

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas



**“Modelo de estructura de servicio personalizado para los
productos de seguros individuales de vida y gastos médicos”**
(Tesis de Maestría)

Licda. Lourdes Fabiola Aragón Mayorga

Guatemala, octubre 2013

**“Modelo de estructura de servicio personalizado para los
productos de seguros individuales de vida y gastos médicos”**
(Tesis de Maestría)

Licda. Lourdes Fabiola Aragón Mayorga

Dr. Luis Roberto García Leiva (**Asesor**)

Lic. Byron Ipiña (**Revisor**)

Guatemala, octubre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

REF.:UPANA.C.C.E.E.0011-2013-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 12 DE SEPTIEMBRE DEL 2,013**

De acuerdo al dictamen rendido por doctor Luis Roberto García Leiva, asesor y licenciado Byron Eduardo Ipiña Vargas, revisor de la Tesis, titulada: "MODELO DE ESTRUCTURA DE SERVICIO PERSONALIZADO PARA LOS PRODUCTOS DE SEGUROS INDIVIDUALES DE VIDA Y GASTOS MÉDICOS", elaborada por la licenciada Lourdes Fabiola Aragón Mayorga, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.


Lic. César Augusto Custodio Cobarr
Decano Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 12 de agosto de 2013.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimadores señores:

He procedido a revisar el trabajo de informe final de Tesis del tema: “**Modelo de estructura de servicio personalizado para los productos de seguros individuales de vida y gastos médicos**” elaborado por la estudiante de la Maestría en Administración Corporativa, **Lourdes Fabiola Aragón Mayorga**.

En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarles que el trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta Universidad, y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE** y la puntuación obtenida fue de **ochenta y nueve (89) puntos**.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', with a large, stylized flourish at the end.

Dr. Luis Roberto García Leiva
Asesor

Guatemala, 07 de septiembre de 2013.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la tesis con el tema **“Modelo de estructura de servicio personalizado para los productos de seguros individuales de vida y gastos médicos”**, presentado por la estudiante: **Lourdes Fabiola Aragón Mayorga**, previo a optar al grado académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas
Revisor

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo I	1
1. Antecedentes	1
1.1 Reseña histórica de la empresa	1
1.2 Estudios Previos	4
1.3 Situación actual de la empresa	6
Capítulo II	
2. Marco teórico	14
2.1 Seguros	14
2.2 Compañía de seguros (asegurador)	14
2.3 Contrato de seguro	14
2.4 Corretaje de seguros	15
2.5 Consumidores o clientes	16
2.6 Clientes	16
2.7 Servicio al cliente	16
2.8 Características de los servicios	17
2.9 Características de un buen servicio	18
2.10 Estrategia	19
2.11 Calidad de servicio	20
2.12 Indicadores de calidad del nivel de efectividad	21
2.13 Sugerencias para mejorar la efectividad	22
2.14 Beneficios del servicio	22
2.15 Garantía de servicios	23
2.16 Marketing de servicio	23
2.17 Servicio personalizado	24
2.18 Capacitación y desarrollo profesional	25
2.19 Consistencia en el servicio	27
Capítulo III	
3. Planteamiento del problema	28
3.1 Objetivos de la investigación	
3.1.1 Objetivo general	29
3.1.2 Objetivos Específicos	29
3.2 Alcances y límites de la investigación	29
3.3 Metodología aplicada a la práctica	30
3.3.1 Sujetos	30
3.4 Instrumentos	31
Capítulo IV	
4. Resultados de la investigación	33

Capítulo V	
5. Análisis de resultados	57
Capítulo VI	
6. Conclusiones	60
Capítulo VII	
7. Propuesta	61
7.1 Introducción	63
7.2 Objetivos de la propuesta	63
6.2.1. General	63
6.2.2 Específicos	63
7.3 Descripción del proceso a seguir	64
7.3.1 Creación de la pantalla integración	64
7.3.2 Pantalla de seguimiento	69
7.3.3 Elaborar protocolo de uso	70
7.3.4 Elaborar protocolo de bienvenida	71
7.3.5 Unidades que intervienen en el proyecto	72
7.3.6 Costo beneficio de la propuesta actual	72
7.4 Presupuesto	72
7.5 Programa de capacitación call center	73
7.6 Cronograma de la implementación	74
Bibliografía	75
Anexos	77
Anexo No. 1 Cuestionario para clientes	78
Anexo No. 2 Guía de entrevista	80
Anexo No. 3 Cuestionario para colaboradores	82

Contenido ilustraciones

Ilustración No. 1	
Esquema: Organigrama Súper Seguros, S.A	10
Ilustración No. 2	
Esquema: FODA Súper Seguros, S.A	12
Ilustración No. 3	
Gráfica No. 1 Del seguimiento de atención al cliente	33
Ilustración No.4	
Gráfica No. 2 De la información del cliente y de los productos contratados	34
Ilustración No. 5	
Gráfica No. 3 De la asignación de una persona para asesorar al cliente	35
Ilustración No.6	
Gráfica No. 4 De la resolución de quejas de los clientes	36
Ilustración No.7	
Gráfica No. 5 De los programas de capacitación de atención al cliente	37
Ilustración No.8	
Gráfica No. 6 De la inversión posible en tecnología en el sistema	38
Ilustración No.9	
Gráfica No. 7 El poseer un CRM para brindar un mejor servicio	39
Ilustración No.10	
Gráfica No. 8 De los productos individuales en promoción	40
Ilustración No.11	
Gráfica No. 9 De los servicios que se han prestado a los clientes	41
Ilustración No.12	
Gráfica No. 10 De la estructura de la empresa para prestar un buen servicio al cliente	42
Ilustración No. 13	
Gráfica No. 11 Del servicio que se presta al cliente	43
Ilustración No.14	
Gráfica No. 12 De la calificación al servicio que se presta al cliente del call center	44
Ilustración No. 15	
Gráfica No. 13 De la resolución de problemas en el calle center	45
Ilustración No. 16	
Gráfica No. 14 Del servicio prestado y la competencia	46
Ilustración No. 17	
Gráfica No. 15 Del grado de satisfacción que se ofrece a los clientes	47
Ilustración No. 18	
Gráfica No.16 De la rapidez en la resolución de alguna duda o inconveniente a los clientes	48
Ilustración No. 19	
Gráfica No. 17 De la comunicación para resolver emergencias a los clientes	49
Ilustración No. 20	
Gráfica No. 18 De la efectividad hacia los clientes al ser atendido por un call center	50

Ilustración No. 21	
Gráfica No.19 De la asesoría que se le brinda al cliente del call center	51
Ilustración No. 22	
Gráfica No. 20 De la comunicación efectiva con los clientes	52
Ilustración No.23	
Gráfica No. 20.1 De la fluidez de la comunicación con los clientes	53
Ilustración No.24	
Entrevista dirigido a la gerencia y jefaturas	54

Resumen

El trabajo de tesis titulado “Programa de fidelización de clientes para una empresa corredora de seguros”, se elaboró con el objetivo de proporcionar a la empresa, una propuesta que sirva para la implementación de una estrategia para conservar y proteger a los clientes actuales.

La organización está dividida en varios departamentos con funciones específicas destinadas principalmente para el servicio de sus clientes, con 230 empleados en Guatemala y más de 320 empleados en la organización centroamericana y del Caribe. Esto incluye un núcleo ejecutivo de profesionales y técnicos de reconocida experiencia y reputación en el campo de seguros.

El presente trabajo de investigación contiene cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo uno, se describe una reseña histórica, estudios previos y situación actual de la compañía, detalles que evidenciaron que el crecimiento y liderazgo se han fundamentado en la asertiva implementación de un sistema de valores y principios ampliamente difundidos, se consideró información preliminar para la realización de un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que sirvió para situar en un contexto general la situación de la compañía en el área seleccionada, así como la presentación del organigrama de las áreas funcionales que están enmarcadas en el tema de estudio.

Se desarrolló un marco teórico en el capítulo dos, se seleccionaron temas que conceptualmente le dieron forma al trabajo de investigación y fueron la base técnica para sustentar el análisis y la propuesta de las diferentes estrategias a seguir.

El capítulo tres se conforma por la metodología aplicada en la investigación que incluye el desarrollo y planteamiento del problema de forma sistemática, dando lugar a la pregunta de

investigación, el objetivo general y objetivos específicos, alcances y límites, la metodología aplicada, los sujetos e instrumentos utilizados para obtener información para análisis.

Los resultados obtenidos figuran en el cuarto capítulo, exponiendo la información recabada en las encuestas que permitieron el análisis de los datos que fueron obtenidos, luego se encuentran las conclusiones que se derivaron de acuerdo a cada uno de los objetivos planteados, comparados con los resultados que se recabaron y examinaron en el trabajo de campo.

La propuesta de mejora se trabajó en función de crear e implementar una estructura de servicio personalizado para los productos de seguros individuales de vida y gastos médicos, que busca aportar valor tanto a la empresa como a los asegurados a través de una atención de calidad.

Por último, se da a conocer las fuentes de información bibliográficas que se utilizaron en el proceso de la investigación, la tabla de variables trabajada y los cuestionarios utilizados en el trabajo de campo.

Introducción

Actualmente al tema de servicio al cliente se le ha dado especial importancia por ser el factor que aporta diferenciación entre empresas del mismo giro. Esto exige el estar a la vanguardia y elaborar proyectos nuevos o bien tener definida las necesidades de los clientes y colaboradores para brindar un servicio de calidad.

Definitivamente una atención deficiente o un mal servicio afecta la confianza de una compañía que brinda asesoramiento, así como una mala referencia entre los demás clientes o clientes potenciales.

Un servicio de calidad crea valor al producto vendido, siendo esa la base de esta investigación que tiene como objetivo general proponer un modelo de estructura de servicio personalizado para los productos de seguros individuales de vida y gastos médicos.

Para confirmar el diagnóstico evidenciado en el período de observación se elaboró una serie de herramientas como la entrevista, encuestas y guías de observación. Los resultados evidenciaron que existe una debilidad en la atención telefónica que se le brinda a los clientes, siendo necesario definir un proceso y protocolo de atención que haga sentir importante al cliente revirtiendo la percepción que algunos puedan tener al sentirse uno más de la cartera de clientes de Súper Seguros, S.A.

El aporte de la presente investigación es de beneficio para la compañía objeto de estudio, ya que contará con una propuesta viable y factible de implementar que dará un giro a la percepción del cliente en la atención de llamadas, aportando valor a la imagen de Súper Seguros, S.A. y fidelización de los clientes, cumpliendo así con los objetivos propuestos.

Capítulo I

1. Antecedentes

1.1 Reseña histórica de la empresa:

Súper Seguros, fue constituida en 1971, con el propósito de ofrecer al asegurado una forma más desarrollada y profesional de contratar un programa de seguros.

El objetivo del corretaje de seguros es proporcionar al cliente la tecnología necesaria para poder negociar ante las compañías de seguros; costos, términos y condiciones desde una posición de igualdad y no de desventaja como se hacía tradicionalmente.

Desde 1972, Súper Seguros ha sido para el área de Centroamérica el corresponsal de la organización de corretaje y consultoría de seguros más grande del mundo, a través de esta representación, Súper Seguros puede proveer a sus clientes servicios altamente calificados, así como un acceso directo al centro mundial de reaseguros de daños en Londres, a través de la asociación con Smith & Company, en consultoría de programas de previsión social y compensación, se tiene acceso a la firma Novedades.

El nuevo enfoque en la contratación de seguros tuvo una aceptación inmediata en el mercado guatemalteco y se vio confirmada la actividad de los corredores, como profesionales de seguros durante el terremoto de 1976, dicho evento histórico, evidenció que los programas administrados por corredores recibieron indemnizaciones en forma pronta y justa; mientras que en la mayoría de casos (tratados por agentes tradicionales de seguros) fueron ejecutados con descuido, lo que resultó en falta de liquidez para cubrir las pérdidas.

En 1978, la empresa diseñó el mecanismo completo de la administración de seguros colectivos en el área de registros, contando así con programas propios para la administración de datos de asegurados, pólizas, beneficios, manejo de altas y bajas y facturaciones.

La creación de una póliza especial para grupos ejecutivos de 5 a 30 integrantes, fue un gran éxito llevado en el año 1979, siendo al día de hoy una de las pólizas más grandes en Guatemala.

De 1980 a 1989, se llegó a la instalación del sistema de servicios médicos coordinados que permitía a los asegurados asistir a varios hospitales sin tener que pagar la cuenta para posteriormente gestionar el pago del seguro, culminó la mecanización completa de la administración de reclamos de gastos médicos, se implementó un pool para combinar resultados de varias empresas locales para protegerse de desviaciones en la experiencia, se creó de una nueva póliza para empresas pequeñas de 5 a 30 empleados.

El lanzamiento del primer producto de seguro médico individual conocido hoy como Protege Internacional, se llevó a cabo en el año 1990 que a su vez se constituye como la póliza de seguro médico más grande de Guatemala con un volumen de primas de poco más de 40 millones de Quetzales al año.

A partir del año 1993 se diseñó e instaló el programa de proveedores, cuyo objetivo es controlar tanto la utilización de los servicios médicos como los costos de los mismos y al mismo tiempo facilitando el acceso a proveedores de calidad, viendo la necesidad de grandes corporaciones de reducir costos, se creó el sistema para administrar programas médicos autofinanciados, se introdujo el pago directo en EEUU planes colectivos, en 1997 y 1998 se implementa protege internacional en Honduras y el Salvador respectivamente, asimismo la introducción al mercado de los programas de beneficios regionales para empresas transnacionales con operaciones en los 6 países de la región Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá, enlazando los sistemas de administración de seguros colectivos y redes de proveedores en El Salvador, Honduras y Nicaragua.

La firma de convenio para manejo de pacientes en Estados Unidos con United, la empresa administrados de reclamos más grande de ese país se realizó a finales del año 1999, año donde se crearon los reportes de utilización de los servicios médicos de proveedores, detallados por tipo de servicio, para gastos tanto dentro como fuera de hospital.

El mercado asegurador requería de una facilidad de compra para medicamentos, en el año 2000 se introdujo el pago directo en farmacias, donde el asegurado pagaría únicamente el 20% del costo de sus medicinas, se implementa el servicio de visita semanal a las empresas para asesorar a contactos y empleados respecto a cualquier tema relacionado con sus programas de seguro colectivo de vida y gastos médicos o sus programas autofinanciados.

Por el crecimiento sostenido en los últimos años, nace en el 2002 Altoprocesos en Guatemala y en el 2003 en El Salvador y Honduras, empresa que administra planes médicos y se encarga del manejo de los proveedores.

En el 2005 se implementa el portal de estadísticas para preparación de reportes periódicos, los cuales permiten al cliente tener acceso actualizado, en línea y en cualquier momento, a la información sobre el comportamiento y las tendencias de sus planes médicos, se impulsan los programas de bienestar para empleados Wellness.

De 2005 en adelante, Súper Seguros ha experimentado un crecimiento sostenido de clientes; se diversificó a otros países y en otros campos de seguros, como beneficios de previsión social; logrando que la compañía sea la mayor organización de intermediación de seguros de Centroamérica y el Caribe, con una sustancial ventaja competitiva.

En el 2011 se incluye dentro del departamento de servicio al cliente un área específica para la atención de llamadas telefónicas a través de un call center propio.

Se diseña un nuevo programa de seguro médico individual en dólares, con máximos vitalicios anuales que compiten con todos aquellos programas de aseguradoras extranjeras.

1.2 Estudios previos

Comprender el concepto de corredor de seguros, permite entender mejor la naturaleza de la organización y contribuye a definir la perspectiva particular con que la empresa percibe el área de seguros.

Un corredor de seguros es básicamente un asesor que aconseja y orienta a sus clientes para que ellos escojan la compañía aseguradora, los planes y las alternativas que mejor se adecuen a las necesidades del cliente; procurando al mismo tiempo que se logre al menor costo posible.

Al ser un asesor, debe ante todo ganarse la confianza del cliente, a través de su dominio técnico del área y su honestidad profesional. Asimismo, como todo asesor, debe mantener una independencia de criterio que permita recomendar sin reservas lo mejor para el cliente.

El corredor analiza las necesidades del cliente; las alternativas del mercado y presenta una propuesta, teniendo en cuenta que el cliente siempre es, quien finalmente decide.

Una vez el cliente toma la decisión, el corredor procede a formalizar el servicio adquirido con la compañía aseguradora; a partir de este momento el corredor será el responsable del manejo administrativo de dicho servicio; las actividades básicas que conlleva son las siguientes:

- 1) Promover la ejecución de pólizas.
- 2) Verificar que éstas cumplan estrictamente con lo solicitado por el cliente.
- 3) Velar porque las pólizas se mantengan actualizadas de acuerdo a la evolución de las necesidades del cliente.
- 4) Tramitar los reclamos cuando se presenten siniestros.
- 5) Asegurar que las indemnizaciones recibidas sean justas y oportunas.

Cuando el corredor de seguros llega a tener la plena confianza del cliente, se debe tener conciencia de cuáles son las actividades de suma importancia para este último.

Los clientes de un corredor de seguros son de dos tipos: personas naturales (individuales) o personas jurídicas (compañías).

Según Germán Mondragón y Luz Adriana Rodríguez (2011) autores de la tesis, plan de negocio para la creación de empresa: “Prevent Ltda.” agencia de seguros, hacen énfasis de la importancia de brindar un servicio y atención personalizada siendo elementos importantes e interdependientes que conllevan al objetivo de lograr la satisfacción del cliente. El dar una atención con escuchar activamente, identificar sus necesidades y poder cumplir con sus expectativas da como resultado relaciones de largo plazo y clientes satisfechos.

“Prevent Ltda” agencia de seguros, es una propuesta de negocio, según la investigación y análisis ellos hacen referencia a que la tecnología no garantiza la consecución de nuevos clientes, siendo herramientas que deben complementarse con la implementación de estrategias. Debiendo ser un factor elemental la importancia del cliente dentro del proceso; John Mariotti (2006) uno de los más reconocidos consultores y analistas de mercados en el mundo, expresa: "El común denominador de los más exitosos en el mercado mundial consta de tres elementos: pensar primero en el cliente como persona, facilitar el proceso de búsqueda, selección y transacciones, y hacer del proceso de compra una verdadera experiencia en lugar de una necesidad."

Según Carlos Cano (2011), autor de la tesis titulada, evaluación de servicio al cliente de una compañía de seguros, evidencia la necesidad de un departamento de servicio al cliente que centralice de forma efectiva los requerimientos de los clientes, el servicio es un determinante para el logro de los objetivos estratégicos. Expone como Compañía de Seguros es una empresa regional siendo su función la venta de seguros de gastos médicos y seguros de vida individual, en la ilustración No. 6 evidencia en la gráfica que 30% de los clientes encuestados entiende como servicio al cliente un servicio personalizado y eficiente, en la ilustración No. 7 permite conocer que el 23 % entiende como fidelidad el tener una relación duradera.

1.3 Situación actual de la empresa

La organización está dividida en varios departamentos con funciones específicas destinadas principalmente para el servicio de sus clientes, con 230 empleados en Guatemala y más de 320 empleados en la organización centroamericana y del Caribe. Esto incluye un núcleo ejecutivo de profesionales y técnicos de reconocida experiencia y reputación en el campo de seguros.

Súper Seguros posee una rica herencia de valores y tradiciones de más de 40 años; así como, una misión y visión que reflejan un estilo de trabajo, la forma de hacer las cosas que cree son factores críticos del éxito, factores que han llevado a ser los líderes en el mercado local y los únicos con una infraestructura para atender el mercado centroamericano.

El primero de estos factores ha sido un profundo interés por servir a los clientes de una manera especial; incluso la fundación misma de la organización se basó en el servicio a un mercado con una necesidad específica. La innovación y la creatividad de sus profesionales han generado soluciones diferentes a los problemas de todo tipo de clientes.

La ética de trabajo ha sido reconocida por sus clientes e incluso por la competencia. Se tiene que la confianza de sus clientes es producto de la honorabilidad, confidencialidad, profesionalismo y transparencia con la que maneja sus asuntos.

La misión, consiste en “Ser un socio estratégico de nuestros clientes, trabajando por su tranquilidad, ayudándoles a establecer los mejores programas de prevención y manejo de eventualidades”.

La visión “Ser líderes en Centroamérica, siendo una empresa totalmente orientada al cliente, reconocida por su integridad y total apego a sus valores, conformada por profesionales que valoran el trabajo en equipo, siempre caracterizándose por su innovación y creatividad en el desarrollo de nuevos productos y servicios de corretaje para estar a la vanguardia del mercado”.

El trabajo continuo ha fundido cimientos y columnas para un crecimiento sólido, es por ello que adoptó los valores siguientes:

a) Integridad: creemos que todos nuestros actos están guiados por la ética profesional, la honestidad y la transparencia, la palabra empeñada siempre es una garantía del cumplimiento de compromisos adquiridos.

b) Innovación: nos esforzamos por proporcionar a nuestros clientes las soluciones a sus necesidades con productos y servicios, resultado de la creatividad del talento humano y visión de futuro.

c) Servicio al cliente: vivimos cada día para brindar lo mejor de nosotros mismos a nuestros clientes, compañeros, visitantes y proveedores. Y estamos siempre dispuestos a caminar cada paso adicional que nos acerque a la excelencia en el servicio.

d) Trabajo en equipo: sabemos que el resultado del esfuerzo coordinado de todos, es mayor que el resultado del mejor esfuerzo de cada uno de nosotros, por eso le ofrecemos a nuestros clientes un valor agregado resultante de la conjugación de nuestro talento.

e) Profesionalismo: somos personas con talento que reconocemos que nuestro desarrollo profesional es un compromiso con nuestros clientes y la fuente de donde brota la confianza que ellos depositan en nosotros.

Los compromisos de la empresa son:

- a) Tener un plan para cada reunión.
- b) Comenzar y terminar a tiempo.
- c) Llegar preparados con la información necesaria.
- d) Hacer aportes claros, concisos y enfocados.
- e) Tomar medidas necesarias para no ser interrumpidos.

Súper Seguros tiene como principal estrategia la diferenciación y sobre ese concepto giran todas las actividades para cumplir con el propósito de ser diferente a la competencia. El servicio que presta a los clientes y el recurso humano que posee, brinda una ventaja competitiva y constantemente busca ese elemento de diferenciación técnica y profesional para adicionarlo a servicios y operaciones, tomando como referencia los siguientes principios:

Seriedad: es un principio que ayuda a consolidar la imagen y presencia en el mercado. El cumplimiento de los compromisos con los clientes y con las aseguradoras.

Idoneidad: buscar ser siempre mejores en el campo. La organización posee el recurso humano necesario para cada función, creyendo siempre en la herramienta de la capacitación, para hacer de esta fuerza laboral algo distinto y eficiente.

Confiabilidad: los asuntos confiados a Súper Seguros son tratados con la mejor atención y confidencialidad, sin importar el grado de complejidad o simpleza que tengan.

Oportunidad: de acuerdo a las necesidades de los clientes, el servicio será oportuno y eficaz.

Agilidad: atender a los clientes con agilidad y brindar soluciones rápidas a sus inquietudes, necesidades y problemas.

Creatividad: ser innovadores en el mercado garantiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Calidad: creemos en la calidad de los servicios y para lograrlo hacemos énfasis en las necesidades de los clientes de la mejor manera posible.

Cortesía y amabilidad: los clientes, compañeros de trabajo y proveedores siempre reciben un trato amable y oportuno de cada colaborador.

Sus objetivos se enmarcan en el concepto de ser por excelencia una organización de servicio al cliente. Lo único que justifica la existencia es atender a los clientes y hacerlos sentir que mediante estos servicios ellos se benefician de una manera tangible.

Pretender que el cliente perciba la presencia como su departamento de seguros, manejo de riesgos y beneficios a empleados; y que, cualquier asunto relacionado con el tema será resuelto en forma rápida, amable y eficaz.

La buena imagen que Súper Seguros proyecte hacia los clientes depende en totalidad, del profesionalismo, la cortesía y el espíritu de ayuda de los colaboradores y de la asesoría completa que brinda a largo plazo. Esta actitud, es la que históricamente ha diferenciado a la organización.

Continuar como líderes mediante el constante aumento de la productividad, el incremento de la participación en el mercado, la óptima intervención y servicio al cliente por parte del recurso humano.

La principal responsabilidad es con los clientes con relación a la protección de bienes y empleados.

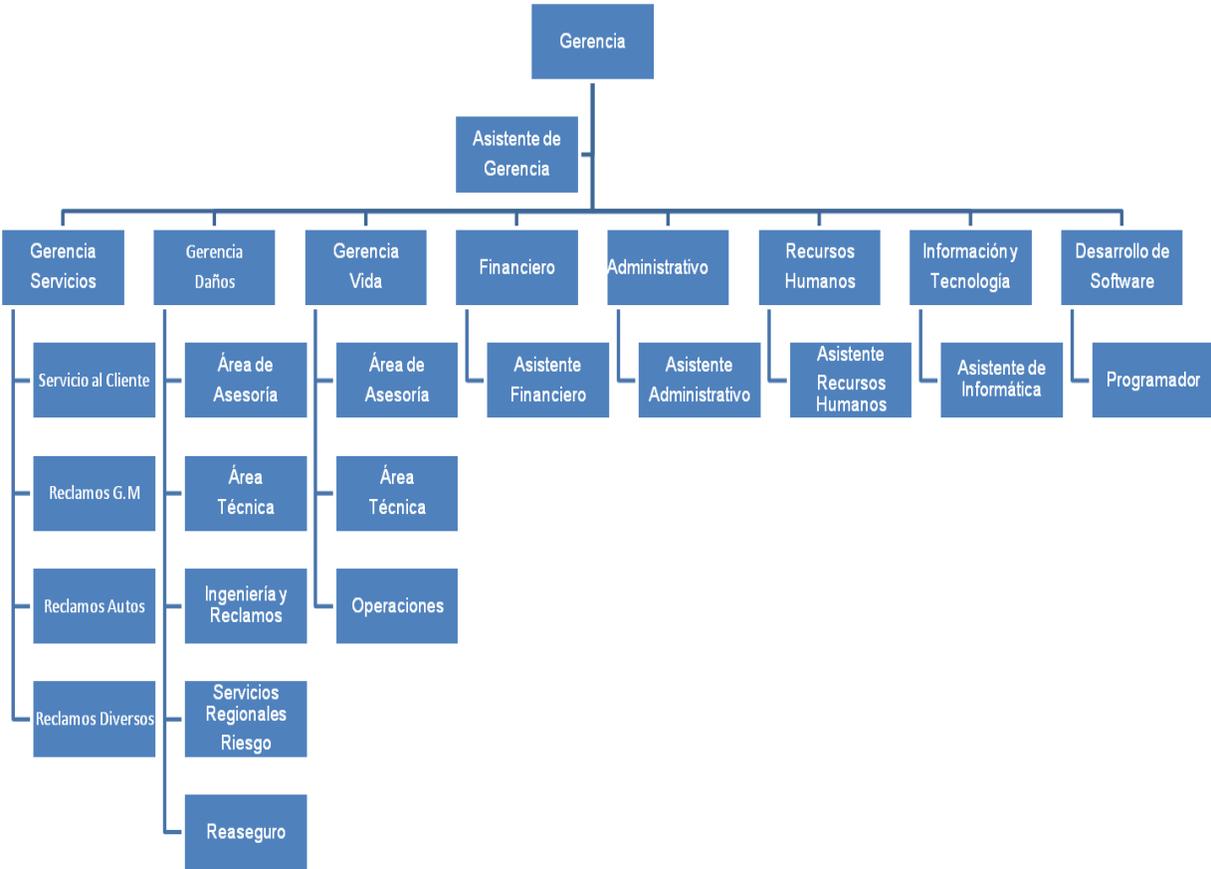
Las metas de la organización son:

- a) Estimular el espíritu de servicio, el cual guía actos para crear una mejor relación con el cliente.
- b) Evaluar constantemente el espíritu de servicio de la fuerza laboral.
- c) Ser creativos e innovadores para cubrir las expectativas del mercado.
- d) Mantener vínculos con firmas internacionales (reaseguradores, ajustadores, etc.) para unidos ofrecer a los clientes el nivel más alto de profesionalismo.
- e) Coordinar la producción interna con la fuerza de trabajo y todos los recursos extras con que cuenta.
- f) Trabajar únicamente con aseguradoras con plena solvencia moral y económica.
- g) Crecimiento sostenido de la cartera.

La empresa está organizada con una orientación al cliente, los departamentos técnicos diseñan los productos y servicios específicos para los clientes y les brindan la asesoría y recursos necesarios para administrarlos. Los otros departamentos son de soporte y apoyan la gestión administrativa y operativa de los departamentos técnicos, para que estos puedan dedicarse a la atención a clientes y desarrollo de nuevos productos y servicios.

A continuación se presenta la estructura organización, extractada por departamentos de Súper Seguros

Ilustración No. 1
Esquema: Organigrama Súper Seguros, S.A.



Fuente: Información proporcionada por el departamento de recursos humanos, enero 2013.

Además de esta estructura, se cuenta con un equipo dedicado a la implementación del proyecto de regionalización y mercadeo de servicios para toda el área desde Guatemala hasta Panamá.

La orientación de los procesos es proveer a los clientes de acceso fácil y rápido a la información y entrega de los productos y servicios por lo que en su diseño e implementación se aplica la tecnología más avanzada.

.

Dentro del análisis del FODA, se puede encontrar las fortalezas y las debilidades, las oportunidades y amenazas de Súper Seguros, los cuales son factores internos y externos que afectan.

Ilustración No. 2

Esquema: FODA Súper Seguros, S.A.

	Positivas	Negativas
Factores externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la organización a nivel regional 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia ha incrementado sus valores agregados en búsqueda de abarcar mercado.
	<ul style="list-style-type: none"> • Extender el servicio a otras ramas de seguros, lo cual representará un crecimiento para call center 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal de Súper Seguros es altamente competitivo, la competencia está brindando prestaciones atractivas y pueden interesarse por el personal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Marca posicionada en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Banca seguros, comercializa programas económicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • El ingreso de nuevas aseguradoras al mercado guatemalteco
		<ul style="list-style-type: none"> • Otros corredores conozcan nuestras estrategias y las implementen
		<ul style="list-style-type: none"> • Campañas agresivas de la competencia, manipulando el mercado
Factores internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Interés de la gerencia general por fortalecer la unidad de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un programa de servicio personalizado para los productos de servicios médicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente ambiente organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Molestia de los clientes individuales por falta de servicio de un colaborador específico
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado y especializado en el ramo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un servicio especial para casos críticos
	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de call center 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización de procesos sin un seguimiento de llamada
	<ul style="list-style-type: none"> • Marca posicionada en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente no estandarizado, aplica solo para llamadas entrantes
	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene ventaja competitiva a nivel de sistema y desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo solo de dudas y quejas, sin un servicio proactivo

Fuente: Súper Seguros, S.A. enero 2013.

Fortalezas

Súper Seguros, S.A. cuenta con una reputación y años de experiencia como corredor de seguros, ya tiene un posicionamiento en el mercado internacional, esto permite que empresas extranjeras depositen su confianza.

Oportunidades

Su experiencia a lo largo de este tiempo da como resultado personal altamente capacitado para asesorar de la mejor manera a los clientes, muchas empresas a nivel regional buscan ser asesorados por Súper Seguros, S.A.

Debilidades

Actualmente la unidad de servicio al cliente cuenta con una estructura que brinda asesoría a través de un call center donde los clientes se comunican para solventar sus dudas y dar seguimiento a sus gestiones. La demanda en el servicio ha tenido un giro en el mercado, dando asesoraría a los clientes de forma personalizada, al dar seguimiento a detalle de las gestiones realizadas esto con el objetivo de dar valor al servicio ofrecido, busca conservar la cartera existente y atraer nuevos clientes.

Amenazas

Los seguros no son productos de primera necesidad es por eso que al existir cambios en la economía, uno de los primeros servicios que dejan de cubrirse son los seguros o bien se realiza cambio por precio obteniendo un seguro de menor cobertura y por ende de menor costo, actualmente existen los productos que ofrecen a través de Bancaseguros mismos que no se destacan por el servicio sino por costos bajos.

Capítulo II

2. Marco teórico

Con la finalidad de entrar en materia de la investigación, se hace necesario investigar todos aquellos elementos que han de servir para realizar el análisis, emitir juicios bien fundamentados en información formal que complemente la investigación de campo que se plantea y conceptualizar los temas claves que giran en torno de la problemática planteada.

2.1 Seguros

Según Instituto Nacional de Capacitación y Productividad (INTECAP) la palabra seguro proviene del latín securus, que significa libre y exento de todo peligro, daño o riesgo. Contrato por el cual una persona jurídica, se obliga a resarcir pérdidas o daños que ocurran en las cosas que corren un riesgo en mar o tierra.

En Guatemala, en los últimos años, ha tomado auge este tipo de servicios, debido al incremento en la violencia y a las enfermedades de tipo terminal, es por esta razón que han aumentado tanto las aseguradoras como las empresas de corretajes de seguro.

2.2 Compañía de seguros (asegurador)

Sociedad mercantil autorizada legalmente para operar seguros, que asume los riesgos especificados en el contrato de seguro. (Código de Comercio de Guatemala, Art. 875 inciso 1).

2.3 Contrato de seguro

Por el contrato de seguro, el asegurador se obliga a resarcir un daño o pagar una suma de dinero al realizarse la eventualidad prevista en el contrato, y el asegurado o tomador del seguro, se obliga a pagar la prima correspondiente. (Código de Comercio de Guatemala, Art. 874).

2.4 Corretaje de seguros

De acuerdo al Instituto Nacional de Capacitación y Productividad (INTECAP), una empresa de corretaje de seguros o corredora de seguros, es un ente que actúa como intermediario de una o varias compañías aseguradoras, aunque sin estar necesariamente vinculado en exclusiva a ninguna de ellas, comercializando contratos de seguro a sus clientes.

La ley confiere a la empresa corredora de seguros la facultad de representar a su cliente ante la compañía y le obliga a no tener ningún vínculo ni signo que suponga afección con las entidades aseguradoras. Es por tanto, un asesor imparcial e independiente, de cuyos conocimientos y servicios se beneficia el asegurado.

En función de las necesidades concretas que requiere el asegurado, la empresa de corretaje de seguros selecciona las soluciones más eficaces, informando de las condiciones del contrato que a su juicio conviene suscribir y de cuál debe ser la cobertura más idónea en cada caso, a la vez que vela celosamente por la concurrencia de los requisitos que ha de reunir la póliza para la eficacia y plenitud de efectos.

La empresa de corretaje de seguros, gestiona absolutamente todos los trámites relacionados con el seguro; facilita información acerca de cualquiera de las cláusulas de la póliza durante la vigencia del contrato en que ha intervenido; y, en caso de siniestro, presta igualmente la asistencia y asesoramiento en favor del asegurado.

No sólo garantiza soluciones eficaces a la medida de las necesidades del usuario; también vela por los intereses económicos al ahorrarle gastos innecesarios. El celo profesional, el análisis permanente y riguroso del mercado que la empresa de corretaje de seguros realiza constantemente, le permite seleccionar el producto que mejor se adapte a las necesidades del cliente, consiguiendo la oferta idónea conforme a las condiciones de calidad, precio y ventajas.

2.5 Consumidores o clientes

El consumidor es aquel que consume o utiliza el producto comprado y el cliente es aquel que busca y compra el producto, es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Muchas veces el cliente y el consumidor son la misma persona pero no siempre es así. (Schiffman, 2005).

2.6 Cliente

Según Thompson (2009), cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos o servicios.

Según Morales (2010), de la misma manera existe una diversidad de definiciones sobre lo que es un cliente, algunas son más técnicas que otras, sin embargo en general se piensa que el cliente es la persona que solicita el servicio.

Existen dos tipos de clientes: los externos que son los consumidores finales y los internos que son los trabajadores de la organización. La satisfacción de ambos es fundamental para la empresa.

2.7 Servicio al cliente

El servicio al cliente se ha convertido en un aspecto fundamental para todas las organizaciones. Con el transcurso del tiempo y las necesidades de competencia del mercado, ha sido necesaria la búsqueda y el desarrollo de políticas de servicio, que encuentren el equilibrio correcto entre la satisfacción del cliente y lo que busca la organización.

Como lo describe Ken Blanchard (2005), en su libro Clientemanía, indica cuatro pasos principales para lograr construir bien una compañía enfocada en el servicio al cliente:

Fijar su visión en el objetivo correcto

Tratar a sus clientes de manera correcta

Tratar a sus empleados de manera correcta y crear el estilo de liderazgo correcto.

Para que una organización pueda establecer unas políticas efectivas de servicio al cliente, el objetivo principal es lograr una buena comunicación con los clientes. Aquí es donde la estructura del servicio comienza a fallar.

Indican que los servicios son acciones y ejecuciones. El servicio cobra significado para el cliente a través de las actividades de análisis de los problemas, las llamadas de seguimiento, etc. Conforme han pasado los años, la definición de servicio se ha concretado a incluir todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, el cual se consume en el momento en que se produce y que proporciona valor agregado al añadir aspectos tales como la conveniencia, entretenimiento, oportunidad, comodidad y salud. Kotler, et al (2004).

2.8 Características de los servicios

2.8.1 Intangibilidad

Según Zeithaml & Bitner (2002), hacen énfasis en la importancia de esta características por ser distintiva de los servicios debido a que son acciones o ejecuciones en lugar de objetos que no son tangibles, no es posible: tocarlos, verlos, sentirlos, de la manera en que se percibe algo tangible, por ejemplo los servicios para la atención para el cuidado de la salud, son acciones del proveedor del servicio médico para con el paciente, aunque pueda ver y tocar el equipo con el que es atendido, no puede ver ni tocar el servicio en si, el cual corresponde al cuidado de la salud, es más aun después de recibir un diagnóstico o tratamiento el paciente puede posiblemente no entender claramente el servicio recibido dado la complejidad que lo envuelve.

2.8.2 Inseparabilidad

Según Zeithaml & Bitner (2002), mencionan que esto sucede cuando el servicio es prestado por una persona y al mismo tiempo el cliente se encuentra presente. Es decir el cliente y el proveedor están ligados ya que un servicio primero se solicita y luego se produce, pero la solicitud y el consumo son simultáneos, por esto es que se dice que son inseparables, como resultado de esta característica, el cliente puede involucrarse y observar el proceso que envuelve al servicio en

gestión por lo que la actitud que tome, sea buena o mala, puede crear dificultades para el resto de los clientes que se encuentren cerca.

2.8.3 Variabilidad

Según Zeithaml & Bitner (2002), esta característica de los servicios puede resultar muy difícil de controlar, ya que debido a que los servicios son heterogéneos, resulta todo un reto para cualquier organización o grupo de personas al asegurar un servicio con calidad sostenida, pues este depende de otros factores que en ocasiones se encuentran fuera del alcance del productor del servicio o en su defecto el servicio ofrecido por una tercera persona, lo cual aumenta más la heterogeneidad de lo que se ofrece.

Dentro de la administración pública los servicios resultan muy variados, así como los clientes y las personas que los proporcionan. La variabilidad se da cuando se llega a comparar por ejemplo, el trato de un servicio gratuito con uno que no lo es, esta diferencia es mucho más marcada, dependiendo de la cultura, economía y otros factores de cada país.

2.8.4 Imperturbabilidad

Según Zeithaml & Bitner (2002), este término se refiere al hecho de que los servicios no se pueden preservar, almacenarse, revenderse o regresarse. No es posible por ejemplo reclamar o revender un asiento en el avión o en un restaurante ya que son servicios que se reciben, se consumen y terminan, con los bienes materiales, sucede distinto, esto si se pueden almacenar y revender si el cliente así lo desea e incluso regresarlo si no está satisfecho con lo requerido.

2.9 Características de un buen servicio

Según Morales (2010), algunas características de los servicios son los siguientes:

- Un servicio es más un proceso que un producto
- Un servicio no se puede inspeccionar o supervisar de manera rígida o inamovible, como ocurre con un producto
- No se puede predeterminedar de antemano la calidad final de un servicio
- La materia prima fundamental de casi todo proceso de servicio es la información.

- Los servicios como resultado ocurren o suceden, no permanecen, tienen un principio y un fin en el tiempo, son finitos en función del consumo o su demanda.
- Los servicios se basan en la confianza entre las personas
- En el sector servicios, cuando menos alguno sino es que varios, de los colaboradores tienen trato directo con los clientes o consumidor final.

2.10 Estrategias

2.10.1 Estrategia del servicio

Una estrategia del servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio, esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real. La estrategia del servicio debe cumplir los siguientes criterios.

- a) No ser trivial, tiene que ser algo más que una simple declaración o lema de maternidad.
- b) Tiene que ser razonablemente concreto y orientado a la acción.
- c) Debe incluir un concepto o misión que los integrantes de la organización puedan entender referirse a ella y en alguna forma ponerla en funcionamiento.
- d) Debe de enfocar algo por lo cual el cliente desee pagar, debe diferenciar a la organización significativamente de sus competidores ante el cliente.
- e) Debe ofrecer beneficio que sea importante para el cliente.
- f) Debe ser simple, unitaria, fácil de expresar y de explicar al cliente.

Estos criterios deben de responder: ¿Por qué el cliente debe preferir a la empresa?

Los objetivos de la estrategia de servicios deben cubrir los siguientes factores.

- Servicio al cliente
- Calidad del servicio
- Beneficios del servicio
- Garantía de servicio
- Atención a los clientes

El servicio al cliente, su objetivo debe ser siempre el cliente. Es por esto que cualquier organización debe prestar inexorablemente excelentes servicios. No basta con vender un buen producto o servicio, es necesario el seguimiento al cliente para que pueda quedar satisfecho con la venta o uso del servicio. El servicio al cliente es la ejecución de todos los medios posibles para dar satisfacción por algo que el adquirió. ¿Tuvo el cliente facilidades para adquirir el producto o servicio? Es por ello que existen dos tipos de servicios.

2.10.2 Estrategias de fidelización

Según Cabré (2004), al enfocarse en el servicio de calidad total o excelencia en la atención al cliente, es considerar un enfoque cualitativo, la calidad atrae antes que un enfoque de cantidad. La cantidad de clientes satisfechos son un generador efectivo para el crecimiento sostenido de la empresa.

2.10.3 Estrategia de satisfacción total del cliente

La mejor forma de poder agrandar y fidelizar a un cliente, es realzar la importancia que tiene para la empresa, como consumidor, es el trato con excelencia en la atención y servicio brindado. Esto indiscutiblemente está relacionado, como causal, en el mercadeo de boca a boca.

2.11 Calidad del servicio:

Es el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes; necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa, pero que son demandadas por los clientes. Los clientes tienen una serie de necesidades, requisitos y expectativas. Una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores; si en todo momento trata de satisfacer la inmensa mayoría de sus necesidades estará proporcionando calidad. Vertice E. (2008).

Si el servicio es de mala calidad, no hay como proporcionar satisfacciones al cliente. Reparar un servicio de mala calidad no es asegurar un funcionamiento, es reparar un perjuicio; en una

economía global, la producción de servicios a gran escala, obliga a los empresarios a buscar un compromiso precio-características o, como es llamado muchas veces precio-calidad.

La calidad real de un servicio no es lo único verdaderamente importante. La idea y las expectativas que el cliente tiene de él también son fundamentales.

2.12 Indicadores de calidad del nivel de efectividad

Utilizar el menor tiempo posible para cumplir con las solicitudes o necesidades del cliente

En el servicio al cliente cada uno, desde su puesto de trabajo, debe lograr la excelencia en el servicio sin que ello implique el uso innecesario o desmedido de los recursos de la institución; a la vez debe hacerlo con prontitud en el momento y lugar requerido para que no solo se alcance la satisfacción del cliente sino que se superen sus expectativas

Cumplimiento de lo acordado con los clientes

Llenar las expectativas del cliente a través de cumplir los compromisos adquiridos es de vital importancia porque se convierte en el punto de referencia para diferenciar un servicio deficiente de uno excelente. Asimismo, puede generar comentarios positivos de la empresa y lograr que el cliente vuelva a requerir de los servicios.

El cumplimiento implica:

Cumplir con lo que ofrece al cliente de manera consistente siempre

Dar seguimiento a sus requerimientos

Ser honesto

Mantener una comunicación periódica

Estar pendiente de las nuevas tendencias del mercado

Mantener una actualización continua de los cursos, del recurso humano y tecnología que garanticen la efectividad del servicio

2.13 Sugerencias para Mejorar la Efectividad:

Analizar actividades y procesos de manera detallada para mantener un parámetro correcto del tiempo requerido para la prestación del servicio, de esta manera se evitará prometer lo que no puede cumplir.

Esforzarse por prometer menos y dar más a los clientes y compañeros de trabajo, se debe ayudar al cliente a tener expectativas realistas sobre las características del servicio que se le brinda.

No sobredimensionar las expectativas finales del servicio. El cliente espera que el proveedor cumpla con todas sus promesas, y que sea muy cuidadoso y comunique claramente los alcances y limitaciones del servicio, no prometer lo que no está en posibilidades de cumplir.

Anticiparse a las expectativas de los clientes. Informar sobre otros servicios alternativos o complementarios con relación al servicio que requirieron inicialmente.

Mantener contacto con el cliente a todo lo largo de la prestación del servicio, ya que nada es peor para un cliente que no saber cómo va el proceso y preocuparse por el resultado final. En primer lugar, es conveniente darle un estimado del tiempo que su servicio va a tardar; en el caso de un atraso por situaciones fuera de control, es necesario informarle, nunca asumir que todo está bien o ignorar la situación.

2.14 Beneficios del servicio:

Es lo que todo cliente busca en el servicio o producto. Las personas compran lo que los servicios hacen, pero más por lo que ellas quieren o esperan que ellos hagan. Cuando las características de los servicios atienden las expectativas de consumo y las funciones desempeñadas por el servicio atienden las necesidades de uso, pero principalmente cuando los beneficios son intensificados correctamente por clientes y usuarios. Es por ello necesario saber cómo los clientes están recibiendo los beneficios, y si hay necesidad de proporcionar beneficios adicionales.

2.15 Garantía de servicios:

Los servicios deben proporcionar satisfacción total a cliente y usuarios. Todo servicio o producto debe tener una garantía de buen funcionamiento, ya sea una buena atención al pasajero de una compañía aérea para que el vuelo salga y llegue dentro del horario establecido. Cuando eso no sea posible, es necesario que haya garantía de alimentación y hospedaje en los atrasos a la salida.

2.16 Marketing de servicios

La Asociación Americana de Marketing define los servicios como “actividades, prestaciones, ventajas y satisfacciones que se ponen en venta o que pueden obtenerse en relación con la venta de bienes o producciones. Los servicios por consiguiente son afines tanto a la venta de bienes tangibles como a los mismos servicios intangibles. El marketing de servicios engloba aquellas actividades que acompañan a la venta de bienes tangibles y que, al menos para algunos de los clientes, poseen un cierto un valor (por ejemplo, crédito) se considera que proporcionan satisfacción al cliente sin estar ligados a la ventas de un productos tangible (por ejemplo un seguro). El tamaño y ámbito de los servicios de marketing queda claramente reflejada en las cifras de empleo y consumo. Aproximadamente la mitad de la población activa y la mitad de los gastos de los consumidores se destina al suministro y consumo de los servicios, tanto privados como públicos. Las oportunidades de empleo y la ampliación de la oferta de servicios en áreas tales como las finanzas, comunicaciones, cuidados sanitarios, transportes y esparcimientos, son prometedoras.

La exposición de los servicios de marketing se hizo desde el punto de vista de las actividades afines a la venta de productos tangibles. El marketing de servicios en sí mismo, es el marketing de lo que frecuentemente se denomina intangible, como los seguros, los servicios de banca o los viajes.

Panificación de una estrategia y organizaciones eficaces para tomar medidas que sean criticas para el esfuerzo total de marketing.

Es importante la organización de la función de los servicios para la utilización eficaz de toda la plantilla, es especialmente crítica en la dirección de la función de servicios, debido a su alta intensidad de mano de obra y a la dificultad de establecer unos estándares de resultados.

Estándares de resultados: según la historia tradicional de marketing no se puede establecer un estándar de resultados en lo que es el sector de servicios, ya que este puede ser difícil, pero es esencial para las empresas para poder disponer normas. Por lo anterior, se deben aplicar las siguientes alternativas.

Registros de resultados en el pasado: estos por lo general suelen ser deficientes e inexactos, ya que utilizan valores promedio. Sin embargo, sirven como guías que pueden modificarse utilizando criterios basados en la experiencia.

Estudios de tiempos y desplazamientos: esta se refiere específicamente a empresas en la aérea industrial, la cual ya se está aplicando. Por lo que no existe una razón de fuerza mayor que no se pueda aplicar en las operaciones técnicas de servicios, como el muestreo aleatorio, los estudios de tiempos, la disposición del puesto de trabajo y el flujo del mismo.

Control la ramificación de los costos puede observarse en el sector de servicios ya que exige el desarrollo de sistema de control de marketing, donde se realiza un análisis considerando lo siguiente: ¿puede modificarse o eliminarse pasos o partes del servicio? ¿puede modificarse el tipo de mano de obra, pasando de profesionales a técnicos o a personas semi-calificadas? ¿son demasiado complicados los sistemas de control? ¿podrían ser sustituidos por unos más sencillos? ¿es demasiado costosa la estructura de supervisión? Valeria, A. (2009)

2.17 Servicio personalizado:

Las grandes empresas tienen, precisamente por su tamaño, una gran oportunidad. Con mucha probabilidad, los clientes no esperan que en esas empresas les den un trato personalizado. En consecuencia, si la empresa lo hace quedará extraordinariamente y agradablemente sorprendido y recordará el cliente la organización.

Capacitar al personal con el fin de ofrecer, en las relaciones directas cara a cara, el mismo tipo de servicio que reciben cuando compran el automóvil usado del vecino. En las grandes empresas es posible lograrlo, ya que cada transacción implica a un cliente y representante de la empresa, aunque participen muchas personas en la operación. Se debe difundir la idea que cada cliente no trata con una multinacional si no con una persona que representa a esa multinacional.

No hay que considerar que los clientes están atados a la empresa, déjele saber lo importante que son. La idea que debe fijarse es que el servicio supere las expectativas de los clientes, de esa forma el cliente lo notará, reaccionará y recomendará.

2.18 Capacitación y desarrollo profesional

Capacitar, de acuerdo al Instituto Nacional de Capacitación y Productividad (INTECAP), es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

De acuerdo a Chiavenato (2009), la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicada de manera sistemática y organizada, por medio de la cual las personas adquieren conocimiento, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades de competencias. Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa.

Desarrollar personas no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles formación básica

para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas, conceptos que modifiquen sus hábitos, comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen.

Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, hace que la capacitación sea importante para la organización.

Entre los beneficios para la empresa se pueden mencionar:

- ✓ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ✓ Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Promueve al desarrollo con vistas a la promoción.
- ✓ Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- ✓ Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Los beneficios para el colaborador y que repercuten a la organización se pueden mencionar:

- ✓ Ayuda al colaborador en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- ✓ Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✓ Permite el logro de metas individuales.
- ✓ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

2.19 Consistencia en el servicio

Según, Intecap (2010), consistencia es brindar un servicio estandarizado de forma permanente y constante en todas las actividades de la institución, respecto a lo acordado con los clientes.

La consistencia en el servicio y la satisfacción total de los clientes, es un esfuerzo continuo en el cual se requiere de la interacción de todas las personas en los diferentes centros de atención, la optimización de los recursos, la mejora continua y la equidad en todas las acciones.

Capítulo III

Metodología de la investigación

3. Planteamiento del problema

Actualmente Súper Seguros tiene más de 40 años de promover los seguros para clientes individuales y colectivos, los productos a nivel individual representan más del 40% de los ingresos de la compañía. Es una empresa transnacional y el corredor número uno a nivel nacional ha dado servicios innovadores y está a la vanguardia en el uso de la tecnología.

Súper Seguros promueve los productos individuales a otro nivel, los ejecutivos de esta empresa implementan nuevas estrategias que permitan mantener la fidelidad de los clientes e incursionar a nuevos mercados ante la amenaza de nuevas empresas extranjeras al territorio nacional.

Súper Seguros ha observado que la demanda en el servicio cada vez es más exigente por los clientes, donde se vende no solo un producto, sino que esperan tener la oportunidad de satisfacer las necesidades y cultivar una confianza de servicio al momento de tener acceso a la información del cliente.

Por otro lado, los colaboradores del área de servicio al cliente han manifestado que los clientes requieren datos de un contacto directo para tener una atención personalizada, pero de acuerdo a la estructura actual de la empresa, se le refiere a un departamento en específico donde cualquiera de los agentes del call center puede proporcionar la atención.

Recientemente el área de mercadeo lanzó un producto individual que lleva implícito un servicio de alto nivel, por ser clientes de un nivel socioeconómico elevado y de acuerdo a la estructura actual no es posible cumplir con las expectativas que los clientes puedan tener. De acuerdo a la percepción de la unidad de mercadeo el no realizar cambios en la estructura del servicio puede tener como consecuencia la pérdida de clientes y una imagen negativa en el mercado.

Al considerar el análisis realizado por la observación, donde se determinó la situación actual y demás puntos expuestos con anterioridad, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuál es el modelo de estructura de servicio personalizado para los productos de seguros individuales de vida y gastos médicos?

3.1 Objetivos de la investigación

3.1.1 Objetivo general:

Evaluar cuál es el modelo de estructura de servicio personalizado para los productos de seguros individuales de vida y gastos médicos

3.1.2 Objetivos específicos:

1. Investigar las necesidades de los clientes individuales actuales de Súper Seguros.
2. Medir el conocimiento de los colaboradores que integran el área de servicio al cliente.
3. Especificar el recurso existente y determinar los recursos necesarios para la estructura de un servicio personalizado.
4. Elaborar con base a los hallazgos de investigación una propuesta de mejora para el Área de servicio de Súper Seguros.

3.2 Alcances y límites de la investigación

La investigación se concentrará en la necesidad de los clientes actuales de pólizas individuales de vida y gastos médicos, este el principal indicador que permitió evaluar la estructura en el área de servicio que actualmente tiene Súper Seguros, principal objetivo en este proyecto es contar con la estructura de un servicio que permita que la empresa brinde un servicio que cumpla con las expectativas de clientes.

La empresa facilitó información necesaria para poder determinar la viabilidad de la implementación de esta iniciativa.

Cierta información no puede ser proporcionada por ser de confidencial, por lo que no se tendrán datos en su totalidad verídicos.

3.3 Metodología aplicada a la práctica

3.3.1 Sujetos:

Con el propósito de lograr determinar los criterios a considerar para el desarrollar la investigación serán relevantes las opiniones de los gerentes, vendedores, así como la experiencia del personal que está directamente relacionado con la atención de clientes individuales.

Se utilizará la investigación descriptiva, la cual consiste en llegar a conocer las demandas y necesidades de los clientes, no limitándose a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Esta metodología tiene como objetivo medir con la mayor precisión posible, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular preguntas específicas que busca responder. Sampieri (2002)

Al tener en cuenta lo citado anteriormente, se incluye como sujetos de la investigación a las siguientes posiciones:

- ✓ Clientes actuales de productos individuales
- ✓ Gerente de productos individuales
- ✓ gerente de servicios
- ✓ Jefe de call center
- ✓ Personal de call center
- ✓ Vendedores

3.4 Instrumentos:

Para recabar la información de la forma más objetiva se utilizaron los instrumentos que más se adaptan al caso, a continuación se detallan:

Cuestionario de 10 preguntas abiertas para los clientes actuales de los productos individuales para conocer sus necesidades y demandas en el servicio.

Guía de entrevista estructurada para obtener a detalle de las respuestas proporcionadas, así conocer las expectativas y sus aportes para las mejoras que se pueden en el servicio a ofrecer. Este instrumento será utilizado para recabar información de los gerentes y jefes.

Cuestionario de 10 preguntas para los colaboradores y vendedores.

En los instrumentos anteriores se considerarán elementos cuantitativos y cualitativos que permitan formar criterios sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación para contribuir a las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

3.5 Procedimiento:

El proceso para desarrollar la presente investigación está orientado a través de un proceso lógico, el cual se indica a continuación:

Por ser Súper Seguros una empresa en constante cambio y crecimiento acelerado que opera en un mercado altamente competitivo, profesionalmente representa un reto ofrecer una propuesta que permita optimizar los recursos que utiliza y fortalecer el servicio al cliente.

El área seleccionada para la investigación fue la vinculada directamente con la atención directa a los clientes se obtuvo autorización verbal para poder llevar a cabo la presente investigación dentro el departamento de servicio al cliente considerándose dicha área como la base principal.

Se utilizaron diferentes herramientas para la evaluación integral entre ellas el análisis FODA que se alimentó con la observación de la situación actual y sirvió de base para la definición del planteamiento del problema, se determinó la variable de investigación con la cual se inició un proceso de recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.

Otro paso fue definir los antecedentes de la empresa en estudio; se definió un marco teórico que sustentara los conceptos relacionados al tema, posteriormente se realizó el planteamiento de la investigación y se determinaron los objetivos de la misma.

Posteriormente se definieron los alcances, límites, metodología, sujetos, procedimiento, recursos, bibliografía y la elaboración del instrumento que se utilizarán para recabar la información.

Por último se tabularán los resultados obtenidos por medio de la encuesta, mediante los cuales se obtendrá la información que servirá de base para el análisis de la información y de esta manera definir la situación actual y creación de una propuesta que permita dar solución a la problemática encontrada.

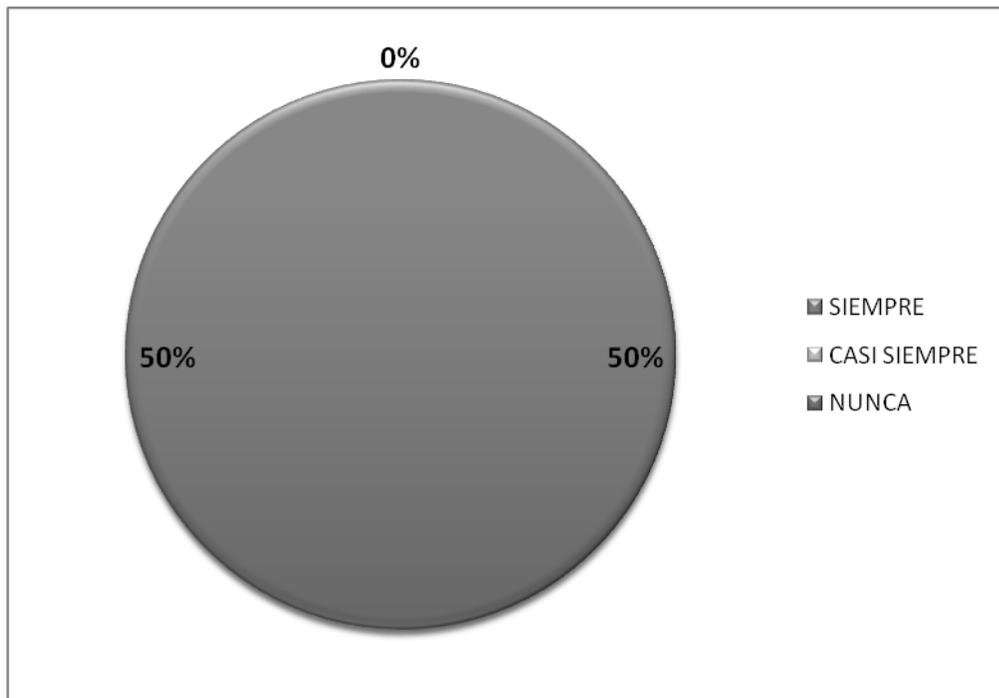
Capítulo IV

Resultados de la investigación

4.1 Por parte de los colaboradores

Ilustración No. 3

Gráfica No. 1 Del seguimiento de atención al cliente

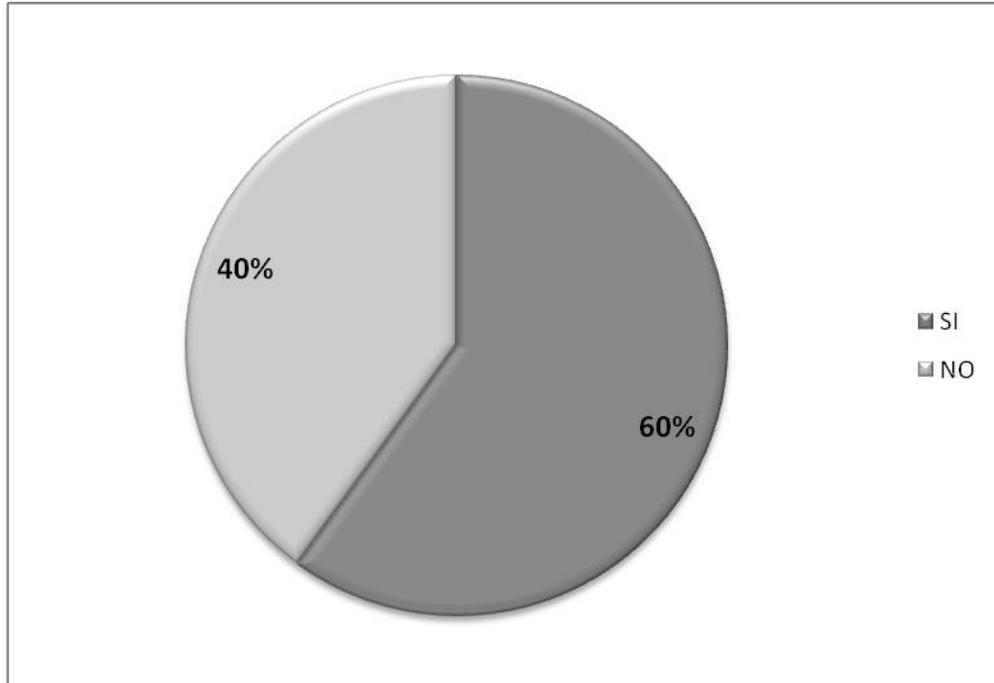


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

De acuerdo con la gráfica anterior, el 50% de los colaboradores encuestados de Súper Seguros consideran que un cliente individual siempre solicita que sea la misma persona quien brinde el seguimiento y un 50% considera que es casi siempre. Esto mostró que existe una necesidad del cliente que no es atendida.

Ilustración No.4

Gráfica No. 2 De la información del cliente y de los productos contratados.



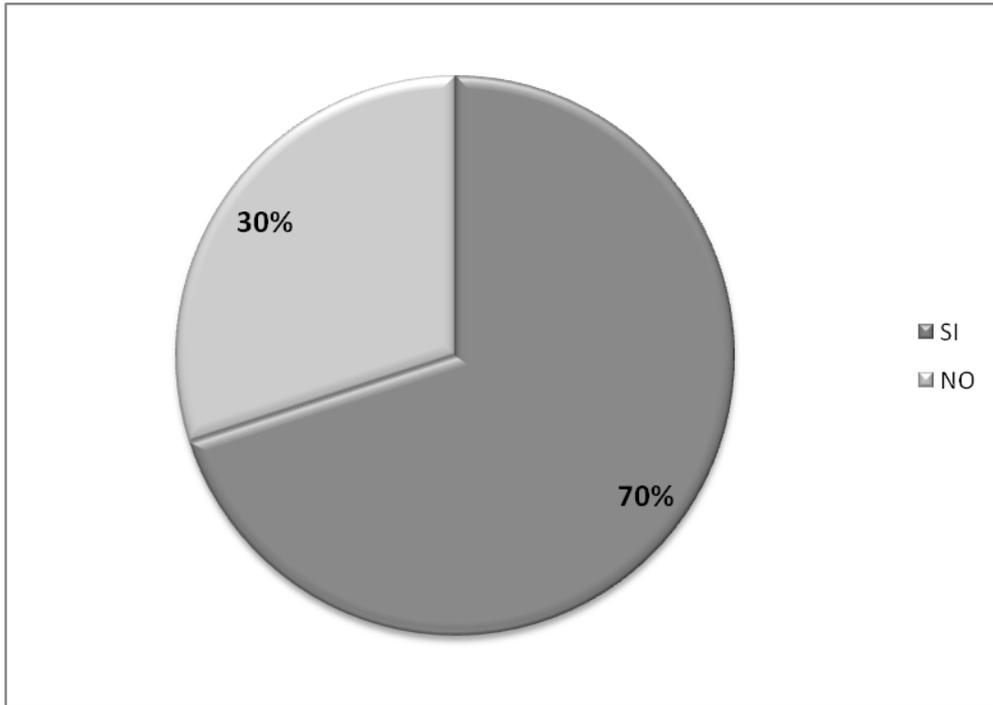
Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Se puede evidenciar con la presente gráfica que los colaboradores de call center manifiestan en un 60% que si cuentan con la información necesaria para brindar la atención a los clientes, sin embargo, existe un 40% significativo que identifica no tener a su disposición la información necesaria para dar el servicio.

Lo anterior muestra un dato importante porque la información del cliente y de los productos es una herramienta que Súper Seguros debe proporcionar a los colaboradores para dar un servicio de calidad y excelencia.

Ilustración No. 5

Gráfica No. 3 De la asignación de una persona para asesorar al cliente.

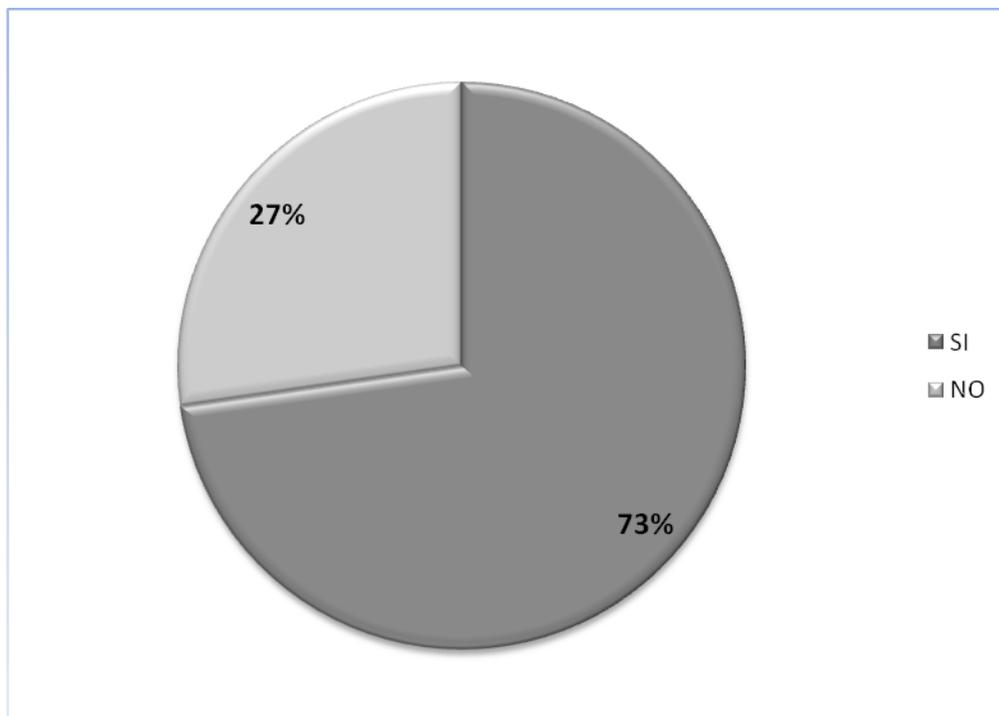


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

En la gráfica anterior se puede observar que el 78% de los agentes de call center indican que los clientes han manifestado su necesidad de tener asignada una persona como referencia para ser asesorados y el 22% indica no haber tenido este tipo de retroalimentación por parte del cliente. Esto identificó que atender las solicitudes del cliente con conocimiento es un elemento importante para la atención del mismo.

Ilustración No.6

Gráfica No. 4 De la resolución de quejas de los clientes.

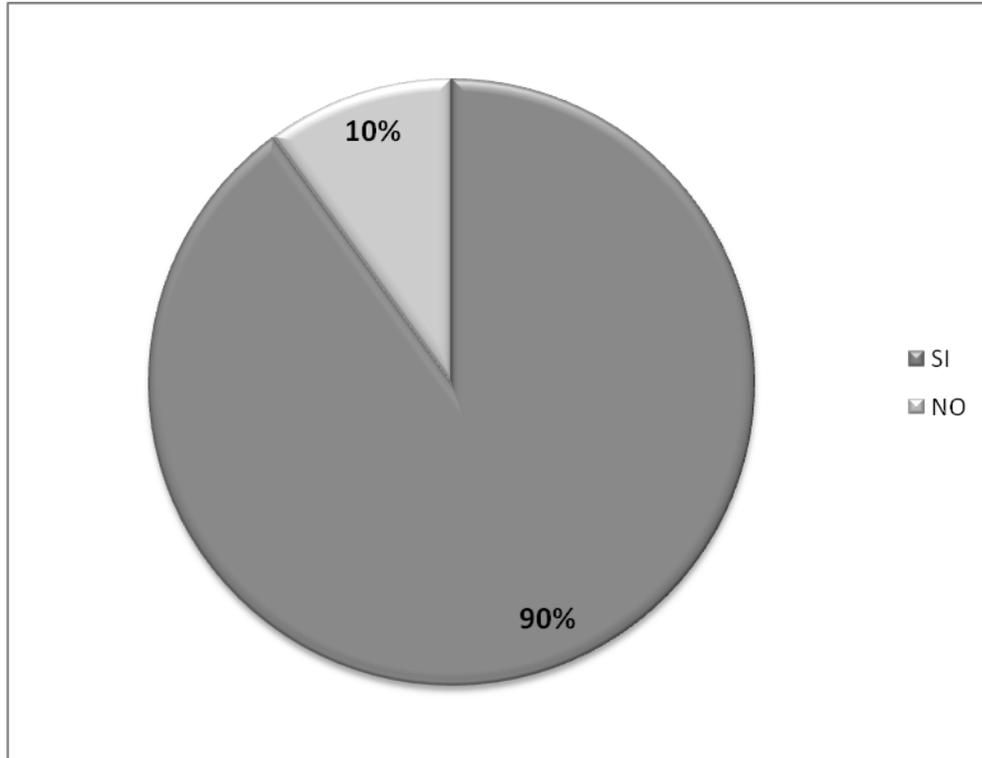


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

La ilustración anterior permite identificar un punto importante, un 73% de los colaboradores entrevistados ha tenido comunicación en algún momento por parte de un cliente manifestando la queja por tener que repetir su consulta a varios colaboradores; el 27% de los encuestados refiere no haber tenido este tipo de quejas de los clientes.

Ilustración No.7

Gráfica No. 5 De los programas de capacitación de atención al cliente.



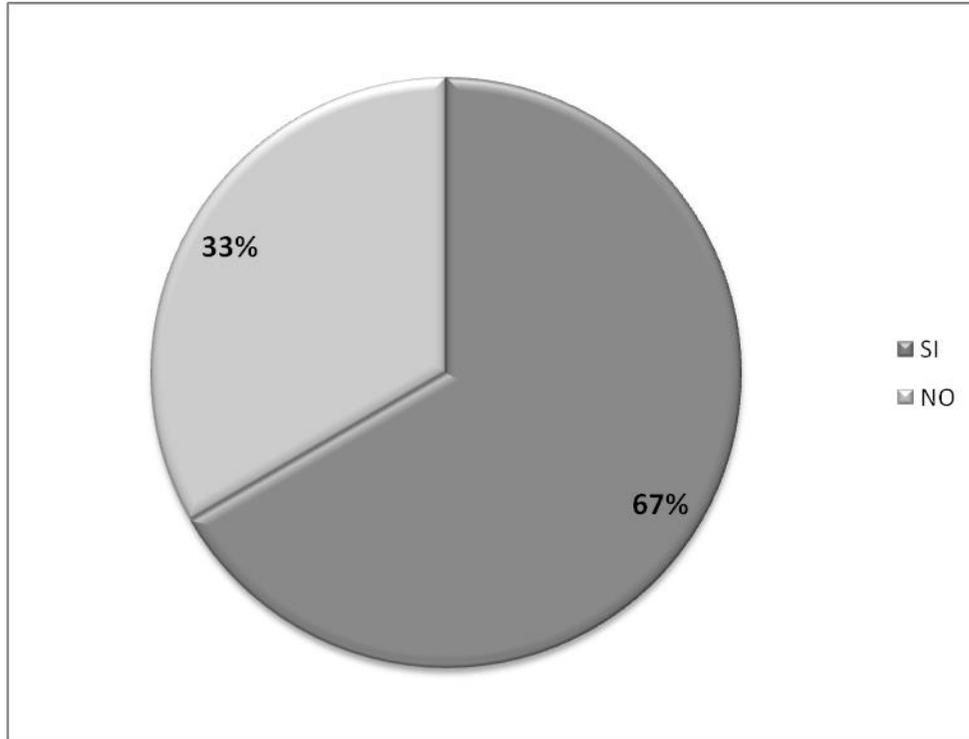
Fuente: elaboración propia, julio 2013.

El 75% de los colaboradores considera que existe un programa de capacitación que le permite estar actualizado para brindar un mejor servicio al cliente, el 25% desconoce la existencia de un programa de capacitación.

Esto demuestra la necesidad de evaluar la existencia del programa de capacitación, debiendo abarcar temas relevantes de servicio y de los productos para hacerlo de conocimiento a todo el personal de call center.

Ilustración No.8

Gráfica No. 6 De la inversión posible en tecnología en el sistema de servicio al cliente.

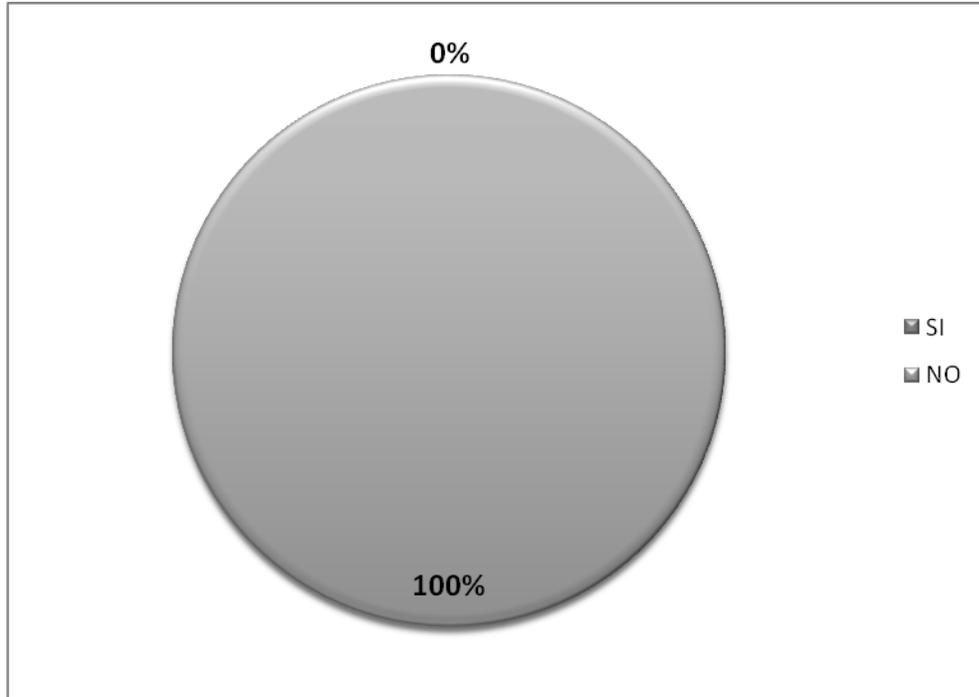


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

El 67% del personal de call center conoce que Súper Seguros ha estado evaluando el invertir en herramientas tecnológicas, esto a través de los cambios que han tenido en los últimos años donde el enfoque es el servicio, el 33% desconoce si existen proyectos de mejora tecnológica.

Ilustración No.9

Gráfica No. 7 El poseer un CRM para brindar un mejor servicio.

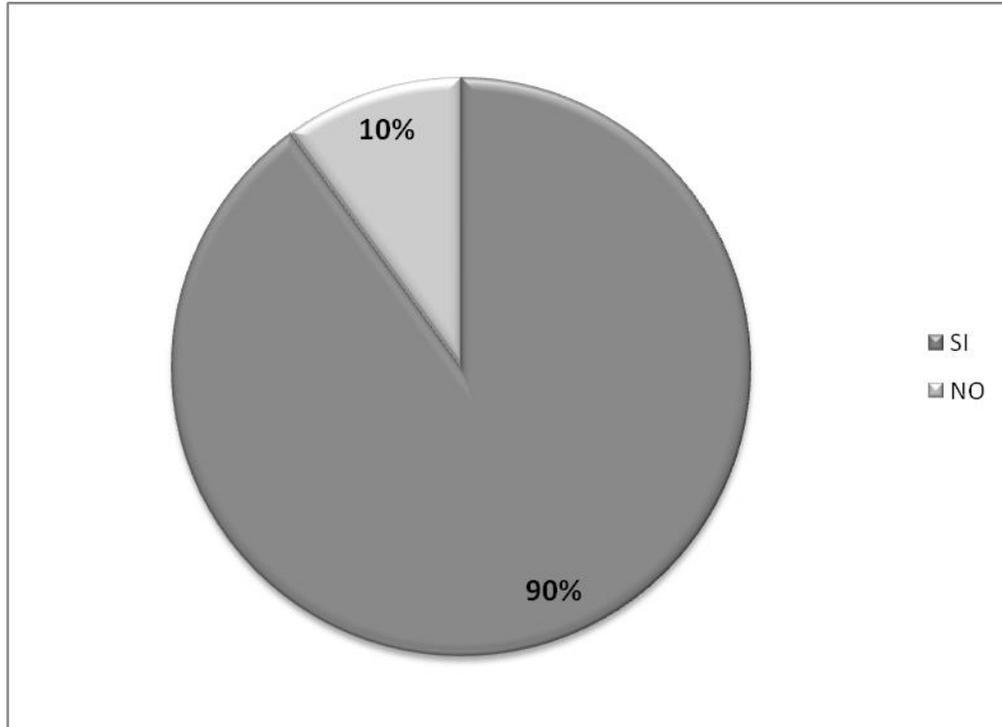


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

El personal de call center conoce las virtudes de tener un CRM saben que esta herramienta les brinda la información necesaria y da seguimiento con el back office, coincide el 100% que el contar con el CRM les permitirá brindar un servicio personalizado.

Ilustración No.10

Gráfica No. 8 De los productos individuales en promoción.

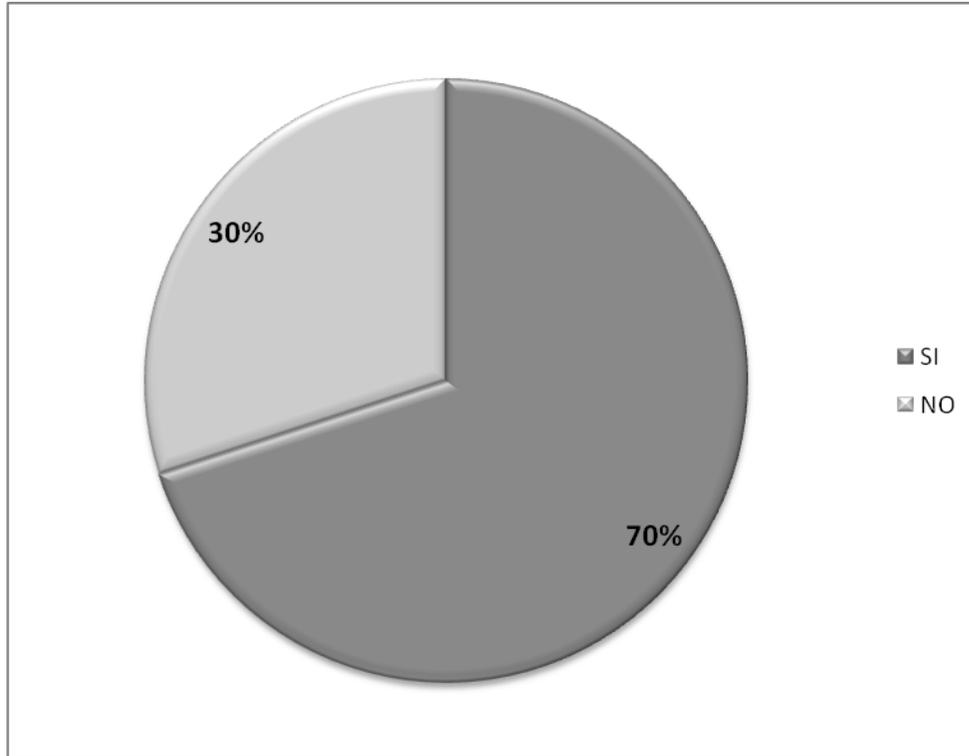


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

El 90% de los colaboradores conoce el nuevo producto que se está promocionando a nivel de pólizas individuales, reportan haber tenido capacitación del mismo, teniendo esto como un factor en positivo para la empresa. Asimismo, el 10% indican que no conocen los productos que se están promocionando, esto podría ser por falta de capacitación o bien por ser nuevo personal.

Ilustración No.11

Gráfica No. 9 De los servicios que se han prestado a los clientes.

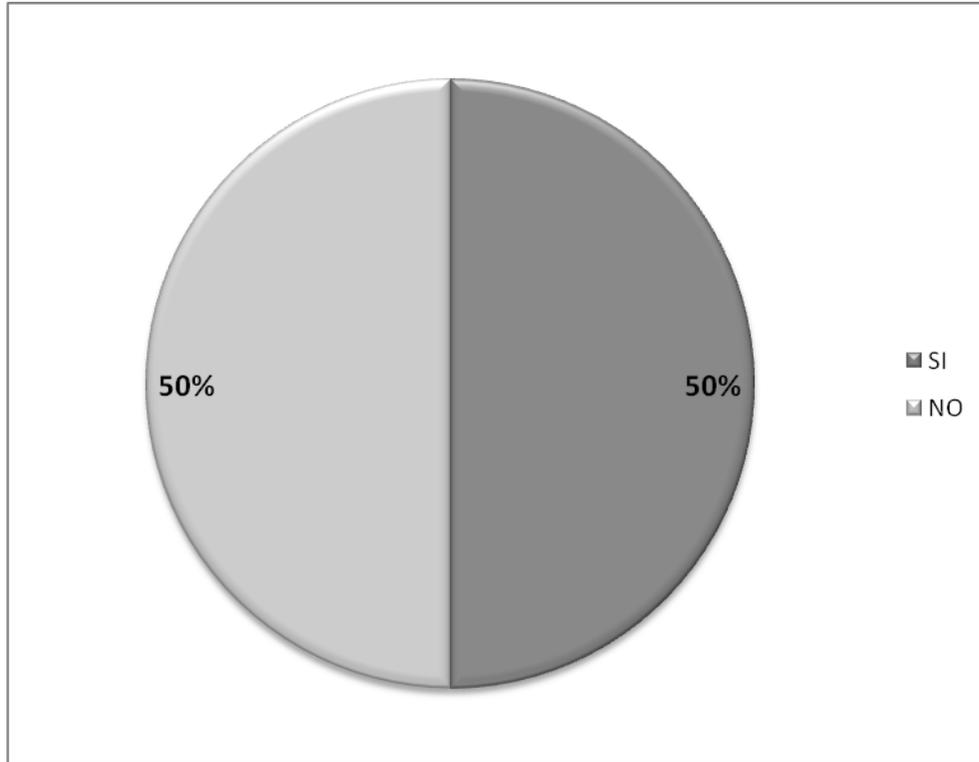


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

De acuerdo con la presente gráfica, el 87% de los colaboradores encuestados conocen el tipo de servicio que se ha ofrecido al personal del nuevo producto, el 13% restante indica desconocer el servicio que se les ha ofrecido a estos clientes.

Ilustración No.12

Gráfica No. 10 De la estructura de la empresa para prestar un buen servicio al cliente.



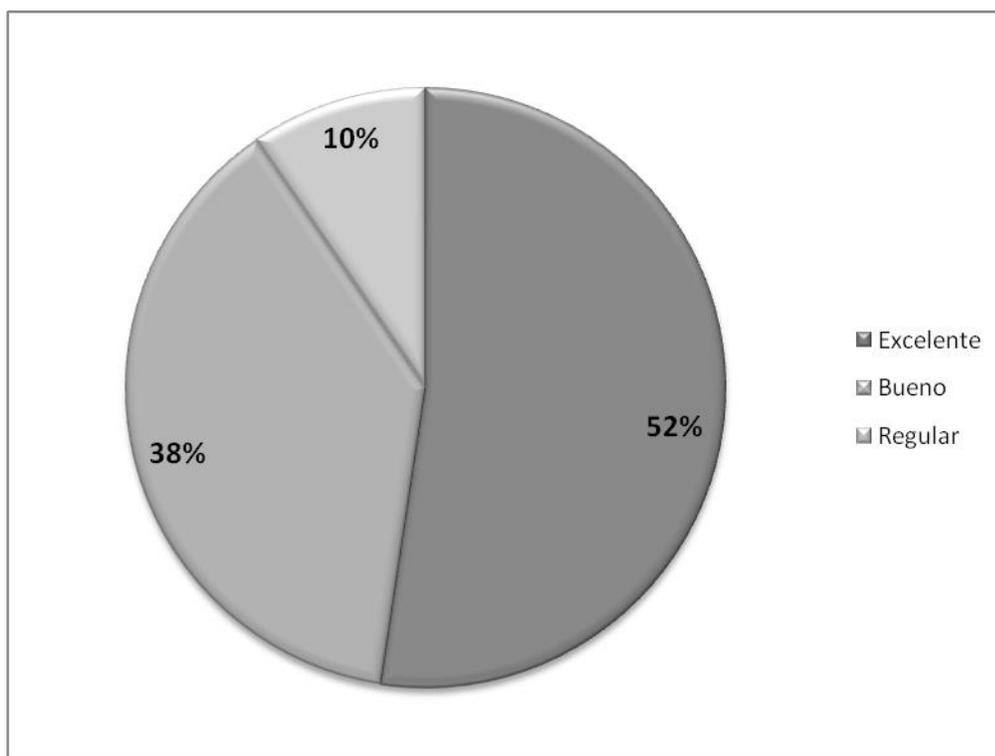
Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Evaluando la estructura actual, el personal encuestado pudo determinar que se cuenta con la estructura necesaria para cumplir con lo necesario para cumplir el servicio ofrecido al nuevo producto, esta es la opinión del 50% el otro 50% refiere que es posible mejorar la estructura para lograr un mejor servicio.

4.2 Por parte de los clientes

Ilustración No. 13

Gráfica No. 11 Del servicio que se presta al cliente.

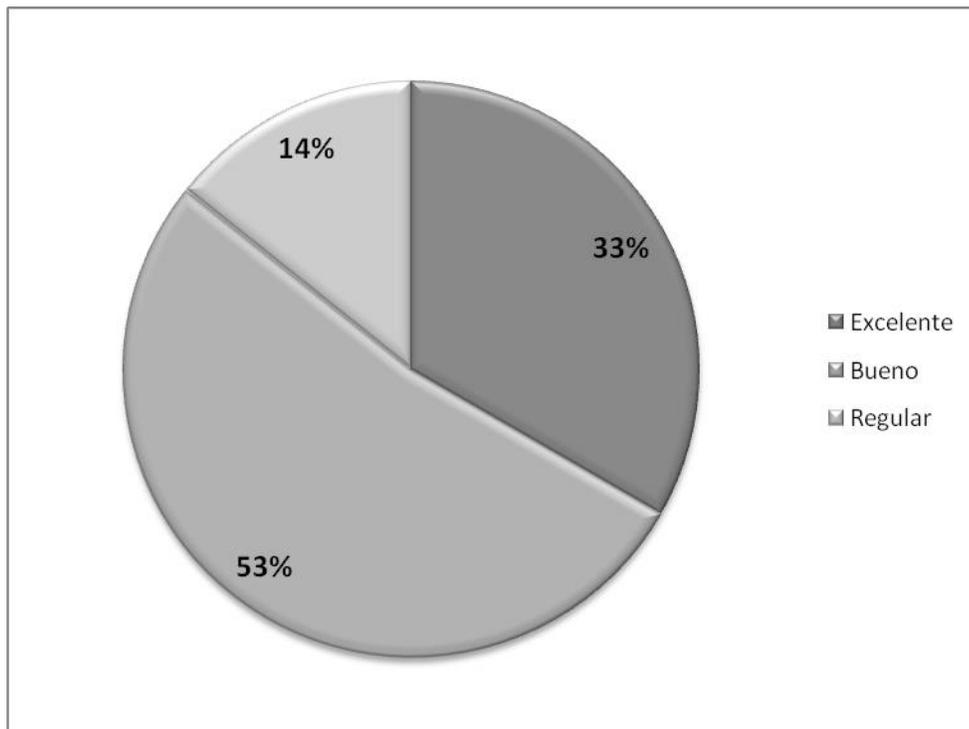


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

De acuerdo con la gráfica presentada, un 52% de los clientes encuestados consideran que el servicio en todas las áreas tales como cobros, recepción, reclamos, etc. es de excelencia, el 38% lo clasifica como bueno y el 10% lo evaluó como regular, esto demuestra que hay puntos de mejora en el servicio y que no se está cubriendo las expectativas de los clientes.

Ilustración No.14

Gráfica No. 12 De la calificación al servicio que se presta al cliente en el call center.

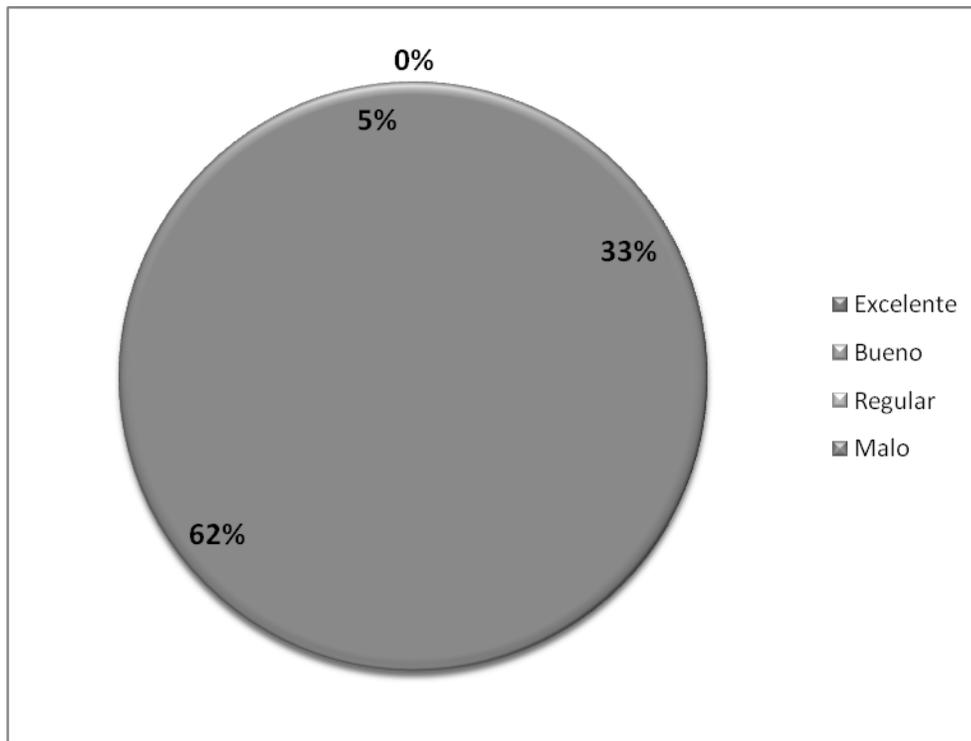


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

La información que brinda la gráfica anterior es de suma importancia porque evalúa específicamente al departamento de call center, en la misma logramos identificar que el 53% califican el servicio como bueno, el 33% de los clientes indican obtener un servicio excelente y el 14% restante lo calificó como regular. Buscando ser líderes en el mercado se puede trabajar en subir el 33% de satisfacción del cliente en el servicio, y de esta manera se puede desarrollar una publicidad testimonial siendo esta la que tiene más validez entre los clientes.

Ilustración No. 15

Gráfica No. 13 De la resolución de problemas en el call center.

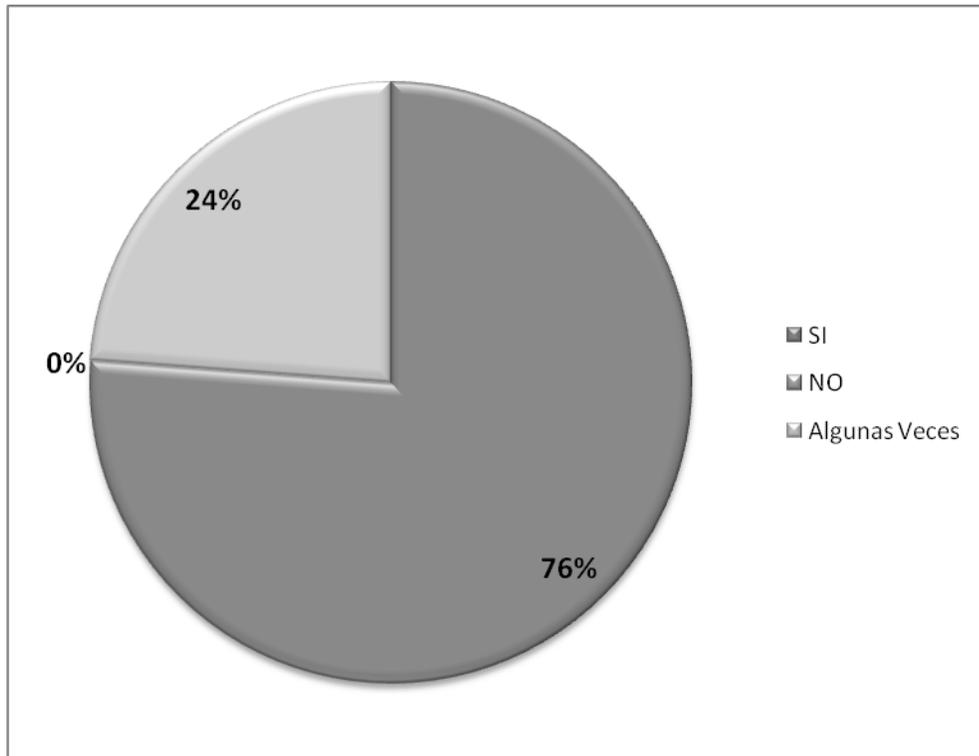


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Los clientes encuestados de Súper Seguros ante la experiencia vivida al momento de consultar a call center, pudieron evaluar la resolución de problemas que brinda el personal que les atendió, esto permitió que el 62% indique haber tenido una buena experiencia, el 33% le parece excelente, el 5% regular y no existe dato de clientes de referir tener una mala experiencia, sin embargo se puede trabajar por un excelente con un porcentaje más alto, para que al mismo tiempo se mejore la satisfacción del cliente en la resolución de casos exactos.

Ilustración No. 16

Gráfica No. 14 Del servicio prestado y la competencia.

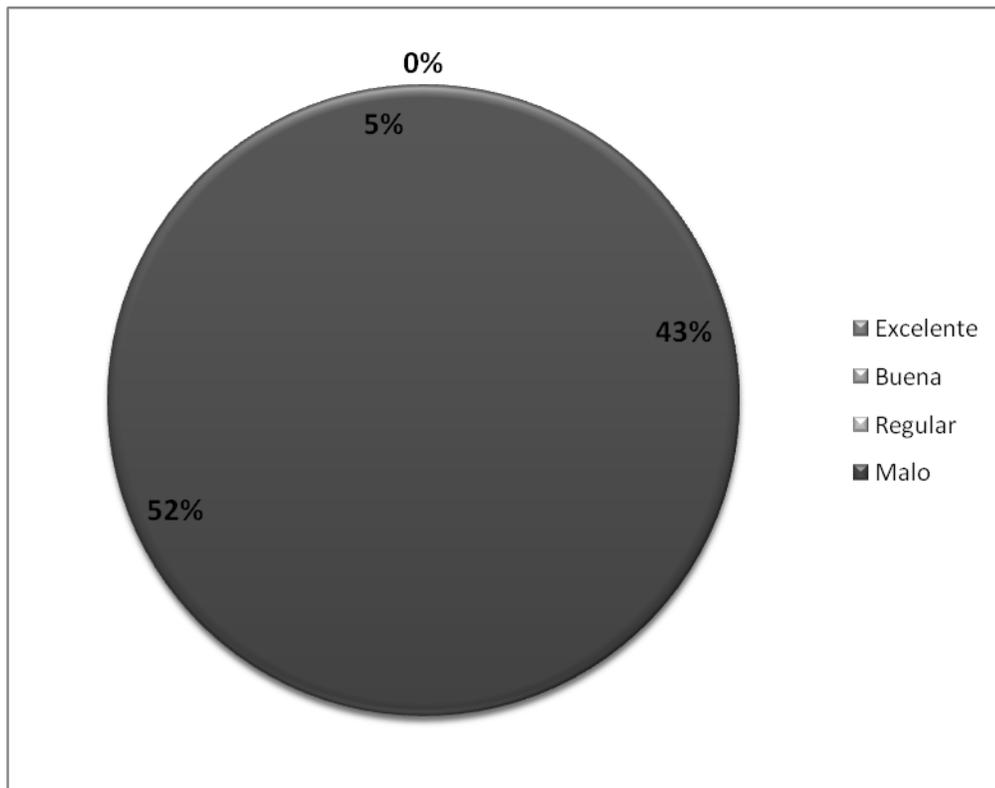


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

El 76% de clientes encuestados consideran que el factor servicio es determinante para evaluar el buscar la competencia, el 24% hace referencia que algunas veces éste puede influir en la búsqueda de otras opciones, existiendo otras causas como precio, confianza, etc. que los clientes evalúan. Con esta gráfica se puede determinar la importancia que los clientes le dan al factor servicio, ya que se muestra que en ningún momento están considerando un determinante no para buscar otra opción.

Ilustración No. 17

Gráfica No. 15 Del grado de satisfacción que se ofrece a los clientes

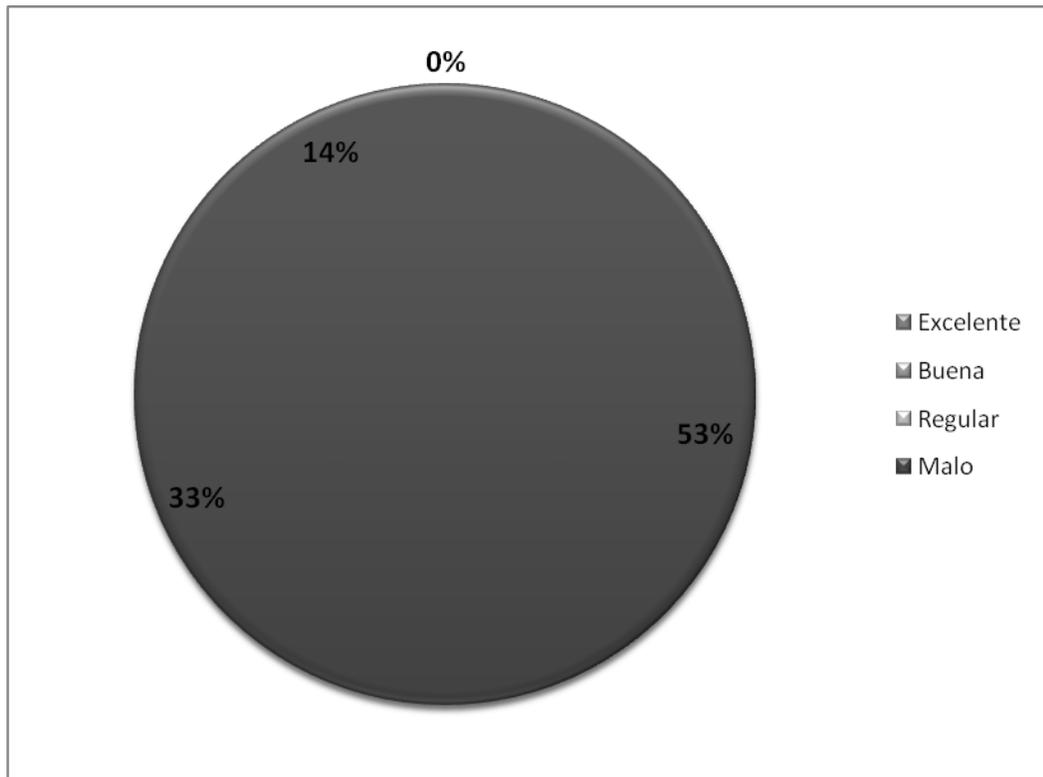


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

De los clientes encuestados manifiesta un 43% tener un excelente grado de satisfacción que les ofrece Súper Seguros, un 52% lo clasifica como bueno y un 5% como regular. Se tiene una brecha en relación a las expectativas que los clientes tienen a la satisfacción que requieren de Súper Seguros.

Ilustración No. 18

Gráfica No.16 De la rapidez en la resolución de alguna duda o inconveniente a los clientes.



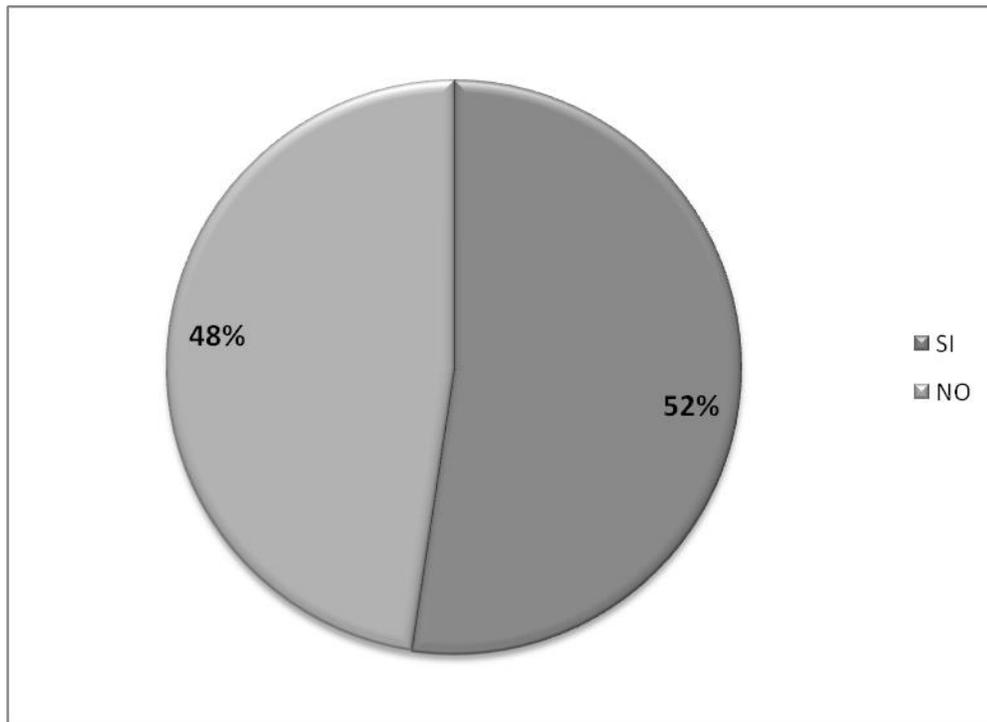
Fuente: elaboración propia, julio 2013.

La gráfica anterior muestra que un 53% de los clientes encuestados indican obtener una atención rápida por parte de call center, un 33% lo considera buena y un 14% regular.

Esto indica que la atención a las solicitudes de los clientes es esencial, demostrando que demandan un servicio eficaz, resolviendo con rapidez y exactitud a las consultas efectuadas por los clientes.

Ilustración No. 19

Gráfica No. 17 De la comunicación para resolver emergencias a los clientes.

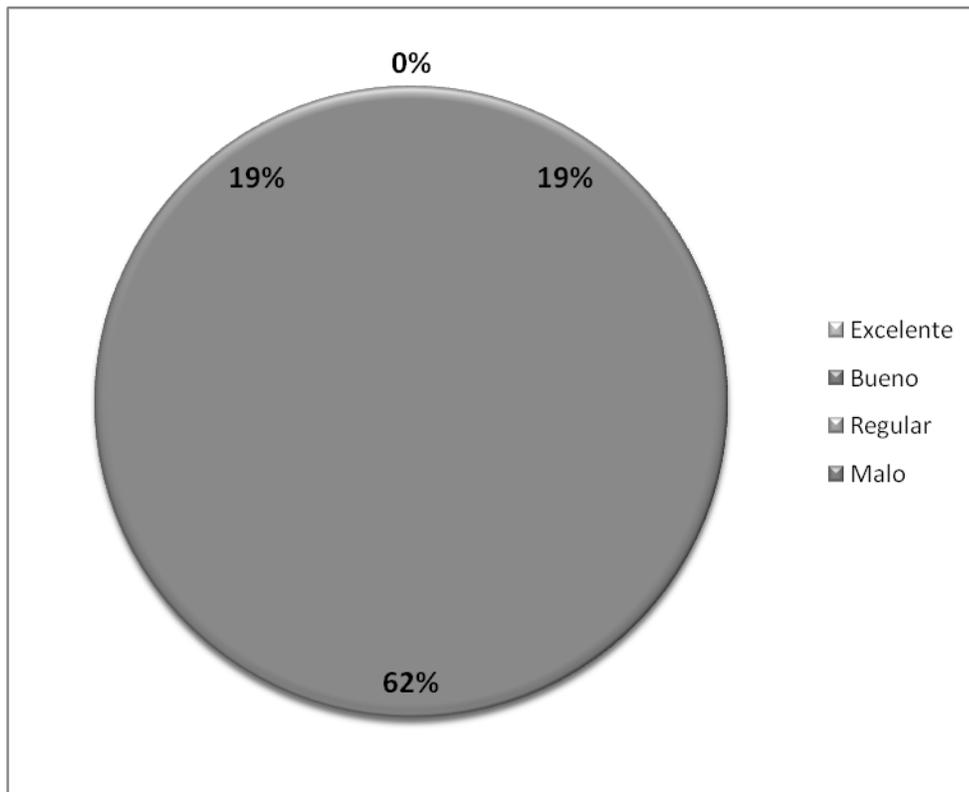


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

La gráfica anterior permite identificar que el 52% de los clientes encuestados sabe con quién comunicarse para ser asesorado al momento de una emergencia y el 48% restante indica no saber con quién realizar la comunicación. Esto es determinante por ser seguros de gastos médicos donde se sabe que las emergencias son latentes, identificando como una oportunidad para tener una mejor comunicación con los clientes y trabajar sobre este 48%.

Ilustración No. 20

Gráfica No. 18 De la efectividad hacia los clientes al ser atendido por un call center



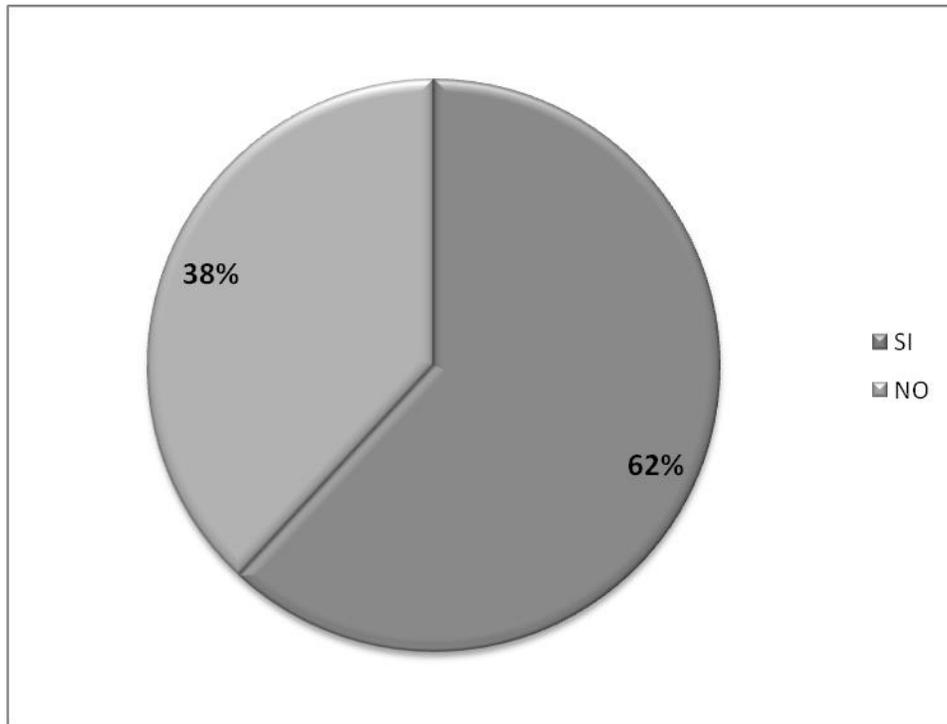
Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Un 19% de los clientes encuestados consideran que ser atendidos por un call center es excelente, un 62% lo califican como bueno, otro 19% como regular no existiendo indicación de no estar de acuerdo con la atención a través de call center.

Lo anterior demuestra que los clientes consideran que la comunicación a un call center es efectiva, aun no dejando a un lado que se puede mejorar llegando a una calificación de excelente.

Ilustración No. 21

Gráfica No.19 De la asesoría que se le brinda al cliente del call center.

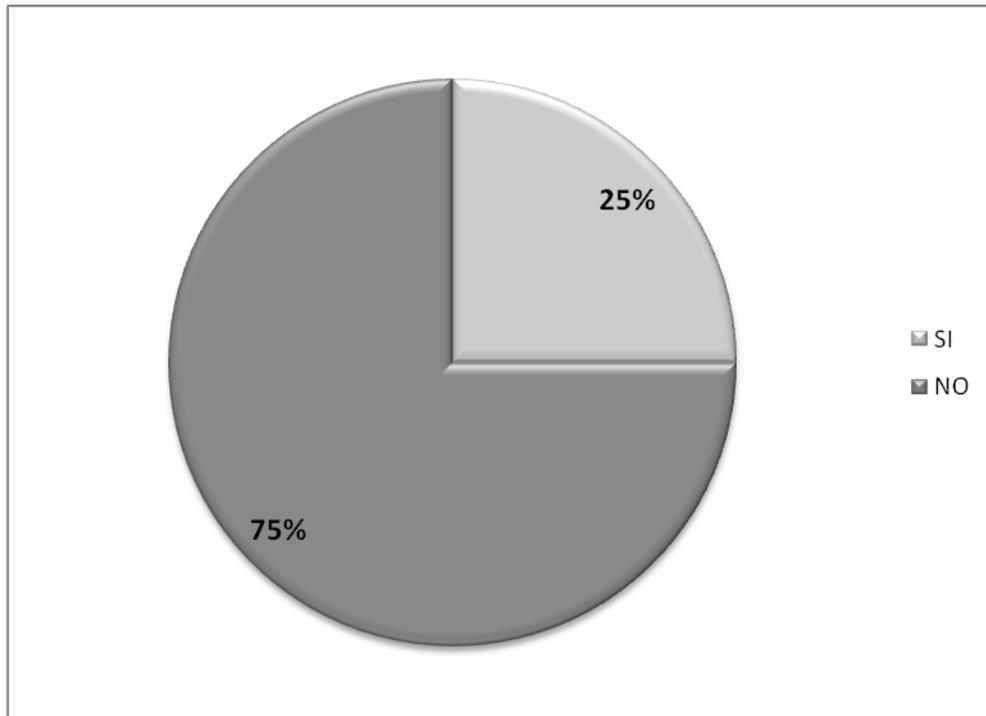


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Un 62% de los clientes requieren tener un asesor, ya que de esta manera el cliente se siente identificado no solo con su asesor sino también con la empresa, logrando en ellos un punto de comodidad y confianza para solucionar sus gestiones; el 38% indica no ser necesario, el cliente lo que requiere es que su consulta o problema sea resuelto efectivamente.

Ilustración No. 22

Gráfica No. 20 De la comunicación efectiva con los clientes

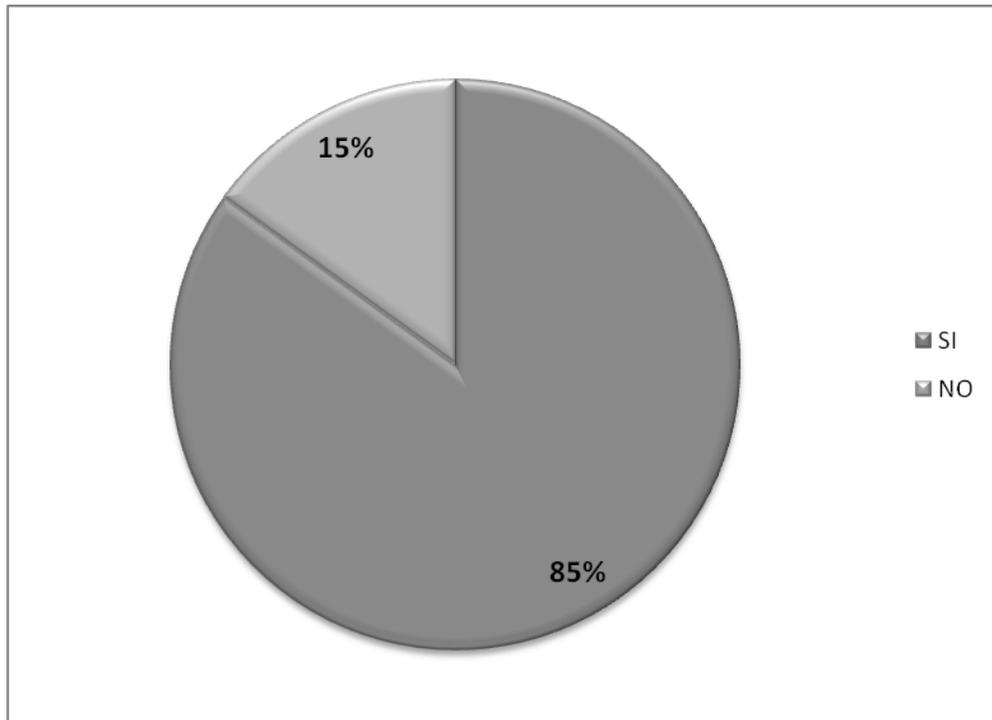


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

El 75% de los clientes encuestados refieren no recibir ninguna comunicación de Súper Seguros, independientemente si ellos tengan alguna gestión en proceso. Esto demuestra que Súper Seguros puede realizar un plan de acción para que la comunicación con sus clientes sea permanente y abierta, logrando así un posicionamiento de empresa en cada uno de sus clientes en cualquier momento que se presente alguna necesidad.

Ilustración No.23

Gráfica No. 21 De la fluidez de la comunicación con los clientes



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

El dato proporcionado por esta gráfica permite confirmar la necesidad de que exista la comunicación entre empresa y cliente, para poderle servir de una manera personalizada y completa siendo el 89% de los encuestados quienes manifiestan que les gustaría tener comunicación de Súper Seguros. Esto también se puede interpretar como una oportunidad para Súper Seguros, llevar a cabo el plan de acción de mejoramiento para la marca y así aumentar el número de clientela.

Ilustración No.24

Entrevista dirigido a la gerencia y jefaturas

Pregunta	Respuesta Entrevista gerente producto individuales	Respuesta Entrevista jefe de servicios
¿Con qué frecuencia se conocen las necesidades en el servicio de los clientes individuales?	Súper Seguro no tiene comunicación telefónica con el cliente, es el cliente quien se manifiesta a través de sus problemas y necesidades.	Específicamente en las pólizas individuales se conocen las necesidades de los clientes a través de su comunicación, esto en su mayoría es por el tipo de consultas o quejas que puedan manifestar. No hay una evaluación proactiva de las necesidades de los clientes, esto en relación al servicio ofrecido.
¿Cuenta la empresa con servicio de posventa para conocer la satisfacción y necesidades de los clientes?	No, actualmente solo al entregar la póliza, es el vendedor quien explica las condiciones y coberturas al cliente. Posterior a esa comunicación ya no hay un acercamiento hasta la renovación.	Ya tenemos la estructura para tener un acercamiento con los clientes, lo que no se tiene es una programación para evaluar el servicio, esto debe hacerse por producto o área.
¿Conoce la planificación para evaluar cada área o producto?	No, desconozco que exista una evaluación del servicio posventa.	No existe.

<p>¿Conoce la diferencia que la empresa tiene con la competencia en el tema de servicio?</p>	<p>Si se investigó y los clientes que cambiaron de agente es porque éste es un amigo o familiar, no por diferenciación en el servicio. Considero que somos líderes por varios aspectos.</p>	<p>Sé que somos líderes en el mercado del corretaje y eso es una referencia que estamos a la vanguardia. Desconozco el servicio que otros corredores proporcionan para las pólizas individuales.</p>
<p>¿Considera que el personal que actualmente está en las áreas de servicio al cliente es el idóneo, cumple con el perfil necesario, experiencia y conocimientos?</p>	<p>Considero que ha mejorado sin embargo, no es lo ideal, me he percatado que no existe uniformidad en sus respuestas. Algunos están mejor capacitados y brindan respuesta completas, en cambio hay otros agentes que pueden complicar más al asegurado al momento de una consulta.</p>	<p>Si, se ha tenido el cuidado de estandarizar un perfil para contar con personal profesional y de alto rendimiento. Hay brechas que debemos cubrir en la capacitación por ser personal relativamente de reciente ingreso en la empresa y en el medio.</p>
<p>¿Se ha evaluado el invertir en herramientas tecnológicas o desarrollo de sistema enfocado en servicio?</p>	<p>No tengo conocimiento.</p>	<p>Sí, siempre estamos en constantes cambios y consideramos que la tecnología es lo que nos permite estar a la vanguardia.</p>
<p>¿Considera que tener un CRM le permitiría brindar un servicio personalizado?</p>	<p>Depende del uso que se le dé. Desconozco todas las opciones de esta herramienta.</p>	<p>Efectivamente, creo que el tener personal específico para la atención de cada producto no es la mejor decisión, considero que el CRM es una posible solución para dar un</p>

		servicio estandarizado, no debemos olvidar que el call center también depende del back office para solucionar y esta herramienta mide y evalúa los tiempos de respuesta.
¿Conoce el producto individual que recientemente se está promocionando?	Si, yo lo promuevo y formé parte de la elaboración del producto.	Si lo conozco y entiendo la necesidad de brindar un servicio personalizado.
¿Conoce el servicio que se les ha ofrecido a estos clientes?	Si y es un servicio personalizado que actualmente no estamos brindado.	Si, se requieren personalizar el servicio no solo a nivel de call center sino también de servicio externo. Esto tiene un costo que hay que evaluar.
¿Considera que tenemos la estructura necesaria para brindar el servicio ofrecido a nuestros clientes?	No.	No, podemos hacer algo para el volumen de asegurados que tenemos a la fecha, pero debemos pensar en el crecimiento que este producto o similares puedan tener.

Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Capítulo V

5. Análisis de los resultados

La oportunidad de realizar las entrevistas y cuestionarios permitió conocer la situación actual para identificar los puntos de mejora y acciones a seguir. A través del estudio de campo se confirmó el valor que tiene el servicio para los clientes, lo que hace recordar que Súper Seguros no vende pólizas, es servicio. Esto resalta la importancia del servicio que se ofrece a través de Call Center, el 76% de clientes encuestados consideran que el servicio es determinante para evaluar el buscar la competencia, el 24% hace referencia que algunas veces el factor servicio influye en la búsqueda de otras opciones.

Según Zeithaml & Bitner (2002), hacen mención a una característica importante de los servicios que es la intangibilidad, la cual son acciones o ejecuciones que no son tangibles. Es por eso que el servicio cobra significado para el cliente a través de la actividad de análisis y atención del problema.

Según Cabré (2004), al orientarse en el servicio de calidad total o excelencia en la atención al cliente, es considerar un enfoque cualitativo, la calidad atrae antes que la cantidad. Se identificó que el 53% de los clientes califican el servicio de Súper Seguros como bueno, el 33% indican obtener un servicio excelente y el 14% restante lo calificó como regular, esto permite reconocer que hay debilidad en el servicio que actualmente se está ofreciendo, se debe tener la visión de elevar el porcentaje de clientes que evalúen el servicio como excelente, existiendo un 67% de clientes que manifiestan que aún no se cumplen sus expectativas y esto es una amenaza latente porque son los clientes que puede optar por la competencia, de acuerdo con Londoño Mateus (2006), indica que la pérdida de clientes, además de lastrar (sobrecargar) la cuota de mercado de la empresa y perjudicar la imagen, desmotiva a los empleados.

Según Valeria A (2009), refiere que un indicador de calidad del nivel de efectividad es utilizar el menor tiempo posible para cumplir con las solicitudes o necesidades de los clientes, esto en función de los recursos de la institución como el alcance de la satisfacción en la búsqueda de superar sus expectativas.

Los colaboradores de call center manifiestan en un 60% que si cuentan con la información necesaria para brindar la atención a los clientes, sin embargo, hay un porcentaje del 40% que es significativo que identifica no tener a su disposición la información necesaria para dar el servicio.

La información del cliente y de los productos es una herramienta que Súper Seguros debe proporcionar a los colaboradores para dar un servicio de excelencia, es determinante en el servicio al cliente. Esto se puede relacionar con lo informado por los clientes, en donde un 53% indican obtener una atención rápida por parte de call center, un 33% consideran la atención buena y un 14% regular. Es un 47% quienes consideran que la atención no es excelente.

Esto demuestra que la deficiencia de no contar con un acceso a la información del cliente genera atraso en el tiempo de respuesta, muchas veces no es posible dar el servicio de manera inmediata y genera una llamada de devolución.

Otro aspecto relevante para la atención rápida son los conocimientos de los colaboradores, esto dependerá del perfil y capacitación constante. De acuerdo a Chiavenato (2009), desarrollar personas no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, darles formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas, conceptos que modifiquen sus hábitos, comportamiento y les permitan ser más eficaces en lo que hacen.

El 75% de los colaboradores considera que existe un programa de capacitación que le permite estar actualizado para brindar un mejor servicio al cliente, el 25% desconoce la existencia de un programa de capacitación.

Actualmente algunos miembros del equipo de call center están en capacitación, esto de forma obligatoria por los cambios de ley del 2010 en el corretaje, donde exige tener cierto nivel de conocimientos para brindar la asesoría a los clientes. No existiendo un plan de capacitación constante, donde no solo se traten temas específicos de coberturas si no de desarrollo de habilidades para disponer de un equipo de trabajo que sea continuamente capaz de adaptarse a los cambios rápidos que se están produciendo con la tecnología.

Peter Druker escribió “El verdadero negocio de cualquier compañía es crear y mantener a sus clientes”, la tecnología define una estrategia en el servicio, jugando un papel importante en la actualidad, la capacidad que ésta ofrece es proporcionar la información para relacionarse con cada cliente. Con las encuestas se identificó que un 19% de los clientes consideran que ser atendidos por un call center es excelente, un 62% lo califican como bueno, otro 19% como regular, no existiendo indicación de no estar de acuerdo con la atención por medio de un call center. Esto demuestra que el cambio que Súper Seguros está realizando al implementar el servicio al cliente telefónico a través de un call center ha sido bien recibido por los clientes y lo que debe buscarse es fortalecer el servicio telefónico para que pueda ser calificado como excelente.

En la misma línea se identifica la necesidad del cliente al ser atendido por una misma persona, según lo aportado por los colaboradores de call center, el 50% consideran que un cliente individual siempre solicita que sea la misma persona quien brinde el seguimiento y un 50% considera que casi siempre este es el sentir de los clientes, esto se confirma con la información proporcionada por los clientes donde un 62% requieren tener un asesor, ya que de esta manera el cliente se siente identificado no solo con su asesor sino también con la empresa, el 38% indica no ser necesario.

Capítulo VI

6. Conclusiones

1. Los clientes cada vez demandan un servicio personalizado, esto significa un servicio integral, no se tiene un plan para conocer las necesidades de los clientes, los cambios que realizan no están basados en la recopilación de la retroalimentación que los clientes brindan.
2. Los colaboradores que integran el departamento de call center no cuentan con un plan de capacitación que les permita especializarse no solo en los productos de Súper Seguros, también necesitan conocer todo lo relacionado para dar un servicio de calidad.
3. Se desconocen las virtudes del software que aporten a dar un servicio personalizado, elaboración de protocolo y procedimiento que permita al cliente percibir un servicio personalizado. Esto permite utilizar el recurso actual dándole un nuevo enfoque.
4. Se determina la necesidad de establecer una propuesta que fortalezca el software actual en la búsqueda de tener control sobre la información del cliente, siendo el principal objetivo que el cliente obtenga un servicio personalizado como le fue ofrecido al momento de adquirir el producto y proporcionarle al colaborador una herramienta integral que le permita brindar el servicio demandado.

Capítulo VII

7. Propuesta

Contenido de la propuesta

7.1	Introducción	63
7.2	Objetivo de la propuesta	63
7.2.1	General	63
7.2.2	Específicos	63
7.3	Descripción del proceso	64
7.3.1	Creación de la pantalla de integración	64
7.3.2.	Pantalla de seguimiento	69
7.3.3	Elaborar protocolo de uso	70
7.3.4	Elaborar un protocolo de bienvenida para los nuevos clientes	71
7.3.5	Unidades que intervienen en el proyecto	72
7.3.6	Costo beneficio de la propuesta actual	72
7.4	Presupuesto	72
7.5	Programa de capacitación call center	73
7.6	Cronograma de la implementación	74

Contenido de ilustraciones

Ilustración No. 1	65
Pantalla de inicio donde se identificará al cliente	
Ilustración No. 2	66
Detalle de la información que se integrará	
Ilustración No. 3	67
Pantalla que dará inicio al despliegue de información	
Ilustración No. 4	68
Propuesta de pantalla integral	
Ilustración No 5	69
Pantalla de seguimiento de la llamada	
Ilustración No. 6	70
Protocolo de la llamada	
Ilustración No. 7	71
Protocolo de bienvenida	
Ilustración No. 8	73
Programa de capacitación	
Ilustración No. 9	74
Cronograma de implementación	

7.1. Introducción

La constante búsqueda de un elemento de diferenciación técnica y profesional para adicionarlo a los productos de Súper Seguros, está enfocado en el nivel y calidad del servicio al cliente, un servicio personalizado conlleva prontitud en la atención a los requerimientos, soluciones rápidas que buscan superar las expectativas del cliente y como resultado mantenerlos satisfechos, creando relaciones a largo plazo, cultivando lealtad y confianza a la compañía y sus productos.

Prestar un servicio personalizado construye una identificación entre la empresa y el cliente, generar una relación sana y respetuosa que de confianza y seguridad, de tal manera que reforzar y enfocarse en la mejora continua del servicio hará una diferencia significativa en el competitivo mercado que Súper Seguros enfrenta en el mundo del corretaje.

7.2. Objetivos de la propuesta

7.2.1 General:

Implementar una estructura de servicio personalizado para los productos de seguros individuales de vida y gastos médicos a través de la creación de una nueva plataforma en el software actual del departamento de call center con el objetivo de contar con una herramienta completa que proporcione la información integral del cliente y del seguimiento proporcionado.

7.2.2 Específicos:

1. Aprovechar el software actual, creando una plataforma que permita obtener toda la información del cliente, información general, producto vigente, estado de cuenta, reclamos en proceso, autorizaciones en seguimiento.
2. Diseñar un protocolo a seguir al momento de recibir una llamada de parte del cliente.

3. Utilizar la plataforma para requerimientos de clientes actuales y brindar una bienvenida y confirmación de datos a clientes nuevos.

7.3 Descripción del proceso:

- Crear pantalla de integración de la información.
- Crear pantalla de seguimiento
- Elaborar protocolo de uso
- Elaborar un protocolo de bienvenida para los nuevos clientes
- Definir las unidades que intervienen en el proyecto
- Aplicar un programa de entrenamiento para los agentes de call center (centro de llamadas) con la finalidad que puedan hacer buen uso de los protocolos y de las herramientas que se tengan en el software para personalizar el servicio.
- Crear un presupuesto sobre el costo de implementación de la herramienta.
- Cronograma de actividades.

7.3.1 Creación de la pantalla de integración

Descripción:

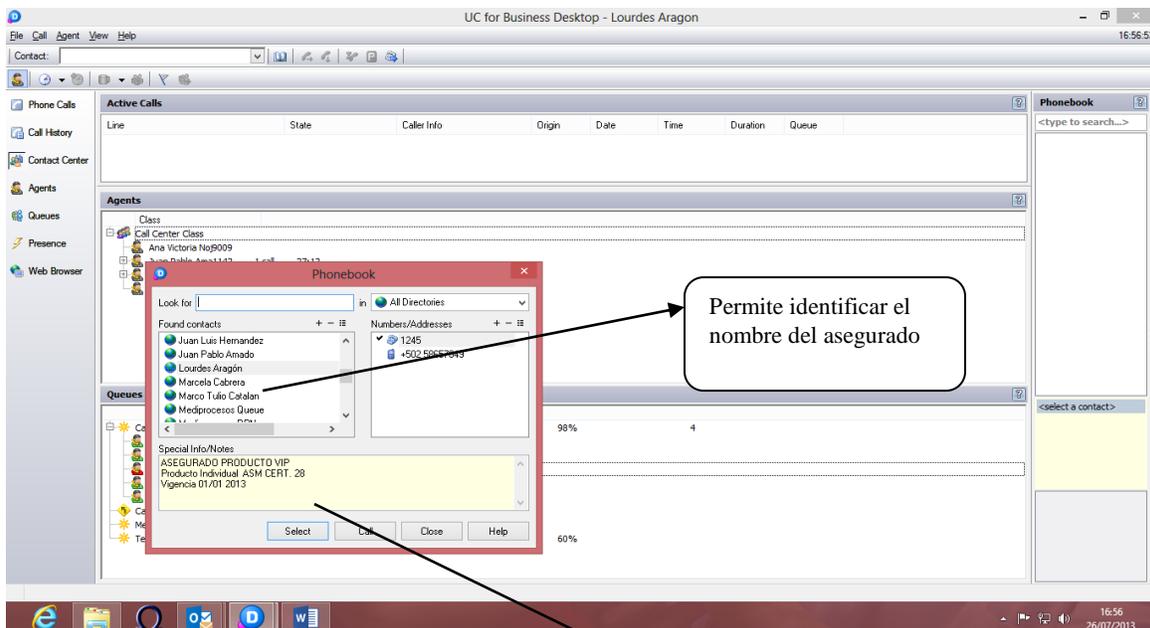
La herramienta de call center posee una opción de identificación de llamada, siendo posible relacionar el número telefónico del cliente con su nombre, el o los números telefónicos que el cliente reporta se deberán cargar al sistema de call center, esto con el apoyo del departamento de desarrollo quien deberá migrar la información actual a este nuevo sistema.

El objetivo es hacer la identificación desde el primer momento que el cliente se comunica a oficinas, esto permitirá que el cliente perciba que se está a la espera de la llamada y que se tiene totalmente identificado.

Se sabe que las mejores palabras que puede escuchar un cliente es su nombre, es por eso que se habilitará esa opción debiendo hacer la carga respectiva.

Ilustración No. 1

Pantalla de inicio donde se identificará al cliente



Fuente: Súper Seguros, S.A, julio 2013.

Permite identificar el nombre del asegurado

Se puede especificar información importante del cliente

Se utilizará como base la pantalla principal donde se identifica al cliente, siendo la llave para la información integral que será desplegada, para esto es necesario establecer la información que se considera indispensable para dar un servicio personalizado:

Ilustración No. 2

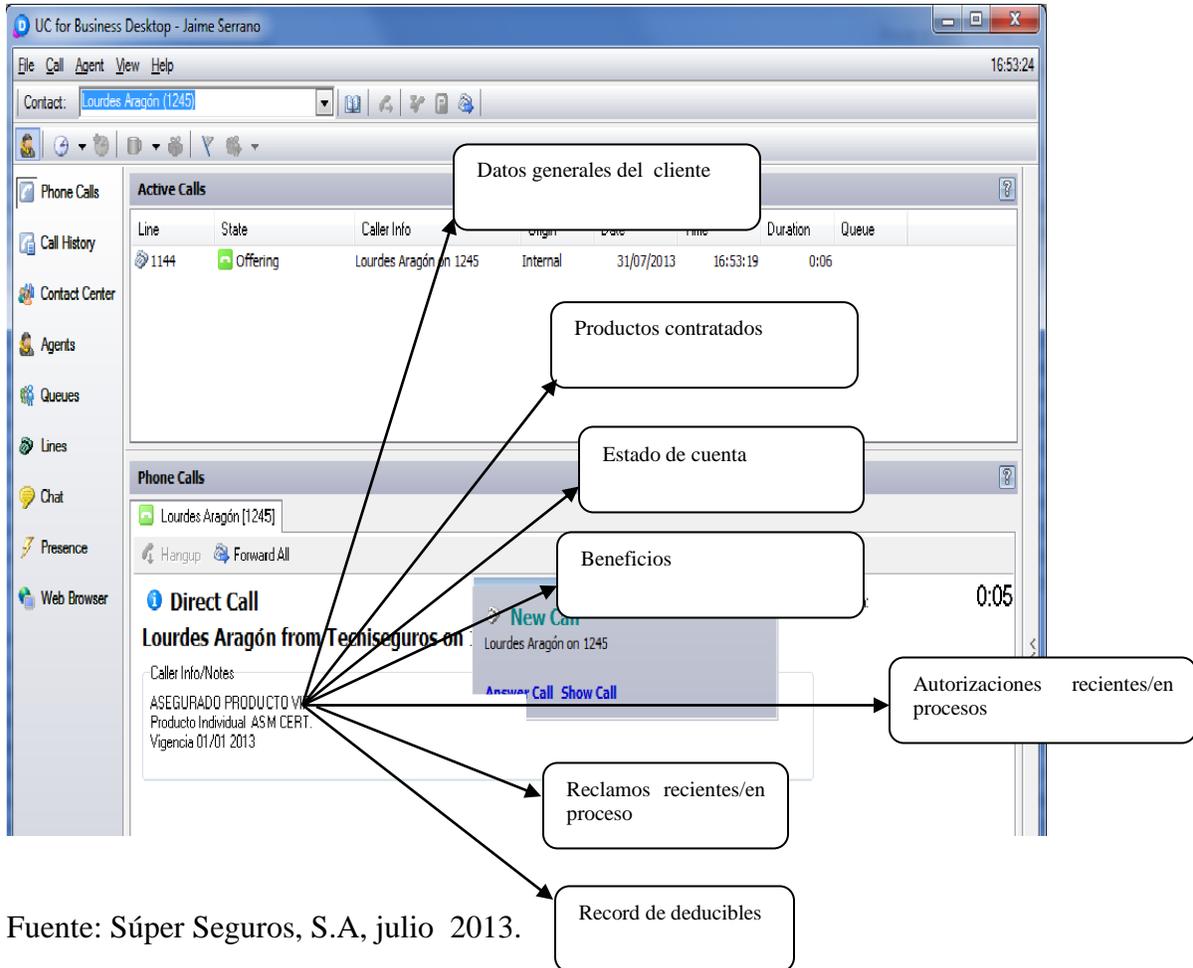
Detalle de la información que se integrará

Información importante	Detalle
Datos generales del asegurado	Nombre completo Identificar el Producto (si es individual o colectivo) Dirección de Correo Electrónico Números de teléfonos ingresados Dirección de correspondencia Datos de Facturación Plan contratado Dependientes con sus datos específicos: nombre completo, fecha de nacimiento y vigencias Beneficiarios asignados
Productos Contratados (referencia)	Pólizas: gastos médicos, vida, autos, AP, diversos, otros.
Estado de Cuenta póliza gastos médicos	Informar primas pendientes de pago
Beneficios	Porcentaje de Reembolso, coaseguro, deducible, Red contratada, servicio de asistencia contratado, etc.
Autorizaciones recientes	Identificar las autorizaciones emitidas en los últimos dos meses
Reclamos en procesos	Reclamos recientes 1 mes y pendientes en proceso
Deducibles satisfechos	Indicar por cada uno de los integrantes del certificado

Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Ilustración No. 3

Pantalla que dará inicio al despliegue de información



Fuente: Súper Seguros, S.A, julio 2013.

El objetivo es desarrollar desde el call center esta herramienta evitando que el agente tenga que utilizar los cuatro sistemas que se tienen para las diferentes búsquedas, esto permite optimizar tiempo y que el cliente perciba una pronta respuesta y control sobre su información.

Ilustración No. 4

Propuesta de pantalla integral

Datos Generales:	Beneficios:
Nombre Completo: Lourdes María Aragón Castillo	Máximo Vitalicio: 15,000,000.00 Reducción a los 75 años al 50% edad terminación: 100 años
Dirección: 1 calle A 18-35 zona 14	En C.A.: C/A Q 550.00 Coaseguro: 20% Deducible Q 1,000.00 Límite de Coaseguro: Q 20,000
Tel: 2334-8756 Cel. 5846-7193	Fuera de C.A.: C/A o Q 550.00 Coaseguro: 30% Deducible Q 1,000.00 Límite de Coaseguros: \$ 15,000.00
Vigencia: 01/03/2011	VCM Asistencia: s/limite de llamadas, 2 visitas a domicilio, 2 servicios de ambulancia/ anuales
Póliza: 366 Cert.: 28	Pago Directo: Red de la Aseguradora
Póliza Individual: VIP	Ambulancia Aérea: Convencional 80/20
Plan: Premium Centroamericano	Maternidad: C.C.O.I
Aseguradora: Global, S.A.	Atención al Recien Nacido: Q 3,500.00
Dependientes:	Complicación al Recien Nacido: Q 75,000.00
Estuardo David García Perdomo vigencia: 01/03/2011	Estado de Cuenta:
Valeria García Aragón vigencia: 15/02/2013	AC: 78044334
	Pendiente mes de Junio: Q 3,650.00
Exclusiones Permanentes:	Reclamos en Proceso:
no hay	Recl. 20130698503 Estuardo García valor presentado Q 2,200.00 fecha de recibido: 21/06/2013
	Enviado a la Compañía 22/06/2013 Reclamo en Proceso
Coberturas Adicionales:	Recl. 20130698503 Valeria García valor presentado Q 2,200.00 fecha de recibido: 21/06/2013
Dental SI	Enviado a la Compañía 22/06/2013 Reclamo en Proceso
Enfermedades Graves NO	
Deducible 2013: Q 2,500.00	Ver Reclamos Pagados un mes atrás ▶
Lourdes María Aragón Castillo	Autorizaciones en Proceso:
Recl. 2013457890 14/01/2013 abonado: Q 1,425.00	No. Solicitud Paciente Tipo Fecha Solicitada Status
Estuardo David García Perdomo	76856 Estuardo García Hospitalización 25/07/2013 Rev. Tec
Recl. 2013423659 17/07/2013 abonado: Q 790.00	76856 Estuardo García Medicamento 28/07/2013 Pre-Registro
Valeria García Aragón Deducible Satisfecho	76856 Estuardo García Procedimiento 28/07/2013 Autorizada/pend envio
Recl. 2013047895 25/02/2013 abonado: Q 1,200.00	76856 Valeria García Medicamento 28/07/2013 Rev. Tec.
Recl. 2013732758 23/03/2013 abonado: Q 750.00	Ver copagos ▶
Recl. 2013910371 28/04/2013 abonado: Q 550.00	Ver autorizaciones de un mes atrás ▶

Fuente: elaboración propia, julio 2013.

7.3.2 Pantalla de seguimiento:

En esta pantalla se busca tener una bitácora de la atención brindada, permitiendo llevar registro de la llamada inicial y sus seguimientos.

Esto le permite conocer quien fue el agente anterior que brindó el servicio y si fue finalizado con éxito, si el cliente hace referencia a casos recientes, el personal de call center tendrá conocimiento dando al cliente la percepción del control sobre su información y el interés en atenderle con excelencia.

Ilustración No 5

Pantalla de seguimiento de la llamada

Llamada 1	Detalle la causa de la llamada:	Solución de la llamada:
Fecha: 22 de julio, 2013 hora: 13:35 Atendido por: Agente 1 Causa de la Llamada: Egreso del Hospital	El Sr. García se comunicó para dar seguimiento al egreso de su hija del hospital Herrera Llerandi, informando que le dieron egreso a las 13:00 y solicitaba apoyo con el proceso.	Se le indicó al Sr. García que el egreso fue confirmado por el proveedor a las 13:10 el caso con prioridad alta y se está dando seguimiento
Opción: Llamada nueva  Llamada de seguimiento 		
Fecha: 22 de julio, 2013 hora: 14:13 Atendido por: Agente 1 Causa de la Llamada: Egreso del Hospital		Se le informa al Sr. García que la autorización ya fue enviada al hospital y quedamos al pendiente de la solicitud de medicamentos
Llamada 2 Fecha: 22 de julio, 2013 hora: 15:30 Atendido por: Agente 2 Causa de la Llamada: Autorización medicamentos	La Sra. De García se comunicó para conocer el proceso para la solicitud de medicamentos	Se le informa a la Sra. De García el procedimiento a seguir, estaré al pendiente para dar prioridad por tratarse de un tratamiento de seguimiento al egreso
Llamada de seguimiento 		
Fecha: 22 de julio, 2013 hora: 15:30 Atendido por: Agente 2 Causa de la Llamada: Autorización medicamentos		Le informo a la Sra. García que ya fue recibida la solicitud ya tiene prioridad urgente y la recibirá antes de las 17:00
Llamada de seguimiento 		
Fecha: 22 de julio, 2013 hora: 16:30 Atendido por: Agente 2 Causa de la Llamada: Autorización medicamentos		Le confirmo a la Sra. De García que la autorización ya fue enviada a la dirección registrada.

Fuente: elaboración propia, julio 2013.

7.3.3 Elaborar protocolo de uso

El siguiente protocolo está diseñado con el objetivo que el agente conozca el procedimiento a seguir en la atención de la llamada, haciendo uso de las fortalezas de la herramienta propuesta siendo la finalidad que el cliente perciba un servicio personalizado.

Ilustración No. 6

Protocolo de la llamada

- La llamada será asignada por el sistema a uno de los agentes disponibles
- El agente deberá contestar la llamada: buenos días Sr. Ramírez (obligatorio utilizar el nombre registrado), gracias por llamar a Súper Seguros.... Le atiende (nombre del agente)
- El asegurado planteará su consulta
- El agente deberá dar solución a la consulta. (Siempre llame al asegurado por su nombre)
- Posteriormente deberá hacer referencia al reclamo o autorización reciente que está en proceso o prima pendiente, como parte de la asesoría. El objetivo es que el cliente perciba que usted tiene control sobre su información
- Despedida: gracias Sr. Ramírez por su comunicación, le atendió (nombre del Agente)

Fuente: elaboración propia, julio 2013.

7.3.4 Elaborar un protocolo de bienvenida para los nuevos clientes

Se define un protocolo de bienvenida a nuevos clientes, debiendo hacer llegar al correo electrónico registrado, posteriormente uno de los agentes deberá realizar llamada telefónica confirmando el envío del mismo y rectificando el deseo de Súper Seguros en servirles.

Ilustración No. 7

Protocolo de bienvenida

<p style="text-align: center;">Súper Seguros, S.A.</p> <p>Reciba una cordial bienvenida al programa de Seguro Médico, gracias por la confianza depositada.</p> <p>Nuestro interés es poder servirle al momento de presentarse una contingencia médica o bien al tener alguna consulta del uso de su seguro internacional contratado.</p> <p>El equipo de call center está en toda la disposición de servirle, será un gusto brindarle la asesoría necesaria para resolver sus inquietudes, puede contactarnos al correo electrónico servicioalcliente@superseguros.com o bien comunicarse al PBX en horario de 8:00 a 18:00 de lunes a viernes y de 8:00 a 17:00 sábados.</p> <p>De presentarse alguna emergencia médica que desee coordinar en horario inhábil, será atendido por el asesor de turno, marcando el PBX</p> <p>Estamos a sus órdenes,</p> <p style="text-align: right;">Departamento de servicio al cliente</p>
--

Fuente: elaboración propia julio, 2013.

7.3.5 Unidades que intervienen en el proyecto:

IT: es el departamento de cómputo que tiene a su cargo la administración del call center.

Desarrollo: es el departamento que lleva a cabo la creación y desarrollo de los proyectos propuestos.

Servicio al cliente: este departamento realizará el requerimiento formal del proyecto.

7.3.6 Costo beneficio de la propuesta actual

La propuesta realizada tiene la ventaja que puede ser diseñada por el departamento de desarrollo de Súper Seguros, es viable desde el punto de vista económico, así también porque la carga de la información ya se tiene.

7.4 Presupuesto

Según datos proporcionados de un proveedor externo para la creación de un CRM es aproximadamente de \$5,000.00.

Por medio del departamento de desarrollo de la empresa Súper Seguros se implementará la fase I del proyecto que se divide en la plataforma del software.

Tiempo a realizar: 10 semanas

Personas a cargo: Ingeniero en sistemas
Ingeniero de desarrollo de software

7.5 Programa de capacitación call center

Para dar a conocer al personal de call center los protocolos de servicio y el software desarrollado para brindar un servicio personalizado se diseñó un programa de capacitación que será impartido por el jefe de servicio al cliente y apoyo del coordinador de call center.

Por los horarios de servicio que Súper Seguros ofrece a sus clientes es necesario hacer la separación del personal en dos grupos.

Ilustración No. 8

Programa de capacitación

Semana 1	Semana 3
1. ¿Qué es calidad?	1. Entrega de carpeta/información
2. Como dar un servicio de calidad	2. Protocolo de bienvenida
3. Fidelización de los clientes	3. Protocolo de pantalla integral
	4. Realizar demostraciones del diálogo protocolar

Semana 2	Semana 4
1. ¿Qué espera el cliente de Súper Seguros?	1. Dar retroalimentación a los agentes de la evaluación de llamadas
2. ¿Qué ofrece Súper Seguros a sus clientes?	2. Obtener retroalimentación por parte de los agentes
3. ¿Qué es un servicio personalizado?	3. Reforzar puntos de mejora

Fuente: elaboración propia, julio 2013.

7.6 Cronograma de la implementación

Ilustración No. 9
Cronograma de implementación

Actividad	Semana									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Presentación de la propuesta a directivos	■									
Aprobación de implementación del gerente de servicios y gerente de desarrollo		■								
Solicitud del requerimiento a desarrollo		■								
Creación del portafolio en el software			■	■	■					
Pruebas en el departamento de software						■				
Capacitación personal							■	■	■	■
Implementación										■

Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Bibliografía

Heizar, Jay y Render, Barry (2004) *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación. Quinta edición.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill. Quinta Edición.

Manual de estilo de trabajos académicos, (2006), UPANA Guatemala.

Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida PED. (2011,) Universidad Panamericana.

Stanton, W. (2004). *Ventas y planificación Estratégica*. Editorial McGraw Hill D. F. México. Décima edición.

Stanton, W. (2005). *Fundamentos de marketing*. Editorial McGraw Hill. D. F. México.

Valeria, A. (2009). *Marketing de servicios*. Editorial McGraw Hill D.F. México.

Vértice E. (2008). *Aspectos prácticos de la calidad en el servicio* .Editorial Málaga Vértice.

Alma del Cid, M (2007) *Investigación fundamentos y metodología*. Editorial Pearson Educación

Intecap (2010) Recuperado el 15 de junio 2011

<http://www.docstoc.com/docs/10501597/Protocolo-de-servicio-call-center>

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. 9ª. Edición. Mexico. McGraw-Hill. 2009. 322p.

Morales J. E (2010) Servicio al Cliente. Network de Psicología Organizacional.
<http://www.docstoc.com/docs/10501597/Protocolo-de-servicio-call-center>

ANEXOS

Anexo No. 1 Cuestionario para Clientes



Nota: La presente encuesta, tienen como finalidad el análisis de la estructura actual de Servicio al Cliente los datos consignados en ella son totalmente confidenciales, siendo su objetivo principal conocer su opinión.

Clientes de la empresa

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que a su criterio más le convenga.

1) El servicio al cliente que se le brinda como lo considera?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____

2) Favor califique el servicio recibido a través de Call Center?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____

3) ¿Cómo considera la resolución de problemas que le da la persona que lo atiende?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

4) ¿El servicio que le prestan podría influir en buscar a la competencia?

SI _____ NO _____ Algunas veces _____

5) ¿Qué grado de satisfacción ofrece la empresa?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Malo _____

6) ¿Como califica la rapidez en la respuestas brindadas a sus consultas?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

7) Sabe con quien comunicarse al momento de una emergencia?

SI _____ NO _____

8) El ser atendido a través de un Call Center considera que es:

Excelente _____ Bien _____ Regular _____ Malo _____

9) Considera necesario tener a alguien de referencia para realizar sus consultas?

SI _____ NO _____

10) Ha recibido comunicación por parte de la empresa cuando no tiene una gestión en proceso?

SI _____ NO _____

11) Le gustaría que así fuera?

SI _____ NO _____

12) Considera que tiene un servicio que cumple con sus expectativas?

SI _____ NO _____

Gracias por su colaboración.

Anexo No. 2 Guía de Entrevista



Nota: La presente guía tienen como finalidad el análisis de la estructura actual de Servicio al Cliente los datos consignados en ella son totalmente confidenciales, siendo su objetivo principal conocer su opinión.

Puesto que Ocupa:
Fecha de Entrevista:

- 1) ¿Con que frecuencia se conocen las necesidades en el servicio de los clientes?

- 2) Cuenta la empresa con servicio de Post-Venta para conocer la satisfacción y necesidades de los clientes?

- 3) ¿Cuál es la estrategia definida por su persona para conocer y desarrollar las mejoras continuas en el servicio?

- 4) ¿Conoce la diferenciación que la empresa tiene con la competencia?

- 5) ¿Se tiene definida una estrategia para estar a la vanguardia en el servicio?

- 6) ¿Considera que el personal que actualmente está en las áreas de Servicio al cliente es el idóneo, cumple con el perfil necesario, experiencia y conocimientos?

7) ¿Se ha evaluado el invertir en herramientas tecnológicas o desarrollo de sistema enfocado en servicio?

8) ¿Ha considerado que la estructura actual de servicio pueda ser fortalecida para realizar la atención de clientes regionales?

Anexo No. 3 Cuestionario para Colaboradores



Nota: La presente encuesta, tienen como finalidad el análisis de la estructura actual de Servicio al Cliente los datos consignados en ella son totalmente confidenciales, siendo su objetivo principal conocer su opinión.

Colaboradores de la Empresa

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que a su criterio más le convenga.

- 1) ¿Al atender una consulta o requerimiento de un cliente le es posible dar todo el seguimiento aun cuando genere varias intervenciones?

Siempre _____ Casi siempre _____ Nunca _____

- 2) ¿Se esfuerza actualmente para conocer cuales son las necesidades de los clientes?

Siempre _____ Algunas veces _____ Regularmente _____ Nunca _____

- 3) Los clientes han manifestado su necesidad de tener asignada una persona como referencia para obtener asesoría?

SI _____ NO _____

- 4) Ha tenido conocimiento de alguna queja de algún cliente por haberse comunicado con varios colaboradores de la empresa sin obtener solución?

SI _____ NO _____

- 5) ¿La empresa cuenta un programa de capacitación para propiciar la mejora de la atención al cliente?

SI _____ NO _____

- 6) ¿Cómo calificaría la confianza, responsabilidad, y empatía que la empresa propicia para los empleados?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

- 7) ¿La empresa brinda las herramientas necesarias para que el servicio al cliente sea efectivo y constante?

Si _____ No _____

Amplíe _____

8) ¿Cómo calificaría el conocimiento que tiene y que la empresa le ha proporcionado sobre los productos?

Excelente_____ Buena_____ Regular_____ Mala_____

8) ¿Influye la relación que tiene con sus compañeros en la manera que atiende a los clientes?

Si_____ No_____ Algunas veces_____

9) ¿Considera importante que la empresa cuente con una evaluación de evaluación de servicio para conocer la satisfacción y necesidades de los clientes?

Si_____ No_____

Gracias por su colaboración.