Gráfica 5
Importancia de la calidad en el servicio recibido, según cliente real



Fuente: trabajo de campo, febrero 2016

Base: 285 clientes reales

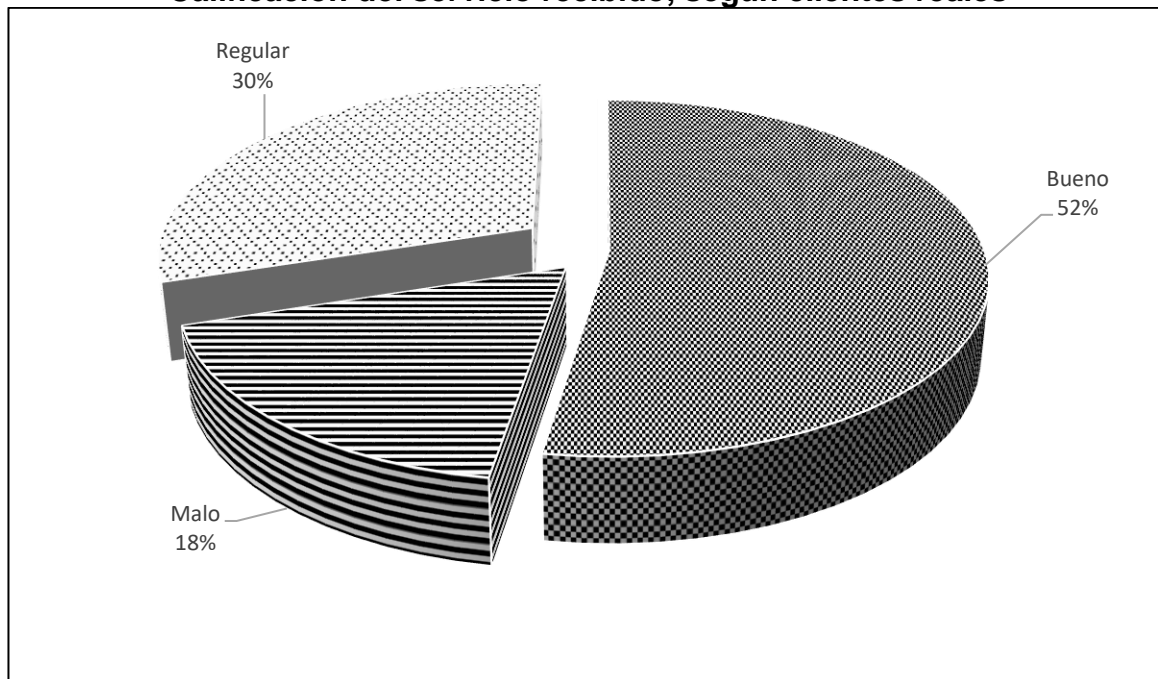
Es evidente que la mayoría de los clientes reales encuestados consideró muy importante obtener de la compañía de seguros un servicio de calidad. Por lo tanto se señala la importancia de conocer cuáles son las expectativas de servicio del cliente al momento de contratar un seguro para su vehículo y establecer puntos de referencia con los cuales medir si las mismas se están cumpliendo.

Para una compañía aseguradora la calidad del servicio que presta se observa cuando la misma debe cumplir con las obligaciones contraídas durante la contratación del servicio, a esta etapa se le denomina “el momento de la verdad” debido que en esta fase el asegurado espera todo el respaldo prometido durante el momento de la venta.

a.1 Calificación del servicio

También se les solicitó que otorgaran una calificación al servicio recibido según su experiencia con el mismo, obteniendo los siguientes resultados. (Véase gráfica 6)

Gráfica 6
Calificación del servicio recibido, según clientes reales



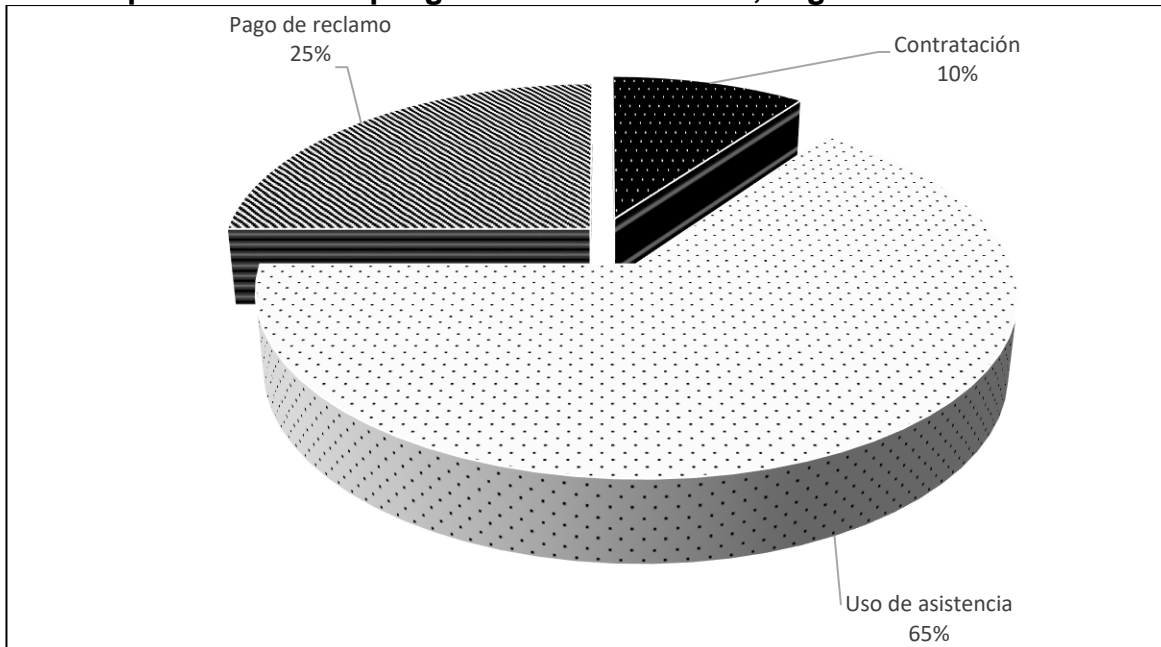
Fuente: trabajo de campo, febrero 2016

Base: 285 clientes reales

Los datos obtenidos muestran que existen deficiencias en el servicio que presta la compañía, debido a que un número considerable de los encuestados dieron una calificación regular y mala a la atención recibida.

Por lo anterior se procedió a preguntarles a los encuestados que calificaron el servicio como malo y regular (48%), qué etapa del servicio generó que otorgaran esta calificación, obteniendo los siguientes resultados. (Véase gráfica 7)

Gráfica 7
Etapa del servicio que generó insatisfacción, según clientes reales



Fuente: trabajo de campo, febrero 2016

Base: 285 clientes reales

La gráfica anterior muestra que existen deficiencias en las etapas de pago de reclamos y uso del servicio del servicio de asistencia vehicular (asistencia por accidente y servicio de auxilio vehicular, grúa por desperfectos del automóvil asegurado, cambio de llanta, paso de corriente y cerrajería), entre los comentarios realizados por los cliente se encuentran: retraso en el tiempo de llegada del ajustador, la no existencia de coordinación entre la persona que atiende la asistencia y cabina de emergencia, mala atención por parte del ajustador, atraso en el pago de reclamos entre otros.

a.2 Fidelización del cliente

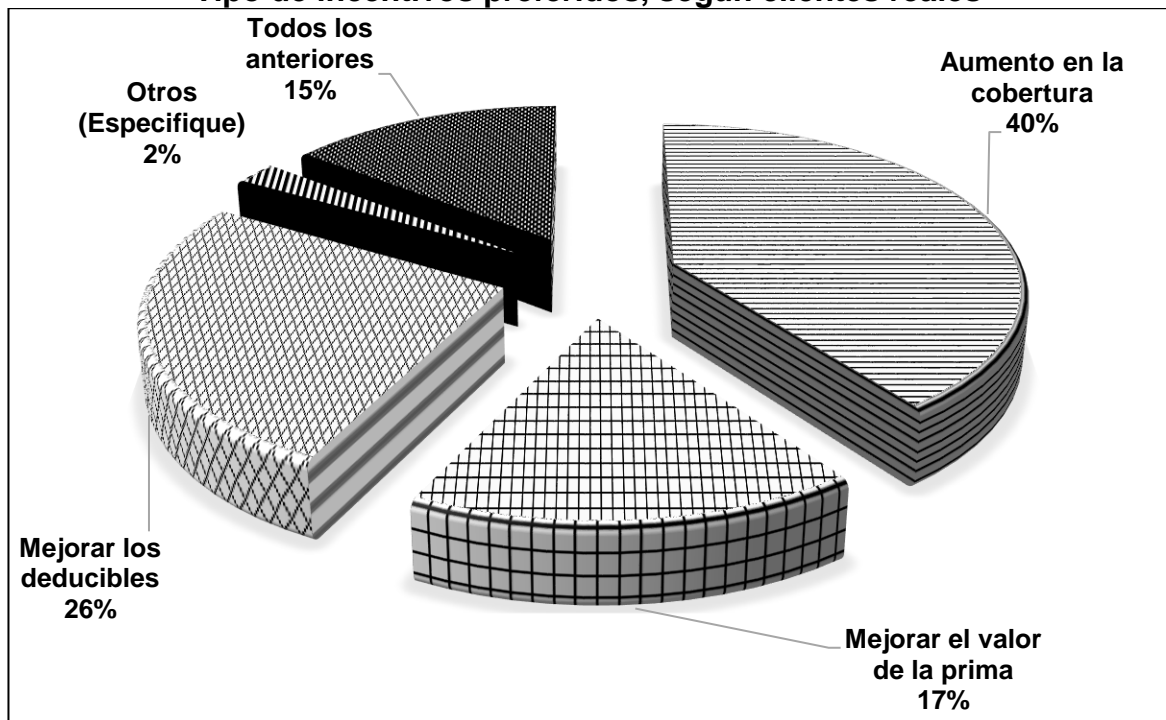
También se les consultó a los clientes reales si alguno de los ejecutivos de la aseguradora se comunicó con ellos para ofrecerles algún tipo de incentivo por preferir los servicios de la empresa, el 100% de contestó que no, las respuestas

obtenidas muestran que la compañía no utiliza este tipo de herramientas para fidelizar a sus clientes por la preferencia de sus servicios y con ello crear relaciones de negocios a largo plazo.

Para una empresa de servicios es importante contar con estrategias de mercadeo orientadas a mantener y mejorar la relación con sus clientes actuales, en lugar de adquirir nuevos clientes. Esta filosofía supone que es más barato crear relaciones a largo plazo con los clientes actuales que atraer uno nuevo.

En atención a ello, se les pidió que respondieran sobre qué tipo de incentivos les gustaría recibir por preferir los servicios de la aseguradora, obteniéndose los siguientes resultados. (Véase gráfica 8)

Gráfica 8
Tipo de incentivos preferidos, según clientes reales



Fuente: trabajo de campo, febrero 2016
Base: 285 clientes reales

La mayoría prefiere un aumento en las coberturas de su póliza de vehículo como un incentivo, este beneficio es viable otorgarse para las coberturas que no afectan directamente la sección de daños propios del vehículo, debido que el valor de este es determinado por su precio real en el mercado. Con relación a las demás opciones, la mejora en los deducibles de la póliza se puede otorgar previo análisis de siniestralidad del cliente durante la vigencia de su seguro.

a.3 Recuperación del servicio

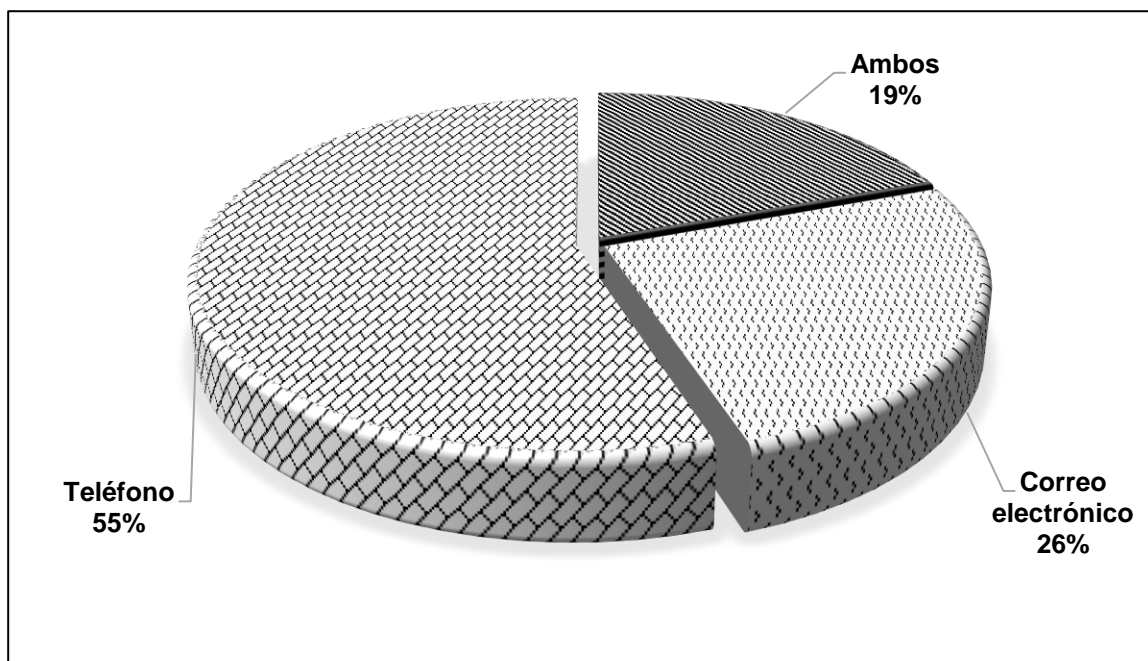
Resolver de forma efectiva los problemas del cliente con relación al servicio recibido mejora la lealtad y desempeño final del mismo. En tal sentido se les preguntó si habían sido contactados por personal de la aseguradora para conocer su experiencia con la atención recibida, a este cuestionamiento el 100% respondió que no.

Es notorio que la compañía no utiliza estrategias de recuperación del servicio que le permita conocer la percepción de sus clientes con la atención recibida y detectar deficiencias en la misma para presentar soluciones de forma rápida y efectiva. En la entrevista realizada al gerente general, mencionó que si se cuenta con este tipo de herramientas, pero que las mismas se utilizan después del uso de la asistencia vehicular, sin embargo no indicó nada sobre el uso que se le da a este tipo de información.

Por lo anterior se les preguntó sobre la importancia que les merece que la aseguradora conozca su experiencia con el servicio, a esta pregunta la mayoría respondió que es muy importante.

Con relación a lo anterior, se les indagó también sobre qué medios prefieren para ser contactados y conocer su experiencia con el servicio, obteniendo los siguientes resultados. (Véase gráfica 9)

Gráfica 9
Medios preferidos para conocer la opinión respecto al servicio, según cliente real



Fuente: trabajo de campo, febrero 2016

Base: 285 clientes reales

Más de la mitad de los encuestados prefieren que la comunicación con su persona sea por vía telefónica; algunos argumentaron su preferencia por este medio porque les permite tener una comunicación directa con el personal de la compañía.

b) Diseño y estándares

Respecto a los espacios físicos de la compañía, se les consultó sobre la percepción obtenida de las instalaciones al visitarlas, a esta interrogante 74% las calificó como buenas, 22% las consideró regulares el 4% restante contestó que deben mejorarse. Los datos anteriores reflejan la necesidad de renovar los

ambientes físicos de la aseguradora con el objetivo de mejorar la percepción de los asegurados y generar confianza hacia los servicios de empresa.

c) Comunicación y manejo de promesas

Las promesas realizadas a través de la publicidad en medios, fuerza de ventas y otras comunicaciones aumentan las expectativas de los clientes con las cuales evalúan la calidad del servicio recibido.

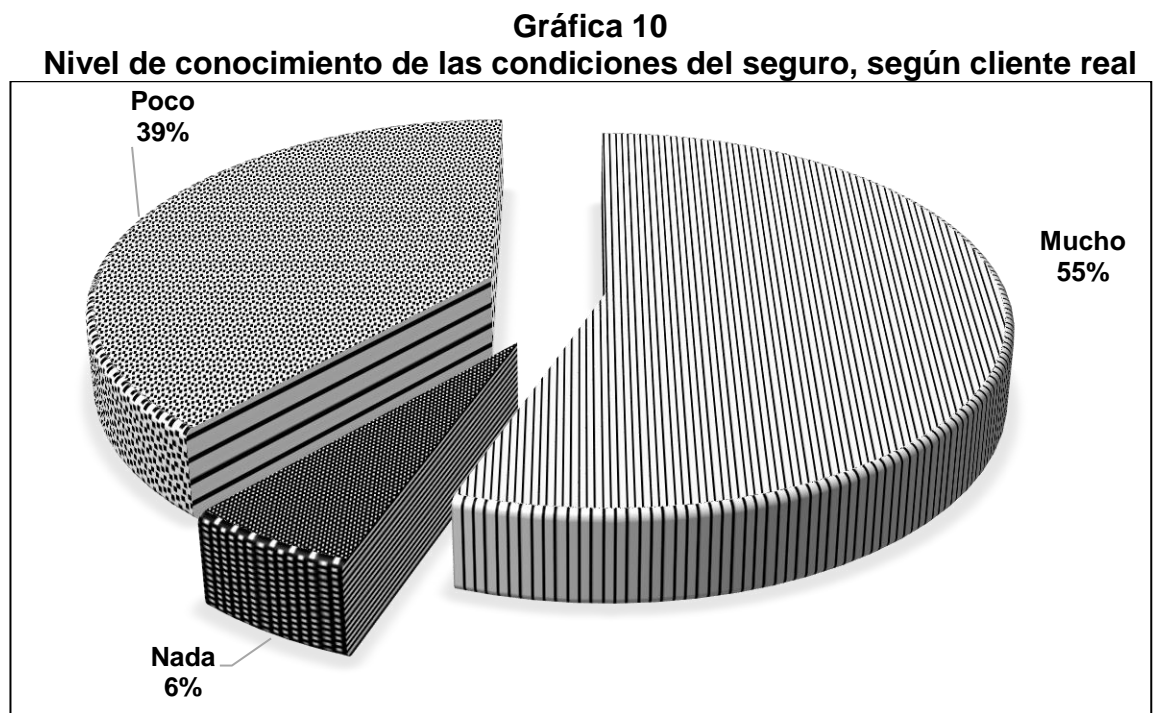
Para determinar la existencia de deficiencias en la comunicación de la promesa de servicio hecha por la compañía, se les consultó si al momento de contratar su seguro de vehículo se les proporcionó toda la información respecto a los beneficios y características de la póliza, obteniendo que 238 encuestados contestaron si haber recibido toda la información respecto al servicio y de este número solo un 64% dijo estar satisfecho con la información obtenida, el otro 36% argumentó su respuesta indicando que la información no se les proporcionó de forma completa, lo anterior muestra que existen deficiencias en este punto que deben mejorarse.

Brindar la información necesaria al cliente durante la contratación de su seguro es importante debido que contribuye a mejorar la entrega del servicio, evitando generar molestias por no cumplir con las expectativas generadas.

Respecto a la entrega de material informativo, solo un 89% contestó haberla recibido, el 11% restante respondió que no. Para una aseguradora es importante proporcionar a sus clientes el material informativo necesario que contenga: condiciones del seguro, coberturas, recomendaciones durante un percance, beneficios y exclusiones generales para no comprometer la entrega del servicio.

c.2 Conocimiento de la condiciones del seguro

Otra de las preguntas realizadas a los encuestados fue sobre el nivel de conocimiento de las condiciones de su seguro, esto con el objetivo de determinar si la comunicación y el material informativo proporcionado por la compañía cumplió con su función. Los datos obtenidos fueron los siguientes. (Véase gráfica 10)



Fuente: trabajo de campo, febrero 2016

Base: 285 clientes reales

Es notorio que un alto porcentaje de los encuestados tiene conocimiento de las condiciones del servicio contratado, pero también se evidencia que existe un porcentaje significativo que no las conoce ampliamente; este punto es importante debido que el desconocimiento de las condiciones por parte de los asegurados sobre su póliza de vehículo, compromete la calidad del servicio que se les presta, debido que muchas veces solicitan coberturas o servicio que no aplica su seguro.

2.6.6 Resultado de encuestas a clientes potenciales

A continuación se presentan los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los clientes potenciales de la compañía aseguradora.

2.6.6.1 Perfil

El perfil de los clientes potenciales de la compañía se determinó de acuerdo a la información presentada a continuación. (Véase cuadro 11)

Cuadro 11
Perfil de los clientes potenciales

Edad		
Rango de edad	Número de clientes	Porcentaje
Entre 18 y 29 años	135	35%
Entre 30 y 41 años	139	37%
Entre 42 y 53 años	72	19%
Mayores de 54 años	36	9%
Total	382	100.00%
Sexo		
	Número de clientes	Porcentaje
Femenino	108	28%
Masculino	274	72%
Total	382	100%
Escolaridad		
	Número de clientes	Porcentaje
Diversificado	196	51%
Educación básica	25	7%
Educación primaria	14	4%
Universidad completa	69	18%
Universidad incompleta	78	20%
Total	382	100%
Antigüedad del vehículo		
	Número de clientes	Porcentaje
De 11 a 20 años de antigüedad	203	53%
De 21 a 24 años de antigüedad	20	5%
Igual a 25 o más años de antigüedad	21	5%
Menores de 10 años de antigüedad	138	36%
Total	382	100%
Número de clientes con póliza de seguro de automóvil		
	Número de clientes	Porcentaje
Con seguro contratado	131	34%
Sin seguro contratado	251	66%
Total	382	100%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2016

Base: 382 clientes potenciales

2.6.6.2 Hábitos de uso

Dentro de las encuestas dirigidas a los clientes potenciales de la aseguradora, se les preguntó sobre sus hábitos de uso con el objetivo de determinar el comportamiento, actitudes y motivaciones de compra al momento de la contratación de un seguro de automóvil.

a) Motivo de contratación de un seguro de vehículo

Se le preguntó a los clientes potenciales que tienen una póliza de seguro actualmente contratada con otra compañía (131) sobre cuál es la razón que los motiva a asegurar su vehículo, el 29% contestó que lo hacen para limitar su responsabilidad civil por daños causados a un tercero, 56% respondió que para proteger su vehículo contra daños propios y un 15% lo hacen por otros motivos.

Las respuestas obtenidas a esta interrogante guardan relación a las proporcionadas por los clientes reales de la compañía, evidenciado que una persona es más susceptible a contratar un seguro de automóvil pensando en el resguardo de su vehículo, dejando como segundo motivo de contratación la de limitar su responsabilidad civil por daños causados a un tercero afectado.

b) Factores a tomar en cuenta durante la contratación de un seguro de vehículo

Los factores que consideran los clientes potenciales (131) para escoger con qué compañía asegurarse son: 57% toma en cuenta el precio y el servicio conjuntamente, 26% contestó considerar solo el servicio, mientras que el 17% restante dijo analizar el precio para su decisión. Las personas que respondieron considerar el servicio como un factor determinante, lo hicieron argumentado que prefieren recibir una atención de calidad al momento de hacer uso de su seguro y que la aseguradora cumpla con su promesa de venta sin importar el costo de la prima de seguro.

2.6.6.3 Análisis de los aspectos del servicio

a) Conocimiento de las expectativas de servicio

Se consideró importante preguntarles a los clientes potenciales con póliza de seguro contratada actualmente con otra aseguradora, si la misma se preocupa por conocer sus expectativas de servicio, a esta interrogante solo un 10% contestó haber sido contactado por personal de su empresa de seguros para conocerlas.

a.1 Satisfacción con el servicio

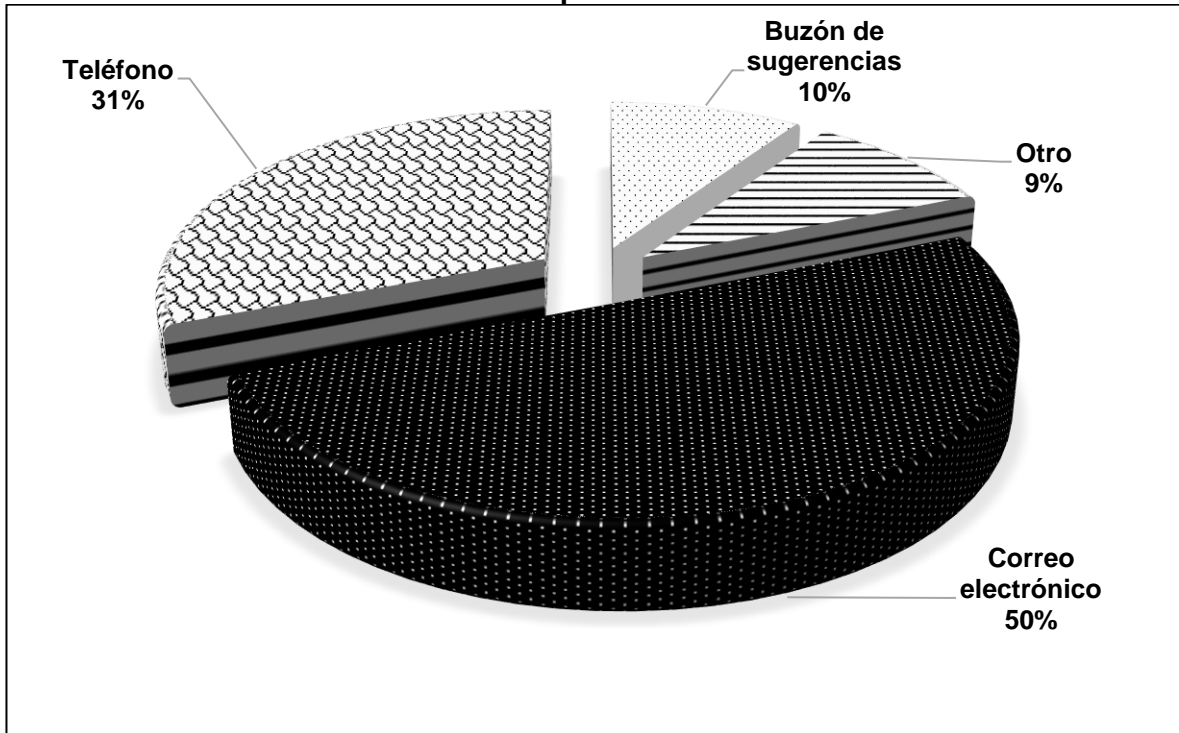
Se les preguntó a 131 clientes potenciales que tienen actualmente un seguro de vehículo contratado, si su compañía de seguros cumple con sus expectativas de servicio, un 81% dijo que si, mientras el 19% restante contestó negativamente.

Se muestra que un alto porcentaje de los encuestados se sienten satisfechos con su servicio de seguros actual; por lo tanto se le consultó al total de clientes potenciales sobre la importancia que les merece que se conozcan sus expectativas de servicio, obteniendo que un 90% lo consideran muy importante mientras el 10% restante lo ven poco importante. Conocer las expectativas de los clientes es importante para las empresas de servicio, debido que esta información es útil para el diseño de nuevos servicio como también para la mejorar los existentes.

Se les preguntó también sobre qué medios de comunicación preferirían para que se conozcan sus expectativas de servicio, obteniendo los siguientes resultados.

(Véase gráfica 11)

Gráfica 11
Medios preferidos para que se conozcan las expectativas del servicio, según clientes potenciales



Fuente: trabajo de campo, febrero 2016

Base: 382 clientes potenciales

La mitad de los clientes potenciales encuestados prefieren que se conozcan sus expectativas de servicio a través de correo electrónico; la razón por la cual este medio de comunicación es de su preferencia, es porque les permite contestar una encuesta en línea durante su tiempo libre, mientras que la comunicación telefónica muchas veces se realiza durante las actividades cotidianas.

a.2 Retención del cliente

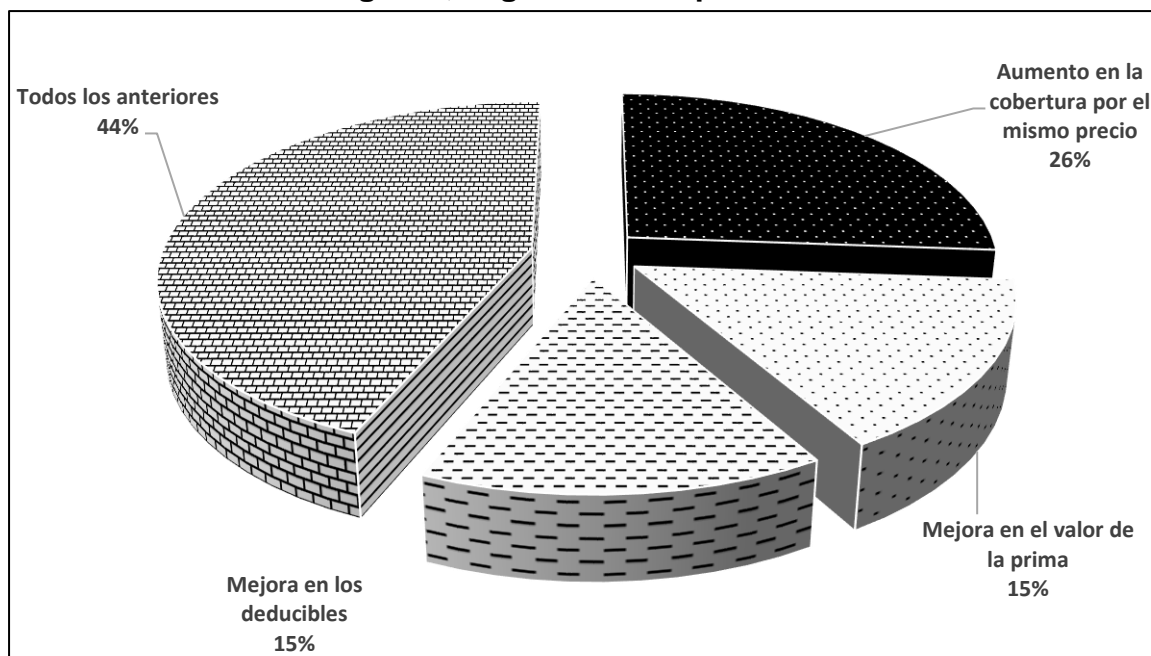
El uso de incentivos como parte de una estrategia de retención de clientes es importante porque permite a la empresa de servicio fortalecer su relación con los mismos, por lo anterior se les preguntó a un total de 131 clientes potenciales encuestados que tienen contratada una póliza de seguro actualmente, si su

compañía de seguros les ofrece algún tipo de incentivos por la preferencia en sus servicios, los resultados obtenidos son: 71% respondió no recibir ningún tipo de incentivo, mientras un 29% contestó si recibirlos.

