



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TÉSIS DE POSTGRADO**

**PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA  
AGENCIA DE PROTECCIÓN E INVERSIONES S.A.**

**PRESENTADO POR:  
DULCE MARÍA CHACÓN**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE:  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, M.D.C.**

**HONDURAS, C.A.**

**ABRIL 2013**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JEFFREY LANSDALE**

**PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIO AL CLIENTE:  
AGENCIA DE PROTECCIÓN E INVERSIONES S.A.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**CARLOS AUGUSTO ZELAYA OVIEDO**

**ASESORA TEMÁTICA**

**AIDA ELIZABETH GUIFARRO ROSALES**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**JOSE GUILLERMO BERLIOZ**

**ADALBERTO MÉNDEZ**

**JOSÉ EFRAÍN DERAS**



## FACULTAD DE POSTGRADO

# PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA AGENCIA DE PROTECCIÓN E INVERSIONES S.A.

AUTOR: DULCE MARIA CHACÓN

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general poder determinar los componentes de una estrategia que ayude a contribuir al crecimiento de la Agencia de Protección e Inversiones S.A. mediante la propuesta de un Plan Estratégico de Servicio al Cliente. El crecimiento que ha tenido la Agencia en los últimos años y la competencia obliga a la empresa a desarrollar alternativas para aumentar el valor agregado. La investigación cualitativa consistió en un diseño conformado por dos instrumentos que ayudaron a fundamentar las bases de una estrategia adecuada a la necesidad. Se pudo identificar que los clientes de la Agencia que el 90% de la cartera actual están satisfechos con el servicio y califican este entre bueno y excelente. El servicio prestado por los asesores es relativamente el esperado y satisface las necesidades de los clientes. Se determinó que las variables más importantes para la evaluación del servicio son: Profesionalidad y confianza, tiempos de respuesta y finalmente servicio de calidad y personalizado. Las conclusiones de la investigación reflejan la necesidad de una estrategia que ayude a contribuir al crecimiento y una oportunidad de incremento de cartera mediante la percepción de los clientes. Finalmente, se presenta una propuesta de aplicabilidad a través de una estructura de planeación estratégica.

**Palabras clave:** Plan estratégico, servicio al cliente, servicio de calidad, satisfacción del cliente, competencia.



## GRADUATE SCHOOL

# AGENCIA DE PROTECCIÓN E INVERSIONES S.A. – CUSTOMER SERVICE STRATEGY PLAN

AUTHOR:

DULCE MARIA CHACÓN

### ABSTRACT

The present study has as a main purpose to determine the components of a strategy that helps contribute to the growth of Agencia de Protección e Inversiones by proposing a Customer service strategic plan. In recent years, the agency has had a significant growth as well as competitors have emerged, this is why it is forced to develop alternatives in order to increase their perceived aggregated value. The study design consists of two instruments that helped support the bases of an adequate strategy that fulfills the company's needs. It reflected that 90% of the clients are satisfied with the service and rated it between excellent and good. Also, the service led by the account managers is relatively the expected by the clients. It was reflected by the investigation that the most important variables in the evaluation of customer service are: Professionalism and trust, feedback timing and finally quality service and personal approach. As conclusions, this study reflected the need of a strategy that supports the growth of the company and opportunity by means of its strengths and client perception. Finally, a proposal of enforceability through a structure of strategic planning is presented. **Keywords:** Strategic plan, service to the client, service of quality, customer satisfaction, competence.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	3
1.2.2 POLÍTICA DE CALIDAD .....	4
1.2.3 VALORES API 2011 .....	4
1.2.4 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS – API.....	4
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5 VARIABLES DE ESTUDIO .....	7
1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS DEL CORRETAJE DE SEGUROS... 9	
2.1.1 CONCEPTO GENERAL DE SEGURO.....	9
2.1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL DEL CORREDOR DE SEGUROS EN HONDURAS.....	10
2.1.3 LA PÓLIZA DE SEGUROS.....	10
2.1.4 TIPOS DE SEGURO .....	11
2.1.5 COMPAÑÍAS ASEGURADORAS .....	12
2.1.6 PORTAFOLIO DE SERVICIOS API.....	12
2.2 SERVICIO AL CLIENTE.....	13
2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS .....	13
2.2.2 CALIDAD.....	14
2.2.3 CALIDAD DE SERVICIO .....	14
2.2.4 TRIÁNGULO DE SERVICIO.....	14
2.2.5 IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIOS .....	15

2.3 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	16
2.3.1 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	16
2.3.2 FASES DE LA ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	16
2.3.3 MISIÓN ORGANIZACIONAL .....	17
2.3.4 VISIÓN ORGANIZACIONAL.....	18
2.3.5 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES .....	18
2.4 TIPOS DE ESTRATEGIAS .....	18
2.4.1 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO .....	19
2.4.2 ESRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....	19
2.4.3 ESTRATEGIA CORPORATIVA .....	21
2.4.4 LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.....	21
2.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	21
2.6 CADENA DE VALOR .....	22
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>24</b>
3.1 ENFOQUE Y MÉTODO .....	24
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
3.2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	25
3.2.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	26
3.2.3 APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS .....	27
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>29</b>
4.1 ANÁSLISIS DE LAS ENCUESTAS .....	29
4.2 GRUPO FOCO.....	35
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>36</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	36
5.2 RECOMENDACIONES .....	37
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....</b>	<b>38</b>
6.1 PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA AGENCIA DE PROTECCIÓN E INVERSIONES S.A.....	38
ESTRUCTURA.....	38
6.1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	39

6.1.3 MISIÓN ESTRATÉGICA.....	40
6.1.4 VISIÓN ESTRATÉGICA .....	40
6.1.5 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE.....	40
6.1.6 VALORES DE SERVICIO AL CLIENTE .....	41
6.1.7 ANÁLISIS FODA 2013.....	41
6.1.8 ANÁLISIS INTERNO – ESTRUCTURA DE SERVICIO .....	42
6.1.9 ANÁLISIS DE COMPETENCIA.....	44
6.1.10 OBJETIVOS ESTRATEGICOS .....	45
6.1.11 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	45
6.1.12 EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	48
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>52</b>

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

Actualmente en Honduras, las personas se han concientizado acerca de la importancia de los seguros y cómo estos pueden proteger su patrimonio. Sin embargo, existe un nicho de mercado al cual la oferta de seguros del mercado local no satisface sus necesidades por lo que opta por buscar opciones de cobertura tanto de vida, médica o financiera con compañías exteriores que ofrecen mejores rendimientos y beneficios. La Agencia de Protección e Inversiones se dedica al asesoramiento a este segmento de clientes en la elección, manejo y rendimiento de estas coberturas. Desde su inicio, se ha tratado de dar un servicio personalizado a cada cliente sin embargo con el crecimiento de cartera se busca no descuidar el servicio esperado por cada uno de sus clientes.

El primer capítulo del presente proyecto contempla la definición del problema y los objetivos que se desean alcanzar. Este proyecto se realizó con el fin de brindar un apoyo en la toma de decisión de las estrategias de la Agencia de Protección e Inversiones S.A., empresa cuyo negocio es el corretaje de seguros mediante la prestación de un servicio personalizado y de calidad a clientes de alto nivel en Honduras.

En el segundo capítulo se define el marco teórico de la investigación, destacando la reseña bibliográfica que fundamenta el presente proyecto. Se definen aspectos relevantes al corretaje de seguros y una breve reseña histórica, conceptos básicos de servicio al cliente, estrategias aplicables para las empresas de servicio y principales factores en la definición de estrategias.

En el tercer capítulo se presenta la metodología utilizada para poder lograr los objetivos establecidos para esta investigación la cual se determinó realizar una investigación cualitativa con un enfoque cualitativo.

Los resultados obtenidos mediante las encuestas aplicadas a los clientes y grupo foco realizado con su debido análisis y un detalle de las recomendaciones y conclusiones se encuentran expuestos en los capítulos cuatro y cinco.

Finalmente, en el capítulo seis, se propone la aplicabilidad del resultado de la presente investigación, detallando estructura de un Plan Estratégico de Servicio al Cliente con el fin de apoyar a la empresa con el crecimiento esperado para el año 2013.

En base a lo anterior descrito, mediante este proyecto se pretende brindar a la empresa una herramienta útil, real y aplicable que utilice los recursos con los que actualmente cuenta para poder mejorar su nivel de competitividad.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La Agencia de Protección e Inversiones S.A. nace a raíz de la expansión y crecimiento de la correduría Interbroker S.A.

Interbroker fue fundada en el año 1993 en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras, como resultado de la fusión de Julia Banegas de Becerra y Pedemonte y Asociados Ltda. S. de R.L. Siendo una empresa 100% hondureña, desarrolla su cartera y con el crecimiento del mercado en 1995 se expande a la ciudad de San Pedro Sula, capital industrial del país. En el año 1996 se incorpora como Gerente General de la empresa Julia Becerra Di Bono, con una clara visión de lo que sería INTERBROKER en el corto plazo. En el año 1998 INTERBROKER establece relaciones a nivel regional y es socia fundadora de LBN (Latin American Brokers Network), red regional de corredores líderes en América Latina.

Durante la siguiente década INTERBROKER logra el crecimiento esperado, y se posiciona como una de las Corredurías de Seguros más profesionales de Honduras, trabajando con todas las compañías de seguros nacionales y ofreciendo servicios a sus clientes asesorando y administrando todos los ramos de seguros de Daños, Vida y Salud, Colectivo e Individual, así como el área de Fianzas. («Interbroker S.A. Quienes Somos», s. f. web)

En el año 2006 se detecta un nicho de mercado en el país cuya necesidad no ha sido abarcada por las compañías de seguro locales y es así como se introdujo la idea de formar una Agencia dedicada exclusivamente al manejo de la cartera de pólizas de vida tanto con compañías locales como internacionales, así como el manejo de una cartera exclusiva de pólizas de seguro médico internacional e inversiones para el retiro. Se realiza una alianza estratégica con la empresa Universal Elite Associates, establecida en Miami, Florida USA. A través de Universal Elite Associates se adquieren contratos de representación con diferentes compañías de seguro. Esta alianza brinda apoyo a la formación de la nueva Agencia de protección e Inversiones S.A. en las gestiones a realizar con las compañías representadas cuyas sedes se encuentran fuera de Honduras.

Aida Guifarro, Gerente General de la empresa, introdujo 2 años después en el 2008, el concepto de Wealth Management o Protección Patrimonial. Este concepto fue adoptado por la empresa como pilar de negocio. Debido a que el mercado meta está orientado a clientes de alto nivel y corporaciones transnacionales, uno de los enfoques primarios en el servicio de asesoría es la atención personalizada y de calidad a los clientes.

#### 1.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

API (Agencia de protección e Inversiones) se define como una empresa dedicada al asesoramiento para la protección del patrimonio de las personas, ofreciendo a la comunidad productos y servicios con procesos de alta eficacia operacional y excelencia en la calidad, con una permanente innovación tecnológica, prudentes políticas de administración de riesgo y exigentes estándares éticos, los que deben ser respetados por todas las personas que se desempeñan en la empresa. En este marco y con el propósito de cumplir sus objetivos y políticas. API se compromete a cuidar que dichos logros se obtengan con especial énfasis en los que considera sus cuatro pilares fundamentales: los accionistas; clientes y proveedores; los colaboradores y sus familias; y la sociedad.

### 1.2.2 POLÍTICA DE CALIDAD

Nuestro compromiso es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo asesoría confiable, eficaz y de calidad, apoyándonos en un trabajo en equipo eficiente y productivo logrando crear un valor agregado a nuestros servicios: Experiencia, ética y profesionalismo.

### 1.2.3 VALORES API 2011

- Vocación de Servicio para satisfacer al cliente - Actitud de todos los asesores y personal de la empresa para atender las necesidades del cliente y buscar superar sus expectativas.
- Honestidad - Trabajar con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.
- Trabajo en Equipo - Complementar y potenciar las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales para hacer un mejor trabajo de la manera más eficiente posible.
- Competitividad - Ofrecer servicios y productos de calidad con eficiencia y eficacia enfocándose siempre en el bienestar de los clientes y nuestra relación con ellos a largo plazo.

### 1.2.4 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS – API

- Seguros de Vida
- Seguros de Gastos Médicos Mayores
- Planes de Inversión para la Educación
- Planes de inversión para el retiro

En la actualidad, las empresas se ven obligadas a entrar en un mercado competitivo en el cual la empresa que logra posicionarse en el primer lugar ante la percepción del cliente es la que tiene más éxito. A través de los años, los individuos han evolucionado de acuerdo a su entorno y lo que el mercado les ofrece. En las últimas décadas se ha introducido el concepto de globalización de los mercados mundiales lo que ha permitido

ofrecer una gran variedad de opciones a los individuos que les permite elegir los productos y/o servicios que mejor satisfagan sus necesidades y expectativas. Es así como el cliente adquiere un poder para determinar el crecimiento y desarrollo de las empresas solemnemente enfocado en la satisfacción de necesidades.

Debido al crecimiento significativo de la cartera de clientes de la Agencia en los últimos años, el manejo y asesoramiento a los clientes cada vez se ha vuelto más difícil. Durante el último semestre del año 2011 y el primer semestre del año 2012, los tiempos de respuesta tanto en reclamos y solicitudes de servicio como en suscripción de nuevos negocios fue más alto de lo normal. Se recibieron múltiples quejas por parte de los clientes quienes manifestaron un grado de insatisfacción con estos tiempos. Por otra parte, también están los tiempos de respuesta de las compañías, los cuales por ser internacionales existen barreras como diferencias de horarios, tránsito de documentos físicos y regulaciones de cada país. La competencia cada año se vuelve más fuerte con la introducción de productos extranjeros al país por parte de otras agencias internacionales de corretaje.

Para el año 2013 la Agencia desea implementar como estrategia de diferenciación, un enfoque de Servicio al Cliente mediante la mejora de los departamentos involucrados en el contacto directo con el cliente mediante herramientas que le permita mejorar el nivel de calidad en el servicio con el que cuenta la empresa.

Por estas situaciones surge la idea de desarrollar una estrategia de Servicio al Cliente que ayude a la empresa a poder cumplir con la misión y visión de la empresa enfocada a los clientes y posicionarse mejor ante la competencia.

## 1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

### 1.3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La Agencia actualmente maneja un concepto de Protección Patrimonial que incluye el asesoramiento en pólizas de seguro médico, seguro de vida y planes de inversión para

el retiro. El promedio de incremento de la cartera de clientes de la Agencia desde su apertura ha sido de un 30% anual. Esto ha obligado a la Gerencia General a realizar varios cambios estructurales para poder atender y asesorar adecuadamente a los clientes. Sin embargo para este próximo año 2013 se quiere desarrollar el área de Servicio al Cliente con el fin de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes actuales.

#### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Agencia de Protección e Inversiones carece de un plan estratégico de servicio al cliente que le permita a sus asesores contar con las herramientas adecuadas para brindar un servicio eficiente que cumpla con las expectativas de los clientes.

### 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir al crecimiento de la Agencia de Protección e Inversiones S.A. mediante la propuesta de un Plan Estratégico de Servicio al Cliente adecuado y orientado a las necesidades y expectativas de los clientes logrando maximizar sus niveles de satisfacción a través de un asesoramiento experto y de calidad que le permita obtener un alto nivel de competitividad y diferenciación.

#### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores internos y externos que afectan la habilidad de los asesores en la prestación de un servicio efectivo y eficaz en la atención personalizada a los clientes de la Agencia.
- Analizar los resultados obtenidos y características relevantes de una estrategia y el impacto que generan ante la percepción de los clientes.
- Definir los componentes principales de un Plan Estratégico de Servicio al Cliente adecuado a los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

- Proponer la aplicación de un Plan Estratégico a la Junta Directiva de la empresa orientado a incrementar los niveles de satisfacción del cliente.

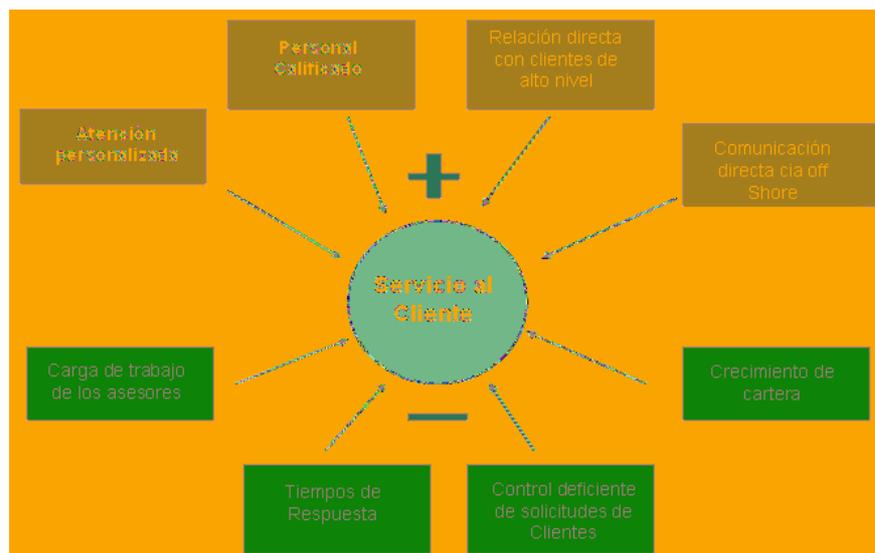
## 1.5 VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables consideradas en este proyecto son consideradas como las que mayor relevancia tienen sobre la satisfacción del cliente a través del servicio al cliente proporcionado por la empresa. Se considera como una variable dependiente el Servicio al Cliente.

Dentro de las variables independientes que afectan de manera negativa al servicio al cliente brindado por los asesores destacan las siguientes: carga de trabajo, tiempos de respuesta al cliente y control deficiente de solicitudes de clientes.

Así mismo, se analizaron variables positivas que favorecen el Servicio al cliente como ser: Atención personalizada, personal calificado, relación directa con los clientes de alto perfil y comunicación directa con compañías offshore.

A continuación se presenta gráfica que explica variables relevantes:



**Figura 1. Detalle de variables (Servicio al Cliente API)**

## 1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La idea central que motiva esta investigación es la implementación de un plan de Servicio al Cliente. Esta idea surge cuando la Agencia recibe en repetidas ocasiones quejas de los clientes en cuanto a los tiempos de respuesta del personal y de las compañías. En el año 2011 se hizo una reestructuración de la empresa nombrando a un supervisor de reclamos, de negocios nuevos y de renovaciones ya que estas son las tres áreas en las que se enfoca el servicio de la Agencia.

Sin embargo, para el tercer trimestre del año 2012 la Gerencia determinó que debido al crecimiento de cartera de clientes, era adecuado nombrar un Supervisor de Servicio al cliente que velara por los cumplimientos de indicadores de servicio. Estos últimos dos trimestres del año se ha encaminado a la supervisión del Servicio al Cliente sin una estrategia definida por lo que se investigará que estrategia es la adecuada para cumplir las expectativas tanto de la empresa como de los clientes y con las herramientas adecuadas poder proponer un Plan Estratégico de Servicio al Cliente para incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios y posicionamiento competitivo de la empresa.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS DEL CORRETAJE DE SEGUROS

#### 2.1.1 CONCEPTO GENERAL DE SEGURO

El concepto de "seguro" puede ser analizado desde el principio de contraprestación. Es un contrato mediante el cual, el Asegurador, a cambio de una prestación económica llamada "prima" se hace cargo de los daños que puedan sucederle a unos objetos predeterminados por el Asegurado, en caso de que acontezca alguno de los siniestros descritos en la póliza. Desde un punto de vista general, puede entenderse como una actividad "económico-financiera que presta el servicio de transformación de riesgos de diversa naturaleza a que están sometidos los patrimonios, en un gasto periódico presupuestable, que puede ser soportado fácilmente por cada unidad patrimonial" («Definición de Seguro», 2007)

**Cartera:** Conjunto de pólizas o contratos de seguros cuyos riesgos están cubiertos por las instituciones de seguro. (Honduras «Ley de Instituciones de Seguros y Reaseguros», 2010)

**Corredor de seguros:** Encargado de gestionar absolutamente todos los trámites relacionados con su 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 su asistencia y asesoramiento en favor del asegurado.

El corredor de seguros no solamente brinda garantías eficaces, sino que también se preocupa por los intereses económicos al ahorrar gastos innecesarios. («Corredor de seguros - SobreSeguros», 2007)

La tarea principal del agente de seguros es el asesoramiento (en caso de siniestro, sobre las condiciones de una pólizas, sobre cómo asegurar nuevos riesgos del asegurado cliente, etc.), la conservación de la cartera de clientes (labor comercial y administrativa para conseguir renovaciones de contratos de seguro) y la producción de

seguros (nuevas contrataciones).(«Definición de agente de seguros - Consumoteca.com», s. f.)

#### 2.1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL DEL CORREDOR DE SEGUROS EN HONDURAS

- El agente dependiente, independiente o corredor de seguros y las sociedades de corretaje son responsables de prestar el asesoramiento técnico a los tomadores o suscriptores para que obtengan la cobertura de riesgos adecuada a sus intereses. («Ley de Instituciones de Seguros y Reaseguros» Artículo 93, 2010)

#### 2.1.3 LA PÓLIZA DE SEGUROS

##### DEFINICIÓN

La póliza de seguro, que también puede ser mencionada como contrato de seguro, fija los términos por los cuales el asegurado se obliga a resarcir un daño o a pagar una suma al verificarse una eventualidad prevista en el contrato. El contratante del seguro, por su parte, se obliga a pagar una prima a cambio de la cobertura.(«Definición de póliza de seguro - Qué es, Significado y Concepto», 2012)

La póliza de seguro está formada por varios elementos, como el interés asegurable, el riesgo asegurable, la prima y la obligación del asegurador a indemnizar. («Definición de póliza de seguro - Qué es, Significado y Concepto», 2012)

La finalidad de una póliza de seguros es cubrir total o parcialmente determinados riesgos que se pueden producir en nuestra vida cotidiana. Sus componentes son las Condiciones Generales, que establecen las condiciones de aceptación del riesgo por parte de la Compañía, y las Condiciones Particulares que establecen las características propias del Contratante, el Capital Asegurado, su Cobertura, la Prima y los Beneficiarios de la Póliza, entre otros. («IurisCivilis: Los contratos de Seguro.- Concepto y Clases», s. f.)

#### 2.1.4 TIPOS DE SEGURO

Existen diferentes tipos de seguros dependiendo los diferentes riesgos que ofrecen cubrir las compañías de seguros. El riesgo es la posibilidad de que pueda ocurrir un siniestro. Este hecho puede presentarse de manera personal, material o patrimonial.

Las clases de seguros que podemos encontrar en el mercado y que afectan directamente a las personas y sus propiedades son:

a. Seguros de Vida: Hay dos tipos, de Fallecimiento, con el cual los que cobran la póliza pactada son los beneficiarios, y de Supervivencia, cuando el capital abonado le es reembolsado al asegurado, si al término del contrato de la póliza este aún vive.(«IurisCivilis: Los contratos de Seguro.- Concepto y Clases», s. f.)

b. Seguros de Salud y Asistencia Sanitaria: Los más extendidos y demandados son los seguros de asistencia sanitaria, que proporcionan al asegurado asistencia médica, hospitalaria y quirúrgica, en caso de enfermedad o accidente, a través de un cuadro médico de facultativos y centros asistenciales, clínicas y hospitales, con los que el asegurador ha suscrito un contrato de servicios. Este tipo de pólizas son las más extendidas.(« ¿Qué es un Seguro de Salud?. Definición SeguroSalud:», s. f.)

c. Seguro del Hogar: Tiene por objeto asegurar los daños que se produzcan en la vivienda por algún imprevisto. Se asegura tanto el " continente" (la construcción en sí), como el "contenido" (muebles, enseres y objetos de valor). El coste de la prima variará según el valor del continente, contenido y los distintos riesgos que se contraten. Podemos distinguir dos tipos: Multirriesgo que cubre los distintos riesgos que figuran en la póliza y Todo Riesgo, que lo cubre todo como su nombre indica. Las pólizas suelen ser anuales e incrementar su precio cada renovación.(«IurisCivilis: Los contratos de Seguro.- Concepto y Clases», s. f.)

d. Seguro de Responsabilidad Civil: La responsabilidad civil es la obligación de cada persona a reparar cualquier daño que efectúe. Este seguro cubre los daños causados (los límites se establecen en el contrato), así como los gastos jurídicos que se pudieran

ocasionar. Es un seguro obligatorio para determinadas actividades y profesiones y la cobertura es hacia las personas, cosas dañadas y para la defensa del asegurado.

e. Seguro del Automóvil: la aseguradora se compromete a abonar las indemnizaciones que se deriven de los daños causados, directa o indirectamente, por un vehículo en caso de accidente. («IurisCivilis: Los contratos de Seguro.- Concepto y Clases», s. f.)

#### 2.1.5 COMPAÑIAS ASEGURADORAS

En materia de seguros y de contratación, una compañía aseguradora, aseguradora a secas o asegurador es la persona jurídica que cobra la cuota del seguro contratado y asume el riesgo contractualmente pactado por medio del contrato de seguro con el asegurado, el tomador del seguro y en su caso el beneficiario, si no son la misma persona (física o jurídica). («Definición de compañía aseguradora - Consumoteca.com», s. f.)

#### 2.1.6 PORTAFOLIO DE SERVICIOS API

Servicio: Producto intangible que involucra un esfuerzo humano o mecánico.  
(Ivancevich, Lorenzi, Skinner, & Crosby, 1997)

##### a) Nuevos Negocios

- Análisis de necesidades
- Evaluación de pólizas actuales
- Elaboración de propuesta (Comparativo económico)
- Análisis cualitativo de productos ofrecidos
- Suscripción de póliza con la compañía y su seguimiento
- Entrega de pólizas

##### b) Renovaciones

- Elaboración de aviso de renovación
- Análisis de necesidades y verificación de cobertura adecuada
- Seguimiento con la compañía

- Entrega de documentos originales
- Suscripción de póliza con la compañía y su seguimiento

#### c) Reclamos y Pre-Certificaciones

- Recepción de documentos de reclamos
- Envío a las compañías de seguro y su seguimiento correspondiente
- Entrega de cheques de reembolso
- Apelación con las compañías de seguro por negación de reclamos
- Avisos de pre-certificaciones a las compañías y coordinaciones se pago directo a proveedores (Garantías de pago)

## 2.2 SERVICIO AL CLIENTE

La atención o servicio al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminados a identificar las necesidades de los clientes en la compra o prestación de un servicio para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes.(Pérez, 2007)

### 2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

1. Intangibilidad: Esta característica se refiere a la calidad de no poder ser percibido por los sentidos de la vista, el oído, del tacto, del gusto o del olfato.
2. Inseparabilidad: Característica que se refiere a que los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen simultáneamente.
3. Heterogeneidad: Es la consistencia o la variación en el rendimiento de los seres humanos.(Ivancevich et al., 1997).
4. Carácter Perecedero: O imperdurabilidad. Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario.(Kotler, 2006).

### 2.2.2 CALIDAD

En general, se puede decir que la calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien sirve de él. Esto es, un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de sus usuarios. (Delgado, 2006).

### 2.2.3 CALIDAD DE SERVICIO

Los principales factores que determinan la calidad en el servicio son:

- El comportamiento, actitud y habilidad del empleado que proporciona el servicio.
- El tiempo de espera y el utilizado para ofrecer el servicio.
- Los errores involuntarios cometidos durante la prestación del mismo.

Dada la naturaleza intangible de los servicios, el cliente los juzga a través de lo que percibe y cómo lo percibe; la mezcla de ambas percepciones forma en su mente una imagen que tendrá efecto en juicios posteriores. El desarrollo de una reputación corporativa de calidad y credibilidad son pilares fundamentales para la competitividad de una empresa. En servicios, las experiencias e imagen previas influyen muy fuertemente en el juicio de la calidad y satisfacción del cliente. (Delgado, 2006)

### 2.2.4 TRIÁNGULO DE SERVICIO

Este triángulo tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización. («El Triángulo de Servicio | MANUAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL», s. f.)



**Figura 2. Triángulo del Servicio**

Fuente: Albrecht y Zemke 1990

Las relaciones entre los componentes del triángulo se caracterizan porque la línea que conecta el cliente con la estrategia de servicio representa la importancia de establecer la estrategia del servicio alrededor de las necesidades y motivos esenciales del cliente. La línea que va de la estrategia de servicio al cliente representa el proceso de comunicar la estrategia al mercado. La que conecta el cliente con la gente de la organización constituye el punto de contacto, de interacción, donde se presta y se recibe el servicio. Es aquí donde se plantea la posibilidad de superar los momentos críticos en la interacción de los clientes. La línea que conecta el cliente con los sistemas ayuda a prestar el servicio, pues incluye los procedimientos y equipos de trabajo. (Pérez, 2007)

#### 2.2.5 IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIOS

El desarrollo de estrategias para mejorar la calidad del servicio y la productividad proporcionarán la fuerza necesaria para el éxito financiero. Si sus clientes no están satisfechos con la calidad de servicio que reciben, las utilidades de la empresa

disminuirán conforme los clientes dirijan sus negocios a los competidores. La planeación estratégica a largo plazo requiere que se tome en cuenta la satisfacción del cliente. (Lovelock & Wirtz, 2007)

## 2.3 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El término administración estratégica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implementar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia o su ejecución que parezcan adecuados. (Thompson & Strickland, 2004)

El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como todo lo que hace una empresa especialmente bien en comparación con empresas rivales. Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es el éxito a largo plazo de una organización. (David, 2008)

### 2.3.1 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de la Administración estratégica consta de tres etapas fundamentales:

Formulación de la estrategia, implementación de la Estrategia y evaluación de la estrategia. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2008)

### 2.3.2 FASES DE LA ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Este proceso consta de cinco fases interrelacionadas e integradas:

Fase 1: Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la misión y la visión mencionadas. Establecer las oportunidades y amenazas externas así como las fortalezas y debilidades internas.

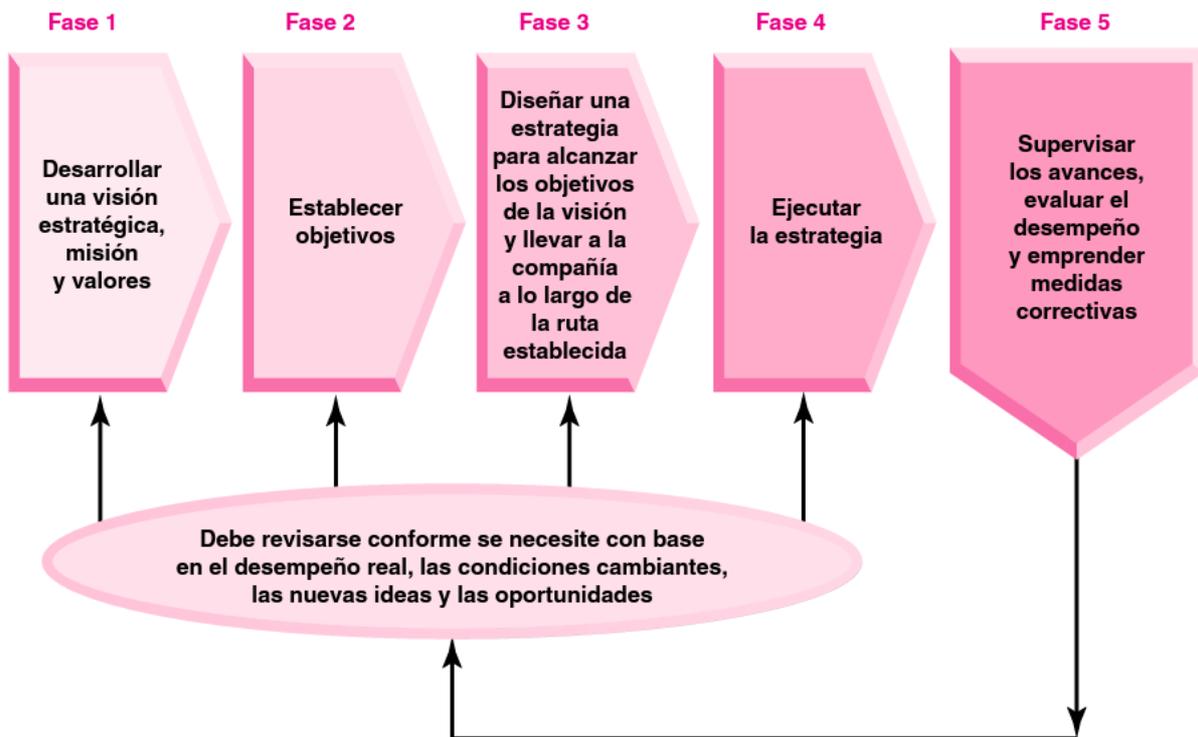
Fase 2: Establecer objetivos y emplearlos con medidas de desempeño y del progreso de la empresa.

Fase 3: Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos de la empresa

Fase 4: Aplicar y ejecutar la estrategia de forma eficiente y eficaz

Fase 5: Vigilar el avance, medir el desempeño y poner en marcha medidas correctivas.

(Thompson et al., 2008)



**Figura 3. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia**

Fuente: Thompson y Peteraf 2008

### 2.3.3 MISIÓN ORGANIZACIONAL

Misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos de producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio.(Chiavenato, 2007)

#### 2.3.4 VISIÓN ORGANIZACIONAL

La visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. (Thompson et al., 2008)

#### 2.3.5 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es servir a estos objetivos. Un objetivo de una organización es una situación deseada que se quiere alcanzar. Los objetivos tienen muchas funciones, a saber:

- a) Al presentar una situación futura, los objetivos presentan una orientación que la organización busca seguir, y establecen lineamientos para las actividades de los participantes.
- b) Los objetivos sirven como estándares, con base a ellos los participantes y el público externo pueden evaluar el éxito de la organización, o sea, su eficiencia y su rendimiento.

Los objetivos sirven como una unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes.(Chiavenato, 2007)

#### 2.4 TIPOS DE ESTRATEGIAS

La estrategia de una organización tiene que ver con cómo hacer realidad la visión estratégica de la administración de la empresa; representa el plan de acción para llevar a la compañía a una posición de negocios atractiva y para lograr una ventaja competitiva sustentable.(Thompson & Strickland, 2004)

La estrategia es un proceso para controlar el efecto de los factores externos —mercado y competidores— en la empresa; es también un proceso para resolver problemas operativos, crear fortalezas y organizar los esfuerzos de la empresa para crear valor. En

la evolución de las empresas, hay por lo menos tres momentos en los que requieren desarrollar un proceso formal de planeación de la estrategia:

- Necesidad de institucionalizar el proceso en la empresa para consolidar su posición de mercado —mejorando utilidades—, desarrollar nuevas habilidades y/o explorar mercados.
- Crecimiento exitoso pero desordenado de la empresa, que —al presentarse insuficiencias—demanda re-pensar sus opciones y futuro, definir su estrategia y profesionalizar su operación.
- Pérdida de competitividad, utilidades y presencia de mercado, que —en una o varias crisis— obligan a revisar la operación, definiendo una nueva estrategia y procesos en la empresa.(«Que es una Estrategia de Negocios», s. f.)

#### 2.4.1 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Las organizaciones han de contar con una estrategia como método anticipatorio y sistemático para mejorar la calidad y la competitividad. La estrategia se basa en el pensamiento estratégico que se define como la determinación de objetivos y metas básicas de una empresa para el largo plazo, la adopción de los recursos necesarios para su consecución.

La planificación estratégica se define como el proceso mediante el cual se determinan los objetivos o puntos de referencia deseados y se diseñan los medios para alcanzarlos.(Ivancevich et al., 1997)

#### 2.4.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

De acuerdo a Michel Porter existen diferentes estrategias para crear una ventaja competitiva. A continuación se explica.



**Figura 4. Las cinco estrategias competitivas genéricas**

Fuente: Adaptado de Michael E. Porter "Competitive Strategies" 1980

1. Estrategia del proveedor de bajo costo: atraer a un amplio espectro de clientes con base en ser el proveedor global de bajo costo de un producto o servicio.
2. Estrategia de diferenciación amplia: tratar de diferenciar la oferta de productos de la compañía de la de los rivales de maneras que atraigan un amplio espectro de compradores.
3. Estrategia del proveedor con el mejor costo: dar a los clientes más valor por el dinero incorporando atributos del producto de buenos a excelentes a un costo más bajo que el de los rivales.
4. Una estrategia enfocada basada en el costo más bajo: concentrarse en un segmento limitado de compradores y superar a los rivales, atendiendo a los miembros del nicho a un costo más bajo que el de los rivales.
5. Una estrategia enfocada basada en la diferenciación: concentrarse en un segmento limitado de compradores y superar a los rivales, ofreciendo a los miembros del nicho, atributos a la medida que satisfagan sus gustos y

requerimientos mejor que los productos de los rivales.(Thompson & Strickland, 2004)

#### 2.4.3 ESTRATEGIA CORPORATIVA

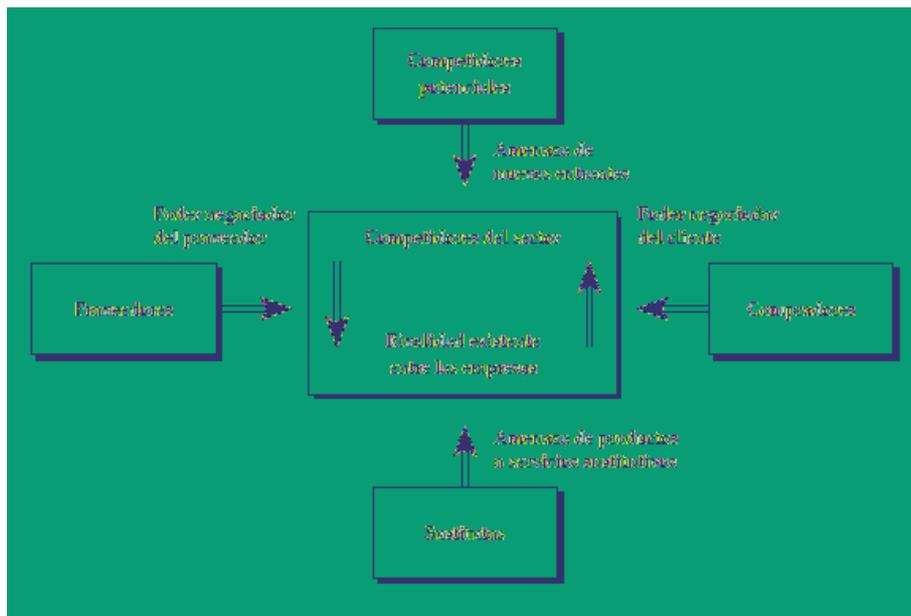
La estrategia corporativa marca la dirección general que servirá como marco de referencia para la realización de las funciones de la organización. Especifica él o los negocios a los que se dedicará la compañía, aísla las nuevas oportunidades y amenazas del entorno e identifica los objetivos de crecimiento. (Thompson et al., 2008)

#### 2.4.4 LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Es la estrategia de la línea del nivel de un solo negocio que compite en el mercado o industria relativamente bien definida. Lo importante en este caso es crear respuestas ante circunstancias de un mercado cambiante e iniciar acciones para fortalecer su posición en el rubro, obtener una ventaja, desarrollar capacidades competitivas sólidas y mejor desempeño.(Thompson & Strickland, 2004)

### 2.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia surge de las interacciones en el mercado, en la medida que la rivalidad entre las empresas, para obtener clientes o dinero de los clientes, las lleva a ofrecer mayor calidad y menor precio. Este proceso de rivalidad, entonces, obliga a cada empresa a mirar hacia adentro para asegurarse que está utilizando todos sus recursos de la manera más eficiente posible.(Joekes & Evans, 2008)



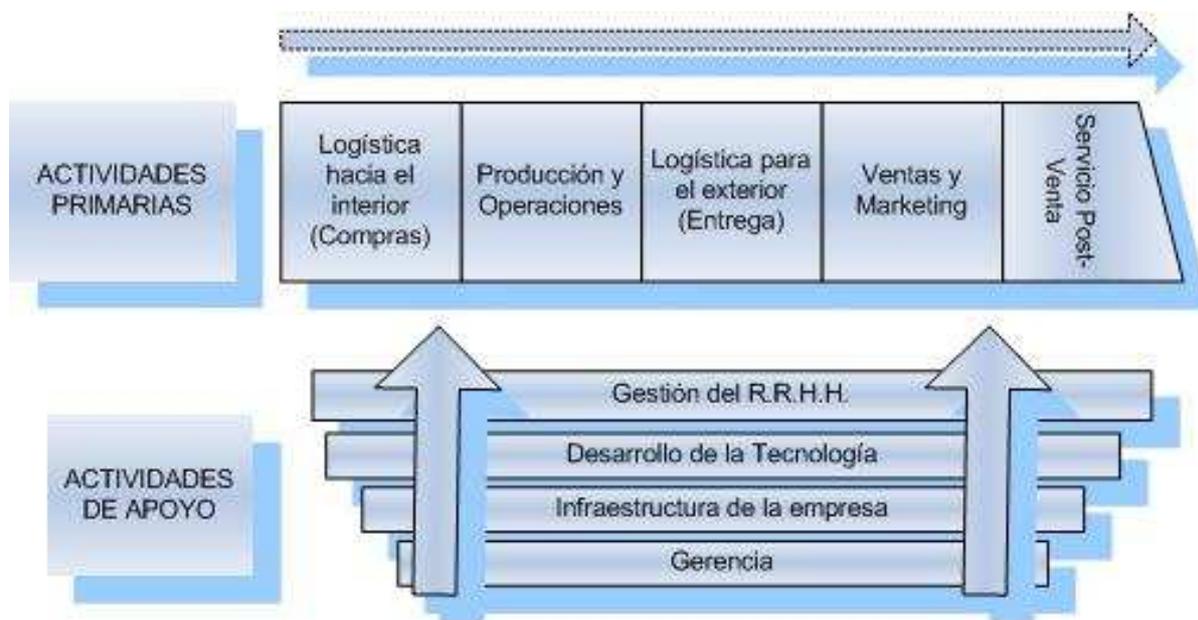
**Figura 5. Modelo de 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter.**

Fuente: Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición Capítulo 2.

## 2.6 CADENA DE VALOR

Serie de departamentos de una empresa o con los socios externos y subcontratistas que llevan a cabo actividades creadoras de valor para diseñar, producir, comerciar, entregar y apoyar la oferta de un producto o servicio. (Lovelock & Wirtz, 2007)

La cadena de valor puede ser descrita como un conjunto de eslabones que representan los diversos procesos que se llevan a cabo en una organización para proporcionar al consumidor un producto y un servicio de calidad. (Ivancevich et al., 1997)



**Figura 6. La cadena de Valores**

Fuente: Michael Porter

Las Actividades Primarias agregan valor de manera directa y las Actividades de Apoyo refuerzan la capacidad de agregar valor de las Primarias. Para obtener el costo de producción se requiere cuantificar todas las actividades involucradas en la producción, Dentro de estas actividades se encuentran algunas de carácter repetitivo y muy estandarizadas (Comprar, Cotizar, Facturar, Planificar, etc.) y otras que varían según sea el producto o servicio ofrecido. Cada área acumula un costo por Hora y cada actividad tiene un tiempo determinado para completarse (planificado), por lo que para calcular el costo de producción de un bien o servicio sólo se deben conocer las actividades (y su cantidad) necesarias para completarlo.(Delgado, 2006)

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 ENFOQUE Y MÉTODO**

El enfoque utilizado en esta investigación es cualitativo a través de un método inductivo, donde las conclusiones están basadas en la interpretación de los hechos humanos y sociales que involucra un proceso participativo de las partes involucradas cuya experiencia, perspectivas y puntos de vista aportan a la solución del problema. Se parte desde una perspectiva interna de la empresa.

La investigación cualitativa estudia las realidades humanas como estructuras, totalidades, como sistemas, donde el todo no se explica por el estudio analítico de las partes sino que las partes, por su inserción en un todo, adquieren especial significado y explicación. Aún más, un cambio que afecte a una de las partes, modifica las propiedades de la estructura. (Maguiña Flores, Raúl, 2009, p. 8,9)

### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de esta investigación consiste en:

- a) Planteamiento del Problema
- b) Revisión de la Literatura
- c) Establecimiento de la Metodología de Investigación
- d) Obtención de Resultados y Análisis de los mismos
- e) Aplicabilidad del Producto Final

Una vez que se determinó el problema en el presente proyecto, se procedió a definir la estructura investigativa que cumpliera con los requisitos para el logro de los objetivos.

Es por esta razón que se partió de un diseño cuyo propósito fue obtener información brindada por las partes involucradas en la prestación del servicio y asesoramiento al

cliente en las diferentes etapas de crecimiento y desarrollo de la relación con el mismo. Se diseñó una encuesta para medir el nivel de satisfacción de los clientes y su percepción del servicio brindado por la agencia.

Adicionalmente, se consideró oportuno realizar un grupo foco con todos los miembros de la empresa con el fin de poder analizar de forma colectiva las experiencias de cada uno tanto con las compañías de seguro y proveedores internacionales como con los clientes en el país.

La estructura de esta investigación se puede resumir en las siguientes fases:

- I. Diseño de los instrumentos que recolecten datos e información relevante para la determinación del nivel de satisfacción de los clientes con el propósito de conocer las expectativas de servicio y perspectiva interna de las expectativas de servicio.
- II. Determinación de la muestra e identificación de los clientes y participantes que proporcionan información y retroalimentación valiosa para el desarrollo del objetivo de la investigación.
- III. Aplicación de los instrumentos de investigación y categorización de la información obtenida por medio de tabulación con el propósito de brindar un escenario más claro y real de la percepción actual de la empresa.
- IV. Análisis de los resultados obtenidos y conclusiones para poder establecer los parámetros a considerar en la definición del plan estratégico de Servicio al Cliente.

### 3.2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población se refiere a al conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. La presente investigación está basada en la recolección de información a través de encuestas y un grupo foco. La población consiste en los clientes actuales de la empresa a los cuales se le prestan los servicios de asesoramiento y el personal de la empresa que actúa como intermediario entre la compañía de seguros y el cliente.

Esto se determinó tomando en cuenta que todas las personas que realizan la labor de asesoramiento e interceden por los clientes ante la compañía de seguros deberán ser incluidas en la elaboración de la estrategia de Servicio.

Basado en lo anteriormente expuesto, se toma un grupo de personas internas de la empresa para la participación de un grupo foco y un grupo de clientes los cuales se les aplica una encuesta cuyo propósito fue determinar el nivel de satisfacción.

La muestra está constituida por ambos grupos de interés quienes aportan fundamentos verídicos para el investigador. Los instrumentos son aplicados por el investigador quien posee una experiencia de 5 años en el área de seguros y protección patrimonial internacional.

### 3.2.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para propósito de la investigación se utilizó una población total de 106 clientes. Basado en este número, se realiza un muestreo probabilístico.

Detalle de datos utilizados para muestreo:

**Tabla 1. Renovaciones anuales API Periodo Dic 2012-Mar 2013**

<b>Mes de Aniversario de póliza</b>	<b>No. de Pólizas/Clientes</b>
Diciembre 2012	36
Enero 2013	11
Febrero 2013	30
Marzo 2013	29
<b>Totales</b>	<b>106</b>

Para determinar el número de encuestas necesarias para el análisis, se utilizó la fórmula de muestreo simple en la que se conoce el tamaño de la población la cual dio un resultado de 60 encuestas.

$$n = \frac{Z^2NPq}{NE^2+PqZ^2} \quad n = \frac{3.8416(106)(.90)(.10)}{.265+(.90)(.10) 3.8416} \quad n = 60$$

Donde:

n= Muestra a Investigar

Z= Nivel de Confianza 95% (1.96)

N= Población (106)

P= Varianza Positiva 90%

q= Varianza Negativa 10%

E= Error tolerable 5%

### 3.2.3 APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizarán serán aplicados de la siguiente forma:

- Encuesta a Clientes: Se diseñó un formato de encuesta que fue enviada por correo electrónico a los clientes para su completación. El propósito de esta encuesta es recopilar información que nos indicará el nivel de satisfacción de nuestros clientes enfocado al servicio que perciben por parte de su asesor y de la empresa en general. Ver Anexo 1.

La encuesta aplicada a los clientes fue diseñada tomando en cuenta los parámetros de medición de servicio establecidos por el Gerente General quien dispuso que se aplicara la encuesta a aquellos clientes que renovaron su póliza y recibieron asesoría durante el periodo de Dic 2012 a Marzo 2013.

- Grupo Foco: Se organizó una reunión, en la cual participó todo el personal de la Agencia. El propósito de este grupo foco es poder determinar el entorno en el que los

empleados de la empresa están desarrollando sus actividades primarias. Se discutieron los componentes del FODA y se elaboró el nuevo FODA 2013.

Ambos instrumentos aplicados brindaron suficientes fundamentos e información para la creación de una propuesta de Plan Estratégico de Servicio al Cliente en la Agencia.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

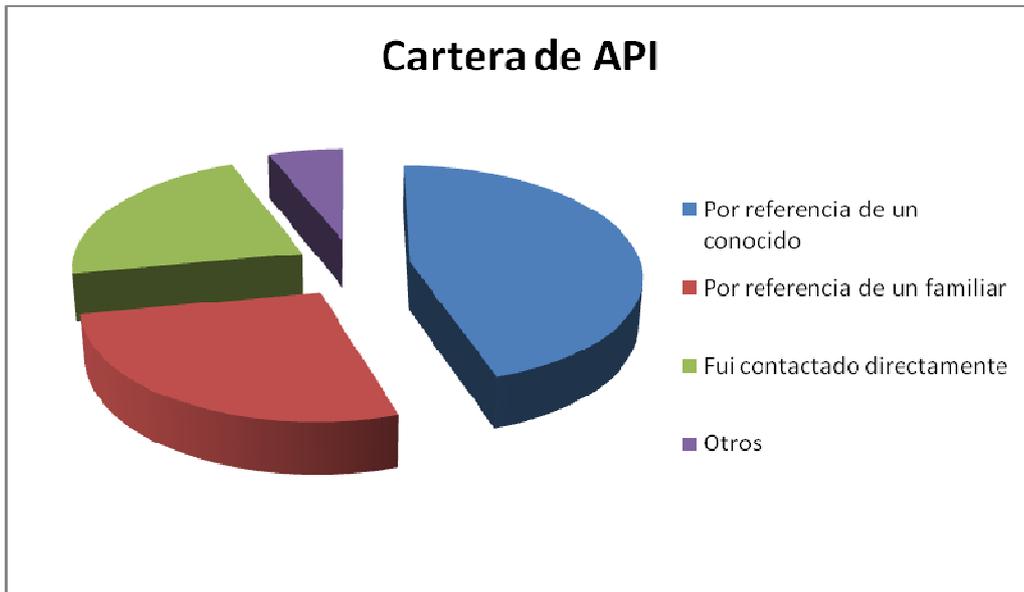
Para la presente investigación se envió vía correo electrónico una encuesta de satisfacción del cliente a un total de 106 clientes de la Agencia. Sin embargo se utiliza la muestra determinada en el capítulo anterior de 60 encuestas.

El propósito de esta encuesta era medir el nivel de satisfacción que los clientes actuales de la empresa tienen para fundamentar la elaboración del plan estratégico de servicio al cliente. Es por esta razón que se elaboró en base a las variables que inciden o afectan al cliente.

1. ¿Cuál es la razón principal por la que eligió nuestros servicios?

**Tabla 2. Origen de Cartera**

	Porcentaje de respuestas	Total
Por referencia de un conocido	45%	27
Por referencia de un familiar	27%	16
Fui contactado directamente	22%	13
Otros	6%	4



**Figura 7. La cadena de Valores**

Como se puede observar, el origen de la cartera de clientes de API con mayor porcentaje son aquellos clientes que han tenido referencias del servicio de API que conforman un 45%, seguidamente encontramos que un 27% han sido referidos por familiares y finalmente únicamente un 22% ha sido contactado directamente. Estos resultados indican la importancia de la percepción del cliente y su satisfacción con la empresa ya que el mayor porcentaje de la cartera de clientes ha sido generada por la cartera existente.

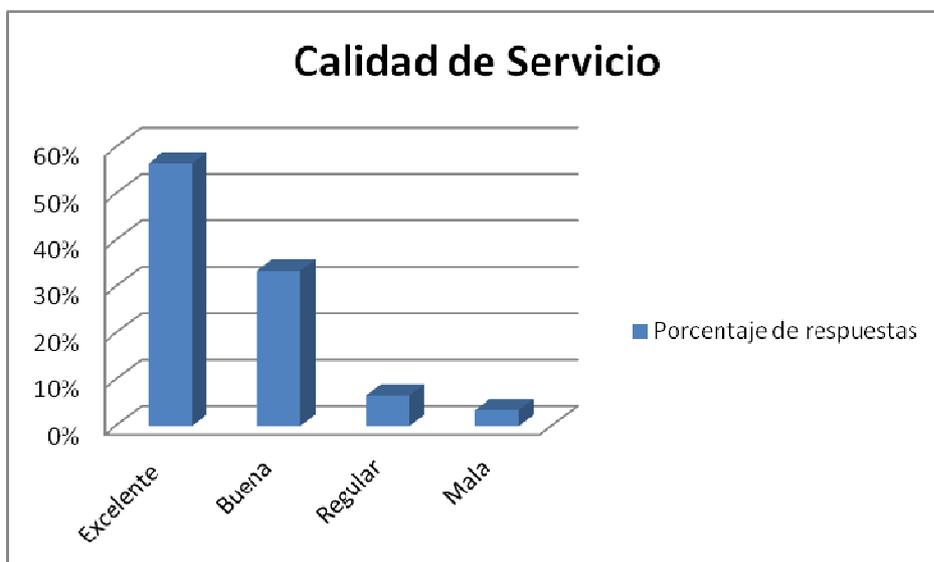
Un pequeño porcentaje de 4% respondió que eligió los servicios de API como alternativa presentada por su lugar de trabajo.

El objetivo principal de esta pregunta era determinar el posicionamiento que se tiene ante los clientes actuales y el enfoque de esfuerzo de venta que tendría API como componente del plan estratégico de servicio al cliente.

2. En general, ¿cómo calificaría la calidad de nuestro servicio de asesoramiento en el manejo de sus pólizas internacionales?

**Tabla 3. Calificación de calidad de Servicio**

	Porcentaje de respuestas	Total
Excelente	57%	34
Buena	33%	20
Regular	7%	4
Mala	3%	2



**Figura 8. Calificación de calidad de Servicio**

En la segunda pregunta de la encuesta aplicada a los clientes, se refleja un porcentaje del 57% que califica el servicio que reciben en API como excelente. Seguidamente se puede observar que un 33% lo califica como bueno. Estos dos primeros indicadores son considerados como favorables a la empresa sin embargo existe un porcentaje de 10% que se considera como insatisfecho.

El objetivo de esta pregunta era identificar qué porcentaje de la cartera de clientes de la empresa percibe que el servicio que recibía cumple con sus expectativas.

3. En relación al servicio prestado por su asesor, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1 totalmente en desacuerdo - 5 totalmente de acuerdo)

	1	2	3	4	5
Conozco bien a mi asesor	3	1	16	14	26
El trato que recibo por parte de mi asesor es profesional y amable	3	0	8	10	39
Mi asesor siempre está dispuesto a ayudarme	3	1	10	7	39
Siempre recibo a tiempo respuesta a mis consultas	4	6	12	24	14
Mi asesor conoce mi situación y mis necesidades	3	2	12	17	26
Mi asesor conoce bien el producto y siempre contesta mis dudas con claridad	3	2	6	19	30

**Tabla 4. Percepción del servicio del Asesor asignado**

Como se puede observar en la tabla de resultados, la mayoría de los clientes tiene una buena una buena imagen de su asesor. Esta pregunta fue enfocada exclusivamente al servicio que presta el asesor directamente al cliente y se determinaron las actividades primarias en la relación cliente-asesor.

A pesar de recibir una buena calificación en la imagen del asesor, es importante destacar que hay un porcentaje representativo de clientes que no se encuentra completamente satisfecho con su asesor por lo que esta información brinda fundamento importante para la estructura del plan estratégico ya que refleja la necesidad de un acercamiento necesario con

4. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos al momento de evaluar el Servicio de nuestra Agencia? (Siendo 1 el más importante y 6 el menos importante)

Se identificaron los siguientes componentes básicos para esta pregunta cuyos resultados fueron los siguientes:

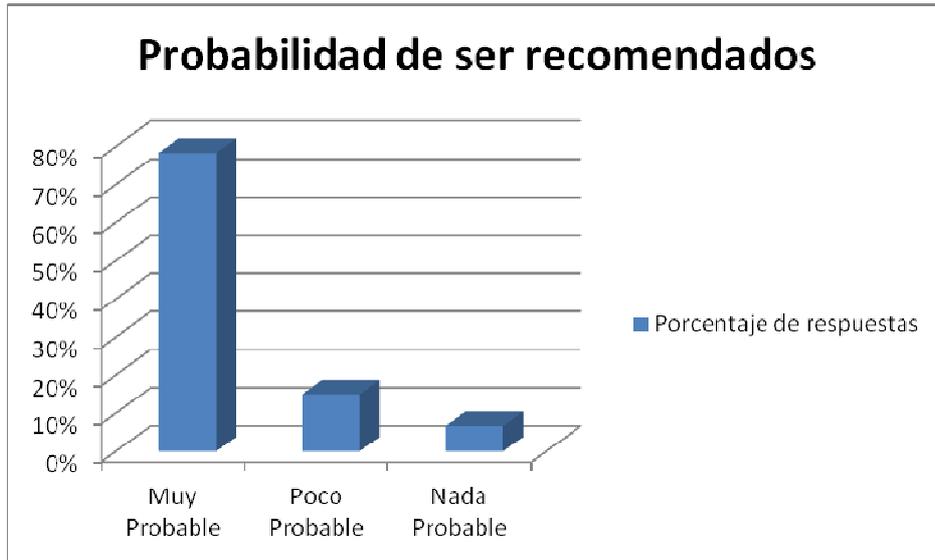
- 1) Profesionalismo y confianza
- 2) Tiempos de respuesta
- 3) Atención personalizada y de calidad
- 4) Conocimiento de los productos
- 5) Imagen y presentación del asesor
- 6) Instalaciones físicas

Es evidente que los primeros tres representan las expectativas de servicio que el cliente desea tener. Esta información fundamenta los pilares de la política de servicio al cliente y el enfoque que el plan estratégico debe tener.

5. ¿Cuál es la probabilidad de que usted le recomiende nuestros servicios a un amigo o familiar?

**Tabla 5. Probabilidad de ser recomendados**

	Porcentaje de respuestas	Total
Muy Probable	78%	47
Poco Probable	15%	9
Nada Probable	7%	4



**Figura 9. Probabilidad de obtener recomendación**

Como se puede observar en el gráfico arriba, un 78% de los clientes recomendarían los servicios de API en el manejo y asesoramiento de sus pólizas internacionales. Este resultado hace concordancia con la primera pregunta en la que se descubrió que el 72% de la cartera de clientes se genera por referencia.

Sugerencias y comentarios más relevantes de clientes:

- La empresa debería darnos varias opciones de otras aseguradoras para nosotros elegir otra aseguradora
- Informarnos periódicamente de nuevos productos o mejoras en los que ya tenemos
- Mejorar tiempos de respuesta en preguntas sobre servicios
- Mayor seguimiento a mis pendientes, y no hasta que yo pregunto.
- Deben mejorar la atención personalizada y calidad
- Recibir con regularidad información sobre el seguro y el trámite de mis reclamos
- Infundir confianza que la empresa esta mas a favor del cliente
- Que se efectuen promociones para sus clientes leales

## 4.2 GRUPO FOCO

Como se indicó anteriormente, se realizó un grupo foco o sesión con todos los asesores de cuenta y la gerencia general con el fin de poder determinar el entorno en el que se desenvuelve la empresa.

Preparación de temas a discutir:

- Objetivo general y específicos del proyecto de investigación
- Objetivo de la realización del grupo foco: Identificar el análisis interno de la situación de la empresa.
- Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que destacan para el año 2013.
- Dinámica de puntaje y valoración de peso de FODA.

Moderador del Grupo Foco: Dulce María Chacón – Supervisora de Servicio al Cliente

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

En base a los resultados identificados en la encuesta aplicada a los clientes y el grupo focal con el personal de la Agencia se puede concluir lo siguiente:

- A pesar de que la empresa cuenta con un buen posicionamiento ante el cliente actual, el servicio al cliente se debe mejorar.
- El incremento de cartera ha causado una baja en la atención personalizada a los clientes y una falla en los tiempos de respuesta a los asegurados.
- La Agencia de Protección e Inversiones cuenta con el recurso humano necesario para poder desarrollar las estrategias definidas enfocadas a mejorar las diferentes perspectivas del concepto de calidad y servicio al cliente alcanzando el éxito.
- API deberá explotar la cartera existente como generadora de clientes potenciales a través de referencias para poder alcanzar los objetivos de crecimiento de la empresa para el año 2013.
- Se desarrolló una estrategia genérica de diferenciación con el fin de brindar un valor a agregado a todos sus clientes actuales y un atractivo para clientes potenciales tanto individuales como corporativos.
- API busca mejorar su posicionamiento en el mercado y fidelizar a sus clientes por medio del valor agregado y servicio personalizado.
- Se propone un Plan Estratégico conformado por los componentes identificados como ser misión, visión y objetivos estratégicos. Adicionalmente se presentan las estrategias propuestas: Estrategia genérica de diferenciación con el fin de brindar un valor agregado a todos sus clientes actuales y un atractivo para clientes potenciales tanto individuales como corporativos. Estrategias de Soporte.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Utilizar el presente modelo de plan Estratégico de Servicio al Cliente para lograr alcanzar los objetivos establecidos por la Junta Directiva para el año 2013.
- Se sugiere implementar una política de calidad y valores enfocados al servicio al cliente los cuales deberán ser reforzados periódicamente por medio de dinámicas y talleres de servicio.
- Se sugiere implementar una campaña de imagen a lo largo del año 2013

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA AGENCIA DE PROTECCIÓN E INVERSIONES S.A.**

#### **ESTRUCTURA**

##### **6.1.1 INTRODUCCIÓN**

##### **6.1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

##### **6.1.3 MISIÓN ESTRATÉGICA**

##### **6.1.4 MISIÓN ESTRATÉGICA**

##### **6.1.5 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE**

##### **6.1.6 VALORES DE SERVICIO AL CLIENTE**

##### **6.1.7 ANÁLISIS FODA 2013**

##### **6.1.8 ANÁLISIS INTERNO**

###### **6.1.8.1 Organigrama Agencia de Protección e Inversiones S.A.**

###### **6.1.8.2 Cadena de Valor**

##### **6.1.9 ANÁLISIS DE COMPETENCIA**

##### **6.1.10 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

##### **6.1.11 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA**

###### **6.1.11.1 Estrategia Genérica**

###### **6.1.11.2 Principales estrategias de soporte**

##### **6.1.12 EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

### 6.1.1 INTRODUCCIÓN

A lo largo de los últimos 6 años, la Agencia de Protección e Inversiones se ha consolidado como una empresa profesional y confiable, que brinda un servicio de asesoramiento personalizado a sus clientes tanto individuales como corporativos. Se cuenta con un personal capacitado y comprometido con la satisfacción del cliente.

Debido al crecimiento significativo en la cartera de clientes surge la necesidad de implementar estrategias y planes de acción que sirvan de herramientas para alcanzar el nivel de satisfacción deseado por el cliente. Partiendo de esto, se propone la implementación de un Plan Estratégico de Servicio al cliente que sirva de guía para enfocar a la empresa en una dirección de servicio de calidad y que logre cumplir con las expectativas tanto de los clientes actuales como de los futuros.

Con el fin de poder conceptualizar de manera más clara la propuesta del Plan Estratégico se presentan los diferentes componentes y perspectivas a tomar en cuenta en el desarrollo del plan estratégico las cuales han sido discutidas, revisadas y evaluadas con el personal de la Agencia y en concordancia con la percepción de los clientes. Cabe recalcar que se ha fusionado algunos conceptos ya establecidos por la Gerencia General dándole un enfoque de Servicio de Calidad.

### 6.1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

API (Agencia de protección e Inversiones) se define como una empresa dedicada al asesoramiento para la protección del patrimonio de las personas, ofreciendo a la comunidad productos y servicios con procesos de alta eficacia operacional y excelencia en la calidad, con una permanente innovación tecnológica, prudentes políticas de administración de riesgo y exigentes estándares éticos, los que deben ser respetados por todas las personas que se desempeñan en la empresa. En este marco y con el propósito de cumplir sus objetivos y políticas. API se compromete a cuidar que dichos logros se obtengan con especial énfasis en los que considera sus cuatro pilares fundamentales: los accionistas; clientes y proveedores; los colaboradores y sus familias; y la sociedad.

### 6.1.3 MISIÓN ESTRATÉGICA

Nuestra misión es garantizar la satisfacción de nuestros clientes en la asesoría para la protección de su patrimonio, ofreciendo productos y servicios con procesos de alta eficiencia operacional y excelencia en la calidad, con una permanente innovación tecnológica, prudentes políticas de administración de riesgos y exigentes estándares éticos.

### 6.1.4 VISIÓN ESTRATÉGICA

Ser una Agencia Consultora solvente, modelo de confianza y profesionalidad a través de un excelente servicio al cliente que supere sus expectativas; respaldada con un equipo humano comprometido, exitoso y con un alto sentido de responsabilidad social.

### 6.1.5 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE

En la Agencia de Protección e Inversiones privilegiaremos las expectativas y necesidades de nuestros clientes a través de un modelo de Servicio al Cliente que garantice el manejo eficiente de los productos con el apoyo de un recurso humano capacitado y profesional logrando aportar un valor agregado a nuestros servicios y fortaleciendo la confianza y lealtad de nuestros clientes.

#### 6.1.6 VALORES DE SERVICIO AL CLIENTE

**Tabla 2. Esquema de Valores API**

Imagen Personas/Cultura	Organización
	Apariencia del Personal
	Actitud laboral
	Trabajo en equipo y comunicación
Responsabilidad - Compromiso	Disposición para resolver los problemas del cliente
	Capacidad de Respuesta
Empatía	Grado de comunicación asesor-cliente
	Cortesía y amabilidad
	Dedicación de tiempo a cada cliente
Seguridad	Profesionalismo
	Competencia
Confiabilidad	Puntualidad
	Confianza
Calidad de Servicio	Servicios a los clientes
	Servicios operacionales a los clientes

#### 6.1.7 ANÁLISIS FODA 2013

##### FORTALEZAS

1. Creatividad y flexibilidad en relaciones con los clientes
2. Creatividad en la solución de problemas
3. Recurso humano calificado
4. Representación exclusiva de compañías como Allianz, Palic-Private Client, Generali y Royal Skandia.
5. Medición de desempeño en base a indicadores y metas.
6. Relaciones directas con las compañías de seguro fuera del país

##### DEBILIDADES

1. Falta de organización en el trabajo y no cumplimiento de los procedimientos
2. Incumplimiento de metas de visitas a clientes
3. Incumplimiento de fechas acordadas.
4. Tiempos de respuesta largos a consultas sencillas

OPORTUNIDADES:

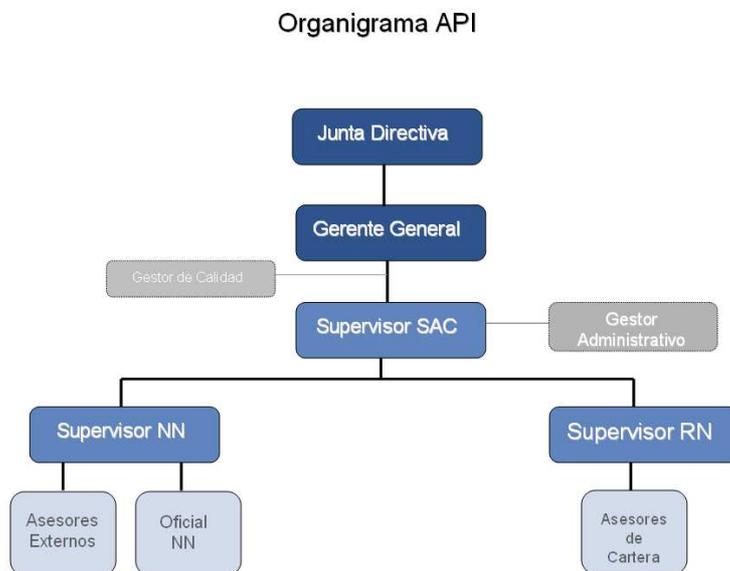
1. Clientes potenciales referidos por clientes actuales
2. Productos superiores a los ofrecidos por la competencia local
3. Imagen, solidez y valor percibido de las compañías que representamos
4. Implementación del UEA Office, sistema de control de cobros y gestiones

AMENAZAS:

1. Competencia agresiva VISITANDO A CLIENTES
2. Incrementos significativos en las tarifas de los productos de salud.
3. Situación económica mundial que genera incertidumbre
4. Regulaciones CNBS ( Nos obliga a combinar con una operación local) vida
5. Criminalidad y situación política en el país

6.1.8 ANÁLISIS INTERNO – ESTRUCTURA DE SERVICIO

6.1.8.1 Organigrama Agencia de Protección e Inversiones S.A.



**Figura 10. Organigrama**

### 6.1.8.2 Cadena de Valor

#### Actividades de soporte:

- Administración: Mejora en la administración y manejo de los controles de las pólizas al dividir áreas internas de la oficina y centralizar actividades propias del manejo de las pólizas: Nuevos Negocios, Renovaciones y Reclamos.
- Recursos Humanos: Programa de capacitación continua medido por indicadores, incentivos económicos por logro de metas de cada área y recompensa por cumplimiento de indicadores.
- Tecnología: La Agencia innova en la implementación de sistemas operativos diseñados específicamente para el control de cobros y gestiones, adicionalmente se manejan los sistemas de la compañía como herramientas de trabajo.
- Abastecimiento: Relación directa con personas clave en las compañías de seguros.

#### Actividades primarias:

- Logística Interna: Acceso a clientes potenciales a través de referidos por la cartera actual, análisis de necesidades, recepción de documentos y manejo de bitácora de ingreso, generación de reportes de control y seguimiento de nuevos negocios, renovaciones y reclamos.
- Operaciones: Estándares de calidad y confianza que se busca en los productos que se representan, capacidad de los asesores en buscar una solución a los problemas inesperados que se presentan.
- Logística Externa: Asesores con disponibilidad y facilidad de movilización, envío de documentos físicos a los clientes y comunicación abierta con los mismos.
- Mercadeo y ventas: Trabajo en equipo para alcanzar las metas de ventas, estructura de reclutamiento de asesores externos que venden nuestros productos y se les brinda el apoyo operativo.
- Servicio Post-Venta: Atención y servicio a los clientes por las compañías de seguro 24/7, gestión de revisión de riesgos, departamento de servicio al cliente.

## 6.1.9 ANÁLISIS DE COMPETENCIA

### 1. Competidores Potenciales:

- Número incrementado de representantes de compañías administradoras de seguros en el país
- Ingreso de compañías corredoras internacionales al país

### 2. Amenaza de sustitutos:

- Debido al ramo de los productos que ofrece la Agencia de Protección e Inversiones el ambiente en el que compite no hay sustitutos inmediatos ya que solo hay una forma de obtener los productos en Latinoamérica y es a través de un asesor.
- La protección patrimonial en gastos médicos, seguro de vida y seguro de inversiones podría ser sustituido por cuentas de ahorro diseñadas específicamente para este fin a discreción de los asegurados.

### 3. Poder de negociación del cliente:

- Debido a que la gama de productos ofrecidos por API son diseñados específicamente para el mercado latinoamericano, no hay opción de modificación o cambios especiales en las coberturas o condiciones a solicitud de los clientes.
- El cliente tiene la libertad de elegir su asesor ante la compañía en los productos para los cuales no se posee exclusividad de representación y el cambio de asesor es relativamente sencillo.

### 4. Poder de negociación de los proveedores (Compañías de seguro)

- API realiza un estudio de necesidades de cada cliente y presenta una propuesta de cobertura o protección con al menos 2 compañías dejando la libertad al cliente de elegir la propuesta que más se acople a sus necesidades y presupuesto.

- Disponibilidad de las compañías para la presentación de propuestas a grupos corporativos y apertura en la evaluación de casos.

#### 6.1.10 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Mejorar tiempos de respuesta: Se tiene como reto indispensable para la empresa acortar los tiempos de respuesta a los clientes tanto en sus consultas como en cualquier trámite gestionado con las compañías.
- Fortalecer el valor agregado en nuestros clientes: La realización de un análisis adecuado a cada cliente logrando identificar sus necesidades puntuales y brindando una asesoría de calidad y confianza son factores determinantes en la satisfacción del cliente de la Agencia y logra crear un valor agregado a nuestros servicios que es percibido por nuestros clientes.
- Capacitación y mejora continua: Estos aspectos son considerados con herramientas intangibles que incrementan la productividad del equipo de trabajo favoreciendo así, el crecimiento de la cartera como resultado de una percepción de confiabilidad en el asesor.
- Creer en rentabilidad de la empresa en un mínimo de 25% para el año 2014: Es común para toda empresa el objetivo de crecimiento anual. El crecimiento considerado en este objetivo es a través de la captación de clientes y potenciales referidos por la cartera actual.
- Mejorar relación Asesor-Cliente: Mejorar la percepción de apertura y disponibilidad de los asesores en la atención de los clientes asignados a su cartera.

#### 6.1.11 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

##### 6.1.11.1 Desafíos del mercadeo del servicio de API

- Elementos intangibles
- El recurso humano forma parte de la experiencia de servicio
- Importancia del factor tiempo

### 6.1.11.2 Estrategia Genérica

En base a todo lo expuesto anteriormente, se propone una estrategia genérica de diferenciación. Esto significa lograr incrementar la satisfacción y percepción del cliente a través de un enfoque de servicio que logre diferenciar a la Agencia de la competencia y cree un sentimiento de lealtad en los clientes.

La clave fundamental que permitirá a la Agencia y a su personal brindar un servicio al cliente especializado, experto, profesional y sobre todo eficiente es lograr enfocar el funcionamiento del área operativa a las gestiones de los clientes y conservación de cartera.

Esta estrategia se puede implementar por medio del seguimiento de la política de calidad y fundamentando en los valores de servicio de la Agencia todas las actividades que involucren a los clientes y proveedores. Se recomienda el reforzamiento y apoyo de estos valores por medio de un cuadro de mando integral que defina las metas de cada puesto de trabajo en las áreas de finanzas, clientes, procesos internos y formación.

### 6.1.11.3 Marketing Mix orientado al cliente

-Producto:

- Niveles del Servicio:
  - Básico: Asesoramiento en el manejo de las pólizas internacionales y planes de inversión.
  - Real: Las diferentes opciones de productos que cumplan con las necesidades de los clientes.
  - Aumentado: Servicio de calidad y valores éticos. Sistemas especializados.
- Estrategias de Producto a Utilizar:
  - Ofrecer servicio de Calidad.

- Contar con personal altamente calificado que desarrolle su labor con la mayor eficiencia posible.
- Servicio personalizado

**-Precio:**

Debido a que el servicio de asesoramiento no tiene costo para los clientes, las estrategias de precio se enfocan básicamente en las opciones que las compañías brindan a los clientes y el valor agregado que se da al servicio de asesoramiento por parte de la Agencia.

- Diferentes opciones de fraccionamiento de pago
- Análisis de situación sin costo.
- Relación Costo-Beneficio

**-Plaza:**

- Estrategia de venta a por intermediarios - agentes internos y externos
- Estrategia de Distribución exclusiva

**-Promoción:**

- Herramientas de comunicación adecuadas
- Imagen y ética de los asesores
- Publicidad de boca en boca con los clientes actuales y clientes potenciales

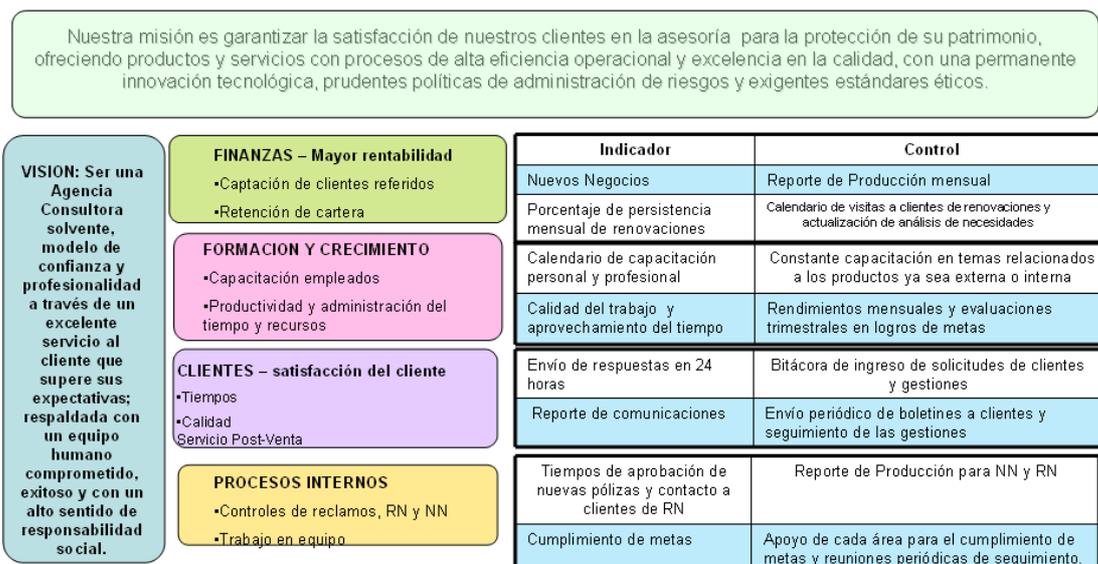
#### 6.1.11.4 Principales estrategias de soporte

- Estrategia de comunicación con clientes: Esta estrategia surge en respuesta a la necesidad de los clientes de recibir información relevante o de temas de interés acerca de los productos que tiene contratados con la Agencia o de nuevas alternativas que puedan brindar mejores soluciones a sus necesidades.

- Estrategia de posicionamiento: Lograr un posicionamiento en la mente del cliente mediante una estrategia de fidelización que busque incrementar los niveles de lealtad de los clientes actuales y puedan ser transmitidos por los mismos a los clientes potenciales.
- Estrategia de imagen: Reflejar una imagen de profesionalismo y experiencia en la asesoría y manejo de carteras de alto nivel y corporaciones transnacionales a través de una plataforma de recurso humano calificado y preparado.
- Estrategia de crecimiento: Lograr captar más clientes tanto individuales como corporativos como referidos por la cartera actual.
- Estrategia de retroalimentación: Esta estrategia se basa en informar a los clientes sobre el seguimiento de sus gestiones y mantenerlos al tanto de cualquier novedad logrando así infundir tranquilidad y confianza.

#### 6.1.12 EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Se propone la implementación de la estrategia de servicio al cliente a través de la definición de un cuadro de mando integral que incorpore las variables que se relacionan directamente con el cliente y cada área de la empresa logrando maximizar la eficiencia y eficacia del servicio.



**Figura 11. Mapa Estratégico - BSC**

## BIBLIOGRAFÍA

- ¿Qué es un Seguro de Salud?. Definición Seguro Salud: Seguros de salud□:  
familiar,particular,profesionales autónomos,empresas. (s. f.).  
*www.segurosalud.org*. Recuperado 7 de noviembre de 2012, a partir de  
<http://www.segurosalud.org/seguros-definicion-seguro-salud.html>
- Corredor de seguros - SobreSeguros. (2007). *www.sobresegueros.com*. Recuperado 31  
de octubre de 2012, a partir de [http://www.sobresegueros.com/seguros/corredor-](http://www.sobresegueros.com/seguros/corredor-de-segueros)  
[de-segueros](http://www.sobresegueros.com/seguros/corredor-de-segueros)
- Chiavenato. (2007). *Administración de los Recursos Humanos* (Octava edición.).  
México: McGraw Hill.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimoprimer edición.).  
México: Prentice Hall.
- Definición de agente de seguros - Consumoteca.com. (s. f.). Recuperado 31 de octubre  
de 2012, a partir de <http://www.consumoteca.com/diccionario/agente-de-segueros>
- Definición de compañía aseguradora - Consumoteca.com. (s. f.). Recuperado 7 de  
noviembre de 2012, a partir de [http://www.consumoteca.com/economia-](http://www.consumoteca.com/economia-familiar/seguros/compania-aseguradora)  
[familiar/seguros/compania-aseguradora](http://www.consumoteca.com/economia-familiar/seguros/compania-aseguradora)
- Definición de póliza de seguro - Qué es, Significado y Concepto. (2012, noviembre).  
*definición.de*. Recuperado 7 de noviembre de 2012, a partir de  
<http://definicion.de/poliza-de-seguro/>
- Definición de Seguro. (2007). *www.definicionlegal.com*. Recuperado 31 de octubre de  
2012, a partir de <http://www.definicionlegal.com/definicionde/Seguro.htm>

Delgado, H. (2006). *Desarrollo de una Cultura de Calidad* (Tercera.). México: McGraw-

Hill. Recuperado a partir de

<http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/doctrinas2002/intermeseguros058.htm>

El Triángulo de Servicio | MANUAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL. (s. f.). Recuperado

26 de noviembre de 2012, a partir de

<http://manualingenieriaindustrial.blogspot.com/2008/07/el-tringulo-de-servicio.html>

Interbroker S.A. Quienes Somos. (s. f.). *www.interbroker.net*. Recuperado 31 de octubre

de 2012, a partir de <http://www.interbroker.net/index.php/perfil-informacion-general/quienes-somos>

IurisCivilis: Los contratos de Seguro.- Concepto y Clases. (s. f.). Recuperado 31 de

octubre de 2012, a partir de <http://www.iuriscivilis.com/2008/08/los-contratos-de-seguro-concepto-y.html>

Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., & Crosby, P. (1997). *GESTION Calidad y*

*COMPETITIVIDAD* (Primera Edición.). España: McGraw-Hill.

Joekes, S., & Evans, P. (2008). *Competencia y Desarrollo - EL PODER DE LOS*

*MERCADOS COMPETITIVOS*. Canadá: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing - Conceptos Esenciales* (Duodécima Edición.).

México: Prentice Hall.

Ley de Instituciones de Seguros y Reaseguros. (2010, febrero).

Lovelock, C., & Wirtz, Jo. (2007). *Marketing de Servicios - Personal, Tecnología y*

*Estrategia* (Sexta Edición.). México: Pearson Prentice Hall.

Maguiña Flores, Raúl. (2009). Semejanzas, diferencias y complementariedad de las perspectivas metodológicas cuantitativas y cualitativas y su aplicación a la investigación administrativa. (p. 8,9). Argentina: El Cid Editor. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/Doc?id=10317292&ppg=8>

Pérez, V. (2007). *Calidad Total en la Atención al Cliente - Pautas para garantizar la excelencia en el Servicio* (Primera Edición.). España: Ideaspropias Editorial.

Que es una Estrategia de Negocios. (s. f.). *Mercadotecnia Global*. Recuperado 7 de noviembre de 2012, a partir de

[http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=306&Itemid=121](http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=306&Itemid=121)

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. J. (2008). *Administración Estratégica* (Dédimoctava.). México: Mc Graw-Hill.

Thompson, A., & Strickland, A. J. (2004). *Administración Estratégica* (Decimotercera edición.). México: Mc Graw-Hill.

# ANEXOS

## Anexo 1. Encuesta

**Servicio al Cliente - Agencia de Protección e Inversiones**

1. ¿Cuál es la razón principal por la que eligió nuestros servicios?

Por referencia de un conocido

Por referencia de un familiar

Por necesidad absolutamente

Otra (especificar):

2. En general, ¿cómo calificada la calidad de nuestro servicio de asesoramiento en el manejo de sus pólizas intermediarias?

Excelente

Buena

Regular

Mala

3. En relación al servicio prestado por los asesores, indique su grado de acuerdo con los siguientes afirmativos (1 totalmente en desacuerdo - 5 totalmente de acuerdo)

	1	2	3	4	5
Conoce bien a mi asesor	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El trato que recibo por parte de mi asesora es profesional y amable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi asesora siempre está dispuesta a ayudarme	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siempre recibe a tiempo respuesta a mis consultas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi asesora conoce mi situación y mis necesidades	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi asesora conoce bien el producto y siempre contesta mis dudas con claridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos al momento de evaluar el Servicio de nuestra Agencia? (Eliendo 1 el más importante y 5 el menos importante)

Profesionalismo y confianza

Tiempo de respuesta a sus consultas y llamadas

Imagen y presentación del asesor

Instalaciones físicas

Atención personalizada y seriedad

5. ¿Cuál es la probabilidad de que usted le recomiende nuestros servicios a un amigo o familiar?

Muy probable

Poco probable

Nada probable

6. ¿Tiene alguna sugerencia que nos ayude a mejorar la calidad de nuestro servicio?