

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Hacia la libertad por la cultura

“DISEÑO DE UN PLAN PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DEL SISTEMA EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA ASEGURADORA SALVADOREÑA, S.A. (ASSA)”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

FUENTES VALDEZ, KEVIN ARTURO
LARIOS, MARIELA AMÉRICA
PÉREZ CRUZ, CARLOS ARNOLDO

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEPTIEMBRE DE 2007

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : Lic. Pablo Alberto Vaquerano Granados

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Septiembre de 2007

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios todopoderoso, por haberme permitido culminar mi carrera, por brindarme toda la sabiduría y los conocimientos necesarios para alcanzar este triunfo. A mis padres Alberto Pérez y Carmen de Pérez por sus palabras de aliento, por esos consejos que me han ayudado a valorar lo que tengo, a mi hermano, mis sobrinos, mis tíos y a toda familia por estar pendientes de mi, brindándome esas palabras de aliento y confiar en mi en que si podía. A mi novia Marlene gracias amor por todo el apoyo que me has brindado, a mis amigos y compañeros del trabajo por apoyarme, a mi amigo y compañero de tesis Kevin Fuentes por alcanzar este triunfo.

Carlos Arnoldo Pérez Cruz

En primer lugar quiero agradecer a Dios todopoderoso por haberme permitido terminar este sueño de mucho tiempo, en segundo lugar a mi amada madrecita, porque a pesar de todas las cosas que hemos pasado siempre nos tenemos una a la otra, estaré contigo mami, te quiero un montón este triunfo es de las dos. A toda mi familia en especial a mi hermana porque me apoyó desde mis inicios en mi carrera. A las personas que de una u otra forma colaboraron conmigo tanto en mi trabajo, como en la misma universidad y también gracias a mis amigos, los que siempre saben dar ánimos en los momentos que mas necesitaba.

Mariela América Larios

Agradezco principalmente a DIOS todopoderoso y a la Virgencita por brindarme sabiduría e iluminarme en mis estudios, gracias por tantas bendiciones; a mis padres Arturo y Zuleima por sus consejos, su apoyo incondicional y su confianza en mi, lo logramos mis viejos este triunfo también es de ustedes; a mis hermano Gerson por su apoyo en todo momento, y a mi chiquitilla por sus besitos; gracias a mi Amorsote por estar pendiente de mi a cada momento, por los detalles tu eres parte importante de este éxito y alguien súper especial bhh; a toda mi familia que siempre están pendientes especialmente a mi tío Vítelo y a todos mis amigos y compañeros. Gracias totales.

Kevin Arturo Fuentes Valdez

ÍNDICE

Resumen	i
Introducción	ii

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DEL SISTEMA EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA ASEGURADORA SALVADOREÑA, S.A. (ASSA)”

A. ASPECTOS GENERALES DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS

1	Antecedentes del seguro en El Salvador.....	1
2	Forma social y denominación.....	1
3	Constitución.....	2
4	Capital social de constitución.....	3
5	Compañías de seguros en El Salvador.....	3

B. ANTECEDENTES DE ASEGURADORA SALVADOREÑA, S.A.

1	Origen.....	5
2	Generalidades.....	5
2.1	Productos que ofrece.....	6
3	Estructura de la organización.....	7
4	Funciones principales.....	7
5	Misión de ASSA.....	8
6	Visión de ASSA.....	8
7	Marco legal.....	8
7.1	Constitución.....	8
7.2	Ley de sociedades de seguros.....	8

7.3	Superintendencia del Sistema Financiero.....	9
7.4	Reglamento de la Ley contra el lavado de dinero.....	9
7.5	Código de Comercio.....	9
C.	CONCEPTOS BÁSICOS PARA DESARROLLAR EL DISEÑO DE UN PLAN PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DEL SISTEMA EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	
1	Planeación.....	10
1.1	Pasos de la planeación.....	10
2	Estrategia.....	12
2.1	Pasos para formular una estrategia.....	12
2.2	Implementación de la estrategia.....	13
2.3	Evaluación de la estrategia.....	13
3	Planeación estratégica.....	13
3.1	Importancia.....	14
3.2	Proceso de la planeación estratégica.....	14
4	Planeación operativa.....	15
5	Objetivos.....	16
6	Pronósticos.....	16
7	Políticas.....	16
8	Programas.....	16
9	Procedimientos.....	17
10	Presupuestos.....	17
D.	ASPECTOS GENERALES SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DEL SISTEMA EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	
1	Capacidad de respuesta.....	17
2	Fiabilidad.....	17
3	Profesionalidad.....	18

4	Credibilidad.....	18
5	Seguridad.....	18
6	Comunicación.....	18
7	Cortesía.....	19
8	Comprensión y conocimiento del cliente.....	19
9	Accesibilidad.....	19
10	Elementos tangibles.....	20
11	Comercialización.....	20

E. CALIDAD

1	Precusores de la calidad.....	20
2	Concepto.....	21
3	Importancia.....	22
4	Características.....	22
5	Beneficios de la calidad.....	23
5.1	Para la empresa.....	23
5.2	Para los trabajadores.....	23
5.3	Para los clientes.....	23
6	Objetivos de la calidad.....	24
7	Principios de la calidad.....	24
8	Modelos de calidad.....	27
8.1	Modelo SERVQUAL.....	26
8.2	Modelo de calidad de servicios de Gronroos (modelo de imagen).....	27
8.3	Modelo de Passer, Olsen y Wychoff.....	28
8.4	El Modelo de Servccion de Eigleir y Langeard.	28
8.5	El Modelo de calidad de servicio de Bolton y Drew.	29
8.6	El Modelo de calidad de servicio de Bitner.	30

F.	CLIENTE	
1	Concepto.....	30
2	Clasificación.....	31
3	Importancia.....	31
4	Características.....	31
G.	ASPECTOS GENERALES DEL SERVICIO	
1	Concepto.....	32
2	Importancia.....	32
3	Características.....	33
4	Calidad en el servicio.....	33
5	Como alcanzar una calidad en el servicio.....	34
6	Modelos de servicio al cliente.....	35
6.1	Primero estoy yo.....	35
6.2	Un Buen servicio ya no basta.....	36
6.3	Servicio al cliente para Dummies.....	36
6.4	Los siete secretos del servicio al cliente.....	37
6.5	Dirección por servicio.....	38
7	Servicio al cliente.....	38
7.1	Importancia.....	39
7.2	Elementos del servicio al cliente.....	39
8	Ciclo del servicio.....	39
H.	ATENCIÓN AL CLIENTE	
1	Concepto.....	39
2	Importancia.....	40
3	Características.....	40
I.	SISTEMA	
1	Concepto.....	42

2	Funciones básicas realizadas por los sistemas.....	42
3	Sistema de calidad.....	43
4	Elementos del sistema de calidad.....	43
J.	ANÁLISIS FODA	
1	Concepto.....	44
2	Importancia.....	45
3	Características.....	45

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ASEGURADORA SALVADOREÑA, S.A.

A.	IMPORTANCIA	
B.	OBJETIVOS	
1	General.....	46
2	Específicos.....	46
C.	ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	
1	Alcance.....	47
2	Limitaciones.....	47
D.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1	Método.....	47
2	Tipo de investigación.....	48
3	Fuentes de información.....	49
4	Técnicas e instrumentos de recopilación.....	49
5	Ámbito de la investigación.....	50
6	Tipo de diseño.....	50
7	Universo y muestra.....	51

8	Procesamiento y análisis de la información.....	54
9	Tabulación y análisis de datos.....	55
E.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ASEGURADORA SALVADOREÑA, S.A.	
1	Análisis y situación actual de la empresa.....	94
2	Estructura organizativa.....	94
3	Atención y servicio al cliente.....	95
4	Diagnóstico de procesos.....	96
4.1	Clasificación de los servicios.....	96
4.2	Servicios más demandados.....	97
4.3	Tiempos de respuesta.....	98
5	Diagnostico del personal.....	98
5.1	Capacitación.....	98
5.2	Trabajo en equipo.....	99
6	Diagnostico de mobiliario, equipo e instalaciones.....	99
6.1	Señalización.....	100
F.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
1	Conclusiones.....	100
1.1	Estrato empleados.....	100
1.2	Estrato clientes.....	103
1.3	Estrato intermediarios.....	104
2	Recomendaciones.....	105
2.1	Estrato empleados.....	105
2.2	Estrato clientes.....	107
2.3	Estrato intermediarios.....	107
G.	ANÁLISIS FODA	

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PLAN PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DEL SISTEMA EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA ASEGURADORA SALVADOREÑA, S.A. (ASSA)

A.	IMPORTANCIA	
B.	OBJETIVOS	
	1 General.....	110
	2 Específicos.....	111
C.	DISEÑO DE UN PLAN PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE	
	1 Definición de misión y visión.....	111
	2 Objetivos del plan de solución.....	111
	3 Políticas del plan de solución.....	112
	4 Estrategias del plan de solución.....	112
	5 Análisis FODA.....	112
	6. Análisis matricial FODA.....	113
D.	PROPUESTA PARA MEJORAR EL SISTEMA DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	
	1 Elementos del modelo de sistema de atención y servicio al cliente.....	118
E.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	
	1 Objetivos.....	125
	2 Actividades a realizar.....	125
	a Presentación.....	125
	b Aprobación.....	125
	c Perfil de capacitación para los jefes.....	126
	d Puesta en marcha y evaluación de resultados.....	126
	3 Recursos.....	126

F.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	
1	Evaluación.....	128
2	Seguimiento.....	129
3	Cronograma de actividades.....	129

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

RESUMEN

La empresa Aseguradora Salvadoreña. S.A., es una organización que se dedica al comercio de los seguros, la cual tiene como propósito brindar protección a sus clientes a través de los diferentes tipos de seguros que comercializa.

El objetivo principal de esta investigación es “DISEÑAR UN PLAN PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DEL SISTEMA EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA ASEGURADORA SALVADOREÑA, S.A.”, que contribuya a mejorar la calidad del servicio brindado a sus intermediarios y clientes internos y externos.

La primera fase de la investigación fue enfocada en recopilar información bibliográfica necesaria para la estructuración del marco teórico; luego se procedió a realizar la investigación de campo. Para la elaboración de esta investigación contamos con la colaboración del personal, clientes y agentes intermediarios, conformado por una muestra de 70 empleados, 95 clientes y 55 intermediarios. De esta manera se obtuvo información que permitió diagnosticar la situación actual que vive dicha organización, donde se identificaron los principales problemas que afectan la Calidad del sistema de atención y servicio al cliente los cuales son: Incumplimiento en los tiempos de respuesta, errores en la entrega de documentos, entre otros.

A través del Análisis FODA se han incluido recomendaciones para superar los problemas detectados.

Entre las recomendaciones más relevantes que podemos mencionar están, informar a todos los empleados en general sobre los estándares de servicio al cliente, aprovechar las actitudes positivas del personal en cuanto a la superación de los errores cometidos a través de cursos específicos de capacitación, Fomentar el trabajo en equipo a través de actividades que promuevan la integración de las áreas involucradas en el proceso productivo, señalar las diversas áreas, gerencias y jefaturas en puntos visibles, agilizar los tiempos de respuesta a través de la distribución equitativa de trabajo, las capacitaciones al personal, y brindarle el mismo grado de interés a todos los intermediarios en forma equitativa y minimizando la burocracia. Al desarrollar el plan operativo permitirá superar las debilidades encontradas y permitirá brindar un servicio con calidad total

INTRODUCCIÓN

La calidad es actualmente uno de los aspectos más importantes en la vida de las empresas, es por ello que últimamente se han realizado muchos esfuerzos para tratar de explicar su naturaleza e intentar medirla; en las organizaciones es muy importante en todos sus niveles para brindar el mejor servicio y lograr la plena satisfacción de los clientes.

El trabajo de investigación esta dividido en tres capítulos y esta orientado a diseñar un plan de optimización de la calidad en el sistema de atención y servicio al cliente, con el fin de que sea utilizado como una herramienta técnica administrativa que permita identificar los factores que inciden en los empleados al momento de brindar un servicio con calidad.

En el primer capítulo se hace énfasis en el origen, generalidades, antecedentes, misión, visión, marco conceptual; se presentan también las bases para diseñar un plan, estrategias; la calidad, su importancia, objetivos, principios, modelos y el cliente como parte importante para su desarrollo.

En el capítulo II se desarrolla la investigación de campo, que fue dividida en tres estratos: empleado, cliente y agente intermediario; la metodología utilizada para determinar los factores que influyen en mejorar la calidad del sistema de calidad, fueron los cuestionarios y la observación directa; obteniendo como resultado un diagnostico sobre la situación actual de la empresa y sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

El tercer capítulo contiene la propuesta del plan de optimización de la calidad del sistema de atención y servicio al cliente que se pretende ejecutar en la Aseguradora Salvadoreña, S.A. (ASSA), con el propósito de brindar un servicio con los mejores niveles de calidad.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DEL SISTEMA EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA ASEGURADORA SALVADOREÑA, S.A. (ASSA)”

A. ASPECTOS GENERALES DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS

1. Antecedentes del seguro en El Salvador

Los inicios del siglo XX marcaron en El Salvador el comienzo de las operaciones de seguros en el territorio nacional. En aquella época, el Código de Comercio vigente desde el 17 de marzo de 1904 regulaba todos los aspectos que contenían reglas sobre los contratos de seguros.

La actividad aseguradora, tomó auge con la posterior llegada de agentes de compañías extranjeras como: The Comercial Union Assurance Co., The Netherlands Insurance Co., The Northen Assurance Co., The Yorkshire Insurance Co., General Accident FIRE and Life, Helvetia Compañía Suiza de Seguros, Royal Insurance Co.

El 16 de julio de 1915 se fundó la Centroamericana, S.A. la primera compañía de seguros, con el tiempo, se desarrollo la industria y el comercio, lo que implicó un ritmo de crecimiento acelerado en las actividades económicas, de tal forma, que en 1941, La Centroamericana emitió las primeras fianzas de fidelidad, y dos años más tarde se emitieron las primeras pólizas de accidentes de aviación y automotores. En 1945 surgieron las coberturas de incendio, terremoto, conmoción civil y explosión; en 1947 inició la prestación de servicios de seguros de transporte marítimo, asalto y robo, seguro colectivo, explosión de calderas y responsabilidad civil, posteriormente se incorporaron los diferentes tipos de seguros, que a la fecha existen.¹

2. Forma social y denominación

Las sociedades de seguros constituidas en El Salvador se organizan y operan en forma de sociedades anónimas de plazo indeterminado, con capital fijo dividido en acciones nominativas, pudiendo adoptar cualquier denominación que crean conveniente, la cual deberá ser distinta a la

¹ Dr. Hurtarte, Víctor Hugo. Historia del Seguro. Superintendencia del Sistema Financiero. Centro de Información y Biblioteca. 2006. Pág. 9-11

de cualquier otra sociedad existente. Operan como sociedades de seguros generales, seguros de personas o especializadas exclusivamente en fianzas.

Según el Código de Comercio La sociedad anónima se constituirá bajo denominación, la cual se formará libremente sin más limitación que la de ser distinta de la de cualquiera otra sociedad existente e irá inmediatamente seguida de las palabras: "Sociedad Anónima", o de su abreviatura: "S.A.". La omisión de este requisito acarrea responsabilidad ilimitada y solidaria para los accionistas y los administradores.²

3. Constitución

Los interesados en formar una sociedad de seguros deberán solicitar a la Superintendencia la autorización para constituir la sociedad, acompañando la siguiente información:³

- a) El proyecto de escritura social en la que se incorporarán los estatutos;
- b) El esquema de organización y administración de la sociedad, las bases financieras de las operaciones que se proyecten desarrollar y los ramos a operar;
- c) El listado de los accionistas y su nacionalidad, así como el importe de sus respectivas suscripciones, referencias bancarias y sus estados financieros correspondientes al último ejercicio contable. Si los interesados fueran personas jurídicas, también deberá presentarse un listado de los accionistas de la sociedad indicando el porcentaje de su participación social;
- d) Las generales de los directores iniciales, indicando su experiencia en materia financiera, de seguros o fianzas, referencias bancarias y sus estados financieros correspondientes al último ejercicio contable.

² Código de Comercio. Decreto N1 671. Julio 1970. Art. 191

³ Ley y Reglamento de Sociedades de Seguros. Decreto Legislativo No. 844. 1996. Art. 1-5

4. Capital social de constitución

Las sociedades de seguros deberán constituirse con un capital social mínimo, íntegramente suscrito y pagado en efectivo, de:⁴

- a) Siete millones de colones, equivalente en ochocientos mil dólares americanos, para las sociedades de seguros generales, incluidas las operaciones de fianzas;
- b) Cinco millones de colones, equivalente en quinientos setenta y un mil cuatrocientos veintiocho con cincuenta y siete centavos de dólares americanos, para las sociedades de seguros de personas;
- c) Cuatro millones de colones, equivalente en cuatrocientos cincuenta y siete mil ciento cuarenta y dos con ochenta y seis centavos de dólares americanos para las sociedades de seguros que realicen exclusivamente operaciones de fianzas;
- d) Veinte millones, equivalente en dos millones doscientos ochenta y cinco mil setecientos catorce con veintinueve centavos de dólares americanos, para el caso de sociedades que realicen exclusivamente operaciones de reaseguro o reafianzamiento.

En todos los casos el capital social mínimo se ajustará de conformidad con lo que establece el artículo 98 de la Ley y reglamento de sociedades de seguros.

5. Compañías de seguros en El Salvador

A continuación presentamos un resumen respecto a las fechas en la cual fueron fundadas las aseguradoras en nuestro país⁵

1915	La Centroamericana
1955	La Cía. General de Seguros
1958	La Auxiliadora (ahora es la Internacional de Seguros)
1960	Aseguradora Salvadoreña, S.A.
1962	Seguros e Inversiones, S.A.
1969	Aseguradora Suiza Salvadoreña
1974	Aseguradora Salvadoreña

⁴ Ley y Reglamento de Sociedades de Seguros. Decreto Legislativo No. 844. 1994. Art. 14

⁵ Dr. Hurtarte, Víctor Hugo. Historia del Seguro. Superintendencia del Sistema Financiero. Centro de Información y Biblioteca. 2006. Pág. 13-23

1974	Aseguradora Agrícola Comercial
1976	Aseguradora Popular
1976	Anglosalvadoreña de Seguros
1978	Pan American Life
1983	Central de Seguros y Fianzas
1983	Seguros Futuro
1985	Seguros del Pacífico
1987	Afianzadora Salvadoreña
1986	Seguros Universales
1994	La Centroamericana-MAPFRE
1996	Internacional de Seguros
1998	AIG-Unión y Desarrollo
2000	La Mundial (junio) (Seguros de varios tipos)
2000	ASSA Seguros de Personas (octubre)
2000	La Principal (octubre) (Seguros de Personas) Gnal. De Seguros
2000	AIG Seguros de Personas (octubre)
2000	SISA VIDA Seguros de Personas (1 de diciembre)

Actualmente en nuestro país se encuentran 13 entidades autorizadas para operar como sociedades de seguros y fianzas:⁶

- Seguros e Inversiones, S.A. (SISA)
- SISA VIDA Seguros de Personas
- AIG-Unión y Desarrollo, S.A.
- AIG Seguros de Personas
- Aseguradora Agrícola Comercial, S.A. (ACSA)
- Aseguradora Popular, S.A.
- Aseguradora Suiza Salvadoreña, S.A. (Asesuisa)
- Aseguradora Salvadoreña, S.A.
- ASSA Seguros de Personas, S.A.
- Compañía General de Seguros
- Internacional de Seguros
- La Central de Seguros y Fianzas
- La Centroamericana, S.A.
- Pan American Life Insurance Company
- Seguros del Pacífico, S.A.

⁶ Dr. Hurtarte, Víctor Hugo. Historia del Seguro. Superintendencia del Sistema Financiero. Centro de Información y Biblioteca. 2006. Pág. 29-30

B. ANTECEDENTES DE ASEGURADORA SALVADOREÑA, S.A.

1. Origen

Aseguradora Salvadoreña, S.A., se creó el 24 de diciembre de 1960, las únicas aseguradoras en El Salvador eran La Centroamericana, La Compañía General de Seguros y la Auxiliadora, en comparación con las 13 que están ahora. Cuando se abrieron las oficinas en enero de 1967, la primera póliza de incendio que se vendió fue la que compró Julián Hernández el 28 de febrero para cubrir su vehículo. Durante los años 70, la empresa se adaptó a una mayor competencia, ya que 6 aseguradoras más entraron al mercado; esta década fue la que presentó mayor incremento en el número de compañías de esta clase en el país. ASSA además escaló posiciones en el mercado de seguros hasta llegar al primer lugar en ese año.

Debido a las reformas a la Ley de Pensiones, en la que era obligatorio ser especialistas en las ventas de seguros de personas, fue creada en el año 2000 una Empresa Filial Assa Seguros de Personas, S.A., para poder realizar la venta de seguros de invalidez y sobre vivencia para empresas administradoras de fondos de pensiones.

2. Generalidades

La solidez patrimonial y financiera le han permitido colocarse como una de las principales del mercado de seguros en El Salvador y por tres años consecutivos como dentro de las compañías privadas con mayor primaje en Centroamérica, como lo confirma el Ranking de Aseguradoras Centroamericanas 2005. De acuerdo con la tabla general del ranking, ASSA se ha colocado nuevamente en la segunda posición (Vale hacer la salvedad que si el análisis se hace a nivel de aseguradoras Privadas, ASSA ostenta la primera posición). Según los datos reportados hasta el mes de diciembre de 2005, dicha institución alcanzó un total de primas que ascienden a US\$ 75.6 millones y utilidades, después de impuestos, por US\$ 6.4 millones, lo que también la ubica entre las primeras posiciones en el ranking a partir de este rubro⁷.

⁷ MONEDA, Periódico Financiero, publicación martes 28 de febrero 2006

Su calificación obtenida durante el año 2005 por Compañías como Equilibrium Rating y Pacific Rating Corp. (Compañías calificadoras de riesgos), fueron las más altas que ellos otorgaron en el país dentro de la industria aseguradora.

Equilibrium

ASSA	"AA"
ASSAVIDA	"AA"

Pacific Ratings

ASSA	"AA"
ASSAVIDA	"AA"

8

2.1 Productos que ofrece

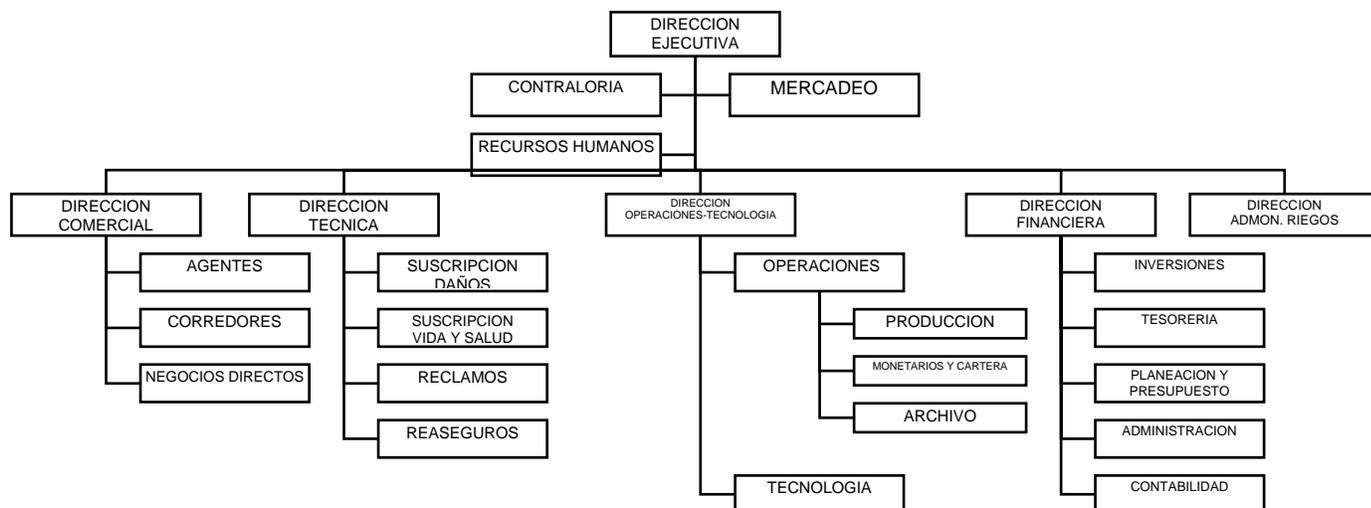
Aseguradora Salvadoreña, S.A., ofrece una gama de productos los cuales identificamos como seguros de daños y seguros de vida.

Seguros de daños: este tipo de seguros cubre los bienes muebles, entre los cuales tenemos: seguro de automotores, incendio, residencia, robo, fidelidad, dinero y/o valores, fianzas, helicóptero, maquinaria a la intemperie, todo riesgo incendio, agrícola, todo riesgo construcción, responsabilidad civil, transporte marítimo, transporte terrestre, yate, avión, rotura de maquinaria.

Seguros de personas: este tipo de seguros cubre la vida y gastos médico-hospitalarios, entre estos tipos de seguros podemos mencionar los diferentes productos que ASSA ofrece a sus clientes: Seguro de vida colectivo, vida increíble, salud colectivo, salud individual, accidentes Personales, vida decreciente, entre otros.

⁸ Pagina web [assa.com.sv/calificación de riesgos](http://assa.com.sv/calificación%20de%20riesgos)

3. Estructura de la organización



4. Funciones principales

Las funciones principales para cada una de las áreas involucradas en el tema objeto de estudio son: el área comercial, la cual es la encargada de realizar los negocios, atención de corredores, elaboración de ofertas y seguimiento de las mismas, para el área de operaciones, las actividades principales son procesar la información que las gerencias comerciales han negociado o pactado, elaboración de pólizas, gestión de cobros, para el área del Call center las actividades principales son proporcionar la información necesaria que el cliente solicita en cuanto al estado de sus póliza, reclamos, siniestros o cualquier otro tipo de actividad, incluyendo la fidelización de clientes.⁹

⁹ Aporte realizado por el equipo de trabajo

5. Misión

“Ser líder en el mercado de Seguros de Centroamérica, contribuyendo activamente al mejoramiento de la calidad de vida de sus asegurados, colaboradores y de la comunidad.”¹⁰

6. Visión

“Convertir a ASSA en la mejor empresa de seguros de centroamérica a través de la mejora continua en el servicio, para lograr el nivel necesario para competir con éxito en el mercado internacional”.

7. Marco legal

7.1 Constitución

ASSA está constituida como una sociedad anónima, a través de acciones nominativas, con un patrimonio de \$22.2 millones y una Utilidad de \$4.3 millones.

7.2 Ley de Sociedades de Seguros

La compañía esta regulada por la Ley de sociedades de seguros emitida mediante decreto legislativo No. 844 de fecha 10 de octubre de 1996, publicado en el diario oficial No. 217, el cual entro en vigencia el 1 de enero de 1997. En abril de 1999 se decretó el Reglamento de la Ley de sociedades de seguros, instrumento jurídico-operativo fundamental para que el texto de la ley responda a las expectativas de un estado de derecho moderno en que se garantice la transparencia de la actividad aseguradora.

¹⁰ Memoria laboral de ASSA. Año 2006. Pág.5-6

7.3 Superintendencia del Sistema Financiero (SSF)

Institución encargada de velar por la solides y margen de solvencia de la compañía objeto de estudio. La compañía tiene la obligación de reportarse cada año ante la SSF, cuya finalidad es velar por el buen manejo de seguros, especialmente en lo relativo a la protección del público. Además podrá emitir los manuales, disposiciones e instructivos de carácter fundamentalmente operativo para contribuir al desarrollo eficaz de la ley de Sociedades de Seguros.¹¹

7.4 Reglamento de la Ley contra el lavado de dinero

En el Artículo 11, del "Reglamento de la Ley contra el lavado de dinero y activos" dice: "queda a facultad de la Fiscalía General de la Republica emitir formularios que estime convenientes para el control de las actividades sometidas a la Ley el presente Reglamento". Es decir que la compañía esta obligada a exigir al público llenar una ficha integral y una declaración jurada antes de hacer negocio ya sea emisión de póliza o renuevo de contrato, al violar esta ley la compañía puede ser multada por la SSF.¹²

7.5 Código de Comercio

ASSA se rige bajo código de comercio el cual hace referencia de las obligaciones que tiene la aseguradora con el asegurado, cómo celebrar un contrato, requisitos que debe llevar una póliza, cuando se pagará un siniestro, dicho contenido se encuentra en el artículo 1344 hasta el artículo 1500 del Código de Comercio Decreto N1 671, publicado en El Diario Oficial N1 140 Tomo N1 228, de Fecha 31 de julio de 1970

¹¹ Dr. Hurtarte, Víctor Hugo. Historia del Seguro. Superintendencia del Sistema Financiero. Centro de Información y Biblioteca. 2006. Pág. 27

¹² Políticas sobre declaración jurada y ficha integral de clientes. Dirección Financiera. 26 de enero de 2005.

C. CONCEPTOS BÁSICOS PARA DESARROLLAR EL DISEÑO DE UN PLAN PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DEL SISTEMA EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

1. Planeación

Es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, grupo, unidad u organización perseguirán. La planeación no constituye una respuesta informal o fortuita a una crisis; es un esfuerzo determinado, dirigido y controlado por los gerentes, el cual se nutre a menudo de los conocimientos y experiencias de empleados de todas las áreas de la organización¹³.

1.1 Pasos de la planeación.¹⁴

Atención a las oportunidades

La atención a las oportunidades se podría utilizar el término "problemas", se considera que este es el verdadero punto de partida de la planeación, ya que es acá donde se hace el análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar la posición a la luz de las fortalezas y debilidades de la compañía, es aquí donde se determinará que problema hay que resolver, por qué y qué se espera ganar.

Establecimiento de objetivos

El segundo paso es establecer los objetivos para toda la empresa y posteriormente para cada una de las unidades de trabajo subordinadas. Esto debe hacerse tanto para el largo como para el corto plazo.

¹³ Bateman, Thomas S. y Snell, Scout A. Administración. Una Ventaja Competitiva. Editorial McGraw Hill. 4º Edición. México. 2001. Pág. 130.

¹⁴ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. Administración Una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. 11º Edición. México. 1998. Pág. 133.

Desarrollo de premisas

El tercer paso lógico es establecer, poner en circulación y obtener la aceptación de utilizar premisas decisivas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes de la compañía.

Determinación de cursos alternativos

El cuarto paso es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son perceptibles a primera vista. Casi no hay plan para el que no existan alternativas razonables y es frecuente que la alternativa menos obvia sea la mejor.

Evaluación de cursos alternativos

Tras la búsqueda de cursos alternativos y el examen de sus ventajas y desventajas, el siguiente paso es evaluar las alternativas ponderándolas a la luz de las premisas y metas.

Selección de un curso de acción

Este es el punto en el que se adapta el plan, el verdadero punto de la toma de decisión. Ocasionalmente, el análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más son aconsejables.

Formulación de planes derivados

A menudo, una vez tomada la decisión, la planeación pueda darse como concluida, pues lo indicado es dar un séptimo paso. Casi invariablemente se requiere de planes derivados en apoyo al plan básico.

Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación

Después de tomadas las decisiones y establecidos los planes, el último paso para dotarlos de significado, se trasladan a cifras convirtiéndolos en presupuestos.

2. Estrategia

Es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización. La estrategia que implementa una organización es un intento de equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo; esto es, todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Además algunas organizaciones pueden implementar estrategias que modifiquen o influyan en el ambiente externo.¹⁵

Estrategia: es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y de la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento, es la forma de fijar rumbos de comportamientos que van a incidir en el futuro de la empresa.¹⁶

2.1 Pasos para formular una estrategia

Elaborar la misión

Es el elemento central que guiará todas las actividades de la empresa, y por ende, de sus empleados definir el propósito de la empresa y el negocio en el que se encuentra, ayudará a formular la misión.

Evaluación de los factores internos y externos

Los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) deben ser listados y enfrentados entre sí, para encontrar caminos viables que favorezcan a la empresa.

Definición de la estrategia empresarial

- Para elegir la estrategia empresarial, es necesario contar con una serie de estrategias posibles y elegir la que mejor aproveche los factores internos y externos.

¹⁵ Bateman, Thomas S. y Snell, Scout A. Administración. Una Ventaja Competitiva. Editorial McGraw Hill. 4º Edición. México. 2001. Pág. 134

¹⁶ Definición elaborada por el equipo de trabajo.

2.2 Implementación de la estrategia

Básicamente es la puesta en marcha de la estrategia definida en el proceso de formulación de la estrategia, las tareas centrales de este proceso son:

- Establecer objetivos a corto plazo.
- Definir las políticas.
- Motivar a los trabajadores.
- Asignación de recursos.

2.3 Evaluación de la estrategia

La evaluación pasa por tres actividades básicas:

- Estudiar los factores internos y externos (análisis FODA).
- Comparar los resultados reales versus los esperados, para identificar las áreas causantes de desvíos.
- Tomar medidas correctivas con el fin de retroalimentar el proceso en general y lograr mejores resultados en el futuro.

3. Planeación estratégica

La planeación estratégica establece en términos amplios las políticas y procedimientos requeridos para lograr los objetivos de la organización. Las estrategias alternativas se enumeran y evalúan antes de desarrollar el plan estratégico final.¹⁷

Implica tomar decisiones a cerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización, es el conjunto de procedimientos para la toma de decisiones con respecto a las metas y estrategias de largo de la organización.¹⁸

¹⁷Michael Armstrong. Manual de Técnicas gerenciales, Fondo Editorial Legis, Pág. 37

¹⁸ Bateman, Thomas S. y Snell, Scout A. Administración. Una Ventaja Competitiva. Editorial McGraw Hill. 4º Edición. México. 2001. Pág. 133

3.1 Importancia

Es la parte inicial de un proceso administrativo, incorporando a las actividades un proceso formal de planeación, nos sabrá decir hacia donde nos dirigimos, no dejándose llevar por factores ajenos al dominio de la sociedad, además se puede formular, implementar y evaluar las decisiones de los diversos departamentos de una organización que le permiten alcanzar sus objetivos.

3.2 Proceso de la planeación estratégica

Insumos de la organización

Los insumos del ambiente externo pueden incluir personas, capital y habilidades administrativas, así como conocimientos y habilidades técnicos. Adicionalmente, varios grupos de personas demandan ciertas cosas de las empresas.¹⁹

Análisis de la industria

La formulación de una estrategia supone la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis de las condiciones externas. La atención debe centrarse en la competencia entre compañías de la misma industria, la posibilidad de que nuevas empresas se incorporen al mercado, la disponibilidad de productos sustitutos y la posición de concertación entre oferentes y compradores/clientes.

Perfil empresarial

El perfil empresarial es usualmente el punto de partida para determinar dónde se encuentra una compañía y hacia donde debe dirigirse. Así, los administradores de alto nivel determinan el propósito básico de la empresa y precisan su orientación geográfica, para establecer, por

¹⁹ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. Administración Una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. 11ª Edición. México. 1998. Pág. 31

ejemplo si debe operar en regiones selectas, en todo el territorio nacional o incluso en otros países. Además los administradores evalúan la situación competitiva de su empresa.

Orientación de ejecutivos, valores y visión

El perfil empresarial es producto de las personas, especialmente de los ejecutivos de primer nivel, cuya orientación y valores son importantes para la formulación de la estrategia. Ellos crean el ambiente organizacional y por medio de su visión, determinan la dirección de la empresa.

Propósito, objetivos principales e intención estratégica.

El propósito y los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa. La intención estratégica es la determinación de triunfar en un entorno competitivo

Ambiente externo presente y futuro

El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos.

Ambiente interno

De igual manera, es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización y productos y servicios. Otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia y de obligada a evaluación son los recursos humanos y financieros.

4. Planeación operativa

La planeación operativa es el proceso de identificación de los procedimientos y procesos específicos que se requieren en los niveles inferiores de la organización.

En general, los gerentes de nivel operativo desarrollan planes para periodos muy cortos y se centran en tareas de rutina, como programas de producción, horarios de entrega y requerimientos de recursos humanos.²⁰

5. Objetivos

Los objetivos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representa no sólo el punto terminal de la planeación, sino el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.²¹

6. Pronósticos

Los pronósticos son predicciones de lo que puede suceder o esperar, son premisas o suposiciones básicas en que se basan la planeación y la toma de decisiones.

Los pronósticos no sólo se utilizan como elemento de los modelos de solución de problemas mediante la ciencia administrativa, sino que establecen además las premisas a partir de las cuales se elaboran los planes y controles.²²

7. Políticas

Las políticas también forman parte de los planes en el sentido que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. En las políticas se define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que esta sea consistente con y contribuya a un objetivo.

8. Programas

Los programas son un conjunto de metas, políticas procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.

²⁰ Bateman, Thomas S. y Snell, Scout A. Administración. Una Ventaja Competitiva. Editorial McGraw Hill. 4º Edición. México. 2001. Pág. 134

²¹ Harold Konntz, Heinz Wehrich, Administración. Una perspectiva global, Mc Graw Hill 12ª Edición, Pág. 126

²² http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_1.htm

9. Procedimientos

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

10. Presupuestos

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

D. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DEL SISTEMA EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.

1. Capacidad de respuesta

Capacidad de respuesta significa, ofrecer un servicio rápido, contestar rápidamente las llamadas telefónicas de los clientes, flexibilidad para adecuarse a las necesidades de los clientes, enviar de inmediato la información solicitada por los clientes, conceder las entrevistas en el plazo más breve posible, mantener suficiente personal a disposición de los clientes.²³

2. Fiabilidad

La fiabilidad es el logro de un alto y constante nivel de consistencia en la confiabilidad de sus prestaciones, entrega el servicio correcto desde el primer momento, siempre cumple las promesas que hace, entrega el servicio siempre en las fechas y momentos prometidos, si se equivoca admite su error y hace todo lo que sea necesario (y algo más) para dejar satisfecho al cliente.²⁴

²³ Guía Técnica "Las expectativas clave de los clientes".UES. 2005. Pág. 4-10

²⁴ Guía Técnica "Las expectativas clave de los clientes".UES. 2005. Pág. 4 -10

3. Profesionalidad

Se refiere cuando los empleados poseen las habilidades y conocimientos necesarios para prestar de forma correcta y precisa, los servicios solicitados por los clientes.

4. Credibilidad

Quiere decir que los clientes, aunque no sepan exactamente porque, cree en lo que hace y dice el personal de la empresa, el personal tiene siempre los mejores intereses de los clientes, la reputación e imagen de la empresa, la personalidad que establece contactos con los clientes, la sinceridad y equidad de las soluciones que se dan a los problemas de los clientes, la ausencia de venta a presión y similares.

5. Seguridad

La empresa se preocupa y asegura que los clientes se mantengan al margen de todo tipo de daños, riesgos y dudas.

Son los conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

6. Comunicación

La comunicación implica la transferencia de información y significado de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores.

Para la perfecta comprensión de la comunicación es necesario tener en cuenta tres elementos: dato. Información y comunicación.

En el proceso de comunicación están presentes cinco elementos fundamentales:

- ✓ Emisor o fuente
 - ✓ Transmisor o codificador
 - ✓ Canal
 - ✓ Receptor o decodificador
 - ✓ Destino
-

Una empresa que logra una buena comunicación con sus clientes es aquella que se comunica con estos en el lenguaje que ellos pueden entender, sin tecnicismos y galantrías innecesarias.²⁵

7. Cortesía

Significa que los clientes reciben un trato amable por parte de todo el personal de la empresa, incluyendo al personal de seguridad, recepcionistas, mensajeros, empleados, directivos, sin importar al nivel de stress al que estén sometidos²⁶

8. Comprensión y conocimiento del cliente

Tener siempre en mente “la óptica del cliente”, conocer el requerimiento específico de algunos clientes, ofrecer atención personalizada, segmentar los mercados y ofrecer los paquetes de servicio diseñados para cada segmento, tener base de datos de los clientes, hoja de vida de los clientes, tener el perfil del cliente.

9. Accesibilidad

La localización de la empresa, números de sucursales y oficinas de servicio al público, horario comerciales convenientes para los clientes (no para las empresas o sus empleados), posibilidad de obtener servicios por teléfono, sitios Web para la presentación de servicios, informar a los clientes, suficientes líneas telefónicas, servicio las 24 horas, el tiempo de espera para recibir el servicio no es demasiado prolongado dentro de la empresa, los departamentos están debidamente señalizados, los directivos están siempre dispuestos para hablar con los clientes, la facilidad con la que los clientes llegan hasta los responsables de las diferentes áreas operativas.

²⁵ Guía Técnica “La Dirección administrativa y sus componentes básicos”. UES. 2005

²⁶ Guía Técnica “Las expectativas clave de los clientes”. UES. 2005. Pág. 4-10

10. Elementos tangibles

Calidad en los elementos tangibles del servicio significa, preocuparse y cuidar de las instalaciones físicas de la empresa, así como de los equipos e instrumentos; cuidar la apariencia del personal; prestar especial atención a la forma, diseño y calidad de las representaciones físicas del servicio (estados de cuenta, cartas, contratos)²⁷

Dentro de las apariencias de las Instalaciones físicas, equipos, personal están: ²⁸

- Las unidades posee equipos de apariencia moderna.
- Las instalaciones físicas de cada unidad son visualmente atractivas.
- Los trabajadores de las unidades tienen apariencia limpia.

11. Comercialización

La comercialización es el proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros. Es una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización es determinar las necesidades, deseos y valores de un mercado meta a fin de adaptarlas al suministro de las satisfacciones que se deseen de un modo más eficiente y adecuado que el de sus competidores.

E. CALIDAD

1. Precusores de la calidad

Dr. Edward Deming (1900-1993) Es inevitable poder empezar a hablar de la calidad sin referirse al padre de la misma y a sus seguidores. El Dr. Deming aprendió desde muy pequeño que las cosas que se hacen bien desde el principio acaban bien. Hizo muchos aportes como sus famosos "14 puntos" y "7 pecados mortales", "ciclo de Deming". Los principios de Deming establecían que mediante el uso de mediciones estadísticas, una compañía podría ser capaz de graficar como un sistema en particular estaba funcionando para luego desarrollar maneras para mejorar dicho sistema.

²⁷ Guía Técnica "Las expectativas clave de los clientes".UES. 2005. Pág. 5

²⁸ Aporte realizado por el grupo de trabajo

Kaoru Ishikawa, conocido como uno de los más famosos gurús de la calidad mundial. La teoría de Ishikawa era manufacturar a bajo costo. Dentro de su filosofía de calidad él dice que la calidad debe ser una revolución de la gerencia. El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Algunos efectos dentro de empresas que se logran implementando el control de calidad son la reducción de precios, bajan los costos, se establece y mejora la técnica, entre otros.

William Ouchi, autor de la teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. La teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de tal forma que trabajen más eficazmente en equipo.

Philip Crosby, Norteamericano, creador del concepto "cero defectos"(CD) es uno de los grandes en el tema de la administración de la calidad y uno de los más famosos consultores de empresas. Él desarrolló un concepto denominado los "absolutos de la calidad total, cuyos principios son:

- La calidad se define como cumplimiento de requisitos
- El sistema de calidad es la prevención
- El estándar de realización es cero defectos
- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento
-

2. Conceptos

- Conjunto de características de una entidad que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas. El termino entidad se refiere a la definición, tanto a productos como a servicios, o incluso a procesos y organizaciones, o a la combinación de todos los anteriores.²⁹
- Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos³⁰

²⁹ Según la Norma ISO 8402:1994

³⁰ Según la norma ISO 9000

- Es la excelencia de un producto, que incluye cosas tales como el atractivo, la ausencia de defectos, la integridad y la confiabilidad a largo plazo.³¹
- Calidad es diseñar, producir y ofrecer un bien o servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el cliente (Ishikawa)

3. Importancia

La actividad económica de nuestro país se encuentra en un mercado cambiante y cada vez más amplia, con la llegada del Tratado de Libre Comercio (TLC), las empresas se dan cuenta de que sus negocios son comparativamente más pequeños y frágiles de lo que lo eran antes. Es entonces cuando la empresa debe esforzarse en aplicar soluciones de futuro en vez de acogerse a remedios como reducciones de plantilla, recortes de gasto, liquidación de sociedades filiales con pérdidas. En ciertos casos, la solución más adecuada no se encuentra en dichos remedios sino en redefinir las bases del negocio y apostar por la calidad.³²

En la actualidad, la calidad ya no está únicamente vinculada al producto. Hoy en día no basta con reforzar aspectos aislados de la calidad como pueden ser la atención al cliente, la subcontratación o la mejora del producto. Es imprescindible integrar estas acciones en un sistema de calidad normalizado e incluso certificado. Es aquí donde radica la importancia de la calidad para las organizaciones.

4. Características

Entenderemos por característica de la calidad cualquier propiedad que contribuya a la adecuación al uso de un producto, proceso o servicio.³³

- a) La calidad contribuye a la adecuación al uso de un producto, proceso o servicio
- b) Es susceptible de medirse en cualquier circunstancia y momento.
- c) Se hace la elección de un buen indicador de la calidad para saber de donde partimos.

³¹ Bateman, Thomas S. y Snell, Scout A. Administración. Una Ventaja Competitiva. Editorial McGraw Hill. 4º Edición. México. 2001. Pág. 22

³² Aporte realizado por el grupo de trabajo

³³ Moreno-Luzón, María D. y Otros. Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Editorial Prentice Hall. Madrid. 2001. Pág.7-16

- d) La calidad debe ser completamente orientada al cliente, a satisfacer las necesidades multidimensionales y dinámicas de este.
- e) La calidad supone mejorar la capacidad competitiva de la empresa.
- f) Se facilitan o establecen condiciones más apropiadas para la participación, el compromiso y la cooperación, de los directivos y empleados.

5. Beneficios de la calidad³⁴

5.1 Para la empresa

- Mayor productividad
- Aumenta los beneficios
- La empresa es mas competitiva
- Incrementa la participación en el mercado
- Se obtienen buenos precios
- Aumenta la fidelidad de los clientes
- Mayor rendimiento de la inversión

5.2 Para los trabajadores

- Aumento de la autoestima
- Contratos laborables estables
- Promoción profesional
- Mejor ambiente de trabajo
- Menos conflictos laborales

5.3 Para los clientes

- Aumentar la satisfacción del cliente
- Mejores prestaciones producto/servicio
- Mejores precios
- Oportunidad de negocio continuo

³⁴ Aporte realizado por el equipo de trabajo.

6. Objetivos de la calidad

Los objetivos de la calidad son metas de calidad que se quieren alcanzar, es algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.³⁵

El objeto de la gestión de la calidad son las necesidades y expectativas de los clientes, en materia de productos, las cuales transitan por distintos niveles de determinación a través de sucesivas transformaciones en los diferentes procesos que interrelacionados propician que se genere la calidad como totalidad. Dichos niveles de determinación del objeto son los diferentes estados en que se manifiesta el mismo, que van desde las necesidades y expectativas potenciales de los clientes en materia de productos, pasando luego por necesidades y expectativas reales de los clientes (requisitos del cliente), después por especificaciones técnicas (requisitos del producto) hasta llegar a las características de calidad del producto.

Los objetivos que persigue la calidad son:

- ✓ Satisfacer las necesidades técnicas del producto
- ✓ Satisfacer al cliente.
- ✓ Prevenir errores.
- ✓ Reducir costes.
- ✓ Ser competitivo.
- ✓ Satisfacer tanto al cliente externo como interno.
- ✓ Ser altamente competitivo.
- ✓ Mejora continua.

7. Principios de la calidad

Principio 1. Enfoque al cliente³⁶

Las organizaciones (y las personas) dependen de sus clientes y por tanto deben entender sus necesidades actuales y prever las futuras, con el objetivo de excederlas en todo momento.

³⁵ Aporte realizado por el equipo de trabajo.

³⁶ María D. Moreno-Luzon y Otros. Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Editorial Prentice Hall. Madrid España 2001. Pág. 34-46

En la implementación inicial de un programa de calidad basta con la información de quienes atienden a los clientes para definir que es lo que esperan: de una buena tormenta de ideas se pueden obtener indicadores y, derivados de ellos, metas de atención al cliente. Además se consigue de los participantes la comprensión del objetivo y el compromiso con el mejoramiento, razones suficientes para que sean involucrados todos los empleados de la organización en sus diferentes niveles.

Principio 2: Liderazgo

La condición de líder se gana cuando una dirección, gerencia o persona, establece la unidad de propósitos entre esa dirección y los componentes de la organización.

Los líderes deben aceptar que las organizaciones, cualquier institución, sólo tiene dos propósitos objetivos: sobrevivir y crecer. Para que los empleados entiendan y respondan a los propósitos éstos deben ser objetivos.³⁷

Principio 3: Involucrar al personal

Las personas, en todos los niveles, son la esencia de la organización. Informarlos y educarlos sobre los objetivos y métodos de la organización les permite comprometerse, y al hacerlo, utilizar a plenitud sus habilidades en beneficio de la organización y de su propio crecimiento o experiencia. Cada uno debe saber cual es su papel y cuales sus indicadores de desempeño.

Principio 4: Organización por procesos

Se obtienen resultados con mayor eficiencia cuando las actividades y sus recursos son administrados como procesos. La organización por procesos también requiere de un concepto fundamental simple. Lo primero es definir el flujo de de las actividades actuales (en un diagrama) y reconsiderarlo al detalle para evitar las interfases, cambios de área o de persona responsable de cada tarea. Cada proceso tiene como principio y fin un cliente, pero no es ajeno en su responsabilidad con el cliente final.

³⁷ James R. Evans y William M. Lindsay. Administración y Control de la Calidad. Editorial Thomson. Sexta Edición. México D.F. 2005. Pág 18

Principio 5: Administración sistemática

Identificar, entender y administrar los procesos y sus interrelaciones consigue una visión de la organización como sistema. Quién es quién, dónde está, cual es su tarea, como contribuye al equipo y a la consecución de los objetivos. Cada persona se sabe importante en su lugar y responsabilidades.

Principio 6: Mejora continua

Los objetivos de mejora continua son cuantitativos, y sólo por acumulación producen cambios importantes, por eso la referencia al pasado resulta un gran estimulante para los responsables de las actividades. La mejora continua es una actividad fundamental que involucra el bien máspreciado de la empresa: su recurso humano, es la tarea gerencial que requiere del entrenamiento y las metas claras como enfoque al cliente en el trabajo interno.³⁸

Principio 7: Hechos y datos para la toma de decisiones

Los hechos y los datos se reflejan en: indicadores, objetivos y cumplimiento de objetivos. Una secuencia clara, que guía a cualquiera de los actores del proceso, y a cada grupo, en el mejoramiento de sus resultados.

El único problema que puede dificultar el adecuado funcionamiento de la secuencia es la falta de entrenamiento o formación.

Principio 8: Relaciones de beneficio mutuo

La organización, sus clientes, proveedores, empleados y socios son interdependientes. Unas relaciones de mutuo beneficio convienen a todos, y de ello deben ser conscientes todas las partes implicadas.

³⁸ James R. Evans y William M. Lindsay. Administración y Control de la Calidad. Editorial Thomson. Sexta Edición. México D.F. 2005. Pág 21

8. Modelos de calidad

8.1 Modelo SERVQUAL

Este Modelo de calidad de servicio al cliente es un cuestionario con preguntas estandarizadas desarrollado en los Estados Unidos. Fue desarrollado como consecuencia de la ausencia de información que trata específicamente la problemática relacionada con la medida de la calidad del servicio.

El Modelo define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre este se habían formado previamente.

Es un instrumento reducido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio, que incluye las declaraciones para cada uno de los criterios de calidad en el servicio (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía).³⁹

8.2 Modelo de calidad de servicios de Gronroos (Modelo de Imagen)

En el modelo propuesto por Gronroos en 1988, se define y explica que la calidad de servicio relaciona su gestión con las actividades propias de marketing y la relación de intercambio con un mercado de consumidores.

En este modelo se indica que la calidad total percibida se produce cuando la calidad experimentada satisface la calidad esperada.

El modelo propone tres factores que determinan la calidad en el servicio, los cuales son:

1. La calidad técnica, que puede ser objeto de un enfoque objetivo del consumidor. Su apreciación se basa sobre las características inherentes al servicio.
2. La calidad funcional, (también conocida como calidad relacional) que resulta de la forma en que el servicio es prestado por el cliente. La imagen de la empresa que percibe el cliente, basada en sus anteriores experiencias.

³⁹ Valarie A. Zeithaml, A Parasuraman y Leonard L. Berry, *Calidad Total en la Gestión de los Servicios*, Editorial Díaz de Santos, España 1993

3. La calidad experimentada, por su parte influida en primer lugar por la imagen corporativa de la organización prestadora del servicio.

8.3 Modelo de Passer, Olsen y Wychoff.

Este modelo se basa en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base como a los servicios.

Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por uno de los siguientes planteamientos:

1. Seleccionar un único atributo de referencia (el que para el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto de atributos del servicio)
2. Seleccionar un único atributo determinante con la condición de que el resto de atributos alcancen un mínimo de satisfacción.
3. Considerar el conjunto de atributos según un modelo compensatorio (es decir, que el consumidor aceptara tener menor cantidad de unos atributos a cambio de una mayor cantidad de otros).

8.4 El modelo de Servccion de Egleir y Langeard.

Egleir y Langeard (1989) presentan un modelo para la gestión de servicios a partir de un sistema SERVUCCION ilustrado en el esquema 2. El termino SERVUCCION fue desarrollado por estos autores con la intención de establecer un término equivalente a la producción de productos tangibles pero aplicados a los servicios. En este modelo, la calidad del servicio depende de la calidad de los elementos de la servuccion: el soporte físico, el personal y los clientes.⁴⁰

El Soporte Físico: la calidad de los elementos físicos utilizados en la prestación de servicios, esta condicionada por:

- La calidad intrínseca: que tiene una influencia directa sobre la calidad del servicio, además de afectar la percepción del mismo.

⁴⁰ Eglieir, P.; E. Langeard. SERVUCCION. El Marketing de Servicios. ED. McGraw Hill, Madrid. 1989. Pág. 12

- La complejidad: las nuevas tecnologías permiten conseguir mas y mejores prestaciones del servicio
- La facilidad de mantenimiento, tanto del preventivo como del correctivo
- La facilidad de uso, tanto si lo utiliza el personal como si lo usa el cliente, permite una mejor y más fácil prestación del servicio.

El Personal: la calidad del personal de las empresas de servicio esta ligada a:

- La calificación profesional, es decir a su aptitud para desarrollar funciones técnicas.
- La disponibilidad, es decir a su actitud de compromiso con el servicio, o lo que es lo mismo, la respuesta del personal siempre que el cliente lo necesita.
- La presencia o apariencia física, la cual forma parte de los elementos tangibles del servicio y constituye un factor de imagen y de seguridad.

Los Clientes: en los clientes la calidad del servicio esta vinculada a:

- La similitud: la homogeneidad de los clientes es la base de la segmentación del mercado, la cual facilita el diseño del servicio para múltiples usuarios.
- La eficacia de la participación: la participación el cliente en el proceso de producción-consumo es una de las características esenciales de los servicios.

8.5 El Modelo de calidad de servicio de Bolton y Drew.

Bolton y Drew (1991) presentan un modelo de calidad de servicio como una función de la no confirmación de las expectativas, mediante las percepciones de niveles de resultado de los componentes, dando como resultado la satisfacción/insatisfacción del consumidor. La investigación deriva que un factor determinante de la calidad de un servicio global es el desajuste entre resultados y expectativas. La del servicio calidad de servicio es una actitud frente a la empresa y todos sus servicios mientras que la satisfacción se expresa con respecto al servicio ofrecido localmente, y es de la calidad percibida de la que se derivan las intenciones comportamiento.

8.6 El Modelo de calidad de servicio de Bitner.

El modelo de Bitner (1990) define la calidad de servicio percibida como una consecuencia de la experiencia satisfacción/insatisfacción.

La autora señala que el paradigma no confirmatorio se da entre el resultado de la prestación y del servicio y las expectativas iniciales del mismo servicio, afectando a la experiencia satisfacción/insatisfacción y posteriormente a la calidad de servicio percibida, derivándose de esta última comunicación boca-oído, el cambiar de servicio y la fidelidad.

F. CLIENTE

1. Conceptos

- Es un ser humano con sentimientos que merece un tratamiento respetuoso, y la atención más comedida que podemos darle. Es la persona más importante en cualquier tipo de negocio.⁴¹
- Es alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad de servicio y calidad del producto en recompensa por su inversión⁴²
- Es un marco de referencia para presentar conocimientos sobre la conducta del consumidor. Ayuda a identificar insuficiencias y debilidades en el conocimiento del comportamiento del consumidor y apunta hacia áreas para futuras investigaciones y desarrollo.⁴³
- Cliente, es toda aquella persona que se nos acerca, independientemente de lo que nos solicite, nos compre o no. Es decir, todos somos clientes de todos en algún momento⁴⁴
- Cliente es un término genérico que se refiere a cualquier persona que reciba un servicio o producto de alguna otra o grupo de personas.⁴⁵

⁴¹ Aporte realizado por el grupo de trabajo

⁴² Kart Albrecht y Lawrence J. Bradford, "La Excelencia en el servicio", 1991, Pág. 15, 19

⁴³ Mercadeo de servicio, 1993, Pág. 243

⁴⁴ El concepto antropológico de "Cliente", Mauricio Alfredo Paz Mazano. Junio de 2004

⁴⁵ Hayes, Bob E. "Como medir la satisfacción del cliente", Oxford University Pres. México, SA. de CV México, 1999; Pág.

2. Clasificación

- a) **Cliente externo:** Son las personas atendidas personalmente o por teléfono cuando compran un producto o servicio.
- b) **Cliente interno (empleado):** Son todas las personas que trabajan dentro de la empresa. Cada interacción con un cliente interno es un eslabón importante en la cadena de sucesos que termina siempre a los pies de los clientes externos.
- c) **Cliente intermediario:** Son aquellos agentes que sirven de contacto entre la empresa o institución que presta el servicio y el usuario (puede ser una persona natural y/o jurídica)

3. Importancia

El cliente es la razón de ser de toda empresa, la existencia de la misma se debe a ellos. Además cada día los clientes se tornan más exigentes y buscan relaciones de largo plazo con empresas donde sienten que pueden depositar su confianza y credibilidad. Aunque no lo notemos, los clientes evalúan la calidad de la atención que le brindamos de formas diferentes, por lo que queda de parte de la empresa o negocio ofrecer pautas de atención común, de manera que se forme una imagen común. Y un punto muy importante: el cliente percibe y emite opiniones de la organización en función de como fue atendido.

4. Características

- Los clientes pueden exigir precios, mayor calidad, especificaciones únicas para los productos
- Solamente quiere satisfacer sus necesidades y deseos
- El comportamiento de un cliente no es igual que al de los proveedores
- El cliente es quien define la calidad de un producto o servicio
- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de la organización, en realidad la empresa depende de él.
- Un cliente no es una interrupción en el trabajo, es el objetivo fundamental.

G. ASPECTOS GENERALES DEL SERVICIO

1. Concepto

Cuando escuchamos la palabra servicio, debemos relacionarla con la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes. Preocuparse por conocer a los clientes le brinda la oportunidad de ganarse la confianza y mantener la fidelidad entre el cliente y la empresa.

El concepto de la palabra "servicio" tiene varias definiciones, a continuación se presentan algunas:

- Servicio es una relación entre comprador y vendedor, cuyo objetivo es que el comprador siga contento con el vendedor después del negocio.⁴⁶
- Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.⁴⁷
- Cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene la propiedad de algo.⁴⁸
- Producto intangible que involucra un esfuerzo humano o mecánico.⁴⁹
- Servicio son todas las actitudes que tenemos y las acciones que tomamos diariamente. Actos que hacen sentir a nuestros clientes que trabajamos interesados en ellos⁵⁰.

2. Importancia.

El servicio al cliente presentado por determinada empresa viene a representar un ventaja competitiva frente a otra que ofrezca productos o servicios similares, siempre y cuando este represente una mayor satisfacción para el comprador. Después de la venta, sigue la etapa de asesorarlo para que reciba el mejor provecho del producto o servicio que adquirió, surgiendo aquí la importancia de brindar un buen servicio al cliente, obteniendo clientes convencidos y

⁴⁶ Herrera Kasco, Ivonne. "Reingeniería, Mercadeo, Ventas y Publicidad" (INCAE Sep 1997 Enero 1998.

⁴⁷ Horowitz, Jaques "La Calidad del servicio", Mc Graw Hill, Interamericana de España S.A.

⁴⁸ Kotler y Armstrong. "Marketing". Pearson Educación. Octava Edición. México 2001

⁴⁹ Crosby, Philip B.. Gestión de Calidad y Competitividad, Primera Edición, Mc Graw Hill México

⁵⁰ Guía "Servicio al cliente" Insaforp. 2005.

satisfechos de haber hecho la mejor elección frente a productos y servicios que también ofrece la competencia.

3. Características

En cuanto a las características del servicio, las Empresas e Instituciones tanto publicas como privadas consideran las siguientes⁵¹

- **Intangibilidad:** Consiste en que el cliente no puede degustar, sentir, ver, oír u oler el servicio, su principal característica es que no se puede poseer físicamente.
- **Inseparabilidad:** Los servicios por lo general no se pueden separar de aquel que los creó, es decir, los clientes reciben y consumen los servicios en el lugar donde se fabrican por así decirlo, se puede decir que el personal que tiene contacto con el cliente es un productor y creador del servicio y no simplemente un comercializador, lo que significa que los servicios se producen y consumen al mismo tiempo.
- **Heterogeneidad:** En la industria del servicio es muy fácil estandarizarlo; cada unidad es muy diferente a las otras, es por eso que las compañías deben plantear como asegurar la consistencia de la calidad del servicio y mantener los niveles de control de la misma.
- **Imperdurabilidad:** Es el resultado de la inseparabilidad de la producción y el consumo; ello significa que la capacidad de servicio que no se utiliza, no puede ser almacenada para ser utilizada en una fecha posterior.

4. Calidad en el servicio

La calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una empresa, es un mercado no diferenciado donde muchos ofrecen casi lo mismo. La consistencia en el servicio es el reflejo del

⁵¹ Stanton, William J. y Otros. Fundamentos de Marketing. Editorial McGraw Hill. 13ª Edición. 1992. Pág. 535-538

compromiso de todo el personal de la empresa, el servicio al cliente debe ser la búsqueda de una relación a largo plazo y no un evento aislado.⁵²

5. Como alcanzar una calidad en el servicio

Proporcionar servicio básico: Lo fundamental es mas importante que lo ostentoso, el desempeño es clave y no una falsa promesa, los clientes esperan competencia, respeto y explicaciones que los mantengan informados y que les den resultado.

Confiabilidad: entregar el servicio prometido en forma confiable y precisa.

Escuchar a los clientes: aprender de los clientes las fortalezas y debilidades del servicio de la empresa.

Escuchar a los empleados: es importante saber que piensan los empleados, tanto como investigar a los clientes. A menudo, los empleados saben que reduce la calidad en el servicio porque ven en acción todos los días el sistema encargado de proporcionarlo. Incluso pueden advertir las primera señales del deterioro del servicio antes de que los clientes estén expuestos a el.

Solucionar problemas: cuando surge un problema, algunas empresas empeoran las cosas, los mejores proveedores de servicio alientan a los clientes a quejarse, responden con rapidez y en forma personal, y tienen en función un sistema para resolver problemas.

Sorprender a los clientes: los proveedores del servicio deben ser confiables. Mas aun, pueden sorprender e incluso deleitar a los clientes con cortesías especiales, competencia, compromiso y acción. No cumplen las expectativas del cliente, la superan, incluso de manera exagerada. Este nunca lo olvidara y lo comentara con sus amigos.

⁵² James R. Evans y William M. Lindsay. Administración y Control de la Calidad. Editorial Thomson. Sexta Edición. México D.F. 2005. Pág. 58

Ser justos: esta es la esencia subyacente en todas las expectativas del cliente. Los clientes no volverán si no confían en que su compañía los trata con justicia. Una garantía de servicio da un claro mensaje de justicia.⁵³

Sentirse bien con uno mismo: tener una actitud positiva a diario, ser proactivo, empático y entusiasta.

Ser un profesional: ser un especialista en cuanto al trabajo efectuado, hacer las cosas bien hechas desde la primera vez.

6. Modelos de servicio al cliente

Para desarrollar la calidad del servicio se han tomado como referencia cinco modelos de servicio al cliente, cuyo objetivo común es proporcionarles la mayor satisfacción, a través de una serie de pasos, que faciliten su aplicación, estos modelos son:

- a) Primero estoy yo
- b) Un buen servicio ya no basta
- c) Servicio al cliente para Dummies
- d) Los siete secretos de servicio al cliente
- e) Dirección por Servicio

6.1 Primero estoy yo (Linda Silverman Golszimer primero estoy yo, Editorial Norma, año 1990). La autora de este modelo Linda Silverman Goldszimer, revela que el significado de "primero estoy yo", es una transformación total de toda la organización. El sistema significa una Integración total del servicio al cliente, en todos los niveles, departamentos y todas las facetas de la organización. Todos deben estar comprometidos, ya que el buen servicio no solamente incluye al personal que tiene contacto con los clientes

⁵³ Bateman, Thomas S. y Snell, Scout A. Administración. Una Ventaja Competitiva. Editorial McGraw Hill. 4º Edición. México. 2001. Pág. 22

Para el presente modelo, el recurso mas valioso es el cliente, para lo cual se basa en siete principios fundamentales que son: Integración, Misión, Feedback, entrevistas, premios, apoyo, capacitación. Para que estos principios funcionen, la alta gerencia debe dar el ejemplo constituyéndose en el pilar más importante del servicio a los clientes.

6.2 Un buen servicio ya no basta⁵⁴

Se debe de cultivar el liderazgo en servicio, una compañía debe desarrollar destrezas y valores de liderazgo en servicio, construir un sistema de información de la calidad del servicio, crear una estrategia completa del servicio basada en los cuatro principios de un servicio excelente que son: confiabilidad, sorpresa, recuperación y equidad.

El cultivar el desarrollo de los valores y las habilidades del liderazgo en el servicio se considera que es el paso más importante que cualquier organización puede dar en su viaje hacia la calidad del servicio, las empresas necesitan un proceso sistemático de mucho enfoque para captar y diseminar continuamente información; que los encargados de tomar las decisiones puedan utilizar.⁵⁵

6.3 Servicio al cliente para Dummies⁵⁶

Este es un modelo elaborado por los autores Karen Leland y Keith Bailey, el cual nos muestra como prestarles el mejor servicio posible a los clientes. La calidad en el servicio afecta a nuestras vidas en dos aspectos importantes: "El Servicio que Prestamos y El Servicio que Recibimos", servicio al cliente para Dummies esta organizado en cinco pasos que contiene listas de lo que hay que hacer, lo que hay que buscar y de cómo obtener lo mejor.

Es necesario organizar equipos de trabajo para crear estrategias de mejoramiento de todas las áreas de servicio, así como también es importante que toda la organización cuente con una misión enfatizando en ella la importancia del servicio al cliente. Para mejorar el servicio se deben

⁵⁴ Leonard L. Berry, Un buen servicio ya no basta, Editorial Norma, año 1996

⁵⁵ Aporte realizado por el grupo de trabajo

⁵⁶ Karen Leland Keith Bailey, Servicio al cliente para Dummies, Editorial Norma, año 1997

realizar encuestas periódicamente entre su personal y sus clientes para poder evaluar la calidad del servicio que se presta.

6.4 Los siete secretos del servicio al cliente⁵⁷

1. *Conocer a los clientes:* las necesidades de los clientes se conocen analizando la información obtenida a través de los clientes mal atendidos. Es acá donde se conocen las percepciones y las expectativas de los clientes.
2. *Crear valor a los clientes:* el proceso de aportar valor a los clientes comienza por definir los beneficios que corresponden a las necesidades concretas de un segmento de mercado, identificar el costo que el cliente tendrá que pagar por aprovecharse del servicio, examinar la cadena de valor añadido para reducir los propios costos de la empresa y alcanzar una buena posición competitiva y resumir la proposición de valor en una promesa hecha al cliente que será cuantificada como estándares de excelencia en todos los encuentros entre la empresa y los clientes.
3. *Medidas para mejorar las prestaciones:* sugiere que se debe medir la "calidad del servicio" percibido por los clientes, ya que lo que no se puede medir no se puede gestionar. Esta calidad puede ser real o percibida.
4. *Gestionar en provecho propio las quejas de los clientes:* entre las oportunidades de mejorar el servicio al cliente que tiene la empresa se encuentran los sistemas y procedimientos para el manejo de las quejas, ya que crea una buena relación con los clientes actuales y mejora la imagen percibida por el clientes creando una ventaja para la empresa.
5. *Fidelizar a los clientes:* se deben mantener y satisfacer a los clientes actuales, ya que para la empresa es más costoso conseguir un cliente nuevo que mantener a los existentes. Existen cuatro esquemas de fidelización que son: autoestima, reconocimiento, recompensas y compromiso.

⁵⁷ Jacques Horovitz, Los siete secretos del servicio al cliente, Prentice Hall, año 2000

6. *Los empleados realizan un gran servicio*: las claves que conducen a la óptima gestión del personal de servicio al cliente es la naturaleza del servicio, el cual se basa en dos dimensiones: duración y frecuencia del contacto y la intensidad de la interacción.

Teniendo en cuenta estas dimensiones se pueden distinguir cuatro tipos de servicio que son: servicio personalizado, servicio familiar, fábrica de servicios y cadena de servicios. En cualquier negocio el perfil del personal varía según el nivel de servicio que ofrezca.

7. *La rueda de la fortuna de la gestión del servicio*: solo a través de un planteamiento sistemático se podrá implementar una estrategia de satisfacción, imaginada como el conjunto de estos doce elementos: conocer a los clientes, conocer riesgos, definir objetivos extendidos y centrados, establecer un modo de pensar, involucrar, comunicar, obtener éxitos rápidos, organizarse para los clientes, medir, ligar los inciertos a la atención del cliente, planificar, seguimiento y control.

6.5 Dirección por servicio⁵⁸

Joan Ginebra y Rafael Arana plantean cuatro condiciones de un buen servicio:

1. Poner interés en el contacto
2. Espontaneidad y capacidad resolutive en el contacto
3. Ir una yarda mas allá (flexibilidad)
4. Arreglo cuando las cosas salieron mal

7. Servicio al cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

⁵⁸ Ginebra, Joan y Arana de la Garza, Rafael. Dirección por Servicio; Mc Graw Hill, año 1999

7.1 Importancia

El buen servicio al cliente es inevitable y puede lograrse en una empresa, siempre que se tomen algunas consideraciones como las siguientes:

Comprender que para la empresa al mismo tiempo es una herramienta de mercadeo y de buena administración. Además da énfasis de mercadeo porque motiva a sus clientes a hacer buenas propagandas sobre sus servicios o negocios entre otras personas. El servicio al cliente proporciona ingresos no gastos.

7.2 Elementos del servicio al cliente

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

8. Ciclo del servicio

Un ciclo de servicio es un mapa de los momentos de verdad, a medida que los experimentan los clientes. El ciclo del servicio se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con la institución.⁵⁹

H. ATENCIÓN AL CLIENTE.

1. Concepto

Es la habilidad personal, que invitan a una buena comunicación y a establecer una relación perdurable entre los clientes. Aplicación de la mente a un objeto, cortesía, significa la acción de atender favorablemente a una persona o satisfacer un deseo.

⁵⁹ Rodríguez, Yesy Eneida y Otros. Tesis de Plan de Atención y servicio al cliente para el ISDEM. UCA. Septiembre de 2001

2. Importancia

Para brindar una excelente atención, se requiere que los vendedores pongan en práctica, una serie de "habilidades personales" que les permitan establecer una excelente comunicación con los clientes que es la base para fomentar excelentes relaciones humanas con ellos.

La calidad en la atención y servicio al cliente, esto radica en la aplicación de dos tipos de habilidades, las relacionadas con la comunicación, que se establecen en las relaciones entre personas, por lo que se les denomina "habilidades personales" y las que derivan del trabajo mismo de las personas, por lo que se les llama "habilidades técnicas".

La calidad es poner en práctica tanto habilidades personales como habilidades técnicas. Y eso se debe hacer porque todos los clientes tienen, tanto necesidades como expectativas, y las primeras, las necesidades se satisfacen con buenos productos y/o servicios y las segundas, las expectativas se satisfacen con el trato que se les proporciona

3. Características⁶⁰

A continuación se plantea el que es considerado el decálogo de la atención al cliente, cumpliendo a cabalidad con él se pueden lograr altos estándares de calidad en el servicio al cliente.

El cliente por encima de todo: En este caso es el cliente a quien se debe tener presente antes que nada.

No hay nada imposible cuando se quiere: A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que él desea.

⁶⁰ Rodríguez, Yesy Eneida y Otros. Tesis de Plan de Atención y servicio al cliente para el ISDEM. UCA. Septiembre de 2001

Cumple todo lo que prometas: Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera: Es lógico, que el cliente se sienta satisfecho cuando recibe más de lo que esperaba. ¿Cómo lograrlo? conociendo muy bien a los clientes y enfocándose en sus necesidades y deseos.

Para el cliente, tú marcas la diferencia: Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia.

Fallar en un punto significa fallar en todo: Como se expresaba en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que se tenga controlado todo, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, todo se viene abajo.

Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos: Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente: Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, lo califican, si es bueno vuelven y no regresan si no lo es.

Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar: Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia no da tregua"

Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo: Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

I. SISTEMA

1. Concepto

Para hablar de sistema de calidad vamos a definir primero el concepto de sistema. Es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo, que persiguen un objetivo común.⁶¹

Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refiere al campo físico (objetos), sino más bien al funcional.

2. Funciones básicas realizadas por los sistemas

Entradas: son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Las entradas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas. Las entradas pueden ser en serie, aleatorias, retroacción.

Procesos: es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc.

Salidas: las salidas de los sistemas son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema o alternativamente el propósito para el cual existe el sistema.

⁶¹ Teoría General de los Sistemas. Apuntes proporcionados por la cátedra Sistemas Computacionales. Ciclo I/2006.

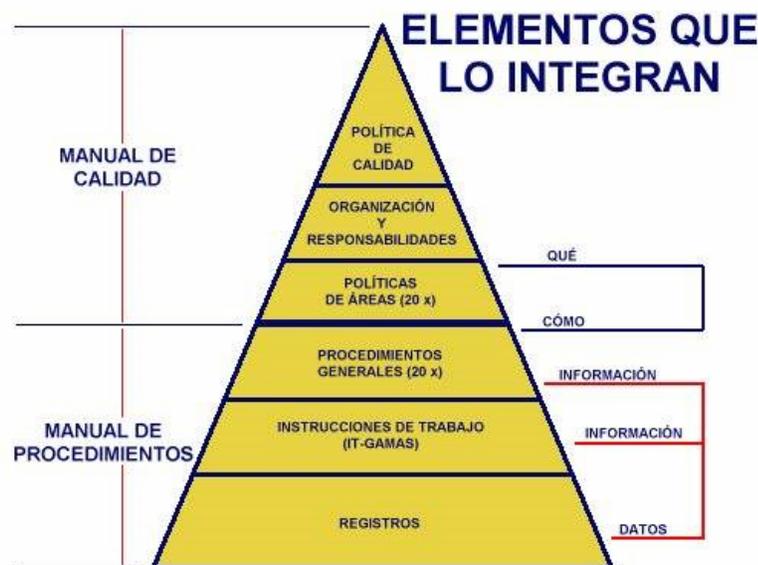
3. Sistema de calidad

Es el conjunto de la estructura de la organización de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos para llevar a cabo la gestión de calidad.

4. Elementos del sistema de calidad

Con el objetivo mencionado, el sistema de aseguramiento de la calidad está formado por los siguientes elementos:

- El manual de calidad (qué hacer).
- Manual de procedimientos (cómo hacerlo), incluyendo:
 - Los procedimientos generales.
 - Las instrucciones de trabajo, instrucciones técnicas o gamas.
 - Los registros que sean necesarios.
- El plan de calidad (si procede). Conciérne un ámbito específico, un producto, un contrato, etc.
- Especificaciones y/o normas de materiales y productos tanto internas como externas (si procede).



Fuente: Teoría General de los Sistemas. Apuntes proporcionados por la cátedra Sistemas Computacionales. Ciclo I/2006

J. ANÁLISIS FODA

1. Concepto

Representa la identificación y evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, con el objetivo de conocer su situación actual a través de un análisis utilizando estas variantes. La herramienta FODA establece que las estrategias pueden ser: estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas o de reorientación y estrategias de supervivencia.⁶² Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la organización, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

⁶² Koontz/Weihrich. Administración. Una perspectiva Global 11ª Edición. Editorial McGraw Hill. México. 1998. Pág. 114

2. Importancia

La importancia radica en que ayuda a los ejecutivos a resumir los principales hechos y pronósticos que se derivan del análisis externo e interno. A partir de esto los ejecutivos pueden derivar una serie de afirmaciones que identifican los aspectos estratégicos primarios y secundarios a que se enfrenta la organización.

Además con el análisis FODA se fundamentan las formulaciones de estrategias, para utilizar las fuerzas de la organización a fin de capitalizar oportunidades, contraatacar amenazas y aliviar debilidades internas.⁶³

3. Características

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis del quehacer organizacional que por atribución se debe cumplir en apego a su marco jurídico y a los compromisos establecidos en las políticas.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de nuestra.
- Se puede establecer estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas o de reorientación y estrategias de supervivencia⁶⁴

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de *los objetivos, la misión y visión* de la organización.

⁶³ Bateman, Thomas S. y Snell, Scout A. Administración. Una Ventaja Competitiva. Editorial McGraw Hill. 4º Edición. México. 2001. Pág. 144

⁶⁴ Aporte realizado por el equipo de trabajo

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ASEGURADORA SALVADOREÑA, S.A.

El presente capítulo contiene la investigación de campo, su importancia, los objetivos que se pretenden alcanzar, la metodología para la realización del diagnóstico de la situación actual sobre la optimización de la calidad del sistema en la atención y servicio al cliente; finalmente se presentan las conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

A. IMPORTANCIA

La investigación realizada en Aseguradora Salvadoreña, S.A. tiene como propósito fundamental evaluar los componentes o elementos que forman parte del sistema en la atención y servicio al cliente por medio de los cuales se conocieron las circunstancias o condiciones que afectan el servicio brindado.

De esta forma se obtuvo la información que permitió analizar tal situación, la cual servirá de base para proporcionar alternativas de solución para optimizar la calidad del sistema en la atención y servicio al cliente de tal manera que contribuya a mejorar continuamente los servicios ofrecidos a los clientes de ASSA.

B. OBJETIVOS

1. General

- Elaborar un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa Aseguradora Salvadoreña, S.A., con la finalidad de proponer alternativas de solución a través del diseño un plan para optimizar la calidad del sistema en la atención y servicio al cliente.

2. Específicos

- Recolectar información precisa y objetiva a través de las técnicas e instrumentos de investigación utilizados.

- ❑ Realizar un análisis sobre la situación actual de la empresa, tomando como base la información obtenida a través de los instrumentos de investigación utilizados.
- ❑ Formular conclusiones y recomendaciones de acuerdo ha resultados obtenidos en la investigación realizada.

C. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Alcance

La investigación de campo se realizó considerando tres universos o estratos, los cuales están conformados por 70 empleados, 95 clientes y 55 intermediarios o agentes corredores de seguros, que colaboran y participan en las actividades que ésta desarrolla. Para determinar la muestra se aplicó fórmula de poblaciones finitas

2. Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación de campo no se identificaron limitantes, ya que se contó con todos los medios y recursos necesarios para llevarla a cabo, sin embargo la recolección de datos de los clientes demoró debido a la poca influencia de estos a la oficina principal, considerando que la mayor cantidad de clientes son atendidos por agentes intermediarios.

D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la investigación, fue necesario guiarse metodológicamente para orientarse en la ejecución de la misma, para ello se utilizaron los métodos, técnicas e instrumentos que facilitaron la identificación y el estudio de los elementos que intervienen e interactúan en el diseño de estrategias mercadológicas.

1. Método

Para efectos de la investigación, el método utilizado fue el científico, debido a que éste tiene las características al igual que la ciencia de ser objetivo, progresivo y auto correctivo; es así como se

desarrollará el sistema conceptual, se presentará el sistema de hipótesis.⁶⁵, se identificarán y someterán a prueba de variables.

Además del método científico en la investigación se hizo uso de los siguientes métodos:

a. Análisis

El análisis es la descomposición de un todo en sus elementos. Puede pensarse que analizar significa simplemente separar o examinar.

Se utilizó este método porque mediante él se logró separar en forma adecuada los conceptos básicos de los secundarios o las relaciones esenciales de las causales.

Este método se utilizó para el análisis de cada una de las partes que conforman nuestro objeto de estudio, los cuales son los empleados, clientes y agentes.

b. Síntesis

El análisis presupone a la síntesis, y viceversa. Análisis y síntesis son de manera correlativa y absoluta inseparable. La síntesis es una totalidad, la cual contiene todo el sistema de relaciones.

En la investigación fue importante aplicar este método debido a que cuando se utiliza el análisis sin llegar a la síntesis, los conocimientos no se comprenden verdaderamente. En consecuencia la síntesis sin el análisis arroja resultados ajenos a la realidad.

Este método permitió partir de otras experiencias de diseño de planes y adaptarlos a la propuesta a presentar en Aseguradora Salvadoreña, S.A.

2. Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado fue la descriptiva, ya que permitió establecer un diagnóstico de la situación real que enfrenta la compañía objeto de estudio, logrando así, diferentes alternativas de acción que permita dar solución a la problemática encontrada.

⁶⁵ Rojas Soriano, Raúl. Guía para Realizar Investigaciones Sociales. Plaza y Valdés. México. Novena Edición. 1996. Pág.15

3. Fuentes de información

a. Primarias

La información primaria se obtuvo mediante el acercamiento a los empleados, clientes e intermediarios, y además de la observación directa que el grupo llevó a cabo en la investigación de campo

b. Secundarias

Entre las fuentes de información secundaria, se utilizaron:

Leyes, libros, tesis de otros trabajos relacionados al diseño de un plan, revistas y sitios de Internet referentes al tema en estudio.

4. Técnicas e instrumentos de recopilación de la información

El estudio a realizar requiere de la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos con el objeto de obtener la información suficiente y necesaria para desarrollarlo. Para lo cual se aplicaron las siguientes:

a. Encuesta

Según Roberto Muñoz Campos, en su libro guía de investigación universitaria (1992), la encuesta se define como un conjunto de técnicas destinadas a reunir de manera sistemática datos sobre determinado tema relativos a una población. Para la aplicación de esta técnica, esta se realizó a través de un instrumento llamado cuestionario.

La encuesta permitió obtener información relevante del objeto de estudio, haciendo uso de una muestra que comprendió a los empleados, clientes y agentes de ASSA, con esta técnica fue posible hacer un diagnóstico de la situación actual y de las necesidades existentes.

b. Entrevista

La entrevista consiste en la obtención de la información oral de parte del entrevistado recabada por el entrevistador de forma directa.⁶⁶ Esta técnica se realizó a través de un instrumento llamado guía de entrevista.

Con esto se logró rescatar información de las fuentes primarias, las cuales comprendió empleados del área comercial, servicio al cliente, call center y operaciones, clientes y agentes intermediarios.

c. Observación directa

Este método se utilizó para ampliar los resultados obtenidos sobre información que no se logró adquirir en las encuestas, y consistió en verificar directamente el actuar del personal en sus áreas.

Se realizó por medio de visitas a las áreas involucradas para obtener información de primera mano acerca de cómo se toman las decisiones, de cómo es el proceso de ejecución de documentos, la atención y servicio al cliente, de qué mejoras podrían hacerse, y otros aspectos importantes.

5. Ámbito de la investigación

La investigación de campo fue realizada en la compañía Aseguradora Salvadoreña, S.A. ubicada en Carretera Panamericana, Km. 10 ½, Centro Financiero ASSA, municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad.

6. Tipo de diseño

El diseño de investigación fue el no experimental, pues no se manipularon deliberadamente las variables independientes, se basó en variables que ya habían ocurrido o se dieron en la realidad sin la intervención directa de los investigadores.

⁶⁶ Muñoz Campos, Roberto. *Guía para Trabajos de Investigación Universitaria*. 3ª Edición. Editorial Artes Gráficas. El Salvador, 1992. Pág. 76

7. Universo y muestra

a. Universo

Clientes: para efectos de esta investigación, el universo esta formado por 12,000 clientes que actualmente la compañía posee.⁶⁷

Agentes: en este caso el universo esta formado por los 311 intermediarios con los que se cuenta.⁶⁸

Empleados: el universo para empleados son todos los de las áreas involucradas en el proceso (área comercial, servicio al cliente y operaciones), lo cual hacen un total de 70.

b. Muestra

Clientes: para investigar el problema de estudio se utilizó la fórmula de poblaciones finitas.

Formula de poblaciones finitas:

$$n = \frac{(Z^2) (pq) (N)}{e^2 (N - 1) + Z^2 (pq)} \quad 69$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de Confianza.

P = Probabilidad de éxito.

q = Probabilidad de Fracaso.

e = Error máximo.

N = Tamaño de la población.

Finalmente, para la investigación se utilizará una probabilidad de éxito de 50% y una probabilidad de fracaso del 50%.

⁶⁷ Datos obtenidos de entrevista realizada a la Directora de Operaciones de la empresa en estudio.

⁶⁸ Datos obtenidos de entrevista realizada al Director Comercial de la empresa en estudio.

⁶⁹ Bonilla, Gildaberto. Como hacer una tesis de graduación. El Salvador. UCA Editores. 1998. Pág. 129

Sustituyendo:

$$n = ?$$

$$Z = 0.95 = 1.96 \text{ (Valor estándar en la tabla)}$$

$$P = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$e = 0.10$$

$$N = 12000$$

$$n = \frac{(1.96^2) (0.5)(0.5) (12000)}{(0.10)^2 (12000 - 1) + 1.96^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.25) (12000)}{(0.01) (11999) + 3.8416 (0.25)}$$

$$n = \frac{(11524.8)}{(119.99) + (0.9604)}$$

$$n = 95.28$$

$n = 95$ *Clientes a encuestar*

El cálculo dejó una muestra de 95 clientes externos de los 12,000. Cabe mencionar que solo se tomó en cuenta a clientes contratantes de las pólizas.

Agentes: para los agentes intermediarios, se aplicó de igual manera la fórmula de poblaciones finitas.

$$n = \frac{(Z^2) (pq) (N)}{e^2 (N - 1) + Z^2 (pq)} \quad 70$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de Confianza.

P = Probabilidad de éxito.

q = Probabilidad de Fracaso.

e = Error máximo.

N = Tamaño de la población.

Finalmente, para la investigación se utilizará una probabilidad de éxito de 50% y una probabilidad de fracaso del 50%.

Sustituyendo:

n =?

Z = 0.90 = 1.64 (Valor estándar de 1.64)

P = 0.50

q = 0.50

e = 0.10

N = 311

$$n = \frac{(1.64)^2 (0.5) (0.5)(311)}{(0.10)^2 (311 - 1) + (1.64)^2 (0.5)(0.5)}$$

⁷⁰ Bonilla, Gildaberto. Como hacer una tesis de graduación. El Salvador. UCA Editores. 1998. Pág. 129

$$n = \frac{(2.6896) (0.25) (311)}{(0.01) (310) + (2.6896) (0.25)}$$

$$n = \frac{209.1164}{3.7724}$$

$$n = 55.43 \approx 55 \text{ Agentes a encuestar}$$

El cálculo dejó una muestra de 55 agentes intermediarios de los 311 que llevan negocios a ASSA.

Empleados: para investigar el problema se utilizó el total de la población (70), por lo tanto la muestra es igual al total de la población, en consecuencia se aplicó un censo.

8. Procesamiento y análisis de la información

Luego de obtener los datos de la investigación primaria, estos fueron procesados y posteriormente analizados haciendo uso de cuadros tabulares y gráficos donde se enuncia la pregunta y su correspondiente objetivo, comentario y finalizando con un breve análisis de las cifras mostradas en el cuadro.

Para poder interpretar la información fueron de mucha ayuda los indicadores emanados de las hipótesis, ya que de esta forma se logró validar dichas hipótesis, así como también la veracidad de la información recopilada y el eficiente procesamiento de datos contribuyó a una efectiva interpretación

9. Tabulación y análisis de datos

Cuestionario dirigido a empleados

Pregunta No. 1

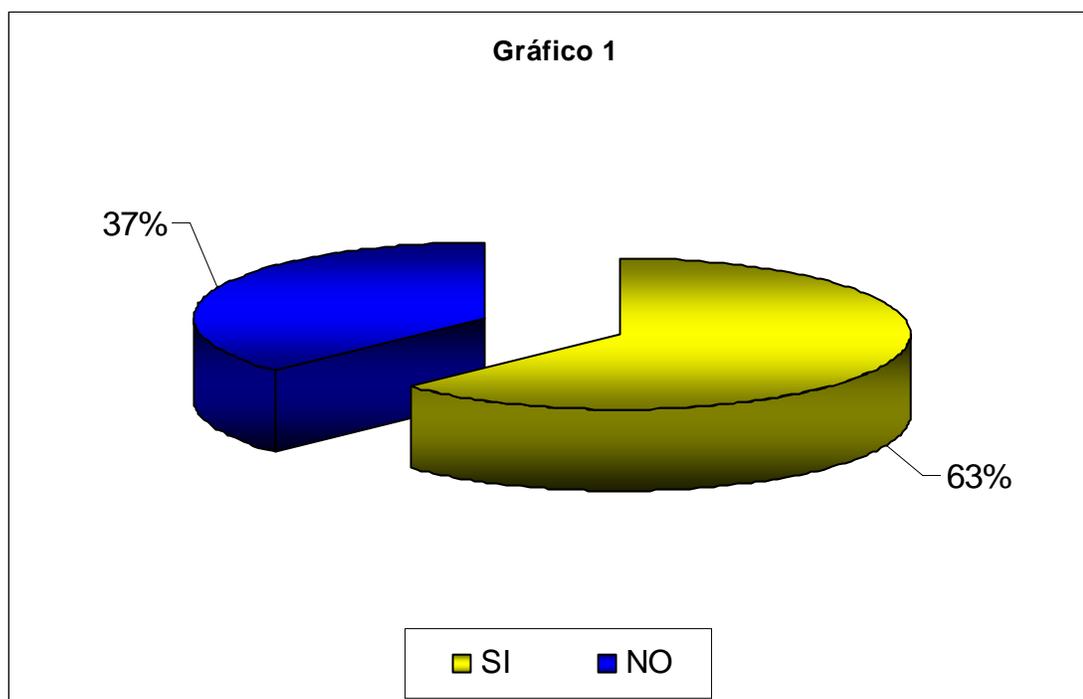
¿Conoce la misión de ASSA?

Objetivo:

Determinar si los empleados conocen los objetivos y las metas de la empresa para la cual prestan sus servicios

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	%
SI	44	63
NO	26	37
Total	70	100



Comentario: De acuerdo con las cifras, más de la mitad de los encuestados conocen la misión; sin embargo, existe un porcentaje considerable que no la conoce, lo cual podría obstaculizar el involucramiento del personal en la consecución de los objetivos y metas de la compañía.

Pregunta No. 2

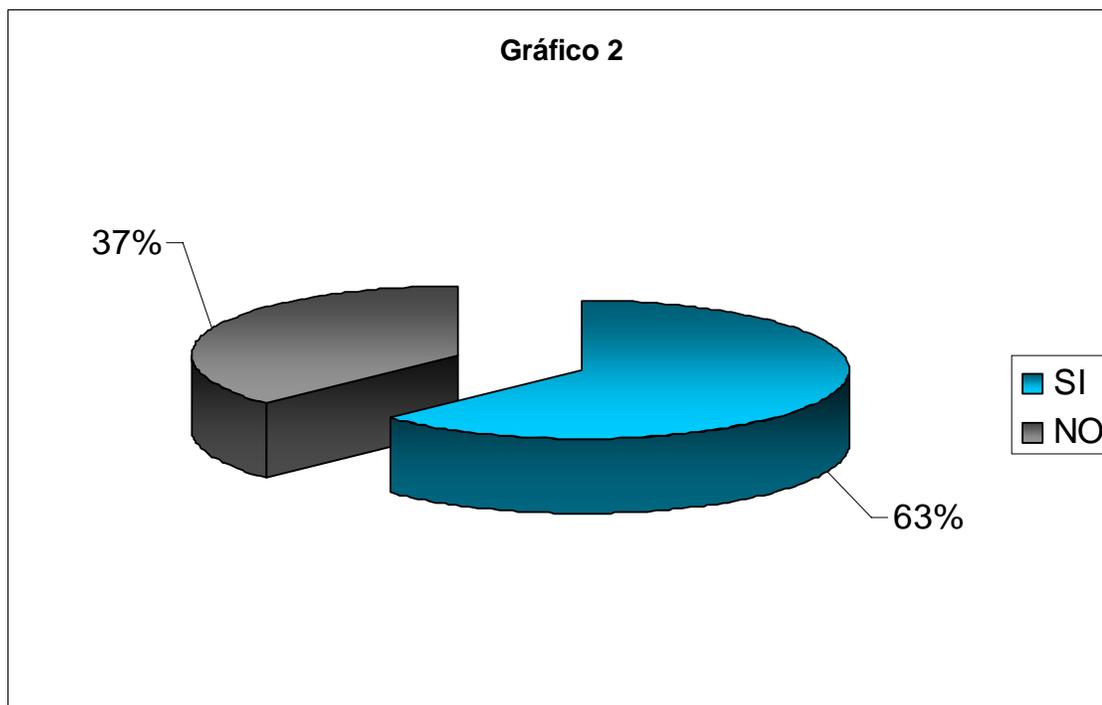
¿Conoce la visión de ASSA?

Objetivo:

Investigar si el personal identifica las proyecciones en el mediano y largo plazo de la empresa.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	%
SI	44	63
NO	26	37
Total	70	100



Comentario: Más de la mitad conocen la visión empresarial; sin embargo, existe un porcentaje significativo que no la conoce, lo cual podría afectar las proyecciones y finalidades de ASSA.

Pregunta No. 3

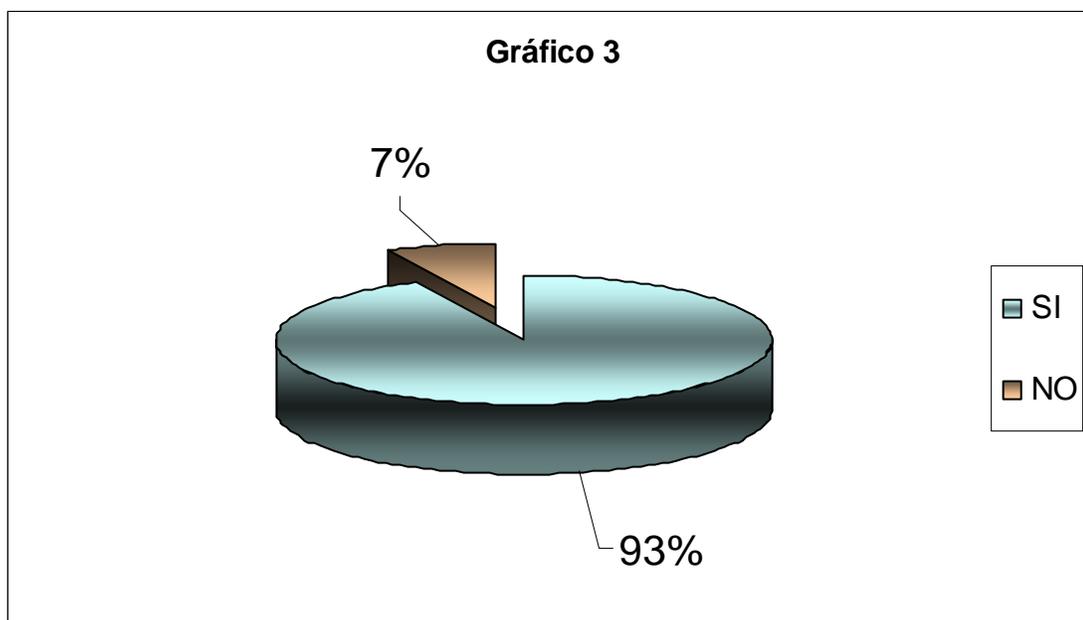
¿Está informado de los productos que ofrece ASSA?

Objetivo:

Establecer si los empleados están familiarizados con los diversos servicios que la compañía brinda a sus clientes.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	%
SI	65	93
NO	5	7
Total	70	100



Comentario: Los empleados manifiestan conocer sobre los productos que ASSA ofrece, lo cual nos indica que ese conocimiento facilita el desempeño de su trabajo, en el sentido de tener la capacidad de brindar una información clara y confiable a los clientes que la solicitan.

Pregunta No. 4

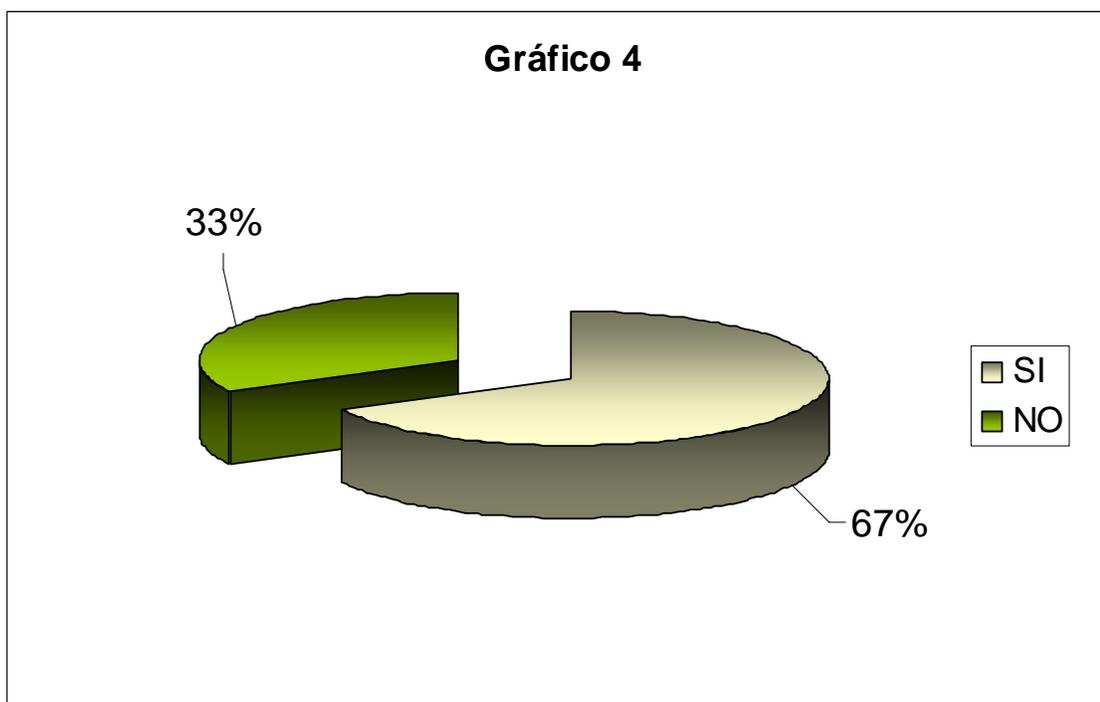
¿Conoce los estándares de servicio al cliente?

Objetivo:

Identificar el grado de conocimiento que los empleados tienen sobre los parámetros de servicio al cliente que aplica la empresa.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	%
SI	47	67
NO	23	33
Total	70	100



Comentario: La mayor parte de los empleados expresaron tener conocimiento sobre los parámetros de servicio al cliente que aplica la empresa; sin embargo, un porcentaje significativo afirmó no conocerlos, lo cual implica que la empresa no suministra la información adecuada a los empleados, afectando así la calidad del sistema en la atención y servicio al cliente.

Pregunta No. 5

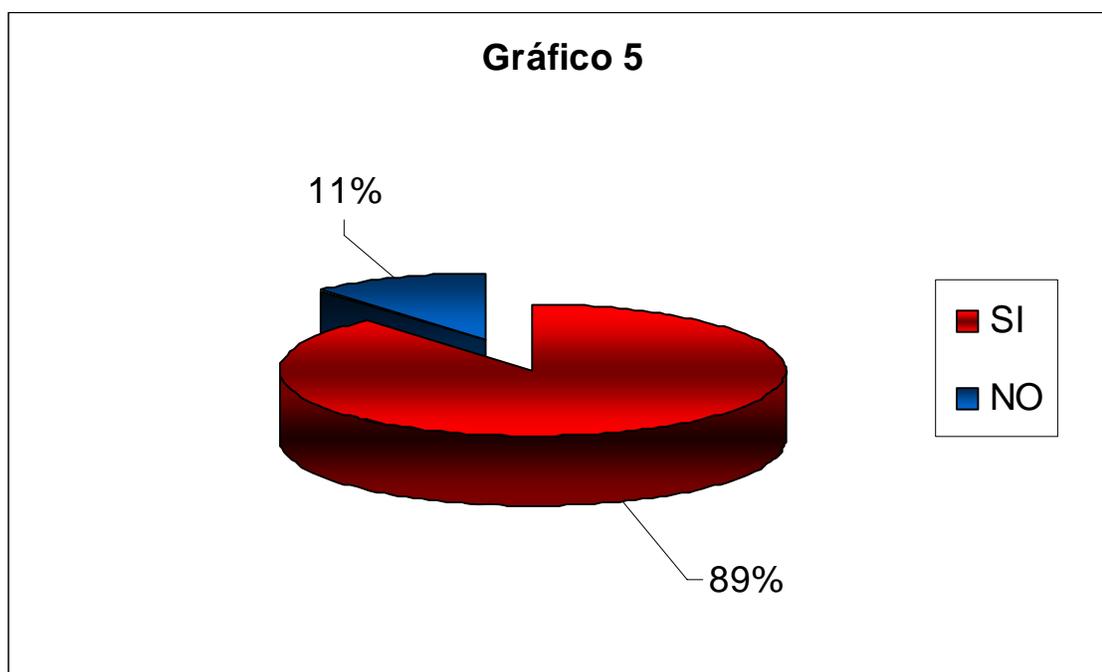
¿Conoce los estándares de tiempos de entrega de documentos de su área?

Objetivo:

Precisar si los empleados conocen los tiempos para el procesamiento de la documentación asignada.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	%
SI	62	89
NO	8	11
Total	70	100



Comentario: De acuerdo con la información reflejada, los empleados tienen claro el tiempo máximo de procesar los documentos, lo cual conlleva a mantener el compromiso de cumplir con los tiempos de respuesta asignados por la compañía.

Pregunta No. 6

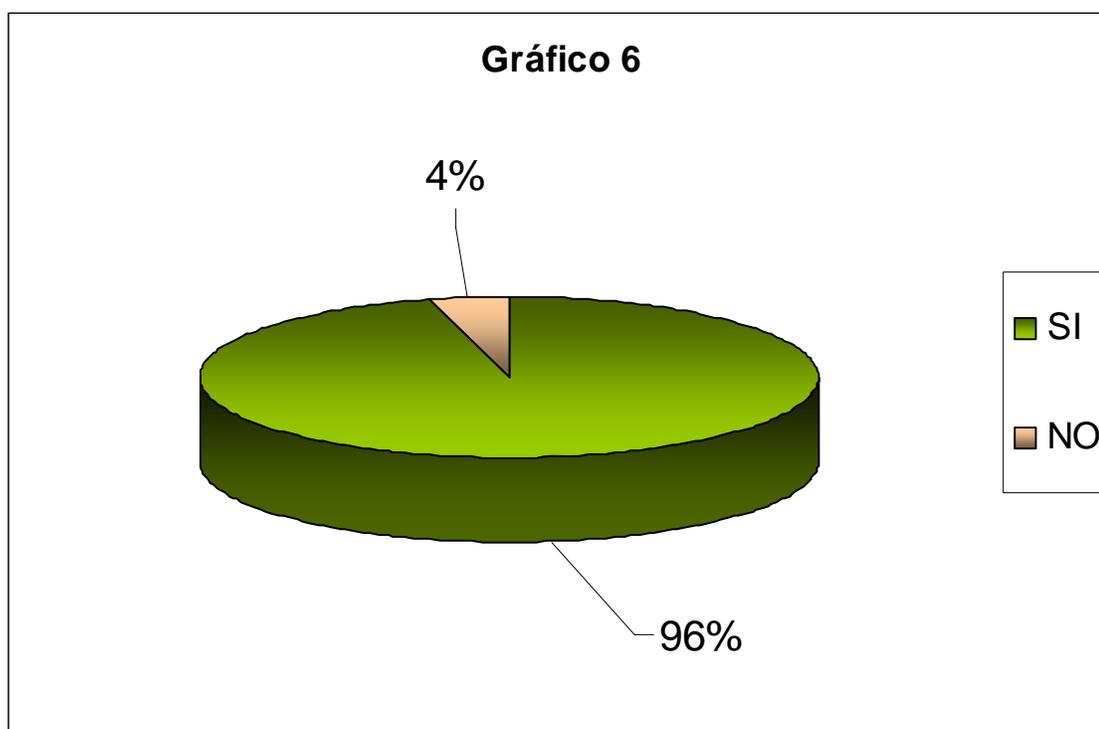
¿Conoce quienes son los clientes internos de su área?

Objetivo:

Determinar si los empleados están concientes de que sus compañeros de trabajo también son sus clientes.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	%
Si	67	96
No	3	4
Total	70	100



Comentario: Los empleados manifiestan estar concientes de que sus compañeros de trabajo también son sus clientes, esto facilita las interrelaciones necesarias para la conformación de equipos de trabajo altamente eficientes.

Pregunta No. 7

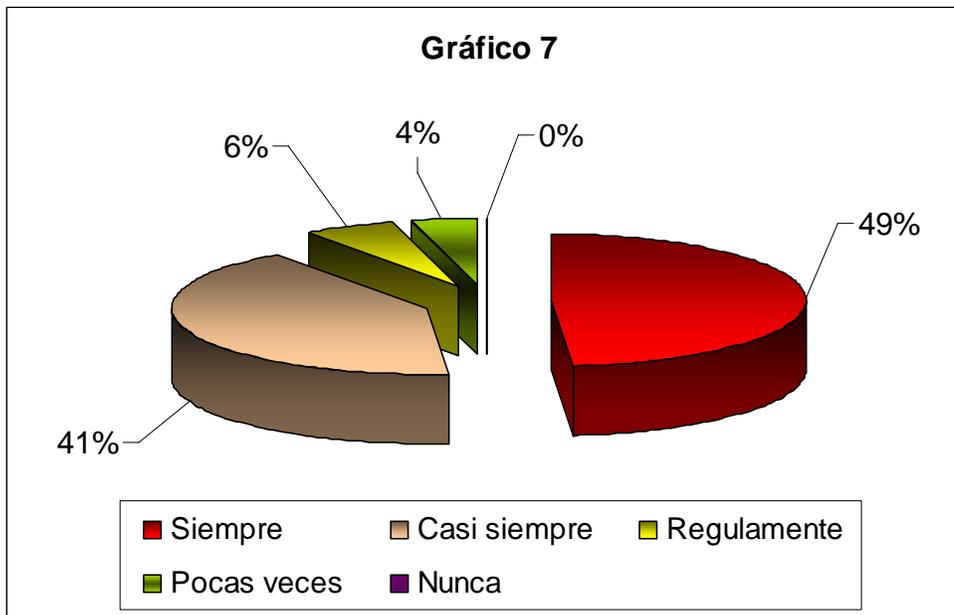
Si le solicitan su intervención en actividades que no le corresponden, ¿siempre trata de ayudar al cliente?

Objetivo:

Establecer la disponibilidad de los empleados para realizar actividades que no les corresponden, en beneficio de los clientes.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	34	49
Casi siempre	29	41
Regularmente	4	6
Pocas veces	3	4
Nunca	0	0
Total	70	100



Comentario: La mayoría de los empleados manifiestan tener la disponibilidad para realizar actividades que no les corresponden, lo que conlleva a brindar una excelente imagen personal e institucional, en beneficio de los intereses de los clientes.

Pregunta No. 8

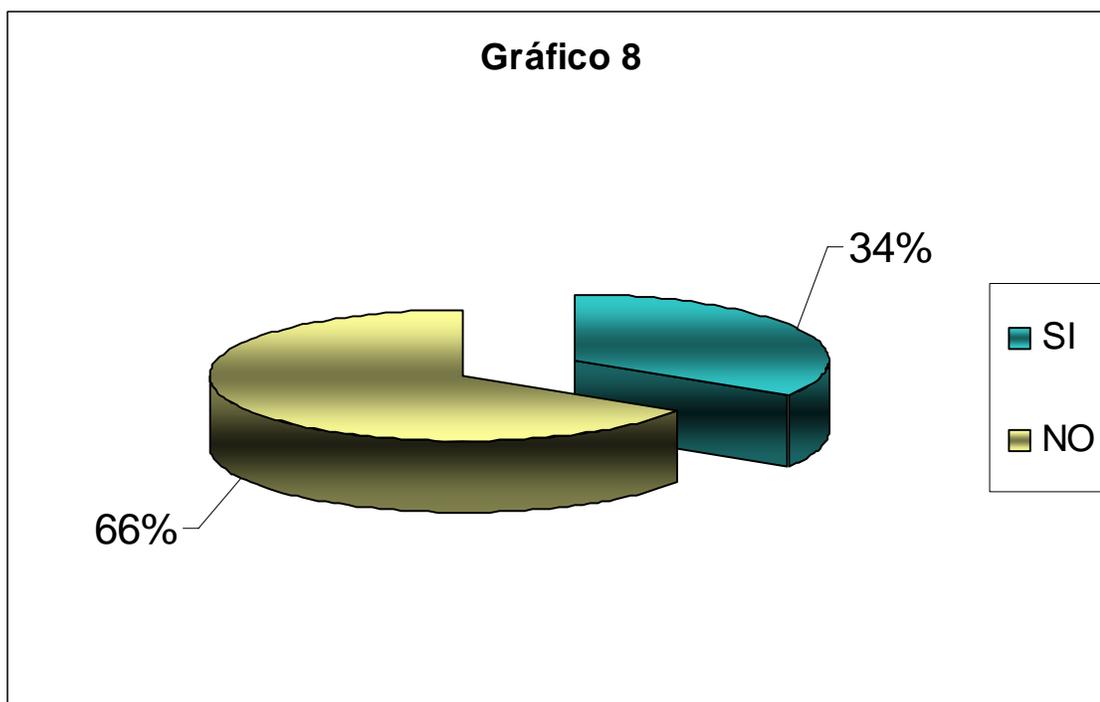
¿Considera que existe trabajo en equipo entre las áreas con que se relacionan sus funciones?

Objetivo:

Comprobar si existe una interacción aceptable entre los equipos de trabajo de las diferentes áreas que deben intervenir en forma coordinada, en el procesamiento de la información.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	%
SI	24	34
NO	46	66
Total	70	100



Comentario: El 66% de los empleados manifiesta que no existe un buen trabajo en equipo, lo cual desfavorece la coordinación del trabajo y con ello la consecución de los objetivos y metas planificados, afectando los intereses de los clientes.

Pregunta No. 9

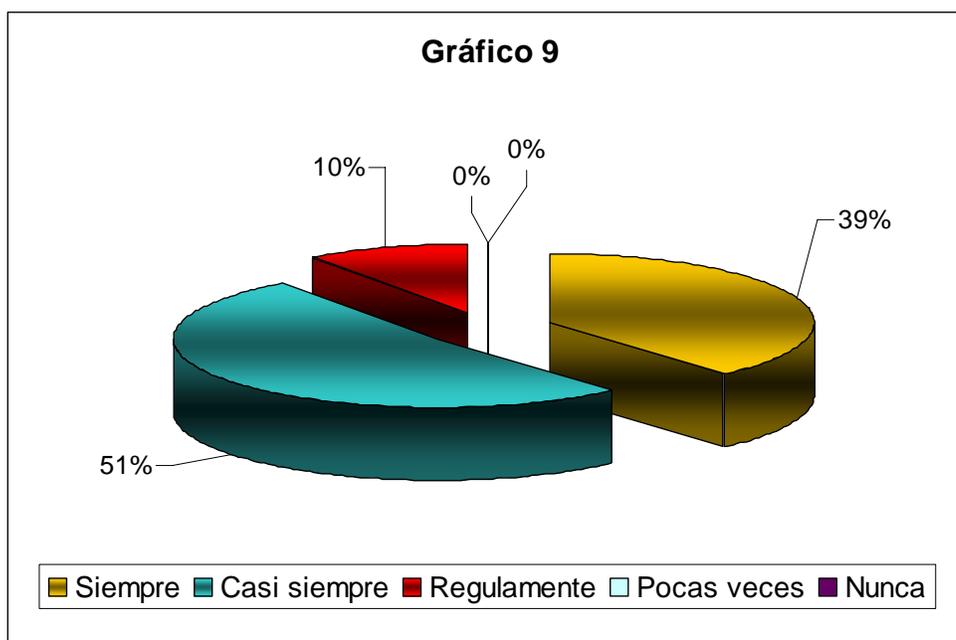
¿Cumple las promesas en cuanto a los requerimientos de calidad y oportunidad de la documentación?

Objetivo:

Determinar el cumplimiento eficaz en lo referente a la entrega de la documentación.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	27	39
Casi siempre	36	51
Regularmente	7	10
Pocas veces	0	0
Nunca	0	0
Total	70	100



Comentario: Considerando los resultados obtenidos, los empleados cumplen eficazmente las promesas en cuanto a los requerimientos de calidad y oportunidad en la entrega de documentos, lo cual conlleva al logro de un alto nivel de fiabilidad.

Pregunta No. 10

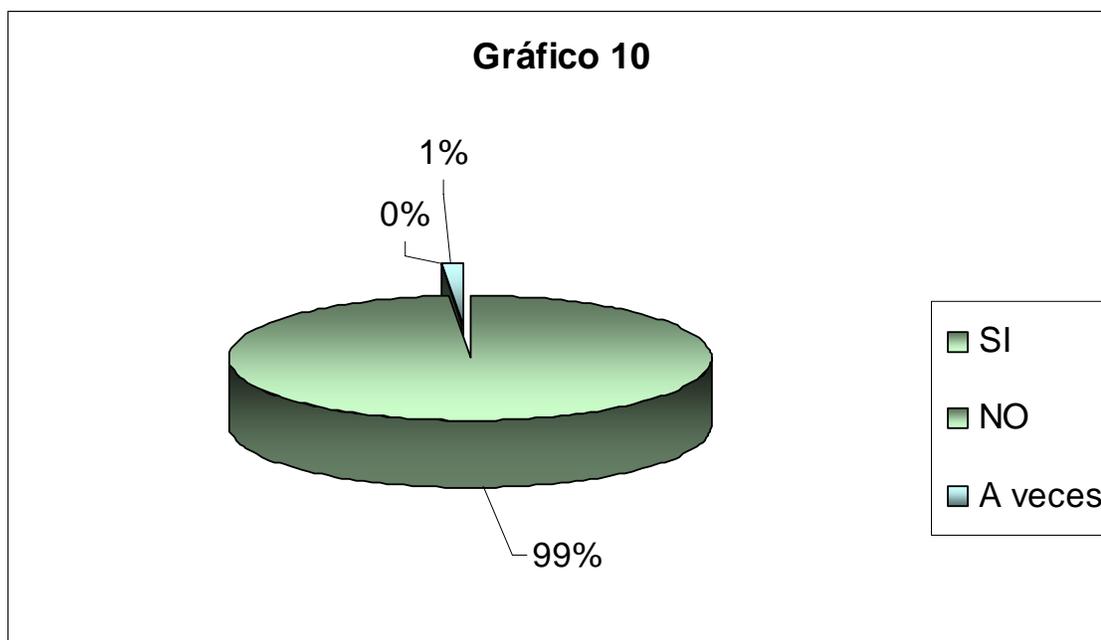
Si comete un error ¿lo admite y hace lo necesario para dejar satisfecho al cliente?

Objetivo:

Corroborar la disponibilidad de los empleados para corregir los errores cometidos, de tal manera de lograr la plena satisfacción del cliente.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	%
SI	69	99%
NO	0	0%
A veces	1	1%
Total	70	100%



Comentario: Considerando los resultados obtenidos, existe disponibilidad en los empleados para corregir los errores cometidos, a fin de lograr la plena satisfacción del cliente, fortaleciendo la imagen de los empleados y por ende de la empresa.

Pregunta No. 11

¿Qué requiere de sus compañeros de trabajo para realizar su trabajo en excelencia?

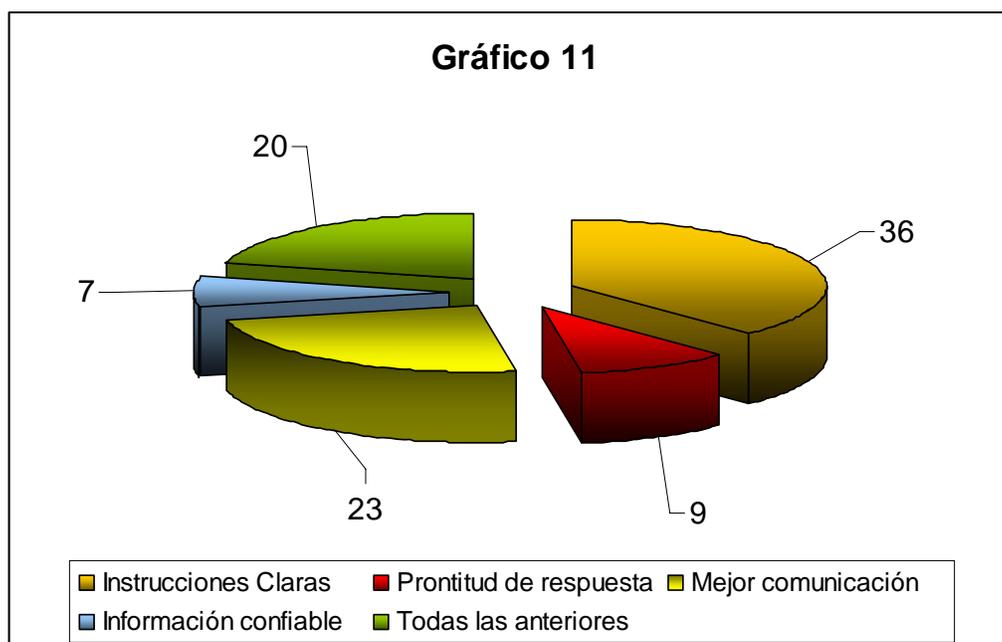
Objetivo:

Identificar los elementos necesarios proveídos por sus compañeros para realizar su trabajo con niveles óptimos de calidad.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	%
Instrucciones claras	36	51
Prontitud de respuesta	9	13
Mejor comunicación	23	33
Información confiable	7	10
Todos los anteriores	20	29

n = 70



Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos, de los elementos necesarios proveídos podemos observar que un 51% menciona que se debe proporcionar instrucciones claras; un 33%, mejor comunicación y un 33% manifestó que es indispensable se le provea de todos los elementos necesarios, para optimizar los niveles de calidad.

Pregunta No. 12

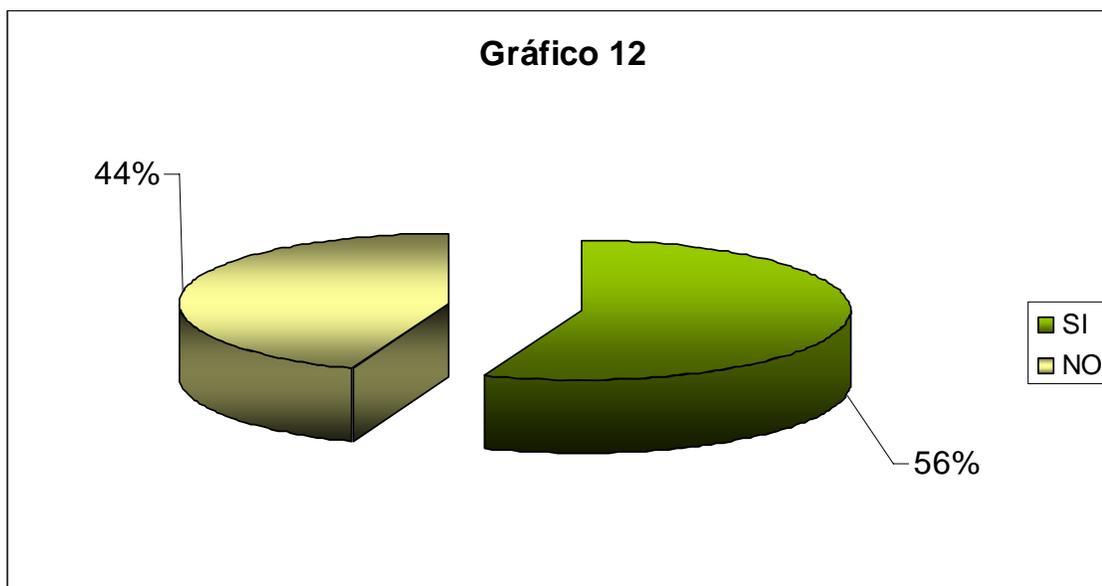
¿Considera adecuada la distribución de trabajo que le asigna su jefe?

Objetivo:

Precisar si la distribución de trabajo realizada por los superiores es equitativa.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	%
SI	39	56
NO	31	44
Total	70	100



Comentario: Según las respuestas se puede apreciar que no existe una distribución equitativa del trabajo, ya que un porcentaje bastante significativo manifiesta inconformidad, lo cual conlleva a una sobrecarga de trabajo, evitando la entrega oportuna de los documentos.

Pregunta No. 13

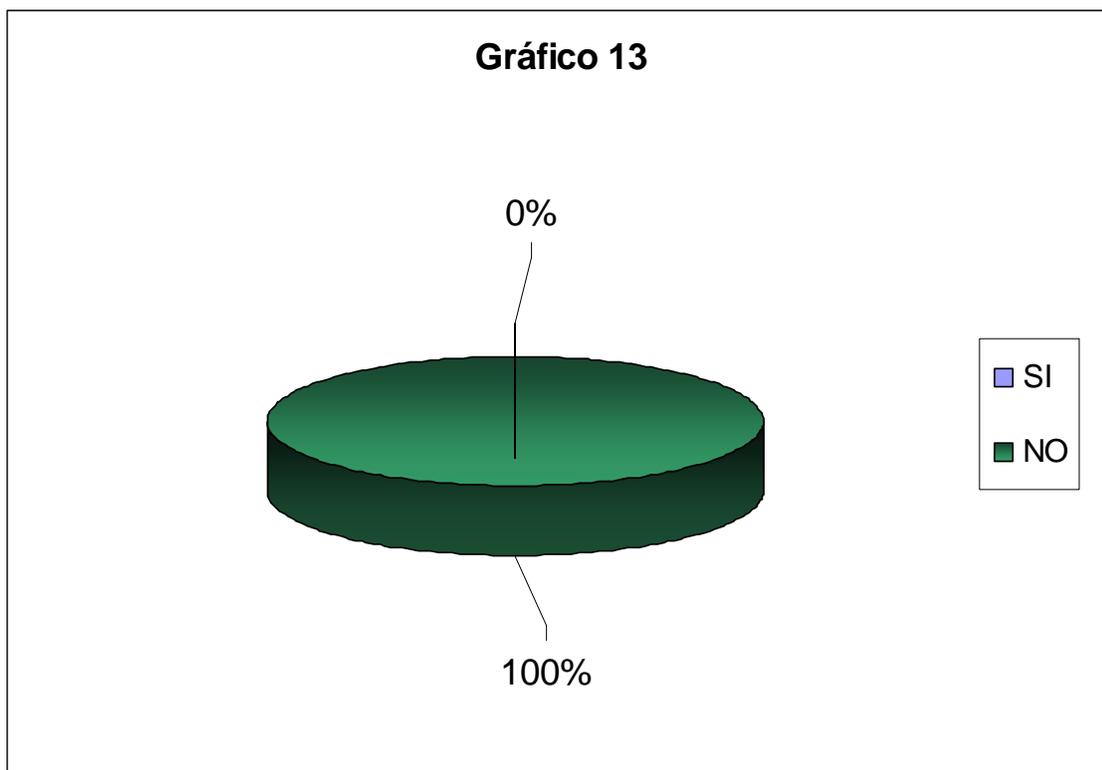
¿Existe un sistema de evaluación del servicio al cliente en la empresa?

Objetivo:

Determinar si la empresa cuenta con un programa de evaluación de servicio al cliente.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	%
SI	0	0
NO	70	100
Total	70	100



Comentario: Los empleados expresaron no contar con programas o métodos de evaluación de servicio al cliente, lo cual indica que el servicio brindado no es controlado por la compañía, ocasionando a que el servicio no se brinde con la calidad deseada

Pregunta No. 16

Como cliente principal de su área ¿qué haría para mejorar el servicio?

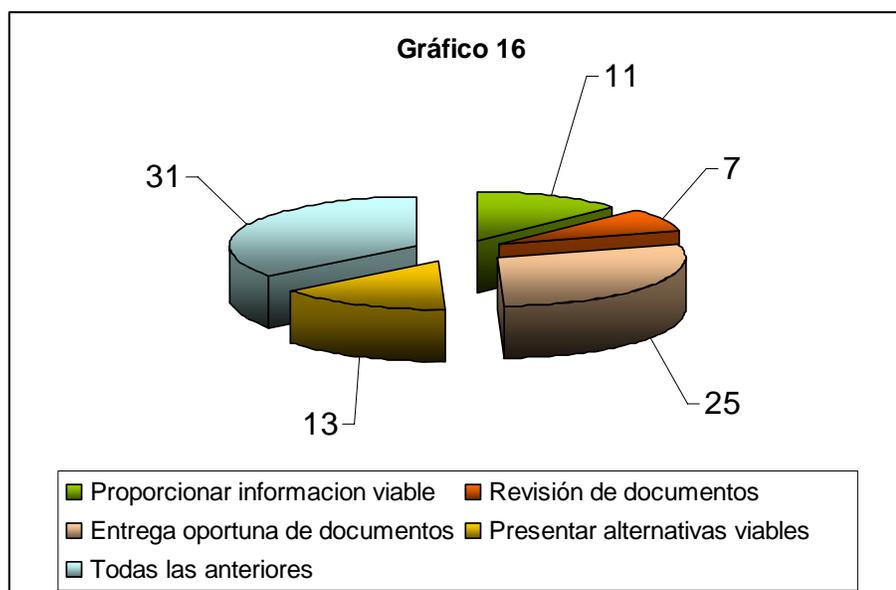
Objetivo:

Aprovechar la experiencia, los conocimientos, la iniciativa y otros elementos positivos conducentes para implementar mejoras en el sistema de atención y servicio al cliente.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	%
Proporcionar información confiable	11	16
Entrega oportuna de documentos	7	10
Revisión de documentos	25	36
Presentar alternativas viables	13	19
Todas las anteriores	31	44

n = 70



Comentario: Según los datos obtenidos es importante el aprovechamiento máximo de la experiencia, los conocimientos y otras actitudes y habilidades que poseen los empleados para agilizar el procesamiento de la información.

Pregunta No. 17

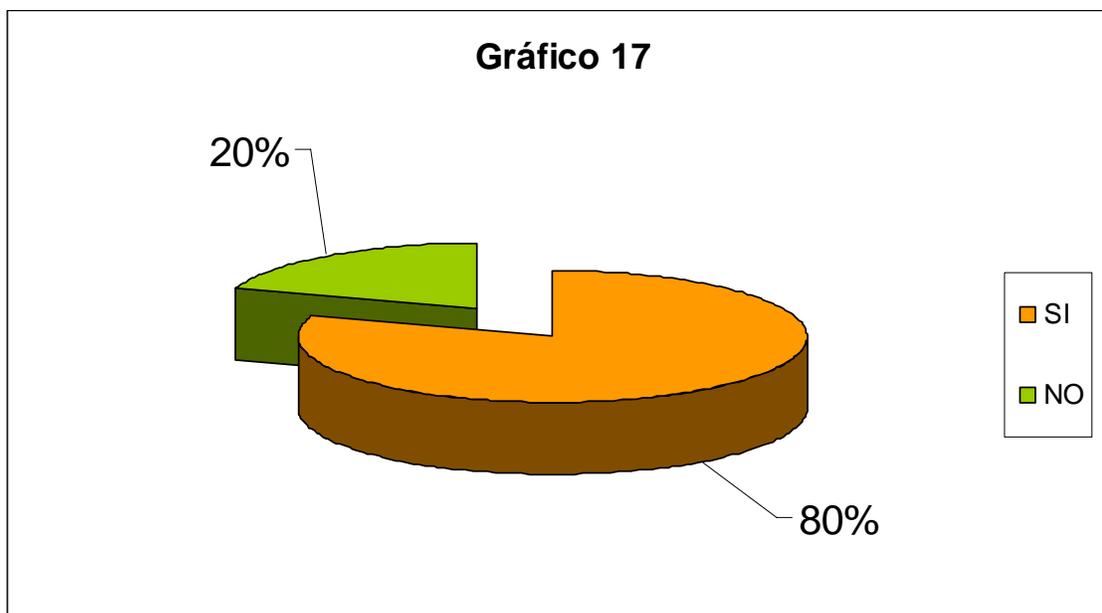
¿Existen programas de capacitación para mejorar la calidad del sistema de atención y servicio al cliente?

Objetivo:

Comprobar si en la empresa existen programas formales de capacitación para mejorar el nivel de las competencias de los empleados.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	%
SI	56	80
NO	14	20
Total	70	100



Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo identificar que existen programas de capacitación, esto permite mejorar las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para desempeñar con mayor eficiencia las responsabilidades del cargo.

Pregunta No. 18

¿Cuáles son los principales problemas que se le presentan con un cliente al momento de ofrecer el servicio?

Objetivo:

Establecer las limitantes que se les presentan a los empleados al momento de brindar un servicio a los clientes internos o externos.

PRINCIPALES PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN AL MOMENTO DE ATENDER A UN CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • La documentación le llega incompleta • Información incompleta • Falta de agilidad en el proceso • Todo les urge • No tienen conocimiento del producto que se ofrece • Incumplimiento de promesas. • Deficiencia en los tiempos de entrega • Documentos no le llegan ordenados • Falta de cooperación por parte de los empleados • Los clientes dicen que no están a la altura del mercado es muy caro. • Tardanza en la entrega de documentos • Errores en los documentos • Las tarifas son muy altas comparado con la competencia • Se le da mala la información al cliente, ya que la base no esta actualizada oportunamente. • Falta de conocimiento • La información sienten que no es confiable • Los clientes solicitan rapidez y confiabilidad • Se dice que no cumplen con lo prometido

Comentario: Según la encuesta, los empleados manifestaron que la mayor cantidad de limitantes al brindar un servicio a los clientes es debido a la carencia de una actitud positiva por parte de los empleados mismos, lo cual indica que existe evasión de responsabilidades, los documentos que se trasladan entre las áreas van incompletos, información errónea, consideran que la información no es confiable, no hay cooperación entre los empleados, lo que conlleva a un atraso de documentos, y como consecuencia nos lleva a pensar que se le brinda un mal servicio a los clientes.

Pregunta No. 19

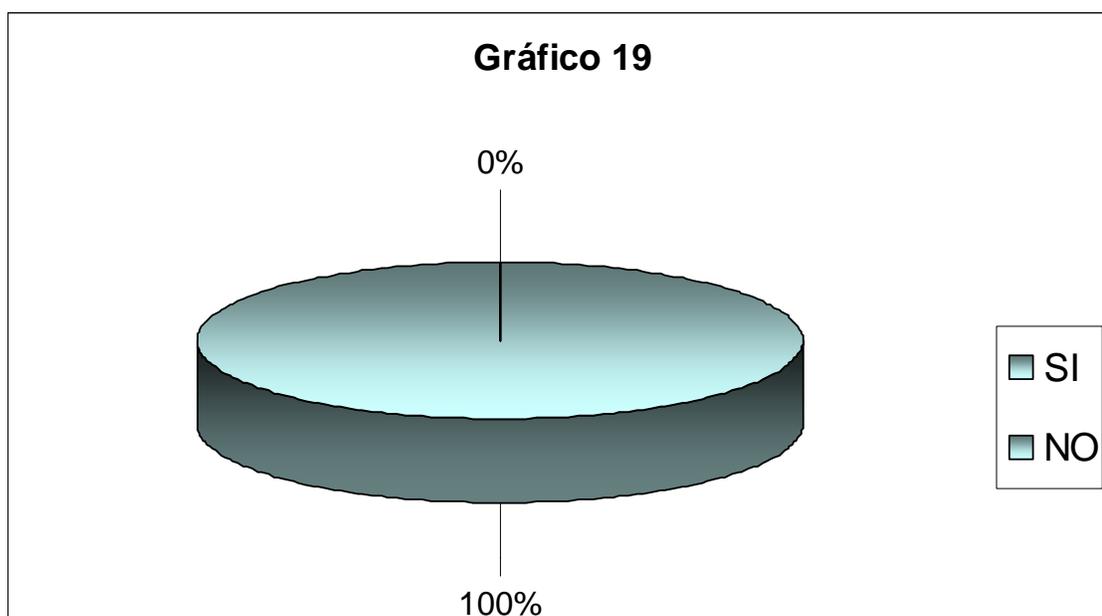
¿Se considera una persona adaptable a los cambios que tienen lugar en su entorno laboral?

Objetivo:

Determinar si se mantienen minimizados los factores que originan la resistencia al cambio.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	%
SI	70	100
NO	0	0
Total	70	100



Comentario: Como se puede observar, los empleados consideran que pueden adoptar medidas de cambio, lo cual indica que hay una buena actitud para adaptarse a las variaciones del entorno.

Pregunta No. 20

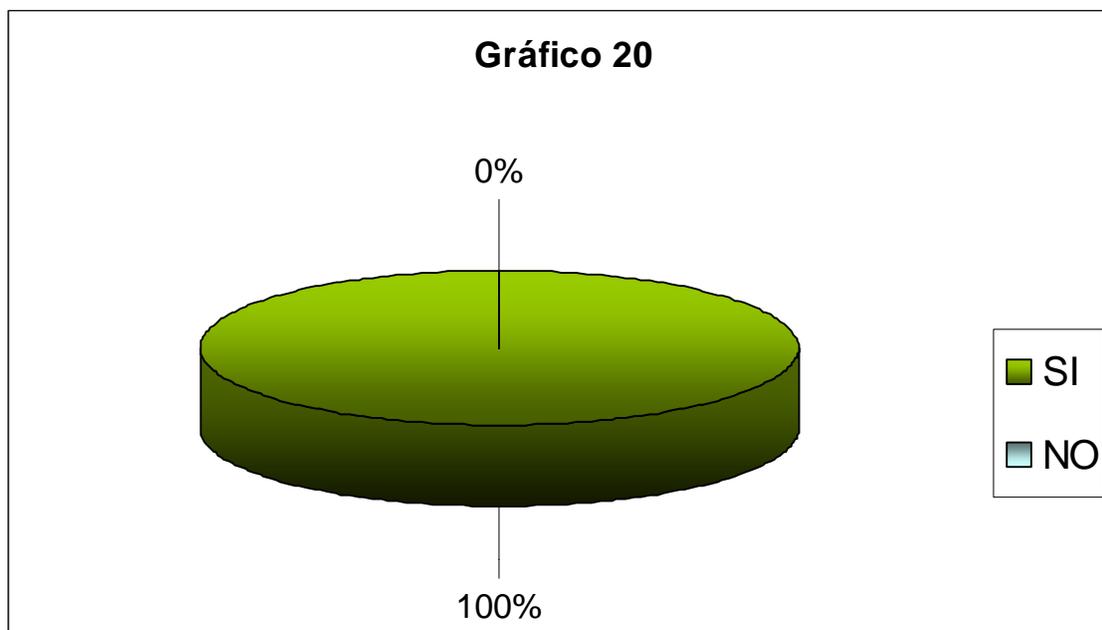
¿Considera que se puede adoptar una cultura de calidad total en el sistema de atención y servicio al cliente?

Objetivo:

Investigar la disponibilidad de los empleados para adaptarse a una cultura de excelencia en el servicio.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	%
SI	70	100
NO	0	0
Total	70	100



Comentario: En su totalidad los empleados expresaron su disposición para adaptarse a un proceso sistemático de cambios culturales orientados a maximizar la calidad de los servicios prestados.

Pregunta No. 21

En su opinión, ¿qué elementos técnico-administrativos necesita para mejorar los servicios que usted proporciona a los clientes?

Objetivo:

Obtener la opinión de los empleados del área comercial, operaciones y servicio al cliente, sobre los aspectos administrativos básicos que requiere para realizar su trabajo con la mayor calidad posible.

QUE NECESITARIA LE PROPORCIONE LA EMPRESA PARA HACER UN TRABAJO CON CALIDAD
--

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Que se gestione a nivel gerencial o ejecutivo una mejor comunicación entre las áreas involucradas para dar respuestas favorables a los clientes. • Incentivar al empleado con mejores ingresos salariales. • Establecer a una sola persona como encargada de atender las llamadas de los corredores o agentes intermediarios. • Oportunidades de ascenso. • Capacitaciones constantes de los diferentes productos que la compañía ofrece. • Tener un mayor acercamiento con el personal. • Diferentes tipos de motivaciones. • Mejor y mayor atención a las necesidades de cada uno de los empleados • Herramientas y conocimientos de calidad • Es necesario incrementar el personal en algunas áreas para disminuir la carga de trabajo y darle mayor fluidez al trabajo • Revisar los tiempos de entrega de documentos • Elaborar manuales técnicos de procedimientos a seguir en cada área. |
|--|

Comentario: Los empleados proponen diferentes alternativas para poder desarrollar de mejor manera su trabajo manifestando que es necesario mejorar la comunicación entre las áreas involucradas para dar respuestas favorables a los clientes, aumento salarial para todos, por otra parte proponen capacitaciones constantes, incrementar el personal en algunas áreas lo cual conllevará a mejorar la atención y servicio al cliente.

Cuestionario dirigido a clientes

Pregunta No. 1

Regularmente, ¿qué tipo de servicio demanda con mayor frecuencia de Aseguradora Salvadoreña S.A. (ASSA)?

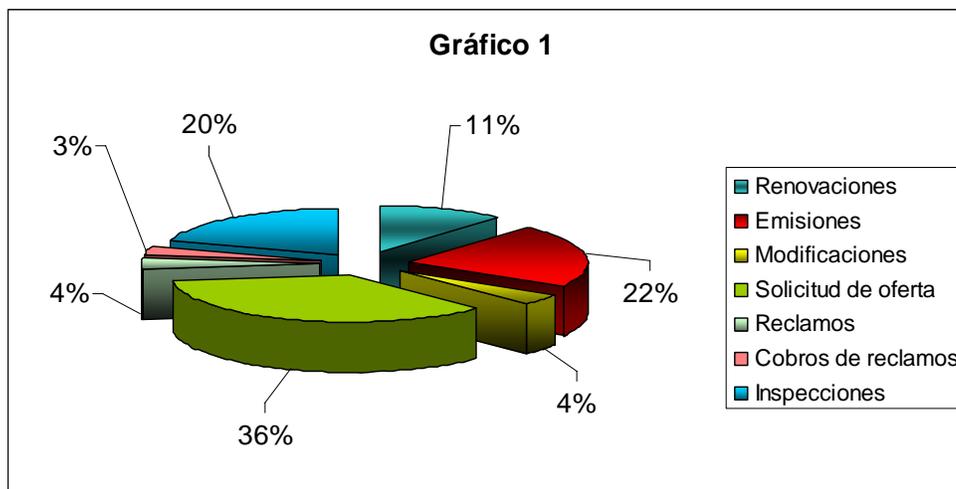
Objetivo:

Identificar los procesos que son requeridos con mayor incidencia.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Renovación de pólizas	11	11%
Emissiones de pólizas	21	22%
Modificaciones (inclusiones, exclusiones)	4	4%
Solicitud de oferta	34	36%
Cobros de reclamos	3	3%
Reclamos	4	4%
Inspecciones	19	20%

n = 95



Comentario: De acuerdo a los datos obtenidos, los servicios que los clientes demandan con mayor frecuencia son las ofertas de seguros y con un porcentaje bastante significativo, las emisiones e inspecciones de vehículos. Tomando en cuenta estos indicadores, el personal de servicio al cliente y el de todas las áreas involucradas, deben tener los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para proporcionar un servicio de alta calidad.

Pregunta No. 2

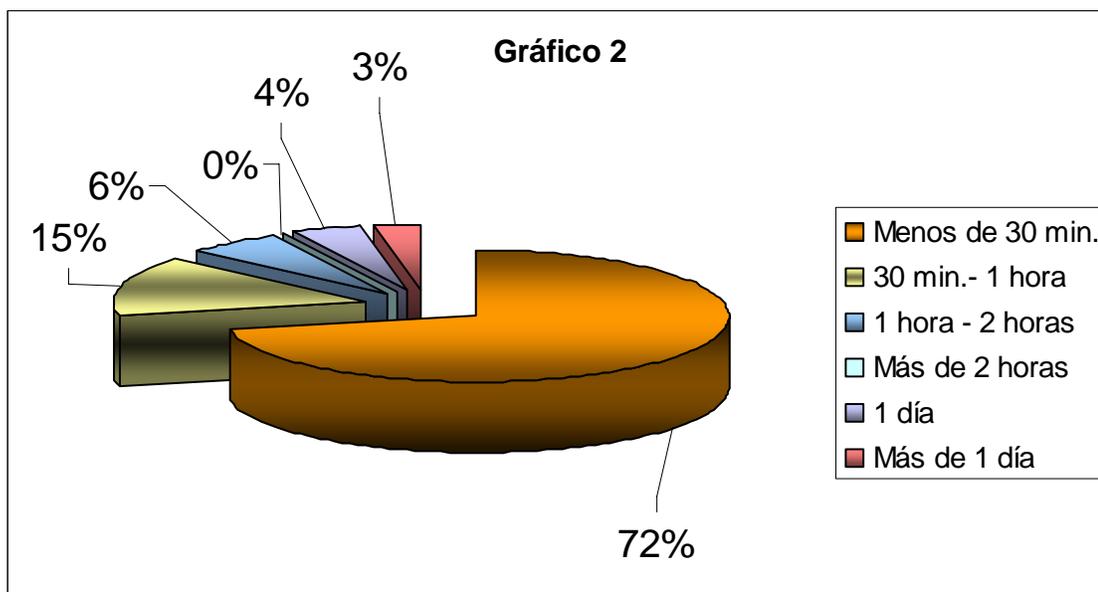
¿Cuánto tiempo requirió la realización del servicio demandado?

Objetivo:

Cuantificar el tiempo promedio que se emplea para atender los trámites solicitados.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 30 min.	68	72%
30 min. – 1 hora	14	15%
1 hora a 2 horas	6	6%
Más de 2 horas	0	0%
1 día	4	4%
Más de 1 día	3	3%
Total	95	100%



Comentario: Según los datos obtenidos, la mayor cantidad de transacciones solicitadas requirió menos de 30 minutos, lo cual indica que un alto porcentaje de los clientes llegan a realizar trámites genéricos que no es necesario cargar en el sistema, es decir, no generan operaciones contables.

Pregunta No. 3

¿Qué dificultad se le presentó al momento de realizar el servicio solicitado?

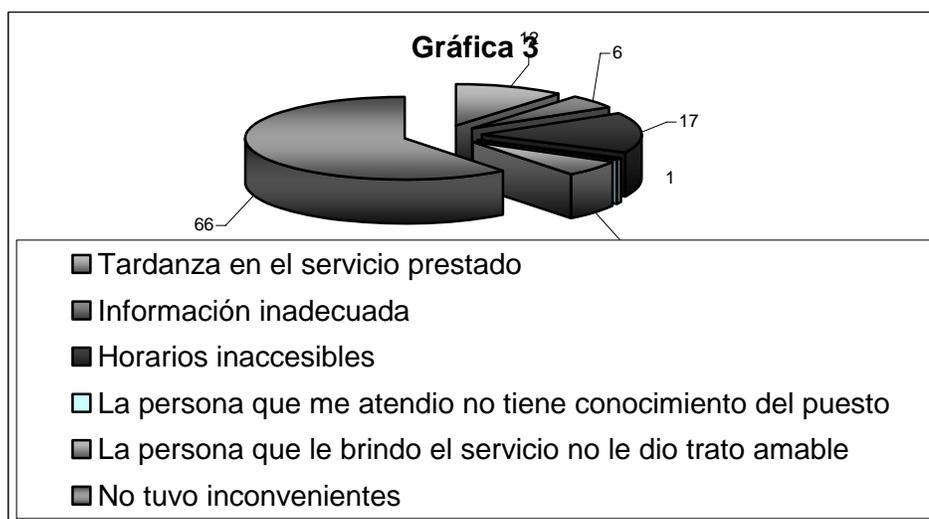
Objetivo:

Investigar las causas que generan inconformidad en los clientes durante el procesamiento del servicio requerido.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Tardanza en el servicio prestado	12	13%
Información inadecuada	6	6%
Desconocimiento de horario de atención al público	17	18%
La persona que lo atendió no posee conocimiento del puesto	1	1%
La persona que lo atendió no le brindó el servicio con trato amable	7	7%
No tuvo inconvenientes	66	69%

n = 95



Comentario: De acuerdo con la información reflejada, los clientes no mostraron mayores molestias; sin embargo, hubo manifestaciones de inconformidad con el servicio requerido, lo cual conlleva a generar insatisfacción en los clientes.

Pregunta No. 4

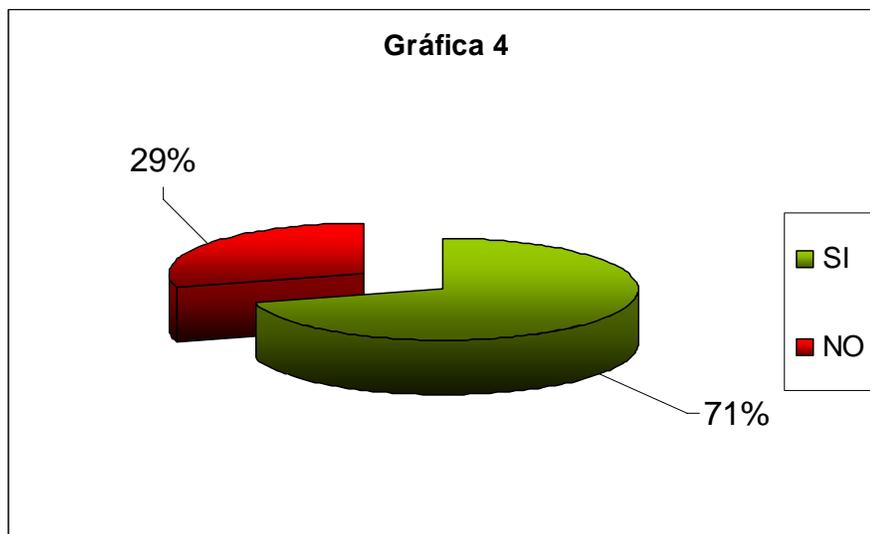
En su opinión, ¿se le hace fácil llegar a los responsables de las áreas para que le resuelvan sus situaciones problemáticas?

Objetivo:

Precisar si las personas que ocupan puestos de supervisión y control tienen la disposición y el tiempo necesario para resolver los problemas de los clientes.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	71%
No	28	29%
Total	95	100%



Comentario: Considerando los resultados obtenidos, observamos que la mayor parte de los encuestados expresaron que las personas que ocupan puestos de supervisión y control tienen la disposición y el tiempo necesario para resolver los problemas de los clientes; esto indica que existe una buena percepción de la empresa al momento de enfrentar situaciones conflictivas.

Pregunta No. 5

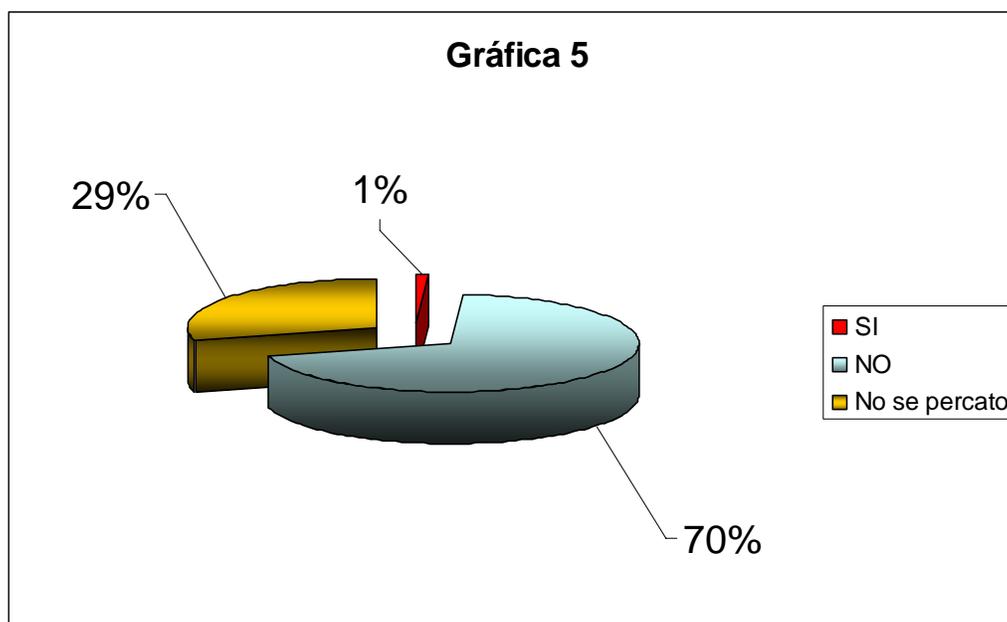
El horario de atención al cliente ¿está ubicado en forma visible?

Objetivo:

Verificar si la empresa tiene ubicado de forma visible el horario de atención y servicio al cliente.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	1%
No	66	69%
No se percato	28	29%
Total	95	100%



Comentario: De acuerdo con la información reflejada, la compañía no cuenta con un rótulo de forma visible donde haga mención del horario de atención y servicio al cliente, lo cual genera molestias en los clientes cuando se presentan en horarios no hábiles.

Pregunta No. 6