Por lo anterior se les consultó al total de los clientes potenciales sobre la importancia que les merece el uso de incentivos por parte de una compañía de seguros para recompensar a sus clientes por la preferencia de sus servicio, a esta interrogante un 94% lo consideró muy importante, el 6% restante respondió negativamente.

También se les indagó sobre qué tipo de incentivos les gustaría recibir por preferir los servicios de una compañía de seguros, obteniendo los siguientes resultados. (Véase gráfica 12)

Gráfica 12
Incentivos preferidos por la preferencia de los servicios de una compañía de seguros, según clientes potenciales



Fuente: trabajo de campo, febrero 2016
Base: 382 clientes potenciales

La gráfica anterior muestra un alto porcentaje de encuestados que prefieren un aumento en la cobertura (no depreciación del vehículo) de su seguro por el mismo precio; en la entrevista realizada al jefe de suscripción, mencionó que al momento del vencimiento de la póliza, se analiza el índice de siniestralidad del asegurado durante la vigencia anterior y con base a este análisis, se realiza una nueva cotización para el cliente, por lo tanto cualquiera de los incentivos mencionados anteriormente se pueden otorgar al asegurado por su preferencia.

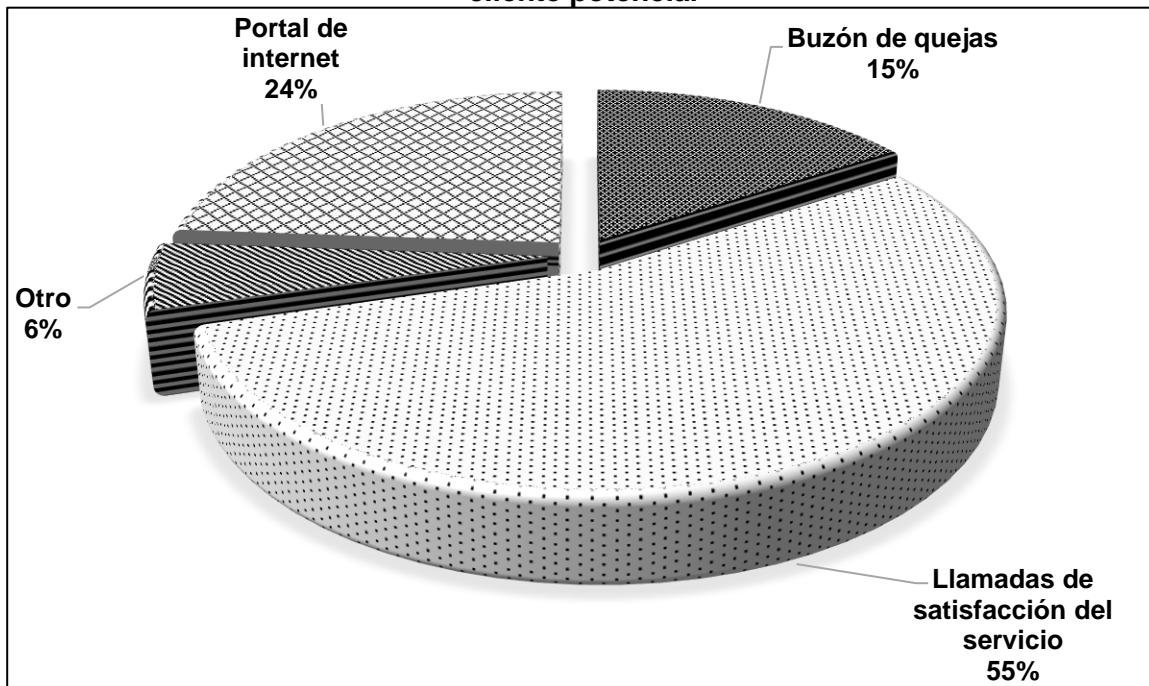
a.3 Recuperación del servicio

Se le consultó a los 131 clientes potenciales que tienen una póliza de seguro contratada actualmente con otra empresa aseguradora, si han tenido inconvenientes con el servicio que se les presta, un 19% respondió que sí mientras el 81% negativamente.

Asimismo se le preguntó al total de los clientes potenciales encuestados sobre el nivel de importancia que les merece que una compañía de seguros conozca las deficiencias en la entrega del servicio, obteniendo que un 94% lo consideran muy importante y el 6% restante considera que es poco importante.

Por lo anterior y considerando la importancia para una aseguradora de contar con medios para identificar y evaluar las deficiencias del servicio que presta, se les preguntó también sobre qué medios son de su preferencia para dar a conocer su experiencia con el servicio recibido, obteniéndose los siguientes resultados. (Véase gráfica 13)

Gráfica 13
Medios preferidos para que se conozca la experiencia con el servicio, según cliente potencial



Fuente: trabajo de campo, febrero 2016

Base: 382 clientes potenciales

La mayoría de los encuestados prefieren las llamadas de satisfacción del servicio, algunos de ellos argumentaron optar por esta opción debido a que esta les permite una comunicación directa con la compañía para dar a conocer su experiencia con la atención recibida; la preferencia por esta opción se debe a que la misma no requiere más que tiempo para contestar una encuesta de satisfacción.

b) Diseño y estándares

Los clientes con frecuencia confían en las señales tangibles o en las evidencias físicas para evaluar el servicio, por tal motivo se le preguntó a los 131 encuestados que tiene un seguro actualmente contratado, sobre su evaluación respecto a los espacios físicos de su compañía de seguro, 24% respondió que su aseguradora actual no tiene la infraestructura adecuada, 76% contestó que sí.

Por lo anterior también se les consultó sobre la importancia que les merece la calidad de los espacios físicos para recibir un servicio, obteniendo que un 94% lo consideran muy importante argumentando que las instalaciones adecuadas en una aseguradora les brinda sensación de seriedad y seguridad.

c) Comunicación y manejo de promesas

Para una aseguradora es importante que las expectativas creadas en los clientes durante la promoción y venta de sus seguros sean acorde a la realidad del servicio que presta, la información proporcionada a los clientes a través de la publicidad en medios, fuerza de ventas y otras comunicaciones deben ser fáciles de comprender y estar coordinadas entre los departamento de operaciones y mercadeo.

En tal sentido se les preguntó sobre la importancia que les merece que una aseguradora les ofrezca información de forma clara y precisa al momento de solicitarla, los datos obtenidos fueron que un 95% de los clientes potenciales encuestados lo consideran muy importante, 4% poco importante y el 1% restante contestó considerarlo nada importante. Lo anterior evidencia la importancia que representa para los clientes que la comunicación dirigida hacia ellos sea clara y sencilla, esto también contribuye a mejorar la entrega del servicio debido a que prepara a los asegurados para el proceso del servicio.

2.6.7 Resultados de encuestas al cliente perdido

A continuación se detalla la información obtenida de las encuestas a los clientes perdidos de la compañía aseguradora.

2.6.7.1 Perfil

El perfil de los clientes perdidos de la compañía se determinó de acuerdo a la información presentada a continuación: (Véase cuadro12)

Cuadro 12
Perfil de los clientes perdidos

Edad		
Rango de edad	Número de clientes	Porcentaje
18-29 años	10	20%
30-41 años	20	40%
42-53 años	5	10%
Mayores de 54 años	15	30%
Total	50	100%
Sexo		
	Número de clientes	Porcentaje
Femenino	17	35%
Masculino	33	65%
Total	50	100%
Escolaridad		
	Número de trabajadores	Porcentaje
Diversificado	20	40%
Educación básica	9	18%
Educación primaria	1	3%
Universidad completa	16	33%
Universidad incompleta	4	8%
Total	50	100%
Modelo del vehículo		
Nivel académico	Número de clientes	Porcentaje
Entre el 2010 y 2015	5	10%
Entre el 2000 y 2009	33	66%
Entre el 1990 y 1999	12	24%
Total	50	100%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2016

Base: 50 clientes perdidos

2.6.7.2 Hábitos de uso

Dentro de la encuesta dirigida a los clientes perdidos de la aseguradora, se les preguntó sobre sus hábitos de uso con el objetivo de entender los comportamientos, actitudes y motivaciones de compra respecto a la contratación de seguros de vehículos.

a) Motivo de contratación de un seguro de vehículo

De un total de 50 clientes perdidos encuestados, 33% respondió que el motivo por el cual contratan una póliza de seguro, es para limitar su responsabilidad civil por daños causados a un tercero, el 63% contestó que lo contrata para proteger su vehículo contra daños propios, 3% para protegerlo contra robo, mientras el 4% lo contrata considerando otros motivos.

b) Factores a tomar en cuenta durante la contratación de un seguro de vehículo

Se debe resaltar que la mayoría de aseguradoras en Guatemala tienen similitud en sus planes de seguro, teniendo únicamente como factor diferenciador la calidad en el servicio que prestan. En tal sentido se le preguntó a los encuestados sobre qué factores consideran al momento de contratar un seguro, los resultados obtenidos son los siguientes: 25% toman en cuenta el precio, 30% considera el servicio, mientras el 43% toma en cuenta el precio y el servicio para tomar su decisión y un 3% considera otros factores, específicamente la seguridad que le genera la compañía con respecto al cumplimiento de su obligaciones.

Al igual que las respuestas obtenidas de los clientes reales y potenciales de la empresa, se determinó también que los clientes perdidos son menos susceptibles al precio del seguro, considerando el servicio como un motivo determinante para su decisión de compra; algunos de los encuestados argumentaron su respuesta mencionando que lo que realmente les interesa de un seguro es que la compañía cumpla con la promesa de venta realizada y esto solo se logra a través de una mejora continua de la atención que presta.

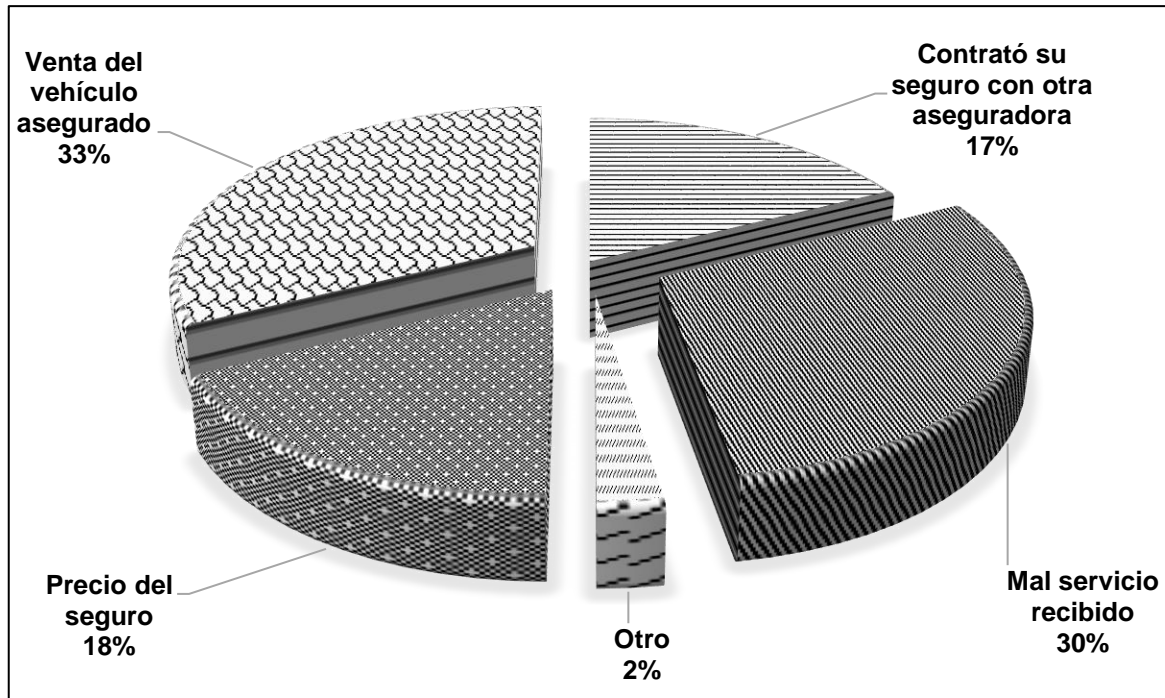
2.6.7.3 Análisis de los aspectos del servicio

a) Motivo de la cancelación del seguro

Se le preguntó a los encuestados el motivo de cancelación de su seguro, obteniéndose los siguientes resultados. (Véase gráfica 14)

Gráfica 14

Motivo de la cancelación del seguro, según clientes perdidos



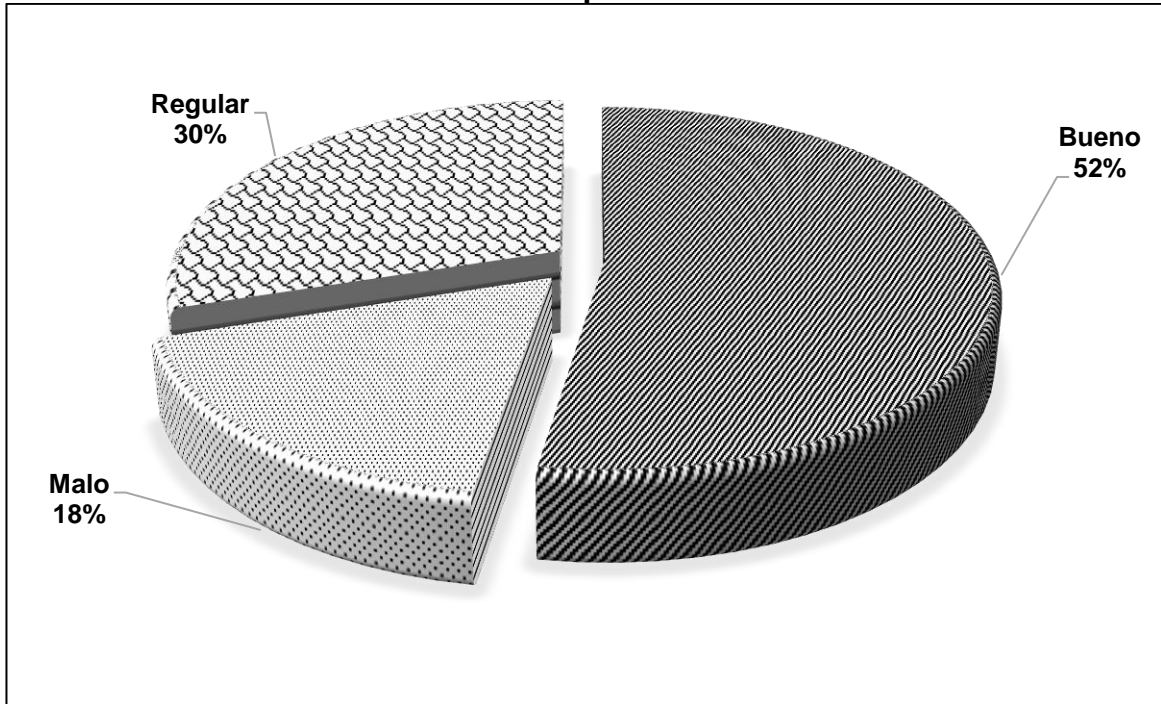
Fuente: trabajo de campo, febrero 2016

Base: 50 clientes perdidos

Los resultados reflejados en la gráfica anterior muestran que el mal servicio recibido es uno de los motivos principales por el cual los clientes desistieron de su servicio, seguido por el otro motivo principal que fue por venta del vehículo, esto evidencia la necesidad de contar con herramientas para conocer y evaluar las expectativas de los clientes, así como el uso de tácticas de retención de clientes y recuperación del servicio, con el objetivo de identificar las causas reales por las cuales los asegurados califican negativamente el servicio y con ello realizar las correcciones necesarias.

Por lo anterior, se les preguntó también sobre cómo calificaban el servicio recibido por parte de la compañía, obteniéndose los siguientes resultados. (Véase gráfica 15)

Gráfica 15
Calificación del servicio recibido por parte de la aseguradora, según
clientes perdidos



Fuente: trabajo de campo, febrero 2016

Base: 50 clientes perdidos

Los datos reflejados en la gráfica anterior muestran la existencia de deficiencias en el servicio prestado por la empresa, entre los comentarios obtenidos de los encuestados que calificaron como malo y regular el servicio recibido están los siguientes: no cobertura del seguro por no cumplirse las condiciones del mismo, atraso en el tiempo de llegada del ajustador al lugar de la asistencia, no se les hizo entrega de su póliza, inconvenientes con el cobro del seguro y mal trato por parte del ajustador que atendió la emergencia, como se puede observar el porcentaje de encuestados que dieron una calificación insatisfactoria al servicio es similar al porcentaje conjunto de los clientes que cancelaron su seguro por el mal servicio recibido y los que contrataron su seguro con otra empresa. (Véase gráfica 14).

a) Retención del cliente

Para una empresa de servicio es más económico retener a los clientes actuales que atraer nuevos, por este motivo es importante corregir las deficiencias en el servicio y retener los negocios existentes.

Por lo anterior se le preguntó a los clientes perdidos si alguno de los colaboradores de la aseguradora se comunicó con su persona para conocer la causa real de la cancelación de su póliza, obteniendo los siguiente datos: el 98% el respondió no haber sido contactado por el personal de la empresa, mientras el 2% restante respondió afirmativamente.

a.2 Recuperación del servicio

También se les consultó si durante el tiempo que tuvieron vigente su póliza de seguro, alguno de los ejecutivos de la aseguradora se comunicó con ellos para conocer su experiencia con el servicio recibido, se obtuvo que un 98% dijo no haber sido contactado mientras el 2% contestó que sí.

Por lo anterior también se les cuestionó sobre la importancia que les merecía que se conociera su experiencia con el servicio, obteniéndose que el 84% de los encuestados lo consideran muy importante, mientras que el 16% restante considera que es de poca importancia.

Se consideró importante preguntarles si durante el tiempo de vigencia de su póliza habían tenido inconvenientes con el servicio recibido, de un total de 50 encuestados 23 contestaron que sí, de este número de clientes 72% respondió no haber tenido solución al inconveniente que tuvo. Asimismo el 100% de los clientes perdidos encuestados coincidieron al responder que les es importante que una empresa de seguros conozca y de seguimiento a la inconsistencia presentadas en el servicio.

Con los datos obtenidos se manifiesta que la aseguradora no utiliza herramientas para detectar y corregir las deficiencias presentadas en el servicio y con ello retener a los asegurados que desisten del mismo.

b) Diseño y estándares

Respecto a la percepción de los espacios físicos de la aseguradora, los datos obtenidos son los siguientes: 53% los calificó como buenos, 41% los considera regulares y el 6% restante contestó que deben mejorarse.

c) Comunicación y manejo de promesas

Se indagó con los clientes perdidos que fueron encuestados sobre la calidad de la información recibida en el momento de contratación, obteniéndose los siguientes resultados: el 75 % respondió haber recibido toda la información respecto al servicio de manera efectiva, el 25% restante dijo no estar satisfecho con la misma.

Asimismo se les preguntó sobre la importancia que les merece contar con información de forma clara y precisa al momento de contratar una póliza de servicio, obteniendo que un 97% lo considera muy importante.

d) Sugerencias obtenidas de los cliente

Las sugerencias de los clientes perdidos son muy importantes para toda empresa, se le consultó a los encuestados sobre qué tendría que mejorar la compañía con relación al servicio que presta para volver a contratar una póliza de seguro con la misma, obteniéndose los siguientes resultados. (Véase cuadro 13)

Cuadro 13
Sugerencias recibidas de los clientes perdidos

Sugerencia recibida	Numero de sugerencias
Darle seguimiento a las solicitudes de los clientes	4
Generar en los clientes un sentido de pertenencia con la compañía	1
Mejorar el porcentaje de depreciación	1
Mejorar el precio del seguro	6
Mejorar el servicio de asistencia	11
Mejorar el número de asistencias brindadas a los clientes	2
Mejorar el tiempo del pago de reclamos	1
Mejorar la información brindada	5
Mejorar la comunicación con la aseguradora	1
Mejorar la imagen de la aseguradora para generar confiabilidad en sus asegurados	3
Mejorar las coberturas	1
Mejorar las condiciones del seguro	3
Ningún comentario	11
Total general	50

Fuente: trabajo de campo, febrero 2016

Base: 50 clientes perdidos

De los comentarios recibidos por los asegurados, son notorias las deficiencias en el servicio de asistencia, punto muy importante para todas las empresas de seguros debido a que en este se cumple la promesa de servicio realizada a los clientes.

2.6.8 Resultado de las encuestas a corredores de seguros de la compañía aseguradora

A continuación se presenta los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los corredores de seguros activos de la compañía aseguradora.

2.6.8.1 Perfil

El perfil de los corredores de seguros de la compañía aseguradora se determinó de acuerdo a la información presentada a continuación. (Véase cuadro 14)

Cuadro 14

Perfil de los corredores de seguros activos de la compañía aseguradora

Tiempo de estar afiliado a la compañía		
Rango de años	Número	Porcentaje
Menos de un año	2	13%
Entre 1 y 4 años	7	47%
5 años o más años	6	40%
Total	15	100.00%
Número de negocios colocados en un período de un año		
Rango de años	Promedio	Porcentaje
Menos de un año	42	51%
Entre 1 y 4 años	27	33%
5 años o más años	13	16%
Total	82	100%
Tipo de corredor de seguros		
	Número de clientes	Porcentaje
Empresa corredora de seguros	2	13%
Corredor de seguros individual	13	87%
Total	15	100.00%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2016

Base: 15 corredores de seguros

El cuadro anterior muestra que los corredores de seguros con menos de un año de trabajar con la compañía colocan en promedio más negocios que los que tienen más tiempo de estar afiliados, asimismo se puede observar que en promedio la aseguradora trabaja más con corredores individuales de seguros, siendo más factible el uso de estrategias de fidelización a través del uso de incentivos.

2.6.8.2 Uso de incentivos dirigido a los corredores de seguros

Dentro de la encuesta dirigida a los corredores de seguros de la compañía, se les pregunto sobre si recibían algún tipo de incentivo por la colación de negocios en la empresa, si los incentivos que recibían cumplía con sus expectativas y que tipo de incentivos les gustaría recibir, esto con el objetivo de conocer si la aseguradora utiliza estrategias de fidelización y si estas son efectivas.

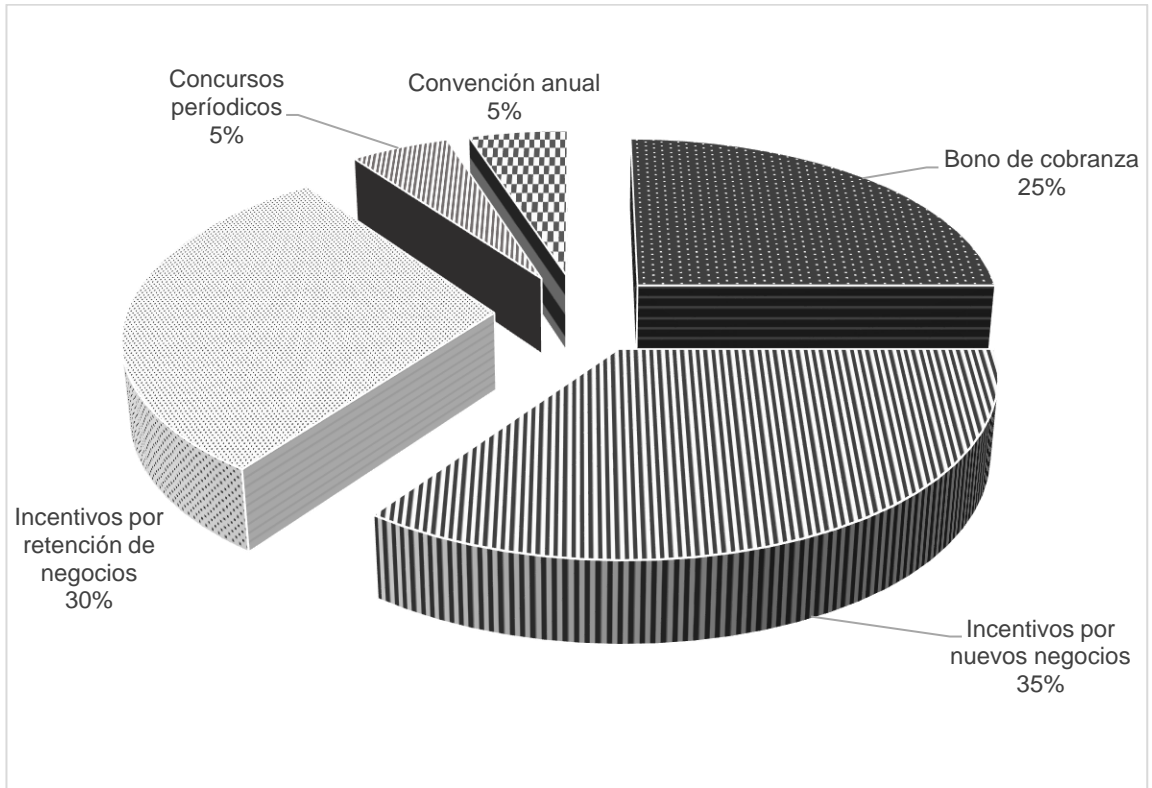
a) Uso de incentivos actualmente por la compañía aseguradora

Se les consultó a los corredores de seguros, si la empresa les ofrecía algún tipo de incentivo por su preferencia en los servicios de la misma, a esta pregunta un 40% respondió afirmativamente, el resto contesto que no, a los que respondieron que sí, se les preguntó sobre el tipo de incentivo recibían, el 100% contestó recibir un bono por la labor de cobro realizada a sus clientes. Los datos obtenidos muestran que la aseguradora carece de una estrategia de fidelización efectiva dirigida a sus intermediarios de seguro, debido que el incentivo utilizado actualmente solo ayuda en la labor de cobro y no para atraer nuevos negocios y retener los actuales.

b) Tipo de incentivos preferidos

Por lo anterior se les preguntó si el tipo de incentivo recibido actualmente, llena sus expectativas, a esta interrogante solo un 60% dijo que sí, mientras el 40% restante respondió que no, por lo anterior se les consultó sobre qué tipo de incentivos le gustaría recibir, obteniéndose los siguientes resultados. (Véase gráfica 16)

Gráfica 16
Preferencia de incentivos, según corredores de seguros afiliados a la compañía aseguradora



Fuente: trabajo de campo, febrero 2016

Base: 15 corredores de seguros

Según la gráfica anterior, la mayoría de corredores de seguros prefieren recibir incentivos monetarios por el número de pólizas nuevas colocadas en la compañía, asimismo por la retención de los negocios actuales, por lo anterior, la aseguradora deben implementar una estrategia de fidelización dirigida a los corredores de seguros que le permita aumentar el número de pólizas de vehículos emitidas y mantener los negocios existentes.

2.7 Diagnóstico FODA

Para realizar el análisis FODA, se utilizó la información obtenida a través de la observación, las entrevistas realizadas a la administración de la empresa y los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los clientes internos y externos reales de la compañía aseguradora

**Tabla 2
Matriz FODA**

		Fortalezas	Debilidades
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">Factores Internos</div> <div style="width: 45%;">Factores Externos</div> </div>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Cartera de seguros diversificada. 2. Amplio número de corredores de seguros afiliados a la aseguradora. 3. Cuenta con respaldo de uno de los grupos financieros más reconocidos del país. 4. Disponibilidad y estabilidad financiera para el pago de sus obligaciones. 5. Innovación constante en el campo tecnológico. 6. Personal con amplia experiencia y conocimientos técnicos en seguros. 7. Estabilidad empresarial para el cumplimiento de sus obligaciones según la calificadora de riesgo fitch ratings internacional. 8. Tarifas de seguros competitivas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de investigación de mercados para conocer las expectativas de los clientes. 2. Desconocimiento de las percepciones del cliente con relación al servicio recibido. 3. Inexistencia de herramientas de recuperación del servicio. 4. No existe seguimiento a las gestiones de los clientes. 5. Carencia de estrategias de retención de clientes. 6. Sistemas informáticos en etapa de estabilización. 7. Inexistencia de una comunicación interna efectiva. 8. Deficiencias en los espacios físicos para la atención de los clientes. 9. Falta capacitación y motivación del personal. 10. Carencia de una promesa de servicio,
	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología para el apoyo de ventas. 2. Disponibilidad de sistemas de comunicación. 3. Aumento del uso de tecnología en el mercado asegurador. 4. Aumento de la demanda de seguros de vehículo en los últimos años. 5. Existencia de una fracción del mercado asegurador que aún no ha sido captado. 6. Incremento del parque vehicular en Guatemala 	<p>FO1: Mejoramiento de los espacios físicos de atención a clientes e inspección de vehículos, aprovechando el aumento de la innovación tecnológica en el campo de seguros y la estabilidad financiera con la que cuenta la compañía y con ello optimar la percepción de los clientes respecto al servicio y aumentar la participación de la empresa en el mercado guatemalteco de seguros. (F1, F3, F5, F6, F7, F8 – O3, O4, O5, O6)</p>	<p>DO1: Conocimiento y evaluación de las expectativas de los clientes a través del uso de herramientas de captación de información, mejora de la comunicación interna y de la evidencia física, estabilización de los sistemas informáticos, así como la utilización de tácticas de retención de clientes y recuperación del servicio.(D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8 – O1, O2, O3)</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
	<ol style="list-style-type: none"> 1.Crecimiento en número de compañías aseguradoras en el país. 2.Entrada en vigencia de una nueva ley que regula la actividad aseguradora. 	<p>FA2: Manejo efectivo de la promesa de servicio a través de la fuerza de ventas, para mantener una relación a largo plazo con los clientes y contrarrestar la disminución de los negocios actuales producida por el crecimiento de la competencia. (F2, F3, F4, F6 – A1 – A2)</p>	<p>DA2: Definición de un programa de capacitación y motivación constante dirigido los colaboradores de la empresa y creación de una promesa de servicio con el apoyo disponible de las instituciones de capacitación en temas de seguros y servicio. (D1, D2, D7, D9, D10 – A1, A2)</p>

120

Fuente: Trabajo de campo, febrero 2016

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Después de realizado el diagnóstico de la calidad del servicio prestado actualmente por la empresa aseguradora, se determinó que la misma no utiliza ningún tipo de herramienta que le permita conocer las expectativas y percepciones de sus clientes, asimismo se encontraron deficiencias en el diseño y los estándares actuales del servicio, como también en la entrega y desempeño del mismo.

Por lo anterior y con base en el marco teórico y la información obtenida, se plantean las siguientes estrategias para el mejoramiento de la atención brindada a los clientes de la compañía.

3.1 Objetivos de la propuesta

Los objetivos de las estrategias de servicio al cliente propuestas se dividen en general y específicos, describiéndolos a continuación.

3.1.1 Objetivo general

Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en un 35% respecto al período anterior, mejorando la calidad del servicio a través del conocimiento y administración de las expectativas de servicio de los mismos.

3.1.2 Objetivos específicos

- Reducir en un 10% el número de clientes insatisfechos con el servicio a través del uso de llamadas de seguimiento estrategias de recuperación del servicio.
- Minimizar el número de pólizas de automóvil canceladas en un 50% anual respecto al año anterior, a través del fortalecimiento de las relaciones con los clientes mediante la entrega de incentivos por la preferencia en los servicios de la compañía.

Mejorar la percepción de los clientes reales respecto a las instalaciones de la aseguradora en un 30%, a través de la alineación de la evidencia física con los estándares de servicio establecidos.

- Contribuir al fortalecimiento de la cultura de servicio y atención del usuario dentro de la compañía, a través de un programa de formación y reconocimiento de los colaboradores de la empresa.

3.2 Estrategias de servicio al cliente

La propuesta de estrategias de servicio al cliente se basa en el modelo de brechas de la calidad del servicio, estas permitirán a la compañía mejorar la calidad de la atención prestada a sus asegurados a través de la optimización continua de cada una de las deficiencias encontradas y contribuirá a eliminar las diferencias entre las expectativas y las percepciones del cliente respecto al servicio. (Véase figura 17 y tabla 6)

Brecha 1: (Brecha del conocimiento), con la aplicación de las estrategias propuestas se logrará reducir la brecha entre las expectativas y percepciones del clientes respecto al servicio recibido.

Brecha 2: (Brecha del diseño y estándares del servicio), con la estrategia propuesta para el cierre de la brecha dos se busca definir protocolos de atención y el establecimiento de procesos de recuperación del servicio cuando las cosas salen mal, también se plantean algunas medidas para mejorar los ambientes en los que se desarrolla el servicio.

Brecha 3: (Brecha del desempeño del servicio) esta propuesta incluye un programa de desarrollo y motivación de los colaboradores orientado a incentivar su buen desempeño durante la entrega del servicio.

Brecha 4: (Brecha de la comunicación) la comunicación juega un rol importante en la generación de expectativas del servicio en los clientes, por tal razón se propone la creación de una promesa de servicio efectiva y revisión de material publicitario e informativo entregado a los asegurados.

Figura 17
Cierre de las brechas de la calidad del servicio

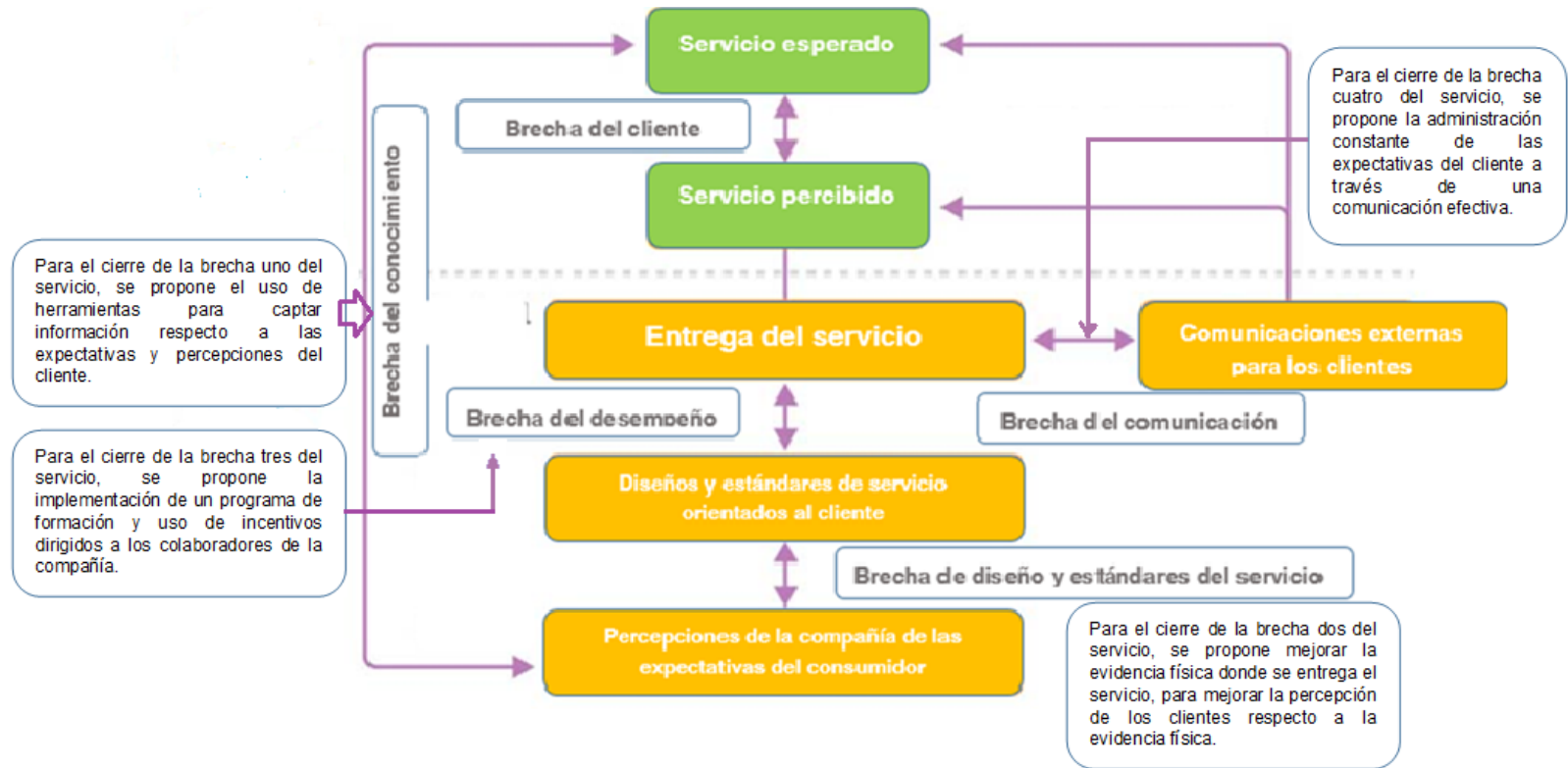


Tabla 6
Estrategias de servicio al cliente para la empresa aseguradora

Hallazgo	Estrategia	Táctica	Brecha a cerrar
La compañía no utiliza actualmente ningún tipo de instrumento que le permita conocer cuáles son las expectativas y percepciones de sus clientes	Conocimiento y administración constante de las expectativas y percepciones del cliente para su fidelización y mejora continua del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Captar información de los clientes respecto a las expectativas y percepciones del servicio a través del uso de la escala (SERVQUAL). • Implementar herramientas de recuperación del servicio. • Desarrollo e implementación de una intranet para el mejoramiento de la comunicación interna. • Uso de incentivos monetarios para la fidelización de los clientes actuales que tienen una póliza de seguro de automóvil activa. 	Brecha uno: no saber lo que el cliente espera.
Deficiencias en la evidencia física donde se desarrolla la entrega del servicio.	Mejoramiento periódico de la evidencia física donde se desarrolla el servicio para mejorar la percepción de los clientes que visitan las instalaciones de la aseguradora.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento del área asignada para la atención de los clientes en el área de recepción. • Creación de un área específica para la inspección de vehículos. 	Brecha dos: no seleccionar el diseño ni los estándares de servicio correctos
La empresa no incentiva ni capacita a sus colaboradores para mejorar la entrega del servicio.	Desarrollo y motivación constante de los colaboradores para la mejora continua en la entrega del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de los colaboradores de la compañía en temas de seguros y servicio al cliente. • Creación de un programa de incentivos. 	Brecha tres: no entregar el servicio con los estándares diseñados.
La compañía no utiliza una promesa de servicio que sirva a sus clientes como punto de referencia para medir la calidad del mismo.	Administración constante de las expectativas del clientes a través una comunicación efectiva para generar un nivel de expectativas acorde a la calidad del servicio brindado.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y actualización del material publicitario e informativo proporcionado a los clientes. • Creación de una promesa de servicio. 	Brecha cuatro: no igualar el desempeño a las promesas.

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.3 Estrategia 1: Conocimiento y administración de las expectativas y percepciones del cliente

Para una compañía aseguradora es importante conocer las expectativas y percepciones de sus clientes respecto al servicio, porque a través de esta información se pueden establecer estándares para medir la calidad de la atención brindada a los clientes.

Por lo tanto, para el cierre de la brecha uno del proveedor será necesario utilizar herramientas para la captación de información que permitan a la empresa evaluar las expectativas y percepciones de sus clientes respecto al servicio; para ello propone utilizar la escala SERVQUAL para analizar las diferencias entre lo que el usuario espera y lo que realmente se le está proporcionando, además se deberá implementar estrategias de recuperación del servicio que faciliten la detección de debilidades en el mismo, así como el uso de tácticas de fidelización del cliente que permitan establecer relaciones de negocios a largo plazo con los clientes externos de la empresa.

3.3.1 Táctica 1: Captación de información a través de la escala SERVQUAL

a) Definición

Según el diagnóstico realizado se determinó que la aseguradora actualmente no utiliza ningún tipo de instrumento que le permita captar información para conocer las expectativas y percepciones de sus clientes respecto al servicio; por lo tanto, se debe implementar una herramienta que le permita conocerlas efectivamente para facilitar la generación de valor en la atención ofrecida a sus asegurados.

b) Objetivo

- Minimizar en un 35% la calificación obtenida de los clientes reales respecto al servicio con relación al año anterior

c) Grupo objetivo

La táctica propuesta se dirige a los clientes reales de la compañía, debido que es indispensable conocer cuáles son sus expectativas de servicio y determinar si las mismas están siendo cumplidas.

d) Descripción

Para el cumplimiento de la estrategia se propone la implementación de la escala SERVQUAL, esta analizará los atributos basados en cinco dimensiones del servicio (confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibles).

- **Confiabilidad:** examinará la capacidad de la empresa para cumplir las promesas realizadas a los clientes y ejecutar el servicio prometido en forma digna de confianza.
- **Sensibilidad:** analizará la aptitud y disposición de los colaboradores por ayudar y apoyar a los clientes, estará relacionada con la rapidez para solucionar quejas, brindar respuesta a sus solicitudes y preguntas.
- **Seguridad:** observará la habilidad de los empleados para transmitir confianza, credibilidad y cortesía.
- **Empatía:** comprobará si se trata al cliente como un individuo, si se le brinda una atención personalizada, si se conocen sus gustos y preferencias sobre el servicio.
- **Tangibles:** considerará la imagen de las instalaciones físicas de la empresa, del personal y equipo, aspectos que se utilizarán para evaluar la calidad del servicio recibido.

e) Diseño de la encuesta

A continuación se presentan los dos modelos de encuesta a utilizar para conocer las expectativas y percepciones de los clientes, estas contienen 21 items

distribuidos en las cinco dimensiones del servicio que sugiere la escala SERVQUAL. (Véase figura 9 y 10)

Figura 9
Boleta de conocimiento de las expectativas del servicio

	No. de boleta: _____						
	<p>Para brindarle un mejor servicio, se solicita que califique las siguientes afirmaciones. La información recopilada será de utilidad para realizar mejoras y otorgarle excelencia y calidad.</p> <p>Instrucciones: Marque con una X la calificación que le merece a cada una de las siguientes afirmaciones.</p>						
	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo			
Dimensión de confiabilidad	1	2	3	4	5	6	7
1. Una compañía de seguros desempeña bien el servicio la primera vez.							
2. Una aseguradora genera confianza en sus clientes.							
3. Una empresa de seguros brinda asistencia a sus clientes en el menor tiempo posible.							
4. Una aseguradora de excelencia proporciona cobertura a sus asegurados cuando estos la necesitan.							
	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo			
Dimensión de sensibilidad	1	2	3	4	5	6	7
5. Una empresa de seguros mantiene informado a sus clientes sobre las modificaciones realizadas en los servicios que presta.							
6. Los empleados de una compañía aseguradora se preocupan por brindar un servicio de calidad.							
7. Los empleados de una aseguradora siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.							
8. Los empleados de una empresa de seguros se preocupan por mantener informados a sus asegurados sobre el avance de las gestiones ingresadas.							
	Muy en Desacuerdo			Muy de acuerdo			
Dimensión de seguridad	1	2	3	4	5	6	7
9. El comportamiento de los empleados de una aseguradora infunde confianza en sus clientes.							
10. Una aseguradora se preocupa por que sus empleados tengan los conocimientos mínimos para resolver sus dudas.							

<i>Continuación figura 9</i>							
11. Una empresa de seguros se preocupa por generar confianza en sus asegurados.							
12. Una compañía de seguros genera confianza en sus clientes durante la contratación de sus servicios.							
	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo			
Dimensión de empatía	1	2	3	4	5	6	7
13. Una empresa de seguros se preocupa por brindar información personalizada a sus clientes.							
14. Una aseguradora se preocupa por satisfacer las necesidades de servicio de sus clientes.							
15. Los empleados de una aseguradora entienden las necesidades de servicio de sus asegurados.							
16. Una empresa de seguros proporciona asistencia las 24 horas del día los siete días de la semana.							
	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo			
Dimensión de tangibles	1	2	3	4	5	6	7
17. Una compañía de seguros tiene instalaciones que generan confianza.							
18. El equipo utilizado por una aseguradora debe de ser moderno.							
19. Las instalaciones de una empresa de seguros deben de ser visualmente atractivas.							
20. La presentación de los empleados de una aseguradora debe de ser la adecuada.							
21. El material informativo que proporciona una compañía aseguradora debe ser visualmente atractivo.							
<p>¿Cuáles son sus expectativas respecto al servicio que contrató?</p> <hr/> <hr/> <hr/>							
¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!							

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

Figura 10
Boleta de conocimiento de la percepción del servicio

	No. de boleta: _____						
	<p>Para brindarle un mejor servicio, se solicita que califique las siguientes afirmaciones. La información recopilada será de utilidad para realizar mejoras y otorgarle excelencia y calidad.</p> <p>Instrucciones: Marque con una X la calificación que le merece cada una de las siguientes preguntas.</p>						
	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo			
Dimensión de confiabilidad	1	2	3	4	5	6	7
1.La compañía desempeña bien el servicio desde la primera vez.							
2.En el momento que necesitó ayuda con alguno de los servicios de la aseguradora, sintió la confianza de acudir al personal de la empresa.							
3.Cuando la compañía promete llegar al lugar de una asistencia en poco tiempo, lo cumple.							
4.Cuando la compañía promete darle cobertura en el momento de un accidente, lo cumple.							
	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo			
Dimensión de sensibilidad	1	2	3	4	5	6	7
5.La aseguradora le mantiene informado de las modificaciones realizadas en los servicios que presta.							
6.Los empleados de la compañía le brindan un servicio de calidad.							
7.Los empleados de la compañía siempre están dispuestos a ayudarlo.							
8.Los empleados de la aseguradora se preocupan por mantenerle informado sobre el avance de sus gestiones ingresadas.							
	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo			
Dimensión de seguridad	1	2	3	4	5	6	7
9. El comportamiento de los empleados de la compañía infunde confianza en usted.							
10.Los empleados de la compañía tiene el conocimiento para resolver sus dudas.							
11.Se siente seguro de estar asegurado con la compañía							
12.El servicio recibido durante la contratación de su seguro le genero confianza de estar asegurado con la compañía.							

<i>Continuación figura 10</i>							
	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo			
	1	2	3	4	5	6	7
Dimensión de empatía							
13. La aseguradora le brinda información personalizada.							
14. La empresa se preocupa de satisfacer sus necesidades de servicio.							
15. Los empleados de la compañía entienden sus necesidades de servicio.							
16. La empresa le proporciona asistencia las 24 horas del día los siete días de la semana.							
	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo			
	1	2	3	4	5	6	7
Dimensión de tangibles							
17. La compañía tiene instalaciones que generan confianza.							
18. El equipo utilizado por la compañía aseguradora es moderno.							
19. Las instalaciones de la aseguradora son visualmente atractivas.							
20. La presentación de los empleados de la aseguradora es la adecuada.							
21. El material informativo que se le proporcionó cuando contrató el servicio son visualmente atractivos.							
¿Cuál ha sido su experiencia con el servicio que se le ha prestado? <hr/> <hr/> <hr/>							
¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!							

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

La recopilación de información se realizará en dos fases, la primera se llevará a cabo durante la contratación del servicio, se trasladará a los clientes nuevos y a los que renuevan su contrato de seguro la encuesta diseñada para conocer sus expectativas, esto permitirá establecer puntos de referencia con los cuales medir la calidad del servicio prestado; en la segunda fase, transcurridos 180 días después de la contratación o renovación del servicio, se les realizará la encuesta diseñada para conocer su percepción de la atención recibida con el objetivo de determinar si la calidad del servicio supera sus expectativas.

En la segunda fase del estudio se propone que la encuesta sea trasladada al cliente a través de llamadas telefónicas realizadas por el departamento de call center de la organización, esto con base en la información obtenida de los clientes reales y potenciales al consultarles sobre qué medios preferían para ser contactados por personal de la aseguradora.

f) Análisis de datos

Para el análisis de los datos, debe calcularse el promedio de los valores obtenidos para cada una de las respuestas y luego ingresarlos en una cuadro que consolide los valores por dimensión (tangibles, confiabilidad, respuesta, seguridad y empatía), calculando la brecha (percepción menos expectativa) como lo muestra el siguiente ejemplo. (Ver cuadro 15)

Cuadro 15
Plantilla para análisis de datos, escala SERVQUAL

(E) Expectativas	Puntaje	(P) Percepciones	Puntaje	Brecha
E1	7	P1	5	-2
E2	7	P2	4	-3
E3	5	P3	3	-2
E4	5	P4	6	1
Promedio	6	Promedio	4.5	-1.5

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

Considerando que para una compañía de seguros no todas las dimensiones del servicio que se analizan con la escala SERVQUAL tienen el mismo grado de importancia, se deben ajustar los valores distribuyendo 100 puntos entre cada una de las variables a analizar. La ponderación propuesta es la siguiente. (Véase cuadro 16)

Cuadro 16
Ponderación de las dimensiones del servicio, escala SERVQUAL

Dimensión	Ponderación
Confiabilidad	30%
Sensibilidad	15%
Seguridad	25%
Empatía	15%
Tangibles	10%
Total	100%

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

En el siguiente cuadro se deben consolidar los datos obtenidos a través de la escala SERVQUAL, para obtener la calificación de la atención recibida por los clientes y determinar cuáles son las dimensiones del servicio que se deben mejorar. (Ver cuadro 17)

Cuadro 17
Análisis de las dimensiones del servicio, escala SERVQUAL

	Ponderación	Puntajes obtenidos			Puntajes ponderados		
	Peso	(EX)	(P)	Brecha	(EX)	(P)	Brecha
Confiabilidad	30	6	5	-1	180	150	-30
Sensibilidad	20	7	4	-3	140	80	-60
Seguridad	25	5	6	1	125	150	25
Empatía	15	7	3	-4	105	45	-60
Tangibles	10	7	3	-4	70	30	-40
Totales	100						-165
Calificación							-33

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

La calificación surge como resultado de calcular el promedio de las brechas ponderadas para cada una de las dimensiones. Un resultado negativo indicará

que las expectativas del cliente no están siendo cumplidas por la percepción que este tiene del servicio que se le está brindando. A medida que este indicador se acerca a cero (viniendo de un valor negativo), se entiende que la percepción del servicio se va acercando a las expectativas del cliente y cuando se obtiene un indicador positivo, se asume que se están superando las expectativas de los clientes.

Asimismo se debe observar la calificación obtenida en cada una de las dimensiones del servicio evaluadas, para determinar en cuál de estas se están presentando deficiencias con el objetivo de realizar las acciones correctivas necesarias.

Si la calificación obtenida en cada una de las dimensiones evaluadas es negativa, se proponen las siguientes acciones. (Véase tabla 7)

Cuadro 7
Evaluación de las dimensiones del servicio, escala SERVQUAL

Dimensión	Calificación	Acción propuesta
Confiabilidad	Negativa	Realizar llamadas de recuperación del servicio para determinar la calidad de la atención prestada a los asegurados y de encontrarse deficiencias en la misma, brindar una solución inmediata al cliente.
Sensibilidad	Negativa	Implementar un buzón de sugerencias en la recepción de la empresa para calificar la actitud y disposición de los colaboradores por ayudar a los clientes y con ello determinar las necesidades de los mismos.
Seguridad	Negativa	Capacitar y motivar al personal para transmitir seguridad a los clientes.
Empatía	Negativa	Crear una cultura de servicio al cliente en la aseguradora a través de la capacitación y motivación de los empleados.
Tangibles	Negativa	Mejorar continuamente las instalaciones de la empresa con el objetivo de transmitir seguridad y confianza a los clientes.

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

g) Presupuesto

Los recursos económicos requeridos para la ejecución de la propuesta corresponden a los materiales necesarios para la impresión de las encuestas y costo de las llamadas telefónicas a realizarse por el departamento de call center. (Véase cuadro 18)

Cuadro 18
Presupuesto uso de la escala SERVQUAL

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Llamadas telefónicas	285 llamada telefónicas al año con duración aproximada de 2 min. (285*2min=570 min al año)	Q 0.67	Q 381.90
Resmas de papel tamaño carta	20	Q 40.00	Q 800.00
Tonner para impresión	1	Q 400.00	Q 400.00
Total			Q 1,581.90

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.3.2 Táctica 2: Recuperación del servicio

a) Definición de la táctica

Según el diagnóstico realizado en la compañía, se determinó que existen deficiencias en la prestación del mismo y que la empresa no utiliza ningún tipo de herramienta de recuperación del servicio que le permita detectar debilidades en la atención otorgada sus clientes y a su vez aplicar medidas correctivas para solucionarlas.

Por lo anterior y considerando que la mayoría de los clientes encuestados prefieren las llamadas telefónicas como un medio para recibir información o comunicarse

con la aseguradora, se propone el uso de llamadas de seguimiento para garantizar la satisfacción de los asegurados con el servicio recibido, puesto que la mala atención recibida fue una de las causas por la cual los clientes solicitaron la cancelación o la no renovación de su póliza de seguro.

b) Objetivo

- Reducir en un 10% el número de clientes insatisfechos con el servicio a través del uso de llamadas de seguimiento y la implementación de un buzón de sugerencias electrónico.

c) Grupo objetivo

La táctica propuesta se dirige a los clientes reales de la compañía, debido que es importante identificar de manera oportuna cuales son las deficiencias en el servicio brindado a los asegurados y darles solución de manera oportuna.


d) Descripción de la táctica de servicio

Para el desarrollo de la táctica se propone captar información de los clientes respecto a la calidad del servicio recibido, esta información se recabará a través de llamadas de seguimiento, así como también por medio de la utilización de un buzón de sugerencias electrónico; se propone que las llamadas se realicen después la contratación del seguro de automóvil y uso de los beneficios de este tipo de seguro.

d.1 Llamadas de recuperación: debido que actualmente no se conocen las deficiencias presentadas en la prestación del servicio, se propone que las mismas sean detectadas a través de llamadas de recuperación, estas se deberán realizar 2 días después de haberse contratado la póliza de seguro o haber utilizado el servicio de asistencia vehicular, tarea que estará a cargo del departamento de call center de la compañía, para el servicio de pago de reclamos, se propone que las llamadas de seguimiento se realicen después de vencerse el plazo para entregar

una resolución al cliente que ingreso el reclamo. El diseño de los cuestionarios de servicio es el siguiente. (Véase figura 11, 12 y 13)

Figura 11
Guía para las llamadas de seguimiento del servicio
Etapa de contratación del servicio



Objetivo: conocer la experiencia de los clientes respecto al servicio recibido en la etapa de contratación de su seguro.

Instrucciones: Marque con una X la calificación que le merece cada una de las siguientes preguntas.

1. En una escala del 1 al 7 califique el servicio recibido por parte de la aseguradora, en donde 1 es un pésimo servicio y 7 un excelente servicio. *Si la calificación obtenida es menor o igual a 3 pasar a la pregunta 6, de lo contrario pasar a la siguiente pregunta.*

1	2	3	4	5	6	7

2. ¿El personal de la aseguradora que le atendió le proporcionó la información solicitada de forma eficaz y de acuerdo a sus expectativas?

SI	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es NO, indique porqué _____.

3. ¿La inspección de su vehículo se realizó en la fecha establecida?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿El personal de inspección aclaro sus dudas de forma clara y precisa?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es NO, indique porqué _____.

5. ¿Su póliza de seguro le fue entregada en un tiempo prudencial?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es NO, indique porqué _____.

6. Si su experiencia con el servicio recibido fue mala, por favor indíquenos cuál fue el motivo

Muchas gracias por su colaboración

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

Figura 11
Guía para las llamadas de seguimiento del servicio
Uso de los beneficios de la póliza contratada



Objetivo: conocer la experiencia de los clientes respecto al servicio recibido en la etapa de uso de los beneficios de la póliza de seguro.

Instrucciones: Marque con una X la calificación que le merece cada una de las siguientes preguntas.

1. En una escala del 1 al 7 califique el servicio recibido por parte de la aseguradora, en donde 1 es un pésimo servicio y 7 un excelente servicio. *Si la calificación obtenida es menor o igual a 3 pasar a la pregunta 12, de lo contrario pasar a la siguiente pregunta.*

1	2	3	4	5	6	7

2. ¿Su llamada fue atendida a la brevedad?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es NO, en cuanto tiempo fue atendida su llamada? _____.

3. ¿Estuvo en contacto con usted el operador durante todo el servicio/emergencia?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿El operador de cabina resolvió sus inquietudes o requerimientos durante la coordinación del servicio/emergencia?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es NO, indíquenos porqué: _____.

5. ¿Cómo califica la actitud de servicio del operador?

Mala	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>

6. ¿El ajustador se presentó en el lugar de la emergencia a la brevedad posible?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es NO, ¿en cuánto tiempo se presentó al lugar? _____.

7. ¿El ajustador que le asistió en su emergencia le brindó la ayuda que usted esperaba del servicio?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es NO, indíquenos porqué: _____.

8. ¿Cómo califica la actitud de servicio del ajustador:

Mala	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>

9. ¿Utilizó servicio alguno de los servicios adicionales con los que cuenta su seguro?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Detalle cual fue el servicio que utilizó:

Servicio de Grúa	<input type="checkbox"/>
Asesoría legal	<input type="checkbox"/>
Asistencia Vial	<input type="checkbox"/>
Cerrajería	<input type="checkbox"/>

11. ¿El ajustador del seguro llegó en el tiempo indicado?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es NO, ¿en cuánto tiempo se presentó al lugar? _____.

12. ¿El servicio prestado por el ajustador del seguro, llenó sus expectativas?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es NO, indíquenos porqué: _____.

13. Si su experiencia con el servicio recibido fue mala, por favor indíquenos cuál fue el motivo:

Muchas gracias por su colaboración

Figura 13
Guía para las llamadas de seguimiento del servicio
Pago de reclamo de vehículo



Objetivo: conocer la experiencia de los clientes respecto al servicio recibido en la etapa de pago de reclamo de seguro.

Instrucciones: Marque con una X la calificación que le merece cada una de las siguientes preguntas.

1. En una escala del 1 al 7 califique el servicio recibido por parte de la aseguradora, en donde 1 es un pésimo servicio y 7 un excelente servicio. *Si la calificación obtenida es menor o igual a 3 pasar a la pregunta 6, de lo contrario pasar a la siguiente pregunta.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ¿El asesor que le atendió su reclamo de vehículo le brindó la información necesaria para su trámite?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es NO, indíquenos porqué: _____.

3. ¿El asesor que recibió su gestión resolvió sus inquietudes o requerimientos?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es NO, indíquenos porqué: _____.

4. ¿Estuvo en contacto con usted personal de la compañía para mantenerle informado sobre el avance de su gestión?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Considera prudente el tiempo y seguimiento de la aseguradora para la resolución de su reclamo?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es NO, ¿Cuánto tiempo tardó la aseguradora en hacer efectivo el pago de su reclamo?

6. Si su experiencia con el servicio recibido fue mala, por favor indíquenos cuál fue el motivo:

Muchas gracias por su colaboración


Fuente: aporte propositivo, enero 2017

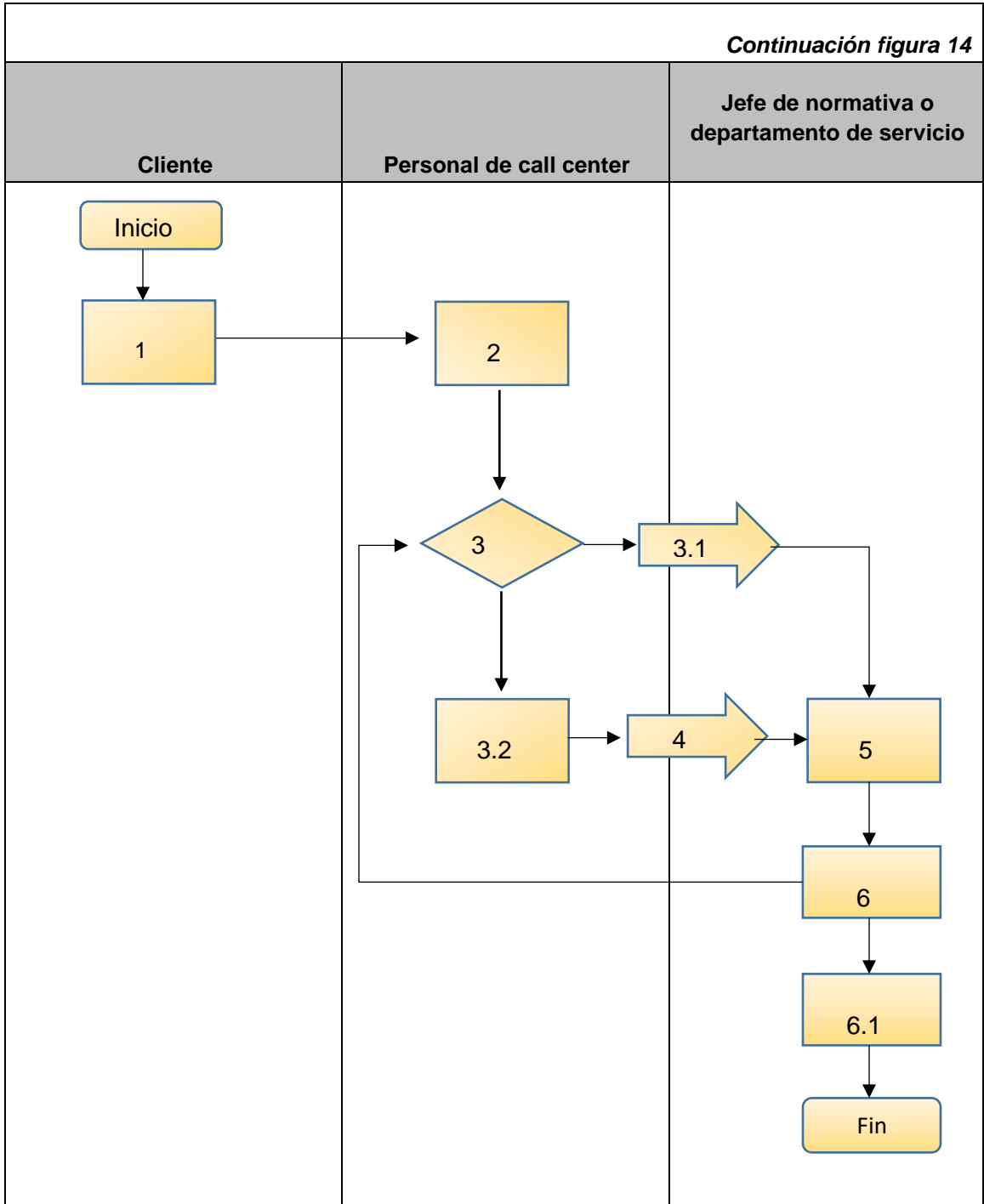
d.2 Proceso para realizar las llamadas de seguimiento del servicio

- **Etapas de contratación:** el personal de call center de la compañía se comunicará con el cliente dos días después de haber contratado su póliza de seguro de automóvil con el objetivo de conocer su experiencia con la atención recibida.
- **Etapas de uso de los beneficios de la póliza de seguro:** se propone que para esta etapa del servicio se realicen las llamadas de seguimiento en un plazo no mayor a ocho horas después de haber hecho uso del seguro, esto con el objetivo de identificar todas aquellas deficiencias en la atención que pudieran afectar negativamente su experiencia con el servicio recibido.
- **Etapas de pago de reclamo del seguro:** en esta etapa del servicio se propone que las llamadas de seguimiento se realicen una vez cumplido el plazo para dar una resolución al cliente para el pago de su seguro, esto con el objetivo de identificar si se está cumpliendo con el plazo establecido por la compañía para dar una respuesta al cliente y si el servicio cumplió con las expectativas del cliente.

Figura 14

Proceso propuestos para las llamadas de seguimiento del servicio

Empresa:		Procedimiento: 1		
Proceso: llamadas de seguimiento del servicio		No. de pasos: 5	No. de hoja: 1 de 2	
Inicia: Cliente		Termina: Cliente		
Elaborado por: Estudiante		Revisado por: Lic. Asesor		
Objetivo general:				
<ul style="list-style-type: none"> • Detallar en forma clara, cada uno de los pasos a seguir para el proceso. 				
Normas específicas:				
<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores deben mostrar cortesía ante los clientes insatisfechos con el servicio. • El personal de call center deben realizar la encuesta de servicio diseñada para cada etapa del mismo. 				
Responsable	Paso	Descripción		
Cliente	1	Contrata o utiliza uno de los servicio de su póliza de seguro.		
Colaborador de call center	2	Llama al cliente para conocer su percepción respecto al servicio.		
Colaborador de call center	3	Recibe opinión respecto al servicio 3.1 Opinión positiva, se traslada información al jefe de servicio al cliente. 3.2 Opinión negativa, se le consulta al cliente sobre el motivo de su insatisfacción con el servicio.		
Colaborador de call center	4	Traslada información obtenida al jefe de servicio al cliente.		
Jefe de servicio al cliente	5	Analiza información y comunica al departamento que presento el inconveniente para dar una solución al cliente en un plazo no mayor 6 horas.		
Jefe del departamento que presentó el inconveniente	6	Analiza el inconveniente presentado en le servicio y da una solución inmediata al cliente. Solución satisfactoria para el cliente, termina proceso. Solución insatisfactoria para el cliente, regresar al punto 3.		



Fuente: aporte propositivo, enero 2017

d.3 Incentivos de recuperación

Considerando la información obtenida de los clientes perdidos de la compañía, en donde un 30% respondió haber solicitado la cancelación de su seguro por el mal servicio recibido, se propone que adicional a la solución inmediata del inconveniente presentado con la atención, se ofrezca un incentivo para que el asegurado afectado desista de la decisión de cancelar su seguro. Los incentivos propuestos forman parte de los gustos y preferencias obtenidos a través de las encuestas realizadas a los clientes reales y perdidos de la compañía.

Incentivos de recuperación propuestos:

- Descuento del 5% en costo del seguro para su siguiente renovación, tomando como referencia el valor de la prima mínima que es de Q 2,000.00 el descuento equivaldría Q 100.00 anuales.
- Reducción del valor de los deducibles aplicables a la sección de daños del vehículo en un 10%, considerando que los deducibles mínimos vigentes equivalen a Q 1,800.00, se otorgaría un descuento de Q 180.00 por evento.
- Vale de descuento por Q 300.00 para servicio de mecánica en uno de los talleres afiliados a la compañía.

Para la entrega de los incentivos de recuperación se deben cumplir las siguientes condiciones:

- El índice de siniestralidad debe ser menor al 10 %.
- El costo del seguro debe ser mayor a la prima mínima

e) Captación de quejas y sugerencias a través de la página Web

Otro de los medios propuestos para captar información relevante sobre la percepción de los clientes respecto al servicio, es a través de la utilización de la página web de la compañía, debido que este fue el segundo medio preferido por

los clientes externos encuestados para recibir información, por lo que se deberá informar a los clientes sobre la existencia de este portal, para ello se propone agregar en la tarjeta de emergencia entregada a los asegurados durante la contratación o renovación de su póliza, la dirección del portal web donde pueden dar a conocer su opinión o reportar problemas con la atención recibida. El diseño del portal web y de la tarjeta de emergencia es el siguiente. (Véase figura 15 y 16)

Figura 15
Formato de la tarjeta emergencia



Fuente: aporte propositivo, enero 2017

Figura 16
Diseño portal web

Logo

Buscar

Quiénes Somos Nuestros Productos Manuales Interactivos Ayuda en Línea **Sugerencias**

Nombre completo
*

Número de póliza
*

Correo electrónico

Mensaje

Gracias por su opinión, en breve uno de nuestros asesores de servicio se pondrá en contacto con usted.

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

f) Presupuesto

A continuación se detallan los costos a incurrir para la ejecución de la táctica enfocada en la recuperación del servicio, se consideró el costo de los materiales a utilizar para la impresión de las boletas de servicio y tarjetas de emergencia así como el valor a desembolsar por cada llamada telefónica a realizar en un período de un año. (Véase cuadro 19)

Cuadro 19
Presupuesto uso de encuestas de servicio

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Llamadas telefónicas	285 llamada telefónicas al año con duración aproximada de 2 min. (285*2min=570 min al año)	Q 0.67	Q 381.90
Vales de descuento	Aproximadamente 25 clientes insatisfechos con el servicio al año.	Q 300.00	Q 7,500.00
Resmas de papel tamaño carta	20	Q 40.00	Q 800.00
Tonner para impresión	1	Q 400.00	Q 400.00
Total			Q 9,081.90

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.3.3 Táctica 3: Implementación de un sistema adecuado para la comunicación interna de la compañía

a) Definición de la táctica

Como se expuso en el diagnóstico realizado a la compañía, existen deficiencias en la comunicación interna, debido que no se determinó la existencia de medios que faciliten el flujo de información entre colaboradores, en tal sentido una de las propuestas para cerrar la brecha uno es establecer los tipos de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos y la implementación de una herramienta tecnológica que contribuya a mejorar el flujo de información entre jefes y subalternos y en la que se puedan exponer las expectativas, quejas y sugerencias de los clientes externos de la empresa para mejorar continuamente el servicio.

b) Objetivo

- Facilitar el proceso de comunicación, hacia y desde los clientes internos por medio de herramientas que permitan controlar y dar seguimiento al traslado de la información.

c) Grupo objetivo

La táctica propuesta se dirige a los colaboradores de la aseguradora, debido que es importante mejorar la comunicación interna de la empresa para conocer las expectativas y precepciones de los clientes externos respecto al servicio.

d) Descripción de la táctica

Se deben establecer claramente los tipos de comunicación entre los niveles jerárquicos y que estos sean comprendidos, de forma sencilla y correcta, por todos los clientes internos, se propone identificarlos a través de líneas en el organigrama actual de la institución. (Véase figura 17)

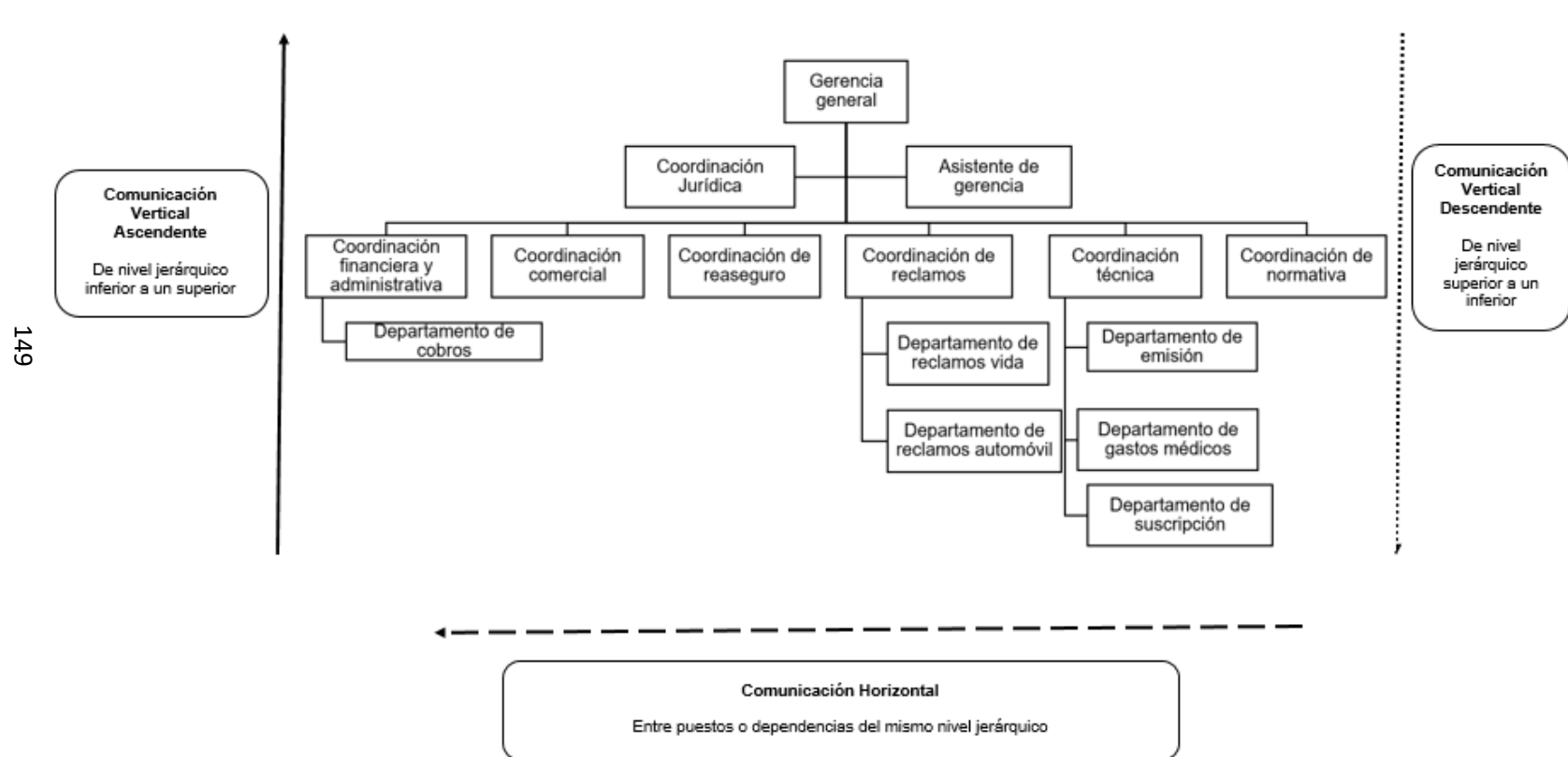
a) Definición de las líneas de comunicación en el organigrama institucional

Comunicación vertical: como su nombre lo indica se realiza de manera vertical entre los niveles jerárquicos y según u origen se clasifica en:

- **Descendente:** esta comunicación se efectúa de un nivel jerárquico superior hacia uno inferior; es decir, va desde la alta gerencia hacia los mandos medios de la organización.
- **Ascendente:** contrario a la comunicación descendente esta se realiza de un sub alterno a un jefe o autoridad superior.
- **Comunicación horizontal:** esta comunicación se realiza entre las dependencias en la misma línea de autoridad, o personas en el mismo nivel jerárquico.

Figura 17

Tipos de comunicación por su origen y destino dentro de la aseguradora



Fuente: aporte propositivo, enero 2017

b) Clasificación de los tipos de comunicación

- **Oficiales:** las comunicaciones oficiales contienen instrucciones de funcionarios superiores dirigidas a los mandos medios de la empresa, dicha comunicación debe estar respaldada a través de un documento formal, pues su aplicación conlleva regularmente consecuencias de carácter administrativo en caso de cumplimiento o no de la misma.

Los documentos oficiales pretenden regular el buen funcionamiento de las actividades en el ambiente laboral de la aseguradora, con el objetivo de realizar gestiones que contribuyan a la buena actuación de los colaboradores.

Para este tipo de comunicación se propone el uso del memorándum, cuyo formato cumple con los requisitos necesarios para constituirse como documento oficial, ya que evidencia claramente al emisor, receptor, asunto, fecha de envío, correlativo y fecha de recepción. (Véase figura 18)

- **No oficiales:** este tipo de comunicación, si bien es importante para el buen desempeño de las actividades; no precisa es un elemento probatorio. Pues su propósito esencial es transmitir información, que no cambiará los procesos formalmente establecidos y puede darse de forma verbal o escrita, razón por la cual, no se propone un medio específico para efectuarse, sin embargo se podría considerar el usos del correo electrónico, reuniones de trabajo o el usos de un portal web interno (INTRANET).

Figura 18
Formato de memorándum



MEMORÁNDUM

MEM-2017-A SEG-01

De:
Para:
Asunto:
Lugar y Fecha de emisión:

Comunicado:

Notifíquese y cúmplase

Fecha de notificación _____ Firma de notificación: _____

Firma y sello-

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

c) Implementación de reuniones de trabajo

La comunicación directa entre colaboradores y jefes de cada dependencia, es de vital importancia para mantener el desempeño del servicio, alineado con los estándares establecidos. La programación de reuniones periódicas entre los niveles jerárquicos, contribuirá al cierre de las brecha 1 del servicio, debido que estas permitirán obtener información directamente del personal de contacto, sobre las deficiencias encontradas en el servicio por los clientes y las sugerencias realizadas por los mismos.

Las reuniones programadas, podrán realizarse en la sala de sesiones que se encuentra disponible en las instalaciones de la aseguradora.

Las convocatorias para las reuniones a realizarse serán hechas por el coordinador administrativo y jefe de cada departamento previa autorización del gerente general de la empresa.

Se propone que dichas reuniones se efectúen con la siguiente periodicidad:






- Reunión por departamentos: se debe realizar el día lunes de cada semana, este se realizará con el objetivo de que el personal de contacto trasmita a su superior las deficiencias en el servicio encontradas por los clientes, así como las sugerencias realizadas para mejorar la atención.
- Reunión con todo el personal de la aseguradora: se debe realizar en la primera semana de cada mes, en esta se deben exponer los objetivos de servicio de la compañía entre otros puntos que se consideren importantes, así también se deberá dar la oportunidad a los colaboradores para que expongas sus sugerencias para mejorar la calidad del servicio.

d) Implementación de una INTRANET

Para complementar la táctica, se también se propone el desarrollo de una herramienta tecnológica *INTRANET* (*página de internet interna o de uso exclusivo para un grupo u organización*) que facilite el flujo de información, esta deberá ser bidireccional con el propósito que la alta gerencia trasmita a sus subalternos los objetivos de servicio que se deben alcanzar y estos a su vez comuniquen a sus superiores las debilidades en la atención encontradas por los clientes como también por ellos mismos.

El contenido que se sugiere en la página es el siguiente: filosofía organizacional, información actualizada de los servicios que se ofrecen actualmente al público externo e interno, instructivos interactivos y buzón de sugerencias para mejorar la calidad del servicio. (Véase tabla 7 y figura 19, 20, 21, 22, 23 y 24)

Tabla 7
Contenido propuesto para la INTRANET

	<p align="center">Filosofía empresarial</p>	<p>Esta sección tendrá información sobre la empresa (historia, misión, visión, metas, logros, departamentos, organigrama), con el propósito que los empleados conozcan la organización y cuál es su visión de servicio.</p>
	<p align="center">Productos</p>	<p>Aquí se encontrará información actualizada sobre los servicios que ofrece la aseguradora, esto permitirá a los colaboradores obtener conocimiento sobre las coberturas, deducibles, tarifas y exclusiones de cada tipo de seguros, evitando que la información proporcionada a los clientes sea equivocada y se comprometa la calidad del servicio.</p>
	<p align="center">Manuales interactivos</p>	<p>En esta sección se subirán manuales interactivos con el objetivo de reforzar los conocimientos proporcionados durante las capacitaciones, facilitando la experiencia con el servicio de los clientes durante la contratación de su seguro.</p>
	<p align="center">Ayuda en línea</p>	<p>Proporcionar apoyo a los colaboradores cuando estos tienen inconvenientes con el sistema o tienen dudas respecto a un seguro es importante, por tal razón se propone que dentro de la intranet exista una sección de ayuda tipo chat.</p>
	<p align="center">Sugerencias</p>	<p>En esta sección los colaboradores podrán ingresar los comentarios realizados por los clientes respecto a las expectativas y percepciones del servicio así como comentarios que ellos tengan sobre el mismo.</p>

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

Figura 19

Diseño página principal de la INTRANET



Fuente: aporte propositivo, enero 2017

Figura 20

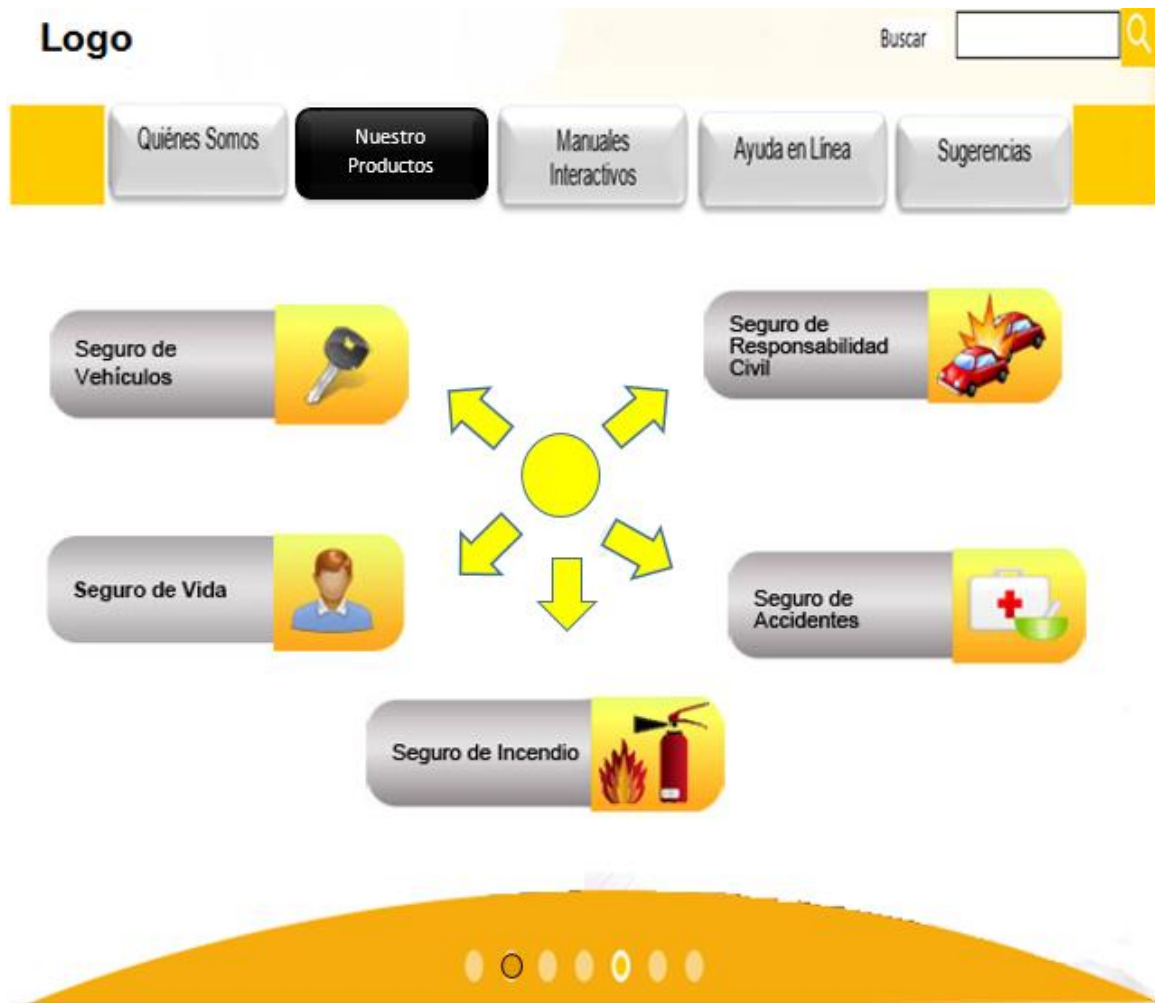
Diseño página “Filosofía Empresarial”



Fuente: aporte propositivo, enero 2017

Figura 21

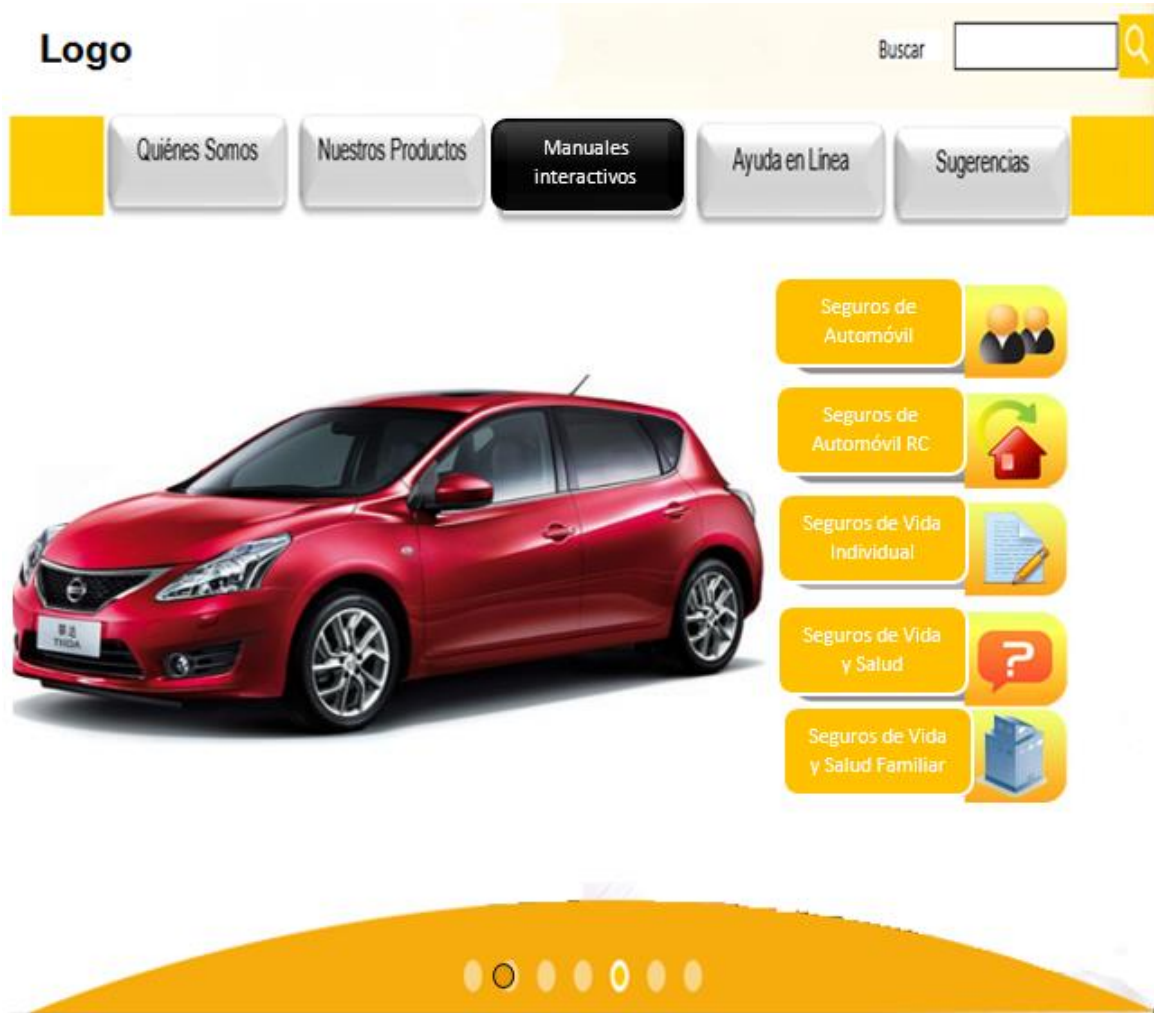
Diseño página “Productos”



Fuente: aporte propositivo, enero 2017

Figura 22

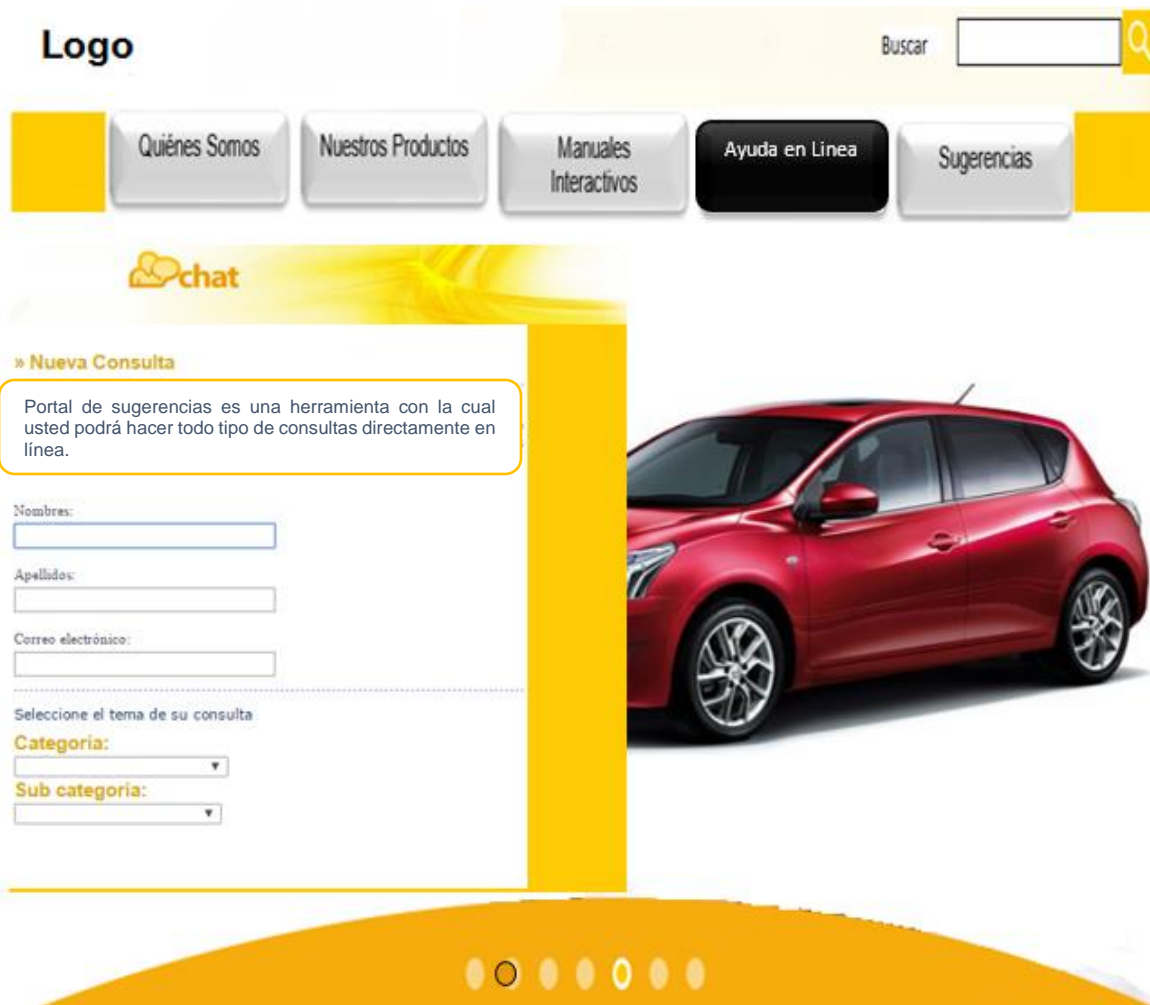
Diseño página “Manuales Interactivos”



Fuente: aporte propositivo, enero 2017

Figura 23

Diseño página “Ayuda en Línea”



Fuente: aporte propositivo, enero 2017

Figura 19
Diseño página “Sugerencias”

Logo

Buscar


Quiénes Somos Nuestros Productos Manuales Interactivos Ayuda en Línea **Sugerencias**

Nombre completo
*

Código de antigüedad
*

Mensaje

Para nosotros tu opinión es muy importante.



Fuente: aporte propositivo, enero 2017

e) Presupuesto

Para la ejecución de la táctica propuesta se requieren los siguientes recursos económicos. (Véase cuadro 20)

Cuadro 20
Presupuesto diseño y mantenimiento intranet

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Diseño y mantenimiento de la página Web		Q 5,400.00	Q 5,400.00
Hosting 5GB		Q 1,350.00	Q 1,350.00
Total			Q 6,750.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.3.4 Táctica 4: Uso de incentivos para retener a los clientes actuales

a) Definición de la táctica

El mercadeo relacional es un proceso social cuyo fin es establecer y cultivar relaciones rentables con los clientes a largo plazo, este contribuye a establecer vínculos sólidos que funcionan como herramientas para lograr una fidelización y retención de los clientes actuales.

Debido a que la mayoría de los clientes reales y perdidos contestó no recibir o haber recibido algún tipo de incentivo por parte de la empresa por la preferencia en sus servicios, se propone la entrega de beneficios financieros (tarifa

preferencial, reducción de deducibles, mejora en las coberturas), orientado a crear, fortalecer y conservar las relaciones de negocios actuales con los asegurados.

b) Objetivo

- Minimizar el número de pólizas de automóvil canceladas en un 50% anual respecto al año anterior, a través del fortalecimiento de las relaciones con los clientes mediante la entrega de incentivos financieros por la preferencia en los servicios de la compañía.

c) Grupo objetivo

La táctica está dirigida a los clientes reales de la compañía que tiene una póliza de vehículo contratada actualmente.

Descripción

Para el desarrollo de la táctica se propone el uso incentivos monetarios y no monetarios y consistirá en ofrecer a todos aquellos clientes cuyo historial de siniestralidad sea bajo un incentivo por la preferencia de los servicio de la compañía, entre los cuales se tiene: aumento de las coberturas otorgadas, mejora en el precio del seguro y mejora en los deducibles aplicables a la sección de daños propios de la póliza (robo y daños). (Véase tabla 9)

d.1 Incentivos propuestos

Según la entrevista realizada al jefe de suscripción de negocios y los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes reales y potenciales de la compañía se proponen los siguientes incentivos según el tipo de cobertura contratada por el cliente.

Para la cobertura de auto completo:

Incentivos financieros

- Aumento en las coberturas que no afecten la sección de daños propios de la póliza, por el mismo precio (responsabilidad civil, muerte accidental, accidentes personales).
- Reducción de los deducibles aplicables a la sección de daños propios.
- Renovación del seguro no aplicando el índice de depreciación del valor del vehículo o manteniendo el valor de mercado del automóvil.
- Descuento de 10% en el valor del seguro por cada vehículo a partir del quinto auto asegurado.

Incentivo no monetario

- Vale de descuento para el servicio de alineación de aros en una empresa que preste este servicio.

Para la cobertura de auto responsabilidad civil

Incentivos financieros

- Mantener el valor de la prima de seguro.
- Descuento de 10% en el valor del seguro por cada vehículo a partir del quinto auto asegurado.


Incentivo no monetario

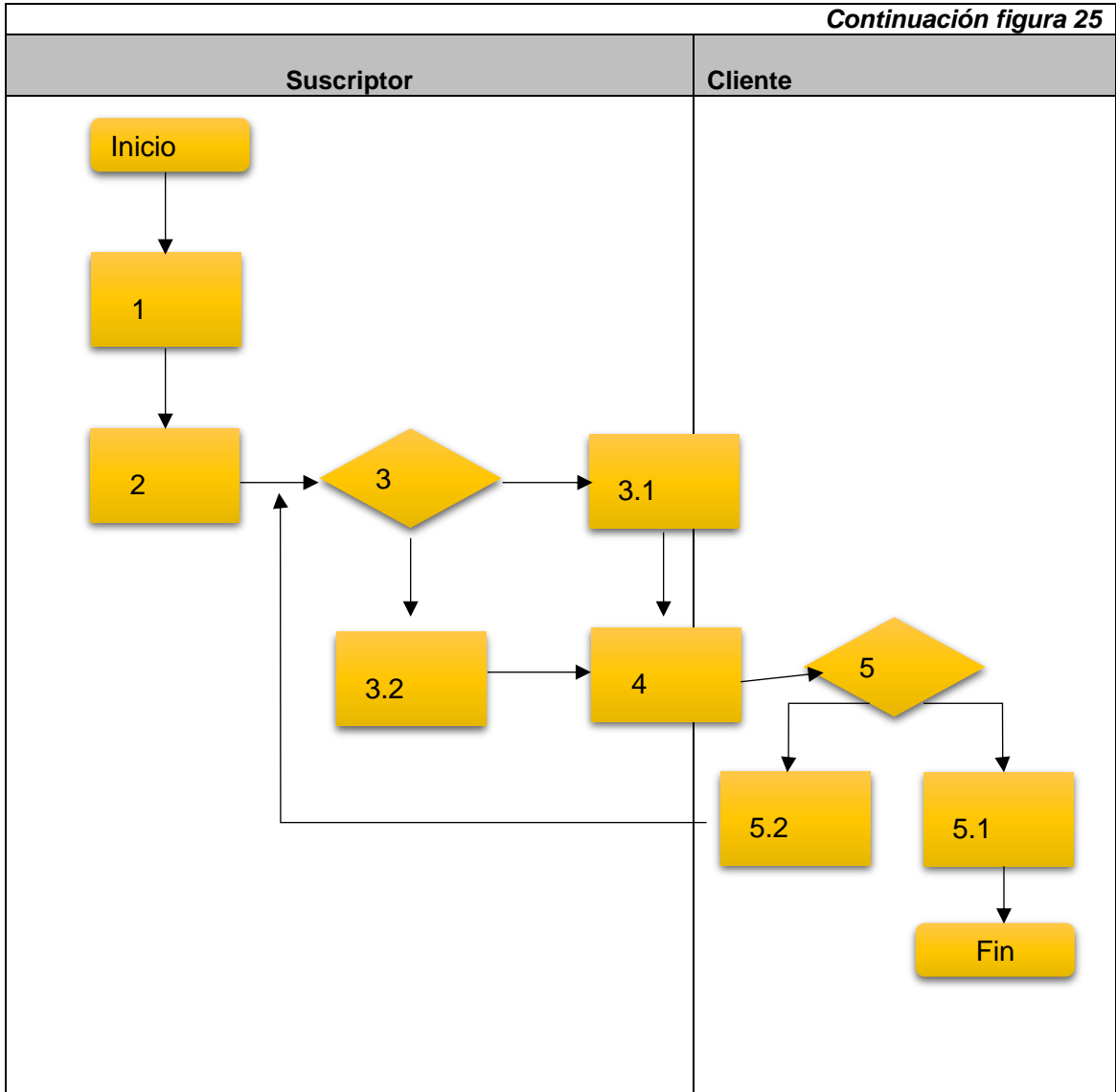
- Vale de descuento para el servicio de alineación de aros en una empresa que preste este servicio.

d.1 Ejecución de la propuesta

Para la ejecución de la propuesta se propone el siguiente proceso. (Véase figura 25)

Figura 25
Proceso de entrega de incentivos

Procedimiento para la entrega de incentivos Empresa:		Procedimiento: 2		
Proceso: Retención de clientes		No. de pasos: 5	No. de hoja: 1 de 1	
Inicia: Suscriptor		Termina: Cliente		
Elaborado por:		Revisado por:		
Objetivo general:				
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la satisfacción de los clientes a través de usos de beneficios financieros. 				
Normas específicas:				
<ul style="list-style-type: none"> Los suscriptores deben analizar correctamente el índice de siniestralidad de los clientes. Presentar al asegurado un incentivo que se ajuste a sus necesidades de seguros. 				
Responsable	Paso	Descripción		
Suscriptor	1	Se genera reporte de siniestralidad.		
Suscriptor	2	Se analiza riesgo e índice de siniestralidad.		
Suscriptor	3	Índice de siniestralidad <ul style="list-style-type: none"> Índice de siniestralidad bajo, se genera cotización con los incentivos propuestos. Índice de siniestralidad alto, se genera cotización con condiciones para reducir el riesgo 		
Suscriptor	4	Se genera y envía cotización al cliente		
Cliente	5	Cliente acepta o rechaza las condiciones del seguro <ul style="list-style-type: none"> Condiciones aceptadas, fin del proceso Condiciones no aceptadas por el cliente, se genera una nueva cotización para el cliente. 		



Fuente: aporte propositivo, enero 2017

Las condiciones que deben aplicarse al plan de incentivos propuestos son las siguientes:

- El presente plan de incentivos tendrá vigencia para el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018 y será prorrogable cada año.
- Será aplicable únicamente a los clientes de la compañía aseguradora que contraten o renueven su póliza de seguro.
- Se aplica solamente al ramo de vehículos.
- Los beneficios no serán transmisibles a otras pólizas suscritas por el mismo asegurado.
- El cliente debe tener un índice de siniestralidad menor al 10%.
- El historial de pago de cliente no debe de sobrepasar los 30 días de retraso.

Según el tipo de seguro, los beneficios propuestos son los siguientes: (Véase tabla 8)

Tabla 8
Condiciones para la entrega de incentivos

Condición aplicable	Beneficio
<p>AUTOMÓVIL COMPLETO</p> <p>Índice de siniestralidad menor al 10% e historial de pagos con menos de 30 días de mora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en las coberturas que no afecten la sección de daños propios por el mismo precio. • Reducción de los deducibles aplicables a la sección de daños propios.
<p>Índice de siniestralidad menor al 10%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de los deducibles aplicables a la sección de daños propios. • Renovación del seguro no aplicando el índice de depreciación del valor del vehículo.
<p>Cliente con más de cinco vehículos asegurados en la compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descuento de 10% en el valor del seguro por cada vehículo a partir del quinto auto asegurado.
<p>AUTOMÓVIL RC (solo daños a terceros)</p> <p>Índice de siniestralidad menor al 10%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el valor de la prima de seguro.

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

f) Presupuesto

La proyección de los recursos económicos necesarios para la ejecución de la propuesta se hará sobre el dato obtenido en la investigación de campo que fue de 1,100 clientes actuales que tienen contratado un seguro de vehículo actualmente, estimando un crecimiento del 10% para el año 2017. (Véase cuadro 21)

Cuadro 21
Presupuesto uso de incentivos

Concepto	Cantidad de vales por cliente	Costo unitario	Costo total
Vales de descuento para el servicio de alineación de aros.	1,210	Q 50.00	Q 60,500.00
Total			Q 60,500.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.3.5 Táctica 5: Fidelización de los corredores de seguros a través del usos de incentivos

a) Definición de la táctica

Para una empresa aseguradora es importante contar con una estrategia de fidelización dirigida a sus corredores de seguros, debido que ellos son los encargados de conocer cuáles son las necesidades seguros de sus clientes y asesorarles sobre las mejores opciones para asegurarse, en tal sentidos ellos son los que muchas veces toman la decisión de cancelar los seguros de sus clientes sin importar la calidad del servicio que se les presta.

b) Objetivo

Minimizar el número de pólizas de automóvil canceladas que hayan sido colocadas por un corredor de seguros en un 25% anual respecto al año anterior, a través del fortalecimiento de las relaciones de negocios establecidas con los mismos mediante el uso de incentivos financieros.

c) Grupo objetivo

La táctica está dirigida a los corredores de seguros afiliados a la compañía aseguradora.

d) Descripción

Para el desarrollo de la táctica se propone el uso de incentivos financieros y consistirá en otorgar a los corredores de seguro un bono por cobranza a sus clientes, entregar una comisión por los negocios nuevas pólizas colocadas y por la renovación de los negocios actuales.

d.1 Bono por cobranza

Se trata de una retribución adicional calculada a partir de las primas netas cobradas e ingresadas a la aseguradora en un plazo no mayor a 30 días, contados a partir del inicio de vigencia de la póliza de vehículo nueva o renovada. Este incentivo será aplicable únicamente para los corredores de seguros individuales y sociedades de corretajes afiliados a la compañía y será cancelado conjuntamente con la comisión mensual.

El cálculo y porcentaje del incentivo a otorgar será el siguiente.

- Bono de cobra 5% sobre el valor de la prima neta cobrada
- Ejemplo para el cálculo del bono de cobranza

Prima neta del seguro: Q 1,800.00

Fraccionamiento: 10 pagos

Prima neta por pago: Q 180.00

Bono por cobranza 5%: $(5\% \times Q 180.00) = Q 9.00$

d.2 Incentivo por nuevos negocios y negocios retenidos

Con la finalidad de reconocer el esfuerzo, complementar y fortalecer la gestión efectiva de los corredores de seguros, se establece el siguiente plan de incentivos.

Condiciones:

- En caso de anulación de la póliza, sin importar cual fuere la razón de dicha anulación, no aplicara o será incluida la prima de seguro devengada por dicho negocio.
- En caso de aquellas pólizas que requiera la participación de otra aseguradora para asumir el riesgo, se bonificará únicamente por la porción asumida por la aseguradora.
- Este incentivo se pagará trimestralmente siempre que el intermediario de seguros alcance un mínimo de 10 pólizas cada trimestre.
- El incentivo por utilidad de cartera de seguros será pagadero anualmente, en el mes de enero de cada año.

Incentivos aplicables a pólizas de automóvil individual

- Nueva producción: se otorgará un incentivo del 12% sobre la prima de seguro por cada póliza nueva colocada.
- Renovaciones: se otorgará un incentivo del 10% sobre la prima de seguro por cada póliza renovada.

Asimismo se propone otorgar un bono anual a los corredores de seguros con la mejor utilidad en su cartera de seguros de automóvil.

Se otorgará una bonificación sobre el total de primas devengadas en un período de un año, de acuerdo al monto de primas de seguros colocadas por cada agente y la utilidad en su cartera de seguros. (Véase cuadro 22 y 23)

Cuadro 22

Meta anual de primas de seguros de automóvil por agente de seguro

Tipo de agente de seguro	Total prima de seguro devengada
Sociedades de corretaje	Q 500,000.00
Corredores de seguros individuales	Q 200,000.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

Cuadro 23

Utilidad por agente con base a la siniestralidad de su cartera de seguros de automóvil

Siniestralidad	Porcentaje de bonificación
0.00% al 5.00%	5%
5.01 al 10.00%	3%
10.01 al 15.00%	2%
15.01% o mas	0%

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

El procedimiento para el cálculo de la bonificación es el siguiente:

- Calcular el total de egresos por agente de seguros, deduciendo de las primas netas devengadas el porcentaje de comisiones percibidas, el total de siniestros incurridos durante el año y el valor total de primas de seguro canceladas y excluidas, el valor obtenido indicará si cumplió con la primera condición para optar al bono por utilidad.

- Cálculo de la siniestralidad, se obtiene dividiendo el monto total de siniestros pagados y reservados en el año, entre el monto total de primas de seguro devengadas.

$$\text{Utilidad por agente (siniestralidad)} = \frac{\text{Siniestros pagados y reservados en el año}}{\text{Total primas de seguro devengadas}}$$

- Cumplidas las condiciones propuestas y obtenido el índice de siniestralidad, el monto de la bonificación se obtiene multiplicando el total de primas de seguro devengadas por el porcentaje propuesto en el cuadro 22. (Véase cuadro 24)

Cuadro 24
Ejemplo: Cálculo de la bonificación anual

Utilidad por agente	Prima de seguro devengada	Monto del bono
5%	Q 200,000.00	Q 10,000.00
3%	Q 200,000.00	Q 6,000.00
2%	Q 200,000.00	Q 4,000.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

e) Presupuesto

La proyección de los recursos financieros necesarios para la ejecución de la táctica se hará con base en los bonos propuestos y considerando que sean tres bonos entregados a corredores de seguros individuales y tres bonos a sociedades de corretaje, asimismo se hace la aclaración que este monto es variable y depende del número de corredores de seguro que cumplan con las condiciones establecidas. (Véase cuadro 25)

Cuadro 25

Presupuesto plan de incentivos para corredores de seguros afiliados la compañía

Utilidad por agente	Prima de seguro devengada	Monto del bono
5%	Q 200,000.00	Q 10,000.00
3%	Q 200,000.00	Q 6,000.00
2%	Q 200,000.00	Q 4,000.00
5%	Q 500,000.00	Q 25,000.00
3%	Q 500,000.00	Q 15,000.00
2%	Q 500,000.00	Q 10,000.00
Total		Q 70,000.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.3.6 Presupuesto total, Estrategia 1

A continuación se presentan los recursos financieros en los que incurriría la aseguradora por la ejecución de la estrategia propuesta para el cierre de la brecha uno del proveedor. (Véase cuadro 26)

Cuadro 26
Presupuesto total, estrategia 1

Descripción	Costo total
Llamadas telefónicas	Q 381.90
Resmas de papel tamaño carta	Q 800.00
Tonner para impresión	Q 400.00
Total táctica 1	Q 1,581.90
Llamadas telefónicas	Q 381.90
Vales de descuento	Q 7,500.00
Resmas de papel tamaño carta	Q 800.00
Tonner para impresión	Q 400.00
Total táctica 2	Q 9,081.90
Diseño y mantenimiento de la página Web	Q 5,400.00
Hosting 5GB	Q 1,350.00
Total táctica 3	Q 6,750.00
Vales de descuento para el servicio de alineación de aros.	Q 60,500.00
Total táctica 4	Q 60,500.00
Valor bono por utilidad de cartera	Q 70, 000.00
Total táctica 5	Q 70, 000.00
Total aplicación estrategia 1	Q 147,913.80

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.3.7 Plan de acción, estrategia 1

Cuadro 27

Plan de acción estrategia 1, Conocimiento y administración de las expectativas y percepciones del cliente

Nombre de la empresa: Compañía de seguros		Fecha: Febrero 2017				
Nombre de la estrategia: Conocimiento y administración de las expectativas y percepciones del cliente						
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar la estrategia número uno al 100%, al corto y mediano plazo.						
No.	Actividades	Metas	Responsable	Inicio	Fecha Final	Costo
1	Presentación de la estrategia	Que el gerente general conozca el contenido de la estrategia al 100% en una sesión.	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	Q 200.00
2	Discusión y aprobación de la estrategia	Exponer los objetivos de la estrategia y lograr su aprobación en un 100% en una sola sesión.	Estudiante y Gerente general	Enero 2018	Enero 2018	Q 100.00
3	Impresión de encuestas de servicio	Tener listo el 100% de las encuestas para su utilización.	Recepcionista	Febrero 2018	Febrero 2018	Q 2,400.00
4	Presentación de los formatos de encuestas al personal de call center	Lograr que el 100% del personal conozca la correcta utilización de las encuestas de servicio en una sesión.	Jefe de call center	Febrero 2018	Febrero 2018	Q 200.00
5	Llamadas telefónicas	Obtener del 100% de los clientes encuestados información respecto a sus expectativas y percepciones respecto de servicio en un período de un año.	Personal de call center	Marzo 2018	Diciembre 2018	Q 763.80
6	Tabulación de información	Lograr el ingreso del 100% de la información obtenida a la matriz de análisis.	Personal de call center y analista de normativa.	Marzo 2018	Diciembre 2018	Q 100.00
7	Diseño e implementación de la página de intranet	Tener una página web atractiva y dinámica para el personal de la empresa.	Personal de la gerencia de tecnología	Marzo 2018	Junio 2018	Q 6,750.00
8	Presentación de la intranet al personal de la aseguradora	Lograr que todo el personal de la aseguradora se familiarice con la nueva plataforma de comunicación implementada.	Personal de la gerencia de tecnología	Febrero 2018	Febrero 2018	Q 100.00
9	Presentación de la estrategia de retención de clientes al personal de suscripción.	Que el 100% de los colaboradores del área de suscripción conozcan las condiciones aplicables para el uso de incentivos.	Jefe de suscripción	Febrero 2018	Febrero 2018	Q 200.00
10	Solicitud de vales de descuento al proveedor del servicio de alienación de aros.	Determinar la cantidad de vales de descuento a adquirir.	Asistente gerencia general	Febrero 2018	Febrero 2018	Q 68,000.00
11	Determinar la utilidad sobre la cartera por cada agente de seguros	Determinar el número de agentes que tiene derecho a bono por utilidad, de acuerdo a la utilidad en su cartera de seguros de automóvil.	Jefe de suscripción	Enero 2019	Enero 2019	Q. 70,000.00
12	Evaluación de la estrategia trimestralmente.	Determinar al 100% la efectividad de las tácticas propuestas cada tres meses.	Jefe de servicio al cliente	Mayo 2018	Noviembre 2018	Q. 300.00
				TOTAL		Q 149,113.80

El costo estimado de implementación asciende a ciento cuarenta y nueve mil ciento trece quetzales con ochenta centavos

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.3.8 Evaluación y control

La efectividad de la estrategia se observará en la satisfacción de los clientes respecto a la atención recibida por parte de la aseguradora, esta se deberá evaluar a través de la escala SERVQUAL, asimismo se propone revisar mensualmente si el número de quejas realizadas por los clientes disminuye en la medida que es utilizada la información recibida de los asegurados para mejorar el servicio. Asimismo se deberá evaluar si la táctica de incentivos dirigidos a los agentes de seguros afiliados a la compañía es efectiva, esto se hará revisando el número de pólizas canceladas en un período de un años y que el porcentaje de anulaciones haya disminuido en un 25% con relación al año anterior.

3.4 Estrategia 2: Mejoramiento de la evidencia física

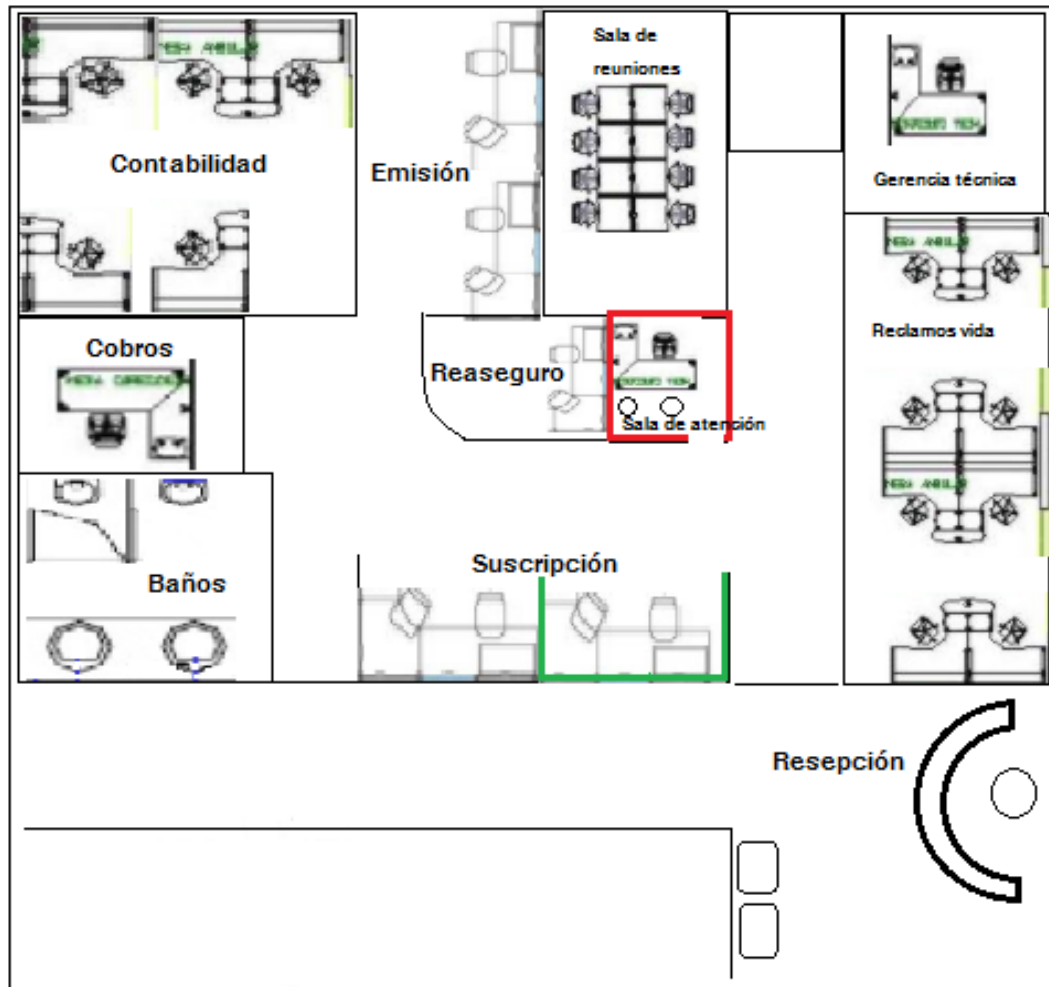
Según el diagnóstico realizado en la unidad de análisis, se determinó que existen deficiencias en la evidencia física de la empresa, entre las cuales se hace mención a las siguientes:

- Solo existe un área para atender a los clientes.
- Al estar ocupada el área para la atención de los clientes se utiliza uno de los espacios asignados al área de suscripción, pero este espacio carece de privacidad.
- El espacio físico es reducido y solo permite atender un cliente a la vez.
- El área asignada para atender a los asegurados es utilizada por todos los departamento de la empresa para múltiples tareas.
- No existe un área específica para la inspección de vehículos.

La figura 21 muestra la distribución de uno de los espacios físicos de la compañía aseguradora, se identificó con color verde el área asignada para la atención de los clientes y con color rojo el espacio utilizado cuando el área de atención se encuentra ocupada. (Véase figura 26)

Figura 26

Distribución actual de los espacios físicos de la compañía aseguradora



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016

Asimismo las respuestas obtenidas de los clientes potenciales de la compañía confirman que un alto porcentaje de personas consideran muy importante este factor para calificar el servicio antes de contratarlo, debido que les proporciona un sentimiento de seguridad.

Por lo anterior y considerando la importancia que los clientes le dan a la evidencia física para evaluar la calidad del servicio, se propone crear un área de atención al

cliente para los departamentos de suscripción y reclamos de automóvil, asimismo se deberá acondicionar uno de los parqueos asignados a la compañía para ser utilizada como centro de inspección de vehículos, esto con el objetivo de mejorar la experiencia de los usuarios del servicio que visitan las instalaciones y crear una sensación de seguridad en los mismos al adquirir cualquiera de los seguros que se ofrecen actualmente.

3.4.1 Táctica 6: Mejoramiento del espacio físico asignado para la atención de los clientes

a) Definición de la táctica

Según la información obtenida a través del diagnóstico realizado a la aseguradora, se determinó que un tercio de sus clientes reales califican como regulares sus instalaciones, asimismo un 47% de los clientes perdidos respondió que la empresa debe mejorar este factor.

Por lo anterior y considerando la importancia de las señales tangibles que se utilizan para evaluar el servicio y que influyen en la decisión de compra, se propone la creación de un área específica para los clientes que visitan los departamentos de suscripción y reclamos de vehículos.

b) Objetivo

- Mejorar la percepción de los clientes reales respecto a las instalaciones de la aseguradora en un 30%, a través de la alineación de la evidencia física con los estándares de servicio establecidos.

c) Grupo objetivo

La táctica se dirige a todos los colaboradores de la aseguradora y a los clientes externos que visitan las instalaciones de la empresa.

d) Descripción de la táctica

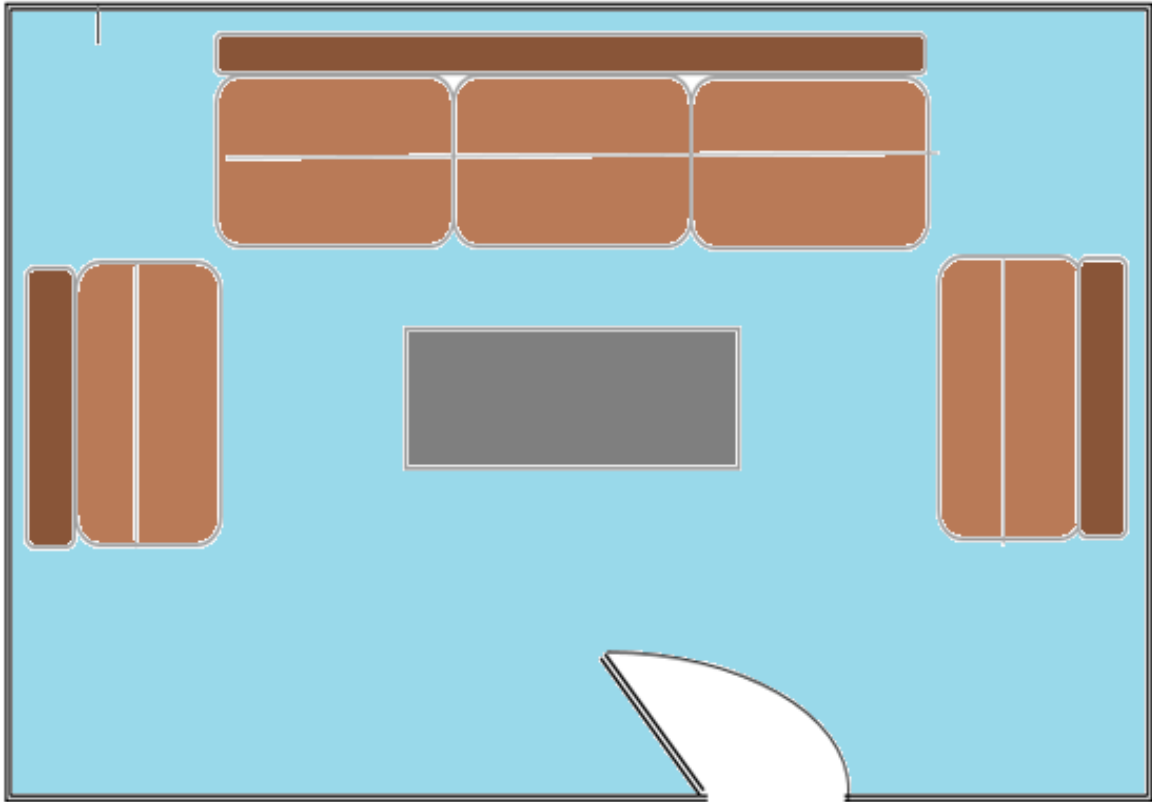
Aunque la aseguradora tiene actualmente un área asignada para la atención de clientes, esta no es lo suficientemente amplia para atender a más de un asegurado a la vez, debido a que es utilizada por todas las áreas de la compañía para distintos fines, provocando que en ocasiones algunos clientes sean atendidos en la recepción.

Por lo anterior, se propone la creación de un área atender a los asegurados que visitan las instalaciones, específicamente los departamentos de suscripción y reclamos de automóvil.

El espacio físico propuesto deberá ser de 3X6 metros y su distribución será la siguiente. (Véase figura 27)

Figura 27

Diseño propuesto para el área de atención al cliente de los departamentos de suscripción y reclamos de vehículos



Fuente: aporte propositivo, enero 2017

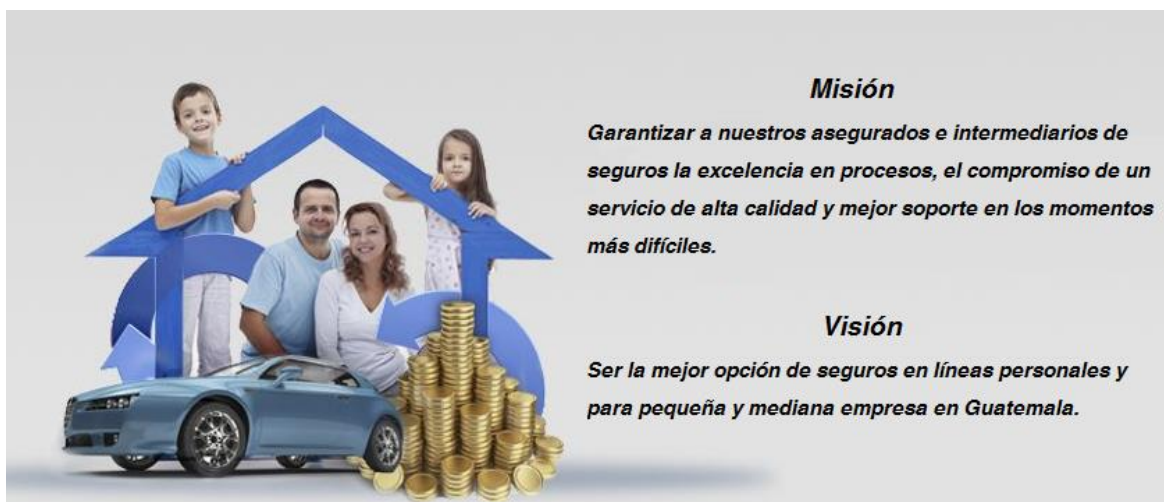
Asimismo se debe realizar la adquisición del siguiente mobiliario:

- **Juego de sala de 3 piezas (Sofá y dos sillones):** servirán para que los clientes puedan sentarse mientras se les presta el servicio y brindar mayor comodidad durante su estadía dentro de las instalaciones de la empresa
- **Mesa de centro:** elaborada de madera, color café, con 60 cm de profundidad, 40 cm de alto y 120 cm de frente, además de ser un elemento decorativo servirá

para colocar revistas para que los clientes lean mientras se les presta el servicio.

- **Plantas naturales:** servirán como un elemento decorador para la sala de espera y proporcionar un ambiente acogedor.
- **Cuadros:** decorativos e informativos que contengan la misión y visión de la empresa que serán colocados en la pared de la sala de espera. (Véase figura 28)

Figura 28
Diseño cuadro decorativo, filosofía empresarial



Fuente: aporte propositivo, enero 2017

- **Dispensador de agua:** elaborado de plástico ABS de alto impacto con tanque de acero inoxidable, color blanco, medidas 30 cm de profundidad y 84.7 cm alto, función caliente y fría, este electrodoméstico proporcionará a los usuarios agua potable cuando ellos lo deseen.
- **Basurero:** fabricado en polipropileno con capacidad de 12 litros, color negro, será de utilidad para que los clientes depositen la basura y permitirá mantener limpia la sala de espera.

- **Cartel informativo y señalización:** estos contendrán información básica sobre qué hacer en caso de un accidente y serán instalados en las paredes de la sala de espera para informar a los clientes sobre los distintos servicios que presta la compañía, así como información importante sobre las condiciones de su póliza de seguro y qué hacer ante un accidente con su automóvil. (Véase figura 29)

Figura 29
Diseño cuadro decorativo, información sobre qué hacer en caso de accidentes



Fuente: aporte propositivo, enero 2017

La ejecución de esta táctica mejorará la experiencia y la percepción de los clientes que visitan las instalaciones de la compañía, porque se les otorgará una atención superior al brindarles bienestar y comodidad, que a su vez servirá como diferenciador ante la competencia.

e) Presupuesto

Para la ejecución de la propuesta se presenta el siguiente presupuesto, en este se encuentran los costos relacionados al mobiliario y equipo necesarios para el

área de atención al clientes, como también el costo aproximado para la creación del ambiente físico presentado. (Véase cuadro 28)

Cuadro 28
Presupuesto para la creación de un área para la atención de clientes

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Remodelación del espacio físico	1	Q 9,000.00	Q 9,000.00
Juego de sala de 3 piezas, un sofá de tres puestos y dos sillones.	1	Q 8,000.00	Q 8,000.00
Mesa de centro	1	Q 650.00	Q 650.00
Plantas naturales	2	Q 150.00	Q 300.00
Cuadros	2	Q 400.00	Q 800.00
Dispensador de agua	1	Q 900.00	Q 900.00
Basurero	1	Q 80.00	Q 80.00
Cartel informativo y señalización	2	Q 600.00	Q 1,200.00
Total			Q 20,930.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.4.2 Táctica 7: Creación de un espacio físico para la inspección de vehículos

a) Definición de la táctica

A través del diagnóstico de servicio realizado se determinó que la compañía no tiene un espacio físico asignado para la inspección de vehículos que le permita conocer las condiciones reales de un automóvil a asegurar, para esta tarea actualmente se está subcontratando el servicio, lo que en ocasiones ha causa descontento en algunos de los asegurados porque el inspector no se presenta en el lugar y tiempo acordado entre el cliente y el suscriptor del negocio.

También se resalta la importancia que los clientes potenciales le otorgan a los ambientes físicos de una aseguradora, donde un 94% contestó que este aspecto es muy importante para calificar la calidad del servicio recibido.

b) Objetivo

- Mejorar en un 30% la percepción de los clientes respecto a las instalaciones de la compañía aseguradora con relación a los datos obtenidos en el diagnóstico.

c) Grupo objetivo

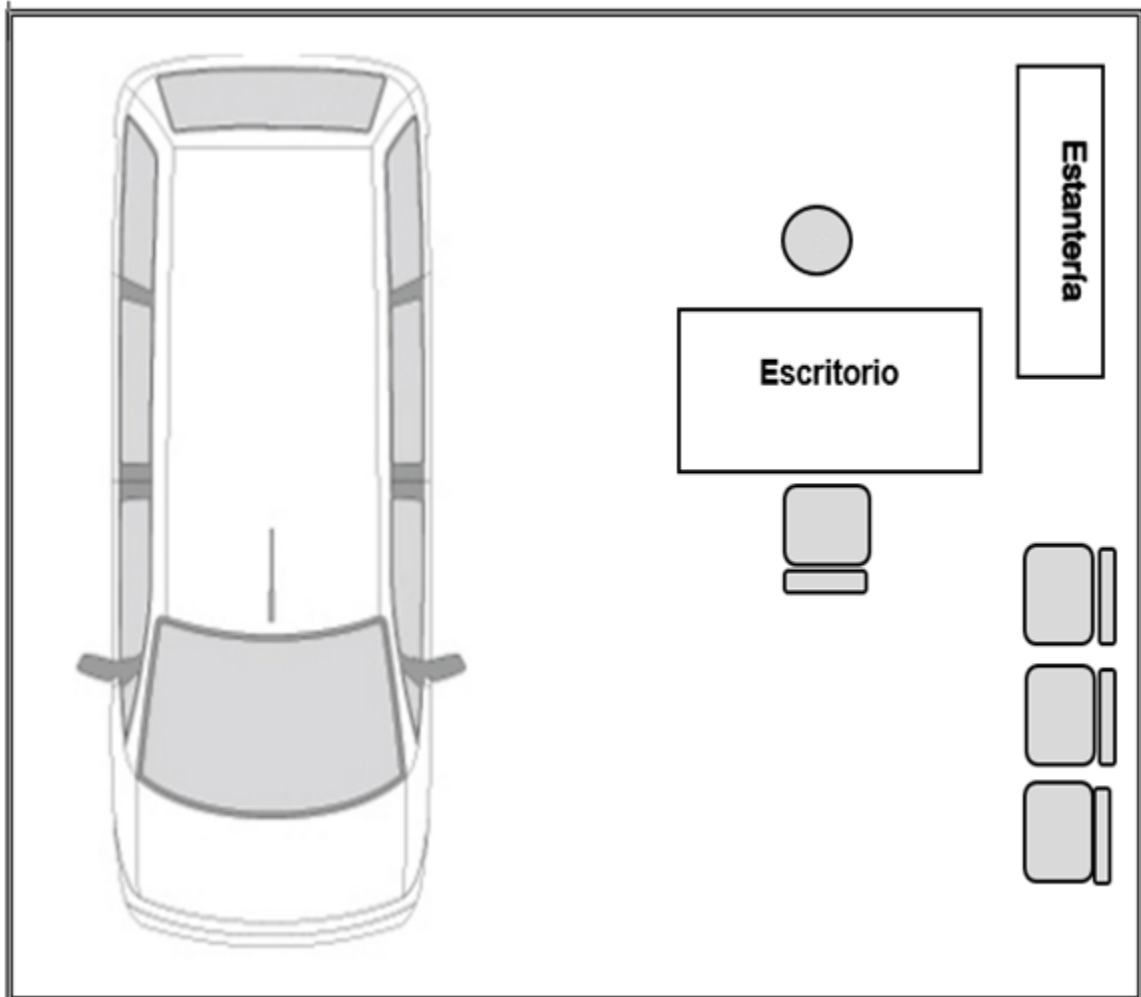
Clientes externos de la aseguradora.

d) Descripción de la táctica

Un 74% de los clientes reales de la compañía calificó como buenas las instalaciones de la compañía, sin embargo existen cambios que se pueden realizar para mejorar la experiencia de los asegurados con el servicio que reciben, por lo tanto se propone reacondicionar uno de los parqueos asignados a la aseguradora para la creación de un centro de inspección de vehículos con el objetivo generar comodidad en los clientes que contratan un seguro para su automóvil, asimismo esta propuesta contribuirá a disminuir el tiempo de entrega de las pólizas a los asegurados y costos incurridos por la subcontratación de inspectores ajenos a la empresa.

El diseño y la distribución del área para la inspección de vehículos es la siguiente.
(Véase figura 30)

Figura 30
Diseño propuesto para el área de inspección de vehículos



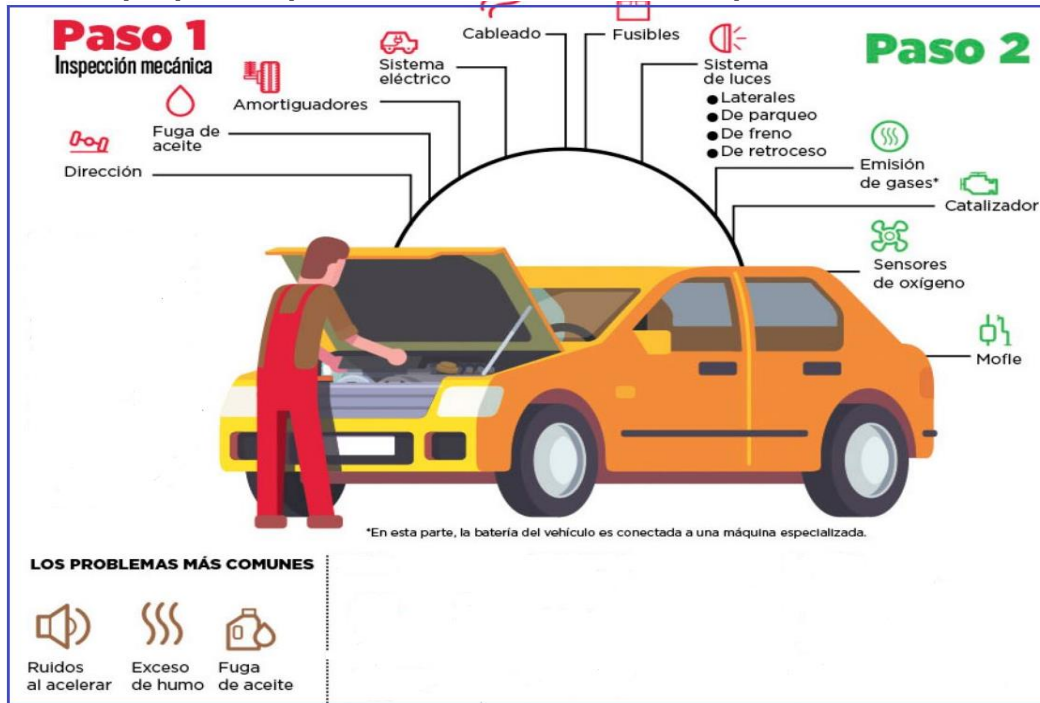
Fuente: aporte propositivo, enero 2017

Asimismo se debe realizar la adquisición del siguiente mobiliario y equipo para el área propuesta:

Mobiliario

- **Escritorio de madera y silla ejecutiva:** de 1X 1.50 mts, este servirá para que el inspector de vehículos atienda a los clientes de forma cómoda y que facilite la interacción entre los mismo.
- **Estantería de metal con gavetas:** de 1.50X 2 mts, esta se utilizará para resguarda todo el equipo necesario para inspeccionar un vehículo.
- **Sillas de descanso:** 4 sillas de visita color negro, hecha de metal/tela, con medidas de 78 cm de alto y 54 cm de ancho; servirán para que los clientes puedan sentarse mientras se les realiza el servicio y brindar mayor comodidad durante su estadía dentro de las instalaciones de la empresa.
- **Dispensador de agua:** elaborado de plástico ABS de alto impacto con tanque de acero inoxidable, color blanco, medidas 30 cm de profundidad y 84.7 cm alto, función caliente y fría, este electrodoméstico proporcionará a los usuarios agua potable cuando ellos lo deseen.
- **Basurero:** fabricado en polipropileno con capacidad de 12 litros, color negro, será de utilidad para que los clientes depositen la basura y permitirá mantener limpio el área de inspección.
- **Cartel informativo y señalización:** serán instalados en las paredes del área de inspección y servirán para informar a los clientes sobre los distintos servicios que presta la compañía, así como consejos para mantener en óptimas condiciones a su vehículo para evitar accidentes. (Véase figuras 31 y 32)

Figura 31
Diseño propuesto para el cartel informativo, inspección de vehículos



Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

Figura 32
Banner publicitario, servicios de la empresa aseguradora



Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

Equipo de inspección

- **Medidor de espesor de pintura y masilla:** con este aparato se podrá reconocer los posibles accidentes que haya sufrido un vehículo, este mide el espesor de la capa de pintura o de masilla aplicada en la zona del accidente. Para una aseguradora es importante obtener este dato debido a que existen muchos automóviles rodados en el mercado, que son importados en el país para ser utilizados como repuestos y así pagar menos impuestos y que por último terminan siendo reparados para su venta, aumentando el costo de su reparación ante un accidente.
- **Computadora portátil:** esta le servirá al inspector para guardar toda la información recabada en la inspección del vehículo y que servirá al suscriptor de negocios para definir los deducibles a aplicarse para la sección de daños propios.
- **Cámara digital:** se utilizará para tomar fotografías del vehículo inspeccionado, estas fotografías servirán al suscriptor de negocios para identificar los daños que tiene el automóvil a asegurar y que no serán cubiertos por la póliza de seguros.
- **Lámpara portátil:** le servirá al inspector para iluminar todas aquellas áreas del vehículo con poca iluminación.

e) Presupuesto

Para la ejecución de la propuesta se presenta el siguiente presupuesto, en este se encuentran los costos relacionados al mobiliario y equipo necesarios para el área de inspección de vehículos, como también el costo aproximado para la creación del ambiente físico propuesto. (Ver cuadro 29)

Cuadro 29
Presupuesto para creación de un espacio físico para la inspección de vehículos

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Costo total
Creación del espacio físico		Q 9,000.00	Q 9,000.00
Escritorio de madera y silla ejecutiva	1	Q 1,495.00	Q 1,495.00
Estantería con gavetas	1	Q 550.00	Q 550.00
Sillas de descanso	4	Q 275.00	Q 1,100.00
Dispensador de agua	1	Q 900.00	Q 900.00
Basurero	1	Q 80.00	Q 80.00
Cartel informativo y señalización	2	Q 600.00	Q 1,200.00
Medidor de espesor de masilla	1	Q 800.00	Q 800.00
Cámara digital	1	Q 950.00	Q 950.00
Lámpara de mano	1	Q 80.00	Q 80.00
Computadora portátil	1	Q 4,500.00	Q 4,500.00
Total			Q 20,655.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.4.3 Presupuesto total, estrategia 2

Cuadro 30
Presupuesto total, estrategia 2

Descripción	Costo total
Creación del área de atención al clientes	Q 9,000.00
Adquisición del mobiliario	Q 11,930.00
Total táctica 6	Q 20,930.00
Creación del área de inspección de vehículos	Q 9,000.00
Adquisición de Mobiliario	Q 5,325.00
Adquisición de Equipo de inspección	Q 6,330.00
Total táctica 7	Q 20,655.00
Total aplicación estrategia 2	Q 41,585.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.4.4 Plan de acción, estrategia 2

Cuadro 31
Plan de acción estrategia 2, mejoramiento de la evidencia física

Nombre de la empresa: Compañía de seguros						
Nombre de la estrategia: Mejoramiento de la evidencia física					Fecha: Febrero 2017	
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar la estrategia número dos al 100%, al corto y mediano plazo.						
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Costo
				Inicio	Final	
1	Presentación de la estrategia	Que el gerente general conozca el contenido de la estrategia al 100% en una sesión.	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	Q. 200.00
2	Discusión y aprobación de la estrategia	Exponer los objetivos de la estrategia y lograr su aprobación en un 100% en una sola sesión.	Estudiante y Gerente general	Enero 2018	Enero 2018	Q. 100.00
3	Creación de las áreas para la atención de clientes y de inspección de vehículos.	Tener los espacios físicos al 100% para la atención de los clientes en un plazo de tres meses.	Coordinador administrativo	Marzo 2018	Marzo 2018	Q. 18,000.00
4	Compra del mobiliario para en área de atención a clientes e inspección de vehículos.	Contar con el 100% del mobiliario listo para su instalación en un plazo de tres meses.	Coordinador administrativo	Marzo 2018	Marzo 2018	Q. 17,255.00
5	Adquisición del equipo de inspección.	Adquirir el 100% de equipo de inspección listo para su uso en el área.	Coordinador administrativo	Marzo 2018	Marzo 2018	Q. 6,330.00
6	Presentación de cada una de las áreas de servicio a todo el personal de la compañía.	Mejorar la interacción de los clientes con los empleados.	Gerente general	Marzo 2018	Marzo 2018	Q. 200.00
7	Evaluación de la estrategia trimestralmente.	Determinar al 100% la efectividad de las tácticas propuestas cada tres meses.	Jefe administrativo	Junio 2018	Diciembre 2018	Q. 300.00
				TOTAL		Q. 42,385.00
El costo estimado de implementación asciende a cuarenta y dos mil trecientos ochenta y cinco quetzales exactos.						

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.4.5 Evaluación y control, estrategia 2

Para el seguimiento y evaluación de la estrategia, se propone utilizar la escala SERVQUAL propuesta anteriormente, debido que esta evalúa en el punto dimensión y tangibles (seguridad transmitida a los clientes a través de la evidencia física) que proporciona la empresa a sus clientes.

3.5 Estrategia 3: Desarrollo y motivación de los colaboradores para la mejora continua del servicio

Para la entrega de un servicio de calidad, no es suficiente que los diseños y estándares se encuentren en su lugar, además de esto las empresas deben de cerciorarse que la atención prestada corresponde a los estándares establecidos.

Por lo anterior y considerando la importancia que tienen los colaboradores de una empresa para la prestación de un servicio de calidad, se propone implementar una estrategia de desarrollo y motivación del personal, para su efectividad es necesario desarrollar en el cliente interno las habilidades y destrezas que necesitan para entregar un buen servicio, asimismo se debe de establecer un plan de incentivos que contribuya a mantenerlos motivados y enfocados al logro de objetivos de servicio.

3.5.1 Táctica 7: Formación de los colaboradores del área de suscripción y reclamos de vehículos

a) Definición de la táctica

Según el diagnóstico realizado a la empresa, se determinó que un 75% de los colaboradores consideran que no se les capacita regularmente, siendo la capacitación un proceso importante debido a que desarrolla en los colaboradores las habilidades específicas relativas a cada área de trabajo dentro de la

organización, con el fin de modificar sus actitudes frente a aspectos de la institución.

En tal sentido, la capacitación constituirá un factor importante para que los colaboradores de la aseguradora brinden el mejor servicio a través del mejoramiento de sus habilidades y actitudes, buscado la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades.

b) Objetivos de la estrategia

- Contribuir al fortalecimiento de la cultura de servicio y atención del usuario dentro de la compañía, a través de un programa de formación de los colaboradores de la empresa.

c) Grupo objetivo

La estrategia está dirigida a los colaboradores de la empresa, especialmente a quienes tiene relación directa con los clientes, debido que son quienes ejecutan los procesos por medio de los cuales el cliente externo genera una percepción del servicio.

d) Descripción de la táctica

A través del diagnóstico realizado se determinó que los colaboradores no consideran que se les estén otorgando los conocimientos técnicos necesarios para la ejecución de sus funciones, asimismo la mayoría mencionó que le gustaría recibir el curso técnico en seguros que imparte actualmente el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).

En atención a lo anterior, se propone desarrollar en los colaboradores de la empresa los conocimientos técnicos en temas de seguros y de servicio para brindar un servicio de calidad a los asegurados.

d.1 Diseño de la capacitación

Las capacitaciones propuestas para el desarrollo de los colaboradores de la compañía en temas de servicio al cliente y de conocimientos técnicos del área en seguros son las siguientes. (Véase cuadro 31 y figuras 33, 34, 35)

Cuadro 16
Programa de capacitación dirigido los clientes internos la compañía aseguradora

Curso	Descripción	Grupo objetivo	Objetivo	Costo
Técnico en seguro	El diplomado proporciona conocimientos técnicos básicos sobre seguros.	Todo el personal de la compañía aseguradora.	Desarrollar en los colaboradores los conocimientos básicos en temas de seguros.	Q 2,500.00 por persona
Lecciones practicas del ratón	Desarrolla en los colaboradores de la compañía todas aquellas habilidades y competencias necesarias para entregar un servicio de calidad.	Todo el personal de la compañía aseguradora.	Fomentar una cultura de servicio en el personal de la compañía.	Q 100.00 por persona
Cultura del servicio	Fomentar la cultura de servicio como un estilo de vida.	Todo el personal de la compañía aseguradora.	Fomentar una cultura de servicio en el personal de la compañía.	Q 100.00 por persona

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

Figura 33


Aspectos básicos sobre la capacitación propuesta para el desarrollo de conocimientos técnicos

Empresa:		
Áreas a capacitar: departamento de, suscripción, emisión y reclamos de vehículos y vida	Duración: Horas presenciales: 380 Horas de autoformación: 340 Total horas: 720	
Nombre de la capacitación: Técnico en seguros	Costo: Q 2,500.00 anuales	
<p>Objetivo de la capacitación: Durante el desarrollo de la carrera, el participante adquirirá capacidades para promover los planes de seguros, ejecutar el plan de cobertura de los riesgos asegurables, evaluar riesgos, cotizar coberturas, planes y contratos; administrar y gestionar la cartera, tramitar reclamos y realizar ajustes, negociar y administrar programas de reaseguro, con base en requerimientos; aplicando procedimientos y buenas prácticas; además, demostrando conductas positivas en las actividades laborales.</p>		
Aspectos básicos	Características de la capacitación	
Personal a capacitar	8 empleados de la empresa	
Como se capacitará	<p>Método: La capacitación se realizara todos los lunes de 7:00 AM a 8:00 AM en el salón de reuniones de la aseguradora fuera del trabajo:</p> <p>Materiales: instalaciones de la compañía, mobiliario y equipo (mesas, silla, computadora e impresora) papelería y útiles (material de apoyo, papel, cartuchos, lapiceros).</p>	
Que se capacitará	<ul style="list-style-type: none"> Bases de seguros Desarrollo personal integral para técnico superior Ramo daños Seguros de caución Ramo vida Seguro de salud Gestión de seguros Inspección y ajuste de seguros ramo daños Comercialización y negociación de seguros 	
Capacitador	Instructor que proporcione el INTECAP	
Lugar de capacitación	Instalaciones de la compañía	
Fecha de capacitación	De Junio al Noviembre de 2017	

Fuente: Pagina del internet del INTECAP

Figura 34


Aspectos básicos sobre la capacitación propuesta de servicio al cliente

<p>Empresa:</p> 	
<p>Áreas a capacitar: todo el personal de la compañía aseguradora.</p>	<p>Duración: Horas presenciales: 8</p>
<p>Nombre de la capacitación: Lecciones practicas del ratón</p>	<p>Costo: Q 100.00 por persona</p>
<p>Objetivo de la capacitación: Desarrollar en los colaboradores de la compañía todas aquellas habilidades y competencias necesarias para entregar un servicio de calidad.</p>	
Aspectos básicos	Características de la capacitación
Personal a capacitar	40 empleados de la empresa
Como se capacitará	<p>Método: Por definir</p> <p>Materiales: instalaciones de la compañía, mobiliario y equipo (mesas, silla, computadora e impresora) papelería y útiles (material de apoyo, papel, cartuchos, lapiceros).</p>
Que se capacitará	<p>Contenido del curso:</p> <p>Día 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> Espejito dime la verdad No seas “Grumpy” sé “Happy” Permítame, solo me lavo las manos. No hay segunda sin primera El factor WOW <p>Día 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cuidado, todo detalle suma o resta. Alto a los robots, Sonreír, no es pelar la mazorca. Luces, cámara, acción. No hay preguntas tontas. Si no sabes a dónde vas, ningún camino te llevara.
Capacitador	Asignados por la persona proveedora del servicio.
Lugar de capacitación	Instalaciones de la compañía
Fecha de capacitación	De Junio de 2017

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

Figura 35

Aspectos básicos sobre la capacitación propuesta de servicio al cliente

Empresa:		
Áreas a capacitar: todo el personal de la compañía aseguradora.	Duración:	Horas presenciales: 8
Nombre de la capacitación: Cultura del servicio	Costo: Q 100.00 por persona	
Objetivo de la capacitación: fomentar la cultura de servicio como un estilo de vida.		
Aspectos básicos	Características de la capacitación	
Personal a capacitar	40 empleados de la empresa	
Como se capacitará	Método: Por definir Materiales: instalaciones de INTECAP, mobiliario y equipo (mesas, silla, computadora e impresora) papelería y útiles (material de apoyo, papel, cartuchos, lapiceros).	
Que se capacitará	Contenido del curso: La calidad del servicio como un factor diferenciador El servicio como un estilo de vida Solución de problemas Atención personalizada	
Capacitador	Asignados por la persona proveedora del servicio.	
Lugar de capacitación	Instalaciones del INTECAP	
Fecha de capacitación	De Junio de 2017	

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

e) Presupuesto

A continuación se detalla el monto a desembolsar por la ejecución de cada una de las capacitaciones propuestas anteriormente, para el cálculo del costo a incurrir por la capacitación técnica, se realizó estimando que asistirán todos los colaboradores de las áreas de suscripción y reclamos de vehículos y en donde la compañía pagará solamente la mitad del costo del curso. (Véase cuadro 32)

Cuadro 32
Presupuesto para la capacitación de los colaboradores

Capacitación	Cantidad de participantes	Costo unitario	Costo total
Capacitación técnica en seguros.	8	Q 1,250.00	Q 10,000.00
Capacitación, lecciones prácticas del ratón.	40	Q 100.00	Q 4,000.00
Capacitación, cultura de servicio	40	Q 100.00	Q 4,000.00
Total			Q 18,000.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.5.2 Táctica 8: Motivación de los colaboradores a través de reconocimientos

a) Definición de la táctica

Los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a la compañía reflejan que la misma no reconoce a sus colaboradores por su buen desempeño en la entrega del servicio a los clientes. Contar con un plan de incentivos es importante porque refuerza la conciencia y la responsabilidad de los colaboradores, incentiva el trabajo en equipo para el logro de metas y recompensa el desempeño excelente, esto en conjunto contribuye al logro de las metas de servicio establecidas. En tal sentido se propone la creación de un plan de incentivos, dirigido a los empleados de la aseguradora.

b) Objetivo

- Minimizar el porcentaje de empleados que perciben que no se les incentiva a prestar una atención de calidad a los clientes en un 30%, a través del reconocimiento de su desempeño en la entrega del servicio.

c) Grupo objetivo

La siguiente táctica está dirigida a todo el personal que labora dentro de la compañía aseguradora que ha mostrado un desempeño superior en el desarrollo de sus labores cotidianas y en la entrega del servicio.

d) Descripción de la táctica

Para el desarrollo de la táctica, se deberán llevar a cabo de las siguientes etapas para la implementación del sistema de incentivos propuesto:

Etapas 1:

Se deben establecer los indicadores u objetivos de servicio a ser cumplidos por cada uno de los colaboradores, entre estos se proponen los siguientes:

- Presentación del colaborador
- Rapidez en la entrega del servicio
- Uso adecuado de palabras durante la atención de los clientes
- Atención personalizada
- Resolución de dudas de forma efectiva

La ponderación de cada uno de los indicadores a medir es la siguiente: (Véase cuadro 32)

Cuadro 32
Ponderación de los objetivos de servicio

Objetivo	Ponderación
Presentación del colaborador	15%
Rapidez en la entrega del servicio	40%
Uso adecuado de palabras	15%
Atención personalizada	10%
Resolución de dudas	20%
Total	100%


Fuente: aporte propositivo, enero 2017

Etapas 2:

Para la calificación del servicio, se propone entregar a los clientes una boleta media carta con un código asignado al empleado que le atendió, en esta boleta se les solicitará otorgar una calificación de la atención recibida y si lo consideran oportuno describir su experiencia con la atención, esta boleta será depositada en un buzón que se encontrará en la recepción. El formato de la boleta propuesta es el siguiente: (Véase figura 36)

Figura 36

Boleta de calificación del servicio

62405

Tu opinión es muy importante para mejorar continuamente nuestro servicio

Según su experiencia con el servicio, ¿Cómo calificaría la atención recibida? En donde 1 un pésimo servicio y 10 un excelente servicio.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Presentación del colaborador										
Rapidez en la entrega del servicio										
Uso adecuado de palabras										
Atención personalizada										
Resolución de dudas										

Comentario respecto al servicio recibido: _____

Muchas gracias por sus colaboración

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

Semanalmente se realizara el ingreso de los datos obtenidos utilizando el siguiente cuadro Excel. (Véase cuadro 33)

Cuadro 33

Ejemplo: Tabulación de la calificación del servicio realizada por el cliente

	Código de colaborador	62405					
	Cliente	1	2	3			
Ponderación		Calificación Obtenida			Promedio	Total	
15%	Presentación del colaborador	8	7	9	8.00	1.20	
40%	Rapidez en la entrega del servicio	2	7	10	6.33	2.53	
15%	Uso adecuado de palabras	10	8	6	8.00	1.20	
10%	Atención personalizada	8	7	5	6.67	0.67	
20%	Resolución de dudas	4	6	9	6.33	1.27	
		Calificación total				6.87	

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

Para el cálculo de la calificación, se debe multiplicar el promedio obtenido de cada uno de los aspectos del servicio evaluados en la boleta por la ponderación dada a cada uno de ellos, por último se deben sumar los totales obtenidos.

La calificación obtenida será compartida de forma individual a cada uno de los colaboradores para darles a conocer los aspectos que deben ser mejorados para entregar un servicio de calidad a los clientes.

Asimismo se propone entregar un incentivo económico a los primeros tres empleados con la mejor calificación de servicio e incentivos no monetarios a las siguientes dos personas con mejor puntaje, esto con el propósito de incentivar su

buen desempeño y motivar al resto del personal a mejorar continuamente la atención brindada a los asegurados.

Los premios propuestos son los siguientes:

Monetarios

- Primer lugar: una computadora portátil marca HP y un vale para supermercado por Q 500.00
- Segundo lugar: un televisor de 50 pulgadas marca LG y un vale para supermercado por Q 500.00
- Tercer lugar: un vale de supermercado por Q 500.00

No monetarios

- Un día libre al mejor empleado
- Entrega de un reconocimiento por parte de la empresa por su buena actitud de servicio

La entrega de reconocimientos y premios a los colaboradores que hayan tenido un desempeño excelente en la entrega del servicio, se realizará la primera semana del mes de diciembre de cada año.

e) Presupuesto sistema de incentivos

El presupuesto necesario para ejecutar la táctica propuesta está sujeta al cumplimiento de la meta y corresponde al costo total de los premios a otorgarse. (Véase cuadro 34)

Cuadro 34
Presupuesto para la motivación de los colaboradores a través de reconocimientos

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Resmas de papel tamaño carta	4	Q 40.00	Q 160.00
Tonner para impresión	1	Q 400.00	Q 400.00
Computadora portátil marca HP	1	Q. 4,500.00	Q. 4,500.00
Televisor de 50" marca LG.	1	Q 3, 800.00	Q. 3,800.00
Vale de supermercado	3	Q. 500.00	Q. 1,500.00
Total			Q 10,360.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.5.3 Presupuesto general, estrategia 3

Cuadro 35
Presupuesto total, estrategia 3

Descripción	Costo total
Capacitación técnica en seguros.	Q 10,000.00
Capacitación, lecciones prácticas del ratón.	Q 4,000.00
Total táctica 7	Q 14,000.00
Impresión de boletas	Q 560.00
Adquisición de los premios	Q 8,300.00
Compra de vales descuento	Q 1,500.00
Evento para la premiación	Q 1,500.00
Total táctica 8	Q 11,860.00
Total aplicación estrategia 3	Q 25,860.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.5.4 Plan de acción, estrategia 3

Cuadro 36

Plan de acción estrategia tres, desarrollo y motivación de los colaboradores para la mejora del servicio

Nombre de la empresa: Compañía de seguros							
Nombre de la estrategia: Desarrollo y motivación de los colaboradores para la mejora continua del servicio					Fecha: Febrero 2017		
Objetivo General: Determinar las actividades necesarias para implementar la estrategia número uno al 100%, al corto y mediano plazo.							
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Costo	
				Inicio	Final		
1	Presentación de la estrategia	Gerente general y subjefa administrativa conozca el contenido de la estrategia al 100% en una sesión.	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	Q. 200.00	
2	Discusión y aprobación de la estrategia	Exponer los objetivos de la estrategia y lograr su aprobación en un 100% en una sola sesión.	Estudiante y Gerente general	Enero 2018	Enero 2018	Q. 100.00	
3	Contratar a las empresas propuestas para que impartan los cursos.	Contratar el servicio al mejor precio.	Jefe administrativo	Febrero 2018	Febrero 2018	Q. 14,000.00	
4	Invitación de participación a los colaboradores a los distintos cursos de capacitación.	Lograr una participación del 100% de colabores en los distintos cursos a impartir.	Asistente de gerencia general	Marzo 2018	Marzo 2018	Q. 500.00	
5	Presentación del plan de incentivos a los colaboradores.	Incentivar al 100% del personal de la empresa a prestar un servicio de calidad.	Jefe administrativo	Marzo 2018	Marzo 2018	Q. 200.00	
6	Impresión de las boletas de evaluación del servicio.	Imprimir el 100% de las boletas necesarias para evaluar el servicio	Asistente administrativo	Abril 2018	Abril 2018	Q. 560.00	
7	Adquisición de los distintos premios a otorgar.	Cumplir con el 100% del presupuesto establecido	Asistente administrativo	Noviembre 2018	Noviembre 2018	Q. 9,800.00	
8	Premiación de los empleados con mejor puntuación de servicio.	Motivar a los colaboradores de la compañía	Gerente general	Diciembre 2018	Diciembre 2018	Q. 1,500.00	
9	Evaluación de la estrategia trimestralmente.	Determinar al 100% la efectividad de las tácticas propuestas cada tres meses.	Jefe administrativo	Junio 2018	Diciembre 2018	Q. 300.00	
					TOTAL		Q 29, 860.00
El costo estimado de implementación asciende a veintinueve mil ochocientos sesenta quetzales exactos							

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.5.5 Evaluación y control

Para el control y seguimiento de la estrategia se propone que la misma sea realizada a través de la escala SERVQUAL propuesta anteriormente e identificar si existen mejoras en las dimensiones de seguridad y confianza transmitida por los empleados a los clientes.

Asimismo en el evento de premiación se propone solicitar a los colaboradores sus comentarios respecto a los incentivos entregados y si estos cumplen con sus expectativas.

3.6 Estrategias 4: Administración de las expectativas del cliente

La diferencia entre el servicio real y el prometido amplía la brecha del cliente, por lo tanto una empresa de servicios deben enfocarse en las promesas de servicio hechas a través de sus medios publicitarios, fuerza de venta y otras comunicaciones, debido a que estas elevan potencialmente las expectativas del cliente y a su vez funcionan como estándar para evaluar la calidad del servicio recibido. Para el cierre de la brecha cuatro se proponen las siguientes estrategias con base en los resultados obtenidos en el trabajo de campo:

3.6.1 Táctica 9: Revisión del material publicitario e informativo proporcionado a los clientes

a) Definición de la táctica

En la entrevista realizada al gerente general y al jefe de reclamos de vehículos, se determinó que actualmente existen discrepancias entre el material publicitario entregado a los clientes y las condiciones de alguno de los seguros que se comercializan. Para entregar un servicio de calidad es importante generar un nivel de expectativas adecuado; si las expectativas generadas en los clientes son bajas, no serán lo suficientemente atractiva para captar nuevos negocios, pero si son

muy altas los clientes quedaran decepcionados luego de la contratación de su seguro si la atención recibida es deficiente.

Por lo anterior se propone realizar una revisión del material publicitario utilizado actualmente por la aseguradora así como de las condiciones generales y particulares de cada uno de los servicios que comercializa actualmente.

b) Objetivo

- Generar en los clientes un nivel de expectativas adecuado a través de la mejora en la información brindada durante la contratación.

c) Grupo objetivo

- La siguiente táctica está dirigida a los colaboradores de la aseguradora debido que son estos los que tienen conocimiento de las diferencias entre el material informativo entregado a los clientes externos y las condiciones del seguro de automóvil.

d) Descripción de la táctica

Se propone realizar una revisión detalladas del material publicitario utilizado para promocionar los servicios de la aseguradora, como también de las condiciones que amparan los seguros ofrecidos actualmente, esta actividad debe de realizarse conjuntamente entre los departamentos de suscripción de negocios, reclamos de vehículo, gerencia técnica y gerencia comercial. Las actividades propuestas para la ejecución de esta táctica son:

Actividad 1: Revisión de las condiciones generales de vehículo

La importancia de la revisión de este texto radica en que es la base sobre la cual se rigen las condiciones particulares de cada uno de los subproductos del ramo de automóvil.

Actividad 2: Revisión de las condiciones particulares de automóvil

Las condiciones particulares se deben revisar debido a que en estas se encuentran las coberturas y exclusiones de cada uno de los sub productos del ramo de automóvil y sobre las cuales se otorgan cobertura a los vehículos asegurados.

Actividad 3: Revisión del material publicitario

Asimismo se debe revisar el material publicitario utilizado durante el momento de la venta para determinar si existen discrepancias entre las condiciones del servicio y la promesa de venta realizada.

Actividad 4: Revisión de las guías de servicio

Por último se debe de revisar el material utilizado para capacitar a los colaboradores de la compañía, esto contribuirá a eliminar discrepancias entre la promesa de venta y el servicio entregado.

e) Presupuesto

Para la ejecución de la táctica, no se estimaron recursos económicos debido a que las actividades propuestas son parte de las funciones que desempeña cada una de las áreas mencionadas.

3.6.2 Táctica 10: Creación de una promesa de servicio

a) Definición de la táctica

Prometer con precisión cuándo y cómo se entregará el servicio es una de las maneras más importantes para cerrar la brecha de la comunicación, debido a que los clientes necesitan establecer un estándar con el cual medir o determinar si la promesa de servicio realizada durante la contratación fue cumplida, por lo que se

propone la creación de una promesa de servicio que exprese el compromiso de la empresa por prestar un buen servicio.

b) Objetivo de la estrategia

- Establecer una promesa de servicio adecuada que sirva a los clientes como estándar para evaluar la calidad del servicio recibido.

c) Grupo objetivo

- La siguiente táctica está dirigida principalmente a los colaboradores de la aseguradora y a los clientes externos con para que los mismos familiaricen con la promesa de servicio realizada por la compañía y puedan generar un expectativa de servicio antes de contratar el servicio.

d) Descripción de la táctica

Para la creación de la promesa de servicio se utilizó como base la información obtenida de los clientes encuestados en la sección de comentarios, debido a que la mayoría argumentó que un aspecto importante al evaluar la calidad del servicio, es el tiempo de atención de una emergencia, asimismo resaltaron que la compañía debe de cumplir con las obligaciones contraídas con sus clientes para brindar tranquilidad.

Por lo anterior, la promesa de servicio que se propone es la siguiente:

TE SERVIMOS CON RAPIDEZ CUANDO MAS LO NECESITAS

La promesa de servicio propuesta deberá aparecer en toda la papelería institucional y material publicitario que utiliza la aseguradora para promocionar sus servicios, esta utilizará letra tipo Helvética y se colocara junto con el logo

propuesto, con el objetivo de que los colaboradores se familiaricen con ella y se sientan comprometidos con su cumplimiento.

Respecto al logo se propone que este sea un vehículo color amarillo haciendo referencia a los colores institucionales y estará representado sobre la palma de una mano de color celeste que transmita confianza, este mensaje junto con el logo brindará a los clientes un sentimiento de tranquilidad y protección ante cualquier imprevisto sufrido con su automóvil. (Véase figura 25)

Figura 25

Promesa de servicio propuesta



Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.6.3 Presupuesto

Para la ejecución de la estrategia propuesta, no se estimaron recursos económicos debido a que las actividades propuestas son parte de las funciones que desempeña la compañía aseguradora para promocionar sus servicios.

3.6.4 Plan de acción, estrategia 4

Cuadro 37

Plan de acción estrategia 4, administración de las expectativas del cliente

Nombre de la empresa: Compañía de seguros							
Nombre de la estrategia: Administración de las expectativas del cliente					Fecha: Febrero 2017		
Objetivo General:							
<ul style="list-style-type: none"> Determinar las actividades necesarias para implementar la estrategia número uno al 100%, al corto y mediano plazo. 							
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Costo	
				Inicio	Final		
1	Presentación de la estrategia	Que el gerente general conozca el contenido de la estrategia al 100% en una sesión.	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	Q 200.00	
2	Discusión y aprobación de la estrategia	Exponer los objetivos de la estrategia y lograr su aprobación en un 100% en una sola sesión.	Estudiante y gerente general	Enero 2018	Enero 2018	Q 100.00	
3	Presentación del plan de trabajo para la revisión del material informativo y publicitario.	Discutir y aprobar el 100% del plan de trabajo en una sesión.	Gerente técnico y gerente general	Febrero 2018	Febrero 2018	Q 100.00	
4	Formación de equipo de trabajo.	Involucrar al 100% del personal en cada una de las actividades propuestas.	Gerente técnico	Febrero 2018	Febrero 2018	Q 100.00	
5	Revisión del material informativo y publicitario.	Eliminar el 100% de los errores encontrados en el material publicitario e informativo.	Equipo de trabajo definido	Marzo 2018	Marzo 2018	Q 1,500.00	
6	Diseño de eslogan	Selección del mejor eslogan para la promesa de servicio.	Gerencia de mercadeo	Abril 2018	Abril 2018	Q 500.00	
7	Presentación del nuevo eslogan al personal de la compañía.	Lograr que el 100% de los colaboradores de la empresa se identifiquen con el mismo.	Gerente general	Abril 2018	Abril 2018	Q 5,000.00	
8	Requisición del nuevo material publicitario.	Sustituir el 100% del material publicitario existente en un periodo de un mes.	Jefe administrativo	Abril 2018	Abril 2018	Q 100.00	
9	Evaluación de la estrategia trimestralmente en un periodo de un año	Determinar al 100% la efectividad de las tácticas propuestas cada tres meses.	Jefe administrativo y gerente técnico	Julio 2018	Enero 2019	Q 300.00	
					TOTAL		Q 10,600.00
El costo estimado de implementación asciende a diez mil seiscientos quetzales exactos.							

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.6.5 Evaluación y control

La efectividad de la táctica propuesta se evaluará a través de la escala SERVQUAL propuesta en la estrategia uno, debido a que en ella se analizan si las expectativas de servicio se están cumpliendo.

3.7 Presupuesto total

Para el desarrollo de las estrategias propuestas se necesitará una inversión neta de Q 231,958.80. (Véase cuadro 38)

Cuadro 38

Presupuesto total de las estrategias de servicio al cliente propuestas

No.	Estrategia	Costo total
1	Conocimiento y administración de las expectativas y percepciones del cliente	Q 149,113.80
2	Mejoramiento de la evidencia física	Q 42,385.00
3	Desarrollo y motivación de los colaboradores para la mejora continua del servicio	Q 29,860.00
4	Administración de las expectativas del cliente	Q 10,600.00
	Costo total de la propuesta	Q 231,958.80

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

No se estimaron costos para la ejecución de la estrategia cuatro, debido que las tareas propuestas son parte de las actividades diarias que se desarrollan en la compañía.

3.8 Pronóstico de ventas

A continuación se realiza un pronóstico de la venta de seguros de vehículos para el año 2018, utilizando el método de mínimos cuadrados que consiste en utilizar información histórica de las ventas de los últimos cinco años, para posteriormente aplicar un 25% de incremento mínimo con la implementación de las estrategias de servicio al cliente propuestas. (Véase cuadro 39)

Cuadro 39
Proyección de ventas para el año 2018

Año	Ventas (Y)	X	$\sum XY$	$\sum X^2$
2011	Q 1,013,463.00	-2	-Q 2,026,926.00	4
2012	Q 1,054,746.00	-1	-Q 1,054,746.00	1
2013	Q 1,136,396.00	0	Q -	0
2014	Q 1,187,368.00	1	Q 1,187,368.00	1
2015	Q 1,268,514.00	2	Q 2,537,028.00	4
	Q 5,660,487.00		Q 642,724.00	10

$\sum Y/n = Q 5,660,487.00 / 5 = Q 1,132,097.40$

$\sum XY / \sum X^2 = Q 642,724.00 / 10 = Q 64,272.40$

$Y_c = a + bx = Q 1,132,097.40 + 64,272.40 (3) = Q 1,324,914.60$

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.9 Análisis financiero

El indicador financiero utilizado para evaluar la viabilidad del proyecto, consiste en la evaluación beneficio costo (RB/C), este considera los ingresos y egresos que genera el mismo para determinar su rentabilidad y factibilidad. Para su cálculo se utilizó un incremento mínimo de 25% en las ventas proyectadas con la implementación de las estrategias propuestas. (Véase cuadro 40)

Cuadro 40
Relación beneficio/costo e ingreso en ventas para el año 2018

Ventas pronosticadas para el año 2018 + incremento adicional del 25%	Inversión / Costo
Q 1,324,914.60 x 25% = Q 331,228.65	
Q 1,324,914.60 + Q 331,228.65	Q 231,958.80
Q1,656,143.25	
$R\ B/C = \frac{\text{Ingresos adicionales}}{\text{Inversión}} = \frac{Q\ 331,228.65}{Q\ 231,958.80} = Q\ 1.43$	

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

Según el análisis relación beneficio costos, la implementación de las estrategias propuestas es factible, debido a que se obtendrá Q 1.43 por cada quetzal invertido, también se incrementará la satisfacción de los clientes respecto al servicio recibido.

Asimismo para determinar la viabilidad de las estrategias propuestas se hace necesario determinar el indicado el R.O.I. (Rendimiento sobre la inversión). (Véase cuadro 41)

Cuadro 41
Rendimiento sobre la inversión (R.O.I)

Ventas pronosticadas para el año 2018 + incremento adicional del 25%	Inversión / Costo
$Q\ 1,324,914.60 \times 25\% = Q\ 331,228.65$	
$Q\ 1,324,914.60 + Q\ 331,228.65$	Q 231,958.80
Q1,656,143.25	
$R.O.I. = \frac{(\text{Ingresos adicionales} - \text{Inversión})}{\text{Inversión}} \times 100$ $\frac{(Q\ 331,228.65 - Q\ 231,958.80)}{Q\ 231,958.80} \times 100 = 42.80\%$	

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

Realizando una inversión de Q 231,958.80 para la implementación de las estrategias de servicio propuestas, se obtendría un incremento adicional a las ventas pronosticadas para el año 2018 de Q 331,228.65, generando un retorno sobre la inversión de 42.80%, por lo que el desarrollo del proyecto es factible.

3.10 Beneficios de la propuesta

La inversión necesaria para la implementación de las estrategias propuestas, generará como resultado general, la mejora en la atención que se brinda actualmente en la Municipalidad, sin embargo, se presenta a continuación una lista de los beneficios para la institución y sus colaboradores, así como para los clientes externos o vecinos del municipio por cada estrategia. (Véase Tabla 9)

Tabla 9
Beneficios para la empresa aseguradora y sus clientes internos y externos

Estrategia	Beneficio cliente interno	Beneficio clientes externo
Estrategia 1: Conocimiento y administración constante de las expectativas y percepciones del cliente para su fidelización y mejora continua del servicio.	Mejoramiento del flujo de información interno dentro de la aseguradora.	Diseño y entrega del servicio de acuerdo a las expectativas de los clientes.
Estrategia 2: Mejoramiento periódico de la evidencia física donde se desarrolla el servicio para mejorar la percepción de los clientes que visitan las instalaciones de la aseguradora.	Mejora en la entrega del servicio a través de una adecuada interacción entre los colaboradores de la compañía y los clientes externos.	Creación de un sentido de confianza en los clientes externos a través del mejoramiento de la evidencia física de la empresa.
Estrategia 3: Desarrollo y motivación constante de los colaboradores para la mejora continua en la entrega del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones orientadas en temas de servicio y atención. • Realización de actividades de forma adecuada. • Los colaboradores se encontrarán motivados para desempeñar sus actividades. • Desempeño adecuado en las funciones y tareas de los empleados municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio y atención adecuada a los clientes. • Procesos ágiles en el servicio a los clientes externos. • Seguimiento adecuado en las gestiones ingresadas por los clientes.
Estrategia 4: Administración constante de las expectativas del clientes a través una comunicación efectiva para generar un nivel de expectativas acorde a la calidad del servicio brindado.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un sentido de compromiso en la entrega de un servicio de calidad a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un nivel de expectativas respecto al servicio adecuado en los clientes.

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la empresa aseguradora ha presentado un aumento en la pérdida de clientes de la cartera de vehículos por la falta de aplicación de estrategias de servicio al cliente, enfocadas a mejorar la atención brindada a los mismos.
2. Se estableció que la compañía aseguradora no indaga respecto al conocimiento de las expectativas y percepciones de sus clientes, con el objetivo de mejorar constantemente la atención brindada a sus asegurados.
3. La aseguradora no posee estándares de servicio que le permita a sus colaboradores brindar una atención de calidad a sus clientes, asimismo se encontraron deficiencias en la evidencia física en donde se desarrolla la entrega del servicio.
4. Se logró establecer que la compañía no incentiva a sus empleados para el logro de objetivos de servicio, tampoco desarrolla en los mismos las destrezas y habilidades necesarias para facilitar desarrollo de sus funciones diarias que a su vez se traducen en la entrega de un servicio de calidad.
5. Se determinó que la aseguradora carece de una promesa de servicio que la diferencie de la competencia y que sirva a sus clientes como un punto de referencia para evaluar la calidad del servicio recibido.

RECOMENDACIONES

1. La compañía aseguradora debe implementar las estrategias de servicio propuestas anteriormente con el objetivo de disminuir el número de clientes que cancelan su seguro por deficiencias en el servicio recibido.
2. La empresa debe implementar el uso de herramientas de recolección de información para conocer las expectativas y percepciones de sus clientes, asimismo debe retenerlos a través del uso de incentivos y llamadas de seguimiento.
3. Para mejorar el servicio, la aseguradora debe implementar estándares de calidad que le permita a sus colaboradores entregar un buen servicio desde la primera vez, asimismo debe mejorar los espacios físicos donde se desarrolla el servicio con el objetivo de mejorar la percepción que tienen sus clientes del mismo.
4. La empresa debe desarrollar en sus colaboradores las habilidades y destrezas que les faciliten la entrega de un servicio de calidad a través de capacitaciones constantes, asimismo los debe motivar e incentivar para que desarrollen sus actividades con entusiasmo u compromiso diariamente.
5. La aseguradora debe desarrollar e implementar una promesa de servicio que la diferencia de la competencia y que sirva como punto de referencia a sus clientes para medir la calidad del servicio recibido.

GLOSARIO

A

Aseguradoras:

Persona o empresa que asegura riesgos ajenos.

Asegurabilidad:

Conjunto de circunstancias que deben ocurrir en un riesgo para que su cobertura pueda ser aceptada por una entidad aseguradora (en este sentido, se exige que el riesgo sea incierto, posible, concreto, lícito y fortuito).

Ajustador del seguro:

Es la persona encargada de asistir o se presenta en el lugar de ocurrencia de un siniestro sufrido por el asegurado.

Auto evaluación: Es la capacidad de una persona para juzgar sus logros respecto a una actividad o tarea determinada.

B

Brecha:

Separación, espacio o distancia entre dos elementos.

Brecha del cliente:

Diferencia entre las expectativas y las percepciones del cliente.

Boleta:

Papel impreso que se utiliza con fines administrativos con el propósito de llevar registro o servir de comprobante de algo.

Base de datos:

Conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto almacenados sistemáticamente para su posterior consulta.

C**Corredor de seguros:**

Es una persona que actúa como intermediario de varias compañías aseguradoras, sin estar vinculado en exclusiva a ninguna de ellas, comercializando contratos de seguro a sus clientes.

Capacitación:

Proceso continuo de enseñanza-aprendizaje mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los colaboradores que les permitan un mejor desempeño en sus labores.

Control:

Es el proceso por medio del cual se evalúa el desempeño de las estrategias implementadas.

Cliente interno:

Personas dentro de nuestra organización cuyas acciones influyen en la calidad del servicio prestado a los clientes externos.

Cliente externo:

Personas ajenas a la organización que adquieren o utilizan los diferentes servicios que se ofrecen.

Correo electrónico:

Es un servicio que permite el intercambio de mensaje a través de sistemas de comunicación electrónicos. Es conocido como e-mail por el término inglés derivado de electrónico mail.

D**Deducible de seguro:**

Es la cantidad de dinero que debe pagar la persona asegurada como parte de una reclamación antes de que la aseguradora pague el resto del importe del siniestro.

Daños:

Se refiere al detrimento, perjuicio o menoscabo que sufre una persona a causa de la acción u omisión.

Depreciación:

Reducción del valor que sufren los bienes u objetos como resultado del transcurso del tiempo o del uso que de ellos se hace.

Derrumbar:

Precipitar, despeñar.

Desastre natural:

Consecuencia o resultado asociado a los fenómenos naturales o por el ser humano que afectan gravemente a la sociedad y limitan la capacidad de respuesta de la población.

Dominio de internet:

Es el nombre de un servidor de internet que facilita recordar de forma sencilla la dirección IP de un servidor de internet. También conocido como dominio electrónico

Desempeño:

Desarrollo de una persona en las actividades o tareas que le corresponden.

E**Eslogan:**

Lema publicitario que se utiliza en un contexto comercial o político como parte de una propaganda con la intención de resumir y presentar una idea.

Escudo

Insignia de una entidad u organización.

H**Hosting:**

Sistema que permite almacenar información, imágenes, vídeo o cualquier contenido accesible vía web. Es un servicio que se provee a los usuarios de internet para el alojamiento de páginas web y se refiere al lugar que ocupa una página web o correo electrónico.

I**Indemnizatorio:**

Pagar una cantidad de dinero a una persona para compensar un daño o perjuicio que se le ha causado.

Internet:

Conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas que utilizan la familia de protocolos TPC/IP.

Insatisfactorio:

Que no cumple o satisface los requerimientos o límites establecidos para alguna actividad o tarea.

L**Licencia de conducir:**

Documento de transito expedido por el Departamento de Tránsito que faculta a su titular a conducir el tipo de vehículos que se consigne en la misma. (Capítulo II, Artículo 7, Reglamento de Tránsito Acuerdo Gubernativo 273-98)

M**Mercadeo relacional:**

Es una forma de crear relaciones cercanas y duraderas con los clientes, permitiendo que tanto la empresa como el cliente mismo puedan derivar mejores beneficios de la relación.

P**Perjuicio:**

Es la disminución patrimonial del asegurado a consecuencia de la ocurrencia de un evento negativo o al incumplimiento de la obligación, sea que se trate de una pérdida real o efectiva, o simplemente de una ventaja de otra en el patrimonio o la persona misma.

Prima de seguro:

Es el costo del seguro o aportación económica que ha de pagar un asegurado o contratante a una compañía aseguradora por la transferencia del riesgo bajo las coberturas que esta última ofrece a sus clientes durante un determinado período de tiempo.

Prima neta:

Recibe también el nombre de Prima Comercial, siendo el resultado de aplicar a la "Prima de Riesgo", los gastos de Gestión interna y externa, sin incluir los impuestos y recargos legales que recaen sobre la operación aseguradora.

Proyectil:

Cuerpo arrojado, especialmente si se lanza con arma de fuego, un dardo.

Página Web:

Documento electrónico diseñado para el World Wide Web (Internet) que contiene algún tipo de información como texto, imagen, video, animación u otros.

R**Riesgo:**

La eventualidad de todo caso fortuito que pueda provocar la pérdida prevista en la póliza.

Robo:

Delito que se comete apoderándose con ánimo de lucro de una cosa mueble ajena, empleándose violencia o intimidación sobre las personas, o fuerza en las cosas.

S

Severidad:

Grado de afectación económica sobre el sujeto, con relación al siniestro acaecido.

Suma asegurada:

Se refiere a la cantidad fijada en cada una de las garantías de la póliza, que constituye el límite máximo de la indemnización a pagar por todos los conceptos por el asegurador, en cada siniestro.

Subrogación:

Acción de subrogar, especialmente en una obligación o derecho.

Siniestros:

Se define como la manifestación del riesgo asegurado.

Siniestralidad:

Se refiere al factor determinante para definir hacia donde podría ir el costo del seguro en el mercado. Esta se determina entre la relación entre siniestros pagados / primas cobradas en un período de tiempo.

BIBLIOGRAGÍA

1. Asociación Guatemalteca de Instituciones de Seguros –AGIS- (en línea). Guatemala. Consultado el 20 may. 2017. Disponible en: <http://www.agis.com.gt>.
2. Clow Baack, Publicidad promoción y comunicación integral en marketing. 4ta. Edición. México, Pearson education, 2010. 472 páginas.
3. Condiciones Generales de Vehículos Automotores. texto aprobado por la Súper Intendencia de Bancos según Resolución Número 58-94.
4. Fischer, L. Espejo, J. 2004. Mercadotecnia. 3a. ed. México, McGraw-Hill. 540 p.
5. Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, 3ra. Edición, México, McGraw-Hill, 2009, 736 páginas.
6. John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo. 13va. Edición, México, McGraw-Hill, 2011, 736 páginas.
7. Koontz, Weihrich, Cannice, Administración una perspectiva global y empresarial. 13va. Edición. México, McGraw-Hill, 2008. 736 páginas.
8. Kotler & Armstrong. Fundamentos de marketing. 8va. Edición. México, Pearson education, 2008. 656 páginas.
9. Kotler, P. y Armstrong, G. 2001. Dirección de Marketing. 6a. ed. México, Pearson. 792 p. Kotler, P. y Keller, K. L. 2006. Dirección de Marketing. 12a. ed. México, Pearson. 729 p.

10. Ley de actividad aseguradora. Decreto número 25-2010. El Congreso de la Republica de Guatemala y sus reformas.
11. Lovelock & Wirtz, Marketing de servicios. 6ta. Edición, México, Pearson educación, 2009. 672 páginas.
12. Manual técnico de seguros y fianzas elaborado por INTECAP.
13. Peel, Malcolm. El servicio al cliente. 4ta. edición. España, Ediciones Deusto,S.A, 1991. 204 páginas.
14. Ventura Sanchez, Claudia Isabel. Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la calidad en el servicio en el instituto de fomento de hipotecas aseguradas –FHA- (Tesis). USAC, Guatemala, diciembre 2010. 188 páginas.
15. Zeithaml, Bitner & Gremler, Marketing de servicios. 5ta. Edición. México, McGraw-Hill, 2009. 736 páginas.
16. Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. 2007. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2a. ed. México, McGraw-Hill. 747 p.
17. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. y Gremler, D. D. 2009. Marketing de servicios. 5a. ed. México, McGraw-Hill. 709 p.

ANEXOS



ANEXO 1

Boleta de entrevista dirigida al gerente general de la compañía aseguradora

Objetivo:

Con la siguiente entrevista se pretende determinar si la compañía cuenta actualmente con estrategias de servicio al cliente implementadas y si las mismas han sido eficientes adecuándose a las necesidades actuales de servicio.

Instrucción:

Realizar cada una de las preguntas que se presentan a continuación de manera clara y precisa al sujeto entrevistado, cada una de las preguntas son de respuesta abierta por lo que debe de prestar la atención debida a cada una de las respuestas obtenidas.

Mezcla de mercadotecnia

1. ¿Cuáles son los seguros de automóvil con mayor colocación que posee actualmente la compañía en el mercado?

2. ¿Existen actualmente políticas de precios formalmente establecidas al momento de cotizar un seguro?

3. ¿De qué manera se comercializan los seguros de automóvil en la compañía?

4. ¿La compañía cuenta con campañas de promoción de sus seguros de automóvil, que le permita a sus clientes conocer los beneficios que se adquieren al contratar su seguro?



Brecha 1

a. Expectativas del cliente respecto al servicio

5. ¿Existen programas de investigación enfocados a la calidad del servicio prestado? Y en qué consiste: (si la respuesta anterior es negativa pasar a la pregunta número 7)

6. ¿La información obtenida a través de las investigaciones realizadas, ha sido de utilidad para conocer las expectativas de los clientes?

7. ¿Considera importante la utilización de investigaciones enfocadas al servicio que permitan a la compañía conocer las expectativas de sus clientes con respecto al servicio esperado?

8. ¿El personal a su cargo le expone las sugerencias y comentarios realizadas por el cliente respecto al servicio? (si la respuesta anterior es negativa pasar a la pregunta número 10)

9. ¿La información respecto a las expectativas del cliente que le han proporcionado sus colaboradores le ha sido de utilidad para el diseño y mejoras en el servicio prestado?

10. ¿Considera importante que su equipo de trabajo le informe sobre las expectativas del cliente respecto al servicio?



b. Fidelización del cliente

11. ¿Implementa la compañía estrategias de retención del cliente que le permita crear relaciones solidas con los mismos? En qué consiste: (si la respuesta anterior es negativa pasar a la pregunta número 13)

12. ¿Los resultados obtenidos a través de las estrategias de retención del cliente implementadas han sido efectivas?

13. ¿considera importante implementar estrategias de retención del cliente, que contribuyan a logro de los objetivos de la compañía?

c. Recuperación del servicio

14. ¿La compañía implementa estrategias para identificar las deficiencias en el servicio que le permita llevar a cavo acciones de corrección de forma inmediata? (si la respuesta anterior es negativa pasar a la pregunta número 16)

15. ¿Han sido efectivas las estrategias de recuperación del servicio implementadas por la compañía?

16. ¿Considera importante contar con estrategias de recuperación del servicio que le permita a la compañía identificar las deficiencias en el mismo y con ello hacer las correcciones en el mismos?



d. Retención de clientes

17. ¿Se implementan actualmente estrategias de recuperación de clientes perdidos? (si la respuesta anterior es negativa pasar a la pregunta número 19)

18. ¿Las estrategias de recuperación de clientes implementadas han brindado los resultados esperados por la compañía?

19. ¿considera importante la utilización de estrategias de recuperación de clientes?

Brecha 2

e. Diseño e innovación de nuevos servicios

20. ¿Para el diseño de nuevos servicios, se realizan estudios que le permita a la compañía identificar las expectativas de sus clientes actuales y potenciales? (si la respuesta anterior es negativa pasar a la pregunta número 22)

21. ¿Las investigaciones realizadas para identificar las expectativas del cliente han sido de utilidad para el diseño de servicios de calidad?

22. ¿Considera importante la utilización de estudios de mercado para el diseño de nuevos servicios?

23. ¿Se establecen procesos sistematizados para la entrega de nuevos servicios? (si la respuesta anterior es negativa pasar a la pregunta número 25)



24. ¿Los procesos para la entrega de nuevos servicios se encuentran formalmente establecidos y son de conocimiento del personal de la compañía?

25. ¿Considera importante contar con procesos formalmente establecidos para la entrega de nuevos servicios?

26. ¿Cuenta la compañía con estándares de calidad del servicios que le permita medir la eficiencia en la entrega del servicio? **(si la respuesta anterior es negativa pasar a la pregunta número 28)**

27. ¿Los estándares de calidad implementados por la compañía han sido eficientes y contribuyen al establecimiento de metas en la calidad del servicio?

28. ¿Cree que es importante contar con estándares de calidad en el servicio para que el mismo se entregue de forma eficiente?

29. ¿Posee la compañía espacios físicos para la entrega de los servicios ofrecidos? **(si la respuesta anterior es negativa pasar a la pregunta número 31)**

30. ¿Considera que los espacios físicos destinados por la compañía para la entrega del servicio son los adecuados?



31. ¿Cree que contar con los espacios físicos adecuados influyen de forma positiva en la entrega del servicio?

Brecha 3

f. Entrega de calidad en el servicio a través de las personas

32. ¿Se cuenta con el número de personal adecuado para la entrega del servicio en cada uno de sus niveles?

33. ¿Se cuenta con un manual de normas y procedimientos por cada puesto de trabajo existente?

34. ¿La compañía posee algún programa de capacitación para los colaboradores?

35. ¿La compañía cuenta con algún programa de incentivos?

36. ¿Se cuenta con la tecnología y procesos adecuados para la entrega del servicio?

Brecha 4

g. Manejo de las promesas del servicio

37. ¿Cuenta la compañía con procesos comunicación efectivos que den a conocer al cliente las características del servicio que está adquiriendo?



38. ¿Posee la compañía programas de marketing interno, que le permita capacitar al personal que presta el servicio sobre el rol que desempeña en la entrega del servicio y las promesas del servicio hechas a los clientes?



ANEXO 2

Boleta de entrevista dirigida al jefe del departamento de reclamos de automóviles de la compañía aseguradora

Objetivo:

Con la siguiente entrevista se pretende determinar el nivel de conocimientos de las estrategias de servicio implementadas actualmente por la compañía y si estas contribuyen en la entrega de un servicio de calidad y por ende al logro de los objetivos del departamento.

Instrucción:

Realizar cada una de las preguntas que se presentan a continuación de manera clara y precisa al sujeto entrevistado, cada una de las preguntas son de respuesta abierta por lo que debe de prestar la atención debida a cada una de las respuesta obtenidas.

Brecha 1

a. Expectativas del cliente respecto al servicio

1. ¿Su equipo de trabajo le expone las deficiencias en el servicio encontradas por los clientes al momento de hacer uso del mismo? **(si la respuesta anterior es negativa pasar a la pregunta número 3)**

2. ¿Ha sido de utilidad la información que su equipo de trabajo le ha proporcionado con respecto a las deficiencias en el servicio encontradas?

3. ¿Considera importante contar con retroalimentación constate por parte de su equipo de trabajo con respecto a las deficiencias en el servicio encontradas por el cliente para la mejora de los procesos?



a. Recuperación del servicio

4. ¿Implementa en su departamento algún tipo de encuestas de satisfacción después de haber brindado el servicio a su cliente? **(si la respuesta anterior es negativa pasar a la pregunta número 7)**

5. ¿Las herramientas utilizadas por su departamento para medir la satisfacción del cliente han sido de utilidad para conocer las deficiencias en el servicio encontradas?

6. ¿Considera importante contar con herramientas que le permitan medir la satisfacción del cliente después de haber contratado un servicio con la compañía con el objetivo de identificar de manera oportuna las deficiencias mismo?

Brecha 2

a. Diseño e innovación de productos

7. ¿Conoce cuáles son las normas y procedimientos a seguir para la entrega de los servicios que ofrece actualmente la compañía?

8. ¿Se desarrollan en su departamento estándares de calidad del servicio que le permita a la compañía medir la eficiencia en la entrega del servicio?

9. ¿Cuenta con ambientes adecuados para la entrega del servicio?



Brecha 3

a. Entrega del servicio a través de las personas

10. ¿Cuenta con el número de personas adecuado para la entrega del servicio?

11. ¿Los puestos de trabajo de su departamento cuenta con un manual de normas y procedimientos que le permita a al personal a su cargo conocer cada una de sus funciones?

12. ¿Se le brinda capacitación constante a su equipo de trabajo con respecto a los servicios que ofrece actualmente la compañía?

13. ¿Se desarrolla algún programa de incentivos para el equipo de trabajo a su cargo? **(si la respuesta anterior es negativa pasar a la pregunta número 31)**

14. ¿El programa de incentivos actual cumple las necesidades y expectativas de su equipo de trabajo?

15. ¿Considera necesario contar con algún programa de incentivos dirigido a su equipo de trabajo?

16. ¿La tecnología y proceso utilizados por su departamento son los adecuados para la suscripción de negocios?



17. ¿Recibe actualización constante sobre las modificaciones en los productos ofrecidos por la aseguradora, le permita a su vez brindar información actualizada a sus posibles clientes?



ANEXO 3

Boleta de entrevista dirigida al jefe del departamento de suscripción de negocios de la compañía aseguradora

Objetivo:

Con la siguiente entrevista se determinara el nivel de conocimientos de las estrategias de servicio implementadas actualmente por la compañía y si estas contribuyen en la entrega de un servicio de calidad y por ende al logro de los objetivos del departamento.

Instrucción:

Realizar cada una de las preguntas que se presentan a continuación de manera clara y precisa al sujeto entrevistado, cada una de las preguntas son de respuesta abierta por lo que debe de prestar la atención debida a cada una de las respuesta obtenidas.

Mezcla de mercadotecnia

1. ¿Cuáles son los seguros de automóvil con mayor colocación que posee actualmente la compañía en el mercado?

2. ¿Existen actualmente políticas de precios formalmente establecidas al momento de cotizar un seguro?

3. ¿De qué manera se comercializan los seguros de automóvil en la compañía?



Brecha 1

a. Expectativas del cliente respecto al servicio

4. ¿Conoce actualmente las expectativas de su cliente con respecto al servicio que está contratando?

5. ¿Considera que se cumplen la expectativa del cliente al momento en que se hace uso del servicio contratado?

6. ¿Recibe retroalimentación por parte de su cliente con respecto a las mejoras en el servicio que se podría implementar? **(si la respuesta es “no” pasara a la pregunta número 8)**

7. ¿Expone a su superior las sugerencias recibidas por parte de su cliente con respecto a las mejoras en el servicio que se podrían realizar?

8. ¿Se toman en cuenta las sugerencias recibidas por parte de su cliente para mejorar el servicio que brinda actualmente la compañía?

b. Fidelización del cliente

9. ¿Implementa alguna herramienta para identificar cuáles son los clientes que se encuentran fidelizados con los servicios de la compañía? **(si la respuesta anterior es negativa pasar a la pregunta número 11)**



10. ¿La herramienta utilizada para identificar a sus clientes fidelizados le proporciona la información de manera efectiva?

11. ¿Considera importante identificar cuáles son los clientes fidelizados con los servicios de la compañía para ofrecerles incentivos que permita mantener relaciones de negocios?

12. ¿Implementa algún tipo de incentivo dirigido a sus clientes para establecer relaciones de negociaciones a largo plazo (financiero, servicio personalizado, cliente VIP)? **(si la respuesta anterior es negativa pasar a la pregunta número 14)**

13. ¿Los incentivos ofrecidos a sus clientes preferenciales han sido efectivos para establecer relaciones residuales con los mismos?

14. ¿Cree que es importante ofrecer a sus clientes preferenciales algún tipo de incentivo que permita a la compañía establecer y mantener relaciones de negocios a largo plazo?

c. Recuperación del servicio

15. ¿Su departamento aplica alguna herramienta para medir la satisfacción del cliente después de haber adquirido uno de los servicios ofrecidos por la compañía? **(si la respuesta anterior es negativa pasar a la pregunta número 17)**



16. ¿La herramienta utilizada para medir la satisfacción del cliente le ha proporcionado información relevante respecto a las deficiencias encontradas en el servicio?

17. ¿Considera importante contar con herramientas que le permitan medir la satisfacción del cliente después de haber contratado un servicio con la compañía?

d. Retención de clientes

18. ¿Utiliza algún tipo de incentivos para la retención de los clientes que desean desistir de los servicios que ofrece la compañía? **(si la respuesta anterior es negativa pasar a la pregunta número 20)**

19. ¿Los incentivos utilizados han sido efectivos para lograr la retención de los clientes que desisten de los servicios que ofrece la compañía?

20. ¿Considera importante utilizar incentivos de retención de clientes?

21. ¿Se comunica con los clientes después de que desistieron de los servicios de la compañía, para identificar las causas reales por las cuales se retiró de la compañía?



22. ¿La información brindada por sus clientes perdidos le ha sido de utilidad para reconocer las causas reales por las cuales se desistió de los servicios de la compañía?

23. ¿Cree que es importante aprender de sus clientes perdidos para corregir las deficiencias en el servicio prestado?

Brecha 2

e. Diseño e innovación de productos

24. ¿Conoce cuáles son las normas y procedimientos a seguir para la entrega de los servicios que ofrece actualmente la compañía?

25. ¿Se desarrollan en su departamento estándares de calidad del servicio que le permita a la compañía medir la eficiencia en la entrega del servicio?

26. ¿Cuenta con ambientes adecuados para la entrega del servicio?

Brecha 3

f. Entrega del servicio a través de las personas

27. ¿Cuenta con el número de personas adecuado para la entrega del servicio?



28. ¿Los puestos de trabajo de su departamento cuenta con un manual de normas y procedimientos que le permita a al personal a su cargo conocer cada una de sus funciones?

29. ¿Se le brinda capacitación constante a su equipo de trabajo con respecto a los servicios que ofrece actualmente la compañía?

30. ¿Se desarrolla algún programa de incentivos para el equipo de trabajo a su cargo? **(si la respuesta anterior es negativa pasar a la pregunta número 31)**

31. ¿El programa de incentivo actual cumple las necesidades y expectativas de su equipo de trabajo?

32. ¿Cree que es necesario contar con algún programa de incentivos dirigido a su equipo de trabajo?

33. ¿La tecnología y proceso utilizados por su departamento son los adecuados para la suscripción de negocios?

34. ¿Se le proporciona el equipo necesario para la ejecución de sus funciones de manera eficiente?



35. ¿Recibe actualización constante sobre las modificaciones en los productos ofrecidos por la aseguradora que le permita a su vez brindar información actualizada a sus posibles clientes?

Brecha 4

g. Manejo de las promesas del servicio

36. ¿Existe material publicitario que brinde información al cliente de forma clara y precisa las características del servicio que está adquiriendo?

37. ¿Se le brinda la información necesaria al cliente sobre las formas de uso del servicio que está adquiriendo?

38. ¿Las expectativas generadas en los clientes a través de los medios de comunicación e informativos van en concordancia con las características reales del servicio prestado?



ANEXO 4

Encuesta dirigida a los colaboradores de la compañía para medir el grado de conocimiento e involucramiento de las estrategias de servicio implementadas

Objetivo: recompilar información que ayude a Determinar el grado de conocimiento e involucramiento con cada una de las estrategias de servicio empleadas por la compañía aseguradora.

Instrucciones: Atentamente se solicita proporcione la siguiente información de acuerdo a cada pregunta marcando con una "X" las respuestas que mejor expresen su opinión.

Datos generales:

Edad	Sexo	Años de laborar en la compañía	Escolaridad
<input type="checkbox"/> 18-29 años	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año	<input type="checkbox"/> Educación Primaria
<input type="checkbox"/> 30-41 años	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/> Educación Básica
<input type="checkbox"/> 42-53 años		<input type="checkbox"/> De 3 a 5 años	<input type="checkbox"/> Diversificado
<input type="checkbox"/> 54-65 años		<input type="checkbox"/> Más de 5 años	<input type="checkbox"/> Universidad Completa
			<input type="checkbox"/> Universidad Incompleta

Brecha 1

a. Expectativas del cliente respecto al servicio

1. ¿Le expone el cliente las expectativas que tiene respecto al servicio que presta la compañía?

- Nunca
 Regularmente
 Siempre

2. ¿Expone a su jefe inmediato las sugerencias y comentarios sobre el servicio realizadas por los clientes? (si la respuesta es "no" pasar a la pregunta número 4)

- Si
 No

3. ¿Considera que se toman en cuenta las sugerencias realizadas para la mejora en el servicio?

- Nunca
 Regularmente
 Siempre

Brecha 3

b. Entrega del servicio a través de las personas

4. ¿Conoce cuáles son las funciones asignadas a su puesto de trabajo?

- Si
 No

5. ¿Se le brinda capacitación respecto a los servicios que ofrece la compañía?

- Nunca
 Regularmente
 Siempre

6. ¿Se le incentiva en su puesto de trabajo para brindar un mejor servicio?

- Nunca
 Regularmente
 Siempre



7. ¿Se le proporciona el equipo necesario para la ejecución de sus funciones de manera eficiente?
- Si
 - No
8. ¿La tecnología utilizada en su puesto de trabajo, le permite a usted desarrollar sus funciones de manera eficiente?
- Si
 - No
9. ¿Su jefe inmediato le informa sobre las deficiencias encontradas en el servicio por parte del cliente, para con ello realizar las medidas correctivas necesarias en el servicio?
- Nunca
 - Regularmente
 - Siempre
10. De las siguientes opciones marque la que considera influye negativamente en el servicio prestado:
- Falta de retroalimentación del jefe inmediato sobre las deficiencias en el servicio encontradas.
 - Carencia del equipo y herramientas adecuadas
 - Deficiencias en la tecnología utilizada
 - Desconocimiento del cliente sobre las características del servicio que adquirió



ANEXO 5

Encuesta dirigida a los clientes reales de la compañía aseguradora

Objetivo: conocer el grado de satisfacción de los clientes reales de la compañía aseguradora con el propósito de identificar las debilidades en el servicio y si las mismas cumplen las expectativas generadas en el cliente al momento de contratar su seguro.

Instrucciones:

Atentamente se solicita proporcione la siguiente información de acuerdo a cada pregunta marcando con una "X" las respuestas que mejor expresen su opinión.

Datos generales:

Edad	Sexo	Escolaridad
<input type="checkbox"/> 18-29 años	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Educación Primaria
<input type="checkbox"/> 30-41 años	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Educación Básica
<input type="checkbox"/> 42-53 años		<input type="checkbox"/> Diversificado
<input type="checkbox"/> 54-65 años		<input type="checkbox"/> Universidad Completa
		<input type="checkbox"/> Universidad Incompleta

Hábitos de uso

- ¿Por cuál de los siguientes motivos contrata usted un seguro para su vehículo?
 Protegerlo contra robo
 Protegerlo contra daños
 Limitar su responsabilidad por daños causados a un tercero
 Otros.
Especifique. _____
- ¿Cuál de los siguientes factores toma en cuenta al momento de contratar una póliza de seguros?
 Precio
 Servicio
 Todos los anteriores
 Otros.
Especifique _____
- ¿La atención recibida por parte de la aseguradora llenó sus expectativas de servicio?
 Si
 No
- ¿Qué importancia le merece recibir por parte de la compañía un servicio de calidad?
 Nada importante
 Poco importante
 Muy importante
- ¿Cómo califica el servicio recibido por parte de la aseguradora?
 Malo
 Regular
 Bueno



6. Si su respuesta a la pregunta anterior fue mala o regular, favor indicar cual de las siguientes etapas del servicio generó que otorgara esta calificación, de lo contrario pasar a la siguiente pregunta:

- Pago de reclamo
 Contratación
 Uso de asistencia

Brecha 1

a. Fidelización del cliente

7. ¿Alguno de los ejecutivos de la aseguradora se ha comunicado con su persona para ofrecerle algún tipo de incentivo por su preferencia a los servicios de la aseguradora? (si su respuesta es "no" pase a la pregunta número 9)

- Si
 No

8. ¿El tipo de incentivo que se le brindo lleno su expectativas como cliente de la aseguradora?

- Si
 No

9. ¿Qué tipo de incentivo le gustaría recibir por preferir los servicios de la aseguradora?

- Aumento en la cobertura
 Mejorar el valor de la prima de seguro
 Mejorar los deducibles
 Todos los anteriores
 Otros.
Especifique. _____

b. Recuperación del servicio

10. ¿Después de contratar su póliza de seguro, se comunicaron con usted para conocer su experiencia con el servicio? (si su respuesta es "no" pase a la pregunta número 12)

- Si
 No

11. ¿Considera oportuna la comunicación con su persona?

- Si
 No

12. ¿Por qué medio le gustaría que se comunicaran con usted para conocer su experiencia con el servicio recibido?

- Telefono
 Correo electronico
 Todos los anteriores

13. ¿Cómo califica las instalaciones de la aseguradora?

- Buenas
 Regular
 Deben mejorarse

Brecha 4

Comunicación de las promesas del servicio

14. Cuando contrató su póliza de seguro ¿Se le brindo información respecto a los beneficios y características del servicio que adquirió?

- Si
 No

15. ¿Se le proporcionó el material informativo que respalda las condiciones del seguro que adquirió?

- Si
 No

16. ¿Conoce las condiciones que amparan su póliza de seguro

- Nada
 Poco
 Mucho



ANEXO 6

Encuesta dirigida a los clientes potenciales de la compañía aseguradora

Objetivo: Recopilar información objetiva sobre los gustos y preferencias de los clientes potenciales de la compañía aseguradora, con el propósito de conocer las expectativas de servicio que poseen y con ello desarrollar estrategias de servicio orientadas al cliente.

Instrucciones:

Atentamente se solicita proporcione la siguiente información de acuerdo a cada pregunta marcando con una "X" las respuestas que mejor expresen su opinión.

Edad	Sexo	Escolaridad
<input type="checkbox"/> 18-29 años	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Educación Primaria
<input type="checkbox"/> 30-41 años	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Educación Básica
<input type="checkbox"/> 42-53 años		<input type="checkbox"/> Diversificado
<input type="checkbox"/> 54-65 años		<input type="checkbox"/> Universidad Completa
		<input type="checkbox"/> Universidad Incompleta

- ¿posee vehículo? Si la respuesta es si pasar a la siguiente pregunta de lo contrario dar por terminada la encuesta.

Si No

- Posee algún tipo de seguro con Aseguradora de los Trabajadores. (Si la respuesta es "no" realizar directamente la encuesta, de lo contrario pase a la siguiente pregunta)

Si No

- Qué tipo de seguro posee con Aseguradora de los trabajadores. (Si la respuesta recibida es "seguro de automóvil" realizar la encuesta destinada para clientes reales)

- Seguro de Automóvil
- Seguro de Incendio
- Seguro de Vida

Hábitos de uso

1. ¿Por cuál de los siguientes motivos contrata usted un seguro para su vehículo?

- Protegerlo contra robo
- Protegerlo contra daños
- Limitar su responsabilidad por daños causados a un tercero
- Otros. Especifique _____

2. ¿Cuál de los siguientes factores toma en cuenta al momento de contratar una póliza de seguros?

- Precio
- Servicio
- Todos los anteriores
- Otros. Especifique _____

Brecha 1

a. Expectativas del cliente

3. ¿Actualmente posee algún tipo de seguro contratado para su automóvil? (si la respuesta es "no" pasara a la pregunta número 6)

Si
 No

4. ¿La compañía de seguros que le brinda el servicio actualmente llena sus expectativas de servicio?

- Nada importante
- Poco importante
- Muy importante



5. ¿Qué importancia le merece que una compañía de seguros, conozca sus expectativas de servicio?

- Nada importante
- Poco importante
- Muy importante

6. ¿Cómo le gustaría que se conocieran sus expectativas de servicio?

- Por teléfono
- Buzón de sugerencias
- Por correo electrónico
- Otros. Especifique_____

b. Fidelización del cliente

7. ¿La compañía aseguradora que le brinda el servicio actualmente, le ofrece algún tipo de beneficio por preferir sus productos? (si no posee seguro de vehículo, pasar a la pregunta 9)

- Si
- No

8. ¿Qué importancia le merece que una compañía de seguros le ofrezca algún tipo de beneficios por preferir sus servicios?

- Nada importante
- Poco importante
- Muy importante

9. ¿Qué tipo de beneficios le gustaría recibir por parte de una compañía de seguros?

- Aumento en las coberturas por el mismo precio
- Mejora en el valor de la prima de seguro
- Mejora en los deducibles
- Mejora en los deducibles

c. Recuperación del servicio

10. ¿Ha tenido inconvenientes con el servicio contratado con su compañía de seguros actual? (si no posee seguro de vehículo, pasar a la siguiente pregunta)

- Si
- No

11. ¿Qué importancia le merece que una compañía de seguros conozca las deficiencias en el servicio que presta, y con ello hacer las mejoras en el mismo?

- Nada importante
- Poco importante
- Muy importante

12. ¿Cómo le gustaría que una compañía de seguros conozca las deficiencias en el servicio que presta?

- Buzón de quejas
- Llamadas de satisfacción del servicio
- Portal en internet
- Otro. Especifique:_____

Brecha 2

d. Diseño e innovación de productos

13. ¿La compañía de seguros con la que se encuentra actualmente, cuenta con los espacios físicos adecuados para brindarle un servicio de calidad? (si no posee seguro de vehículo, pasar a la siguiente pregunta)

- Si
- No

14. ¿Qué importancia le merece que una compañía de seguros posea los espacios adecuados para brindarle un servicio de calidad?

- Nada importante
- Poco importante
- Muy importante

Brecha 4

e. Manejo de las promesas del servicio

15. La compañía de seguros con la que contrato su servicio ¿le brindo información de su seguro de forma clara y precisa sobre los beneficios y coberturas del mismo? (si no posee seguro de vehículo, pasar a la siguiente pregunta)

- Si
- No

16. ¿Qué importancia le merece que una compañía de seguros le brinde la información en forma clara y precisa sobre los beneficios y coberturas del mismo?

- Nada importante
- Poco importante
- Muy importante



ANEXO 7

Encuesta dirigida a los clientes perdidos de la compañía aseguradora

Objetivo: identificar las causas reales que contribuyen a la pérdida de los clientes actuales, con lo objetivo de establecer estrategias de recuperaciones de servicio adecuadas a las necesidades de la compañía aseguradora.

Instrucciones: Atentamente se solicita proporcione la siguiente información de acuerdo a cada pregunta marcando con una "X" las respuestas que mejor expresen su opinión.

Datos generales:

Edad	Sexo	Escolaridad	Modelo de su Vehículo
<input type="checkbox"/> 18-29 años	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Educación Primaria	_____
<input type="checkbox"/> 30-41 años	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Educación Básica	
<input type="checkbox"/> 42-53 años		<input type="checkbox"/> Diversificado	
<input type="checkbox"/> 54-65 años		<input type="checkbox"/> Universidad Completa	
		<input type="checkbox"/> Universidad Incompleta	

Hábitos de uso

- ¿Por cuál de los siguientes motivos contrata usted un seguro para su vehículo?
 - Protegerlo contra robo
 - Protegerlo contra daños
 - Limitar su responsabilidad por daños causados a un tercero
 - Todos los anteriores
 - Otros. Especifique _____
- ¿Cuál de los siguientes factores toma en cuenta al momento de contratar una póliza de seguros?
 - Precio
 - Servicio
 - Todos los anteriores
 - Otros. Especifique _____
- ¿Cuál fue el motivo por el cual cancelo su póliza de seguro?
 - Mal servicio recibido
 - Precio del seguro
 - Contrato su seguro con otra aseguradora
 - Venta de su vehículo
 - Otros. Especifique _____
- ¿Se comunicó con usted alguno de nuestros ejecutivos para preguntarle sobre las causas reales por las que cancelo su póliza seguro?
 - Si
 - No
- ¿Qué importancia le merece que la compañía se comuniquen con usted para conocer las causas reales de su retiro cómo asegurado?
 - Nada importante
 - Poco Importante
 - Muy Importante
- ¿Durante la vigencia de su póliza de seguro, tuvo algún inconveniente con el servicio recibido por su persona?
 - Si
 - No



7. ¿Se le dio solución a su inconveniente de forma rápida y precisa?
- Si
 No
8. ¿Qué importancia le merece que la aseguradora ofrezca solución a sus clientes con respecto a las experiencias negativas con el servicio?
- Nada importante
 Poco Importante
 Muy Importante
9. ¿Cómo califica las instalaciones de la aseguradora?
- Buenas
 Regular
 Deben mejorarse
10. Al momento de contratar su póliza de seguro ¿se le brindo información clara y precisa respecto a las características del servicio que adquirió? **(si su respuesta es “no” pase a la pregunta número 12)**
- Si
 No
11. ¿La información que se le brindo fue de forma clara y precisa de acuerdo a sus expectativas?
- Si
 No
12. ¿Qué importancia le merece contar con información clara y precisa al momento de contratar una póliza de seguro?
- Nada importante
 Poco Importante
 Muy Importante
13. ¿Qué tendría que mejorar la aseguradora para que usted vuelva a contratar sus servicios? _____



ANEXO 8

Encuesta dirigida a los corredores de seguros de la compañía aseguradora

Objetivo: Recopilar información objetiva sobre los gustos y preferencias de los corredores de seguros de la compañía aseguradora, con el propósito de conocer las expectativas de servicio que poseen y con ello desarrollar estrategias de servicio orientadas al cliente.

Instrucciones:

Atentamente se solicita proporcione la siguiente información de acuerdo a cada pregunta marcando con una "X" las respuestas que mejor expresen su opinión.

1. ¿Cómo califica el servicio recibido por parte de la compañía aseguradora?

- Bueno
- Regular
- Malo

2. Con base en su respuesta anterior ¿Qué aspecto del servicio considera que debemos mejorar?

3. ¿Cuál es el número promedio de seguros que coloca en un periodo de un mes en la aseguradora?

- Menos de 5 pólizas al mes
- Menos de 10 pólizas al mes
- Mas de 10 pólizas al mes

4. ¿Que aspecto del servicio considera que debemos mejorar para que el número de pólizas que coloca en la compañía aumente?

Brecha 1: Fidelización

5. ¿La aseguradora le ofrece algún tipo de incentivo por su preferencia? **(si su respuesta es "no" pase a la pregunta número 6)**

- Si
- No

6. ¿El tipo de incentivo que se le brindo lleno su expectativas como cliente de la aseguradora?

- Si
- No

5. ¿Qué tipo de incentivo le gustaría recibir?

- Monetarios
- No monetarios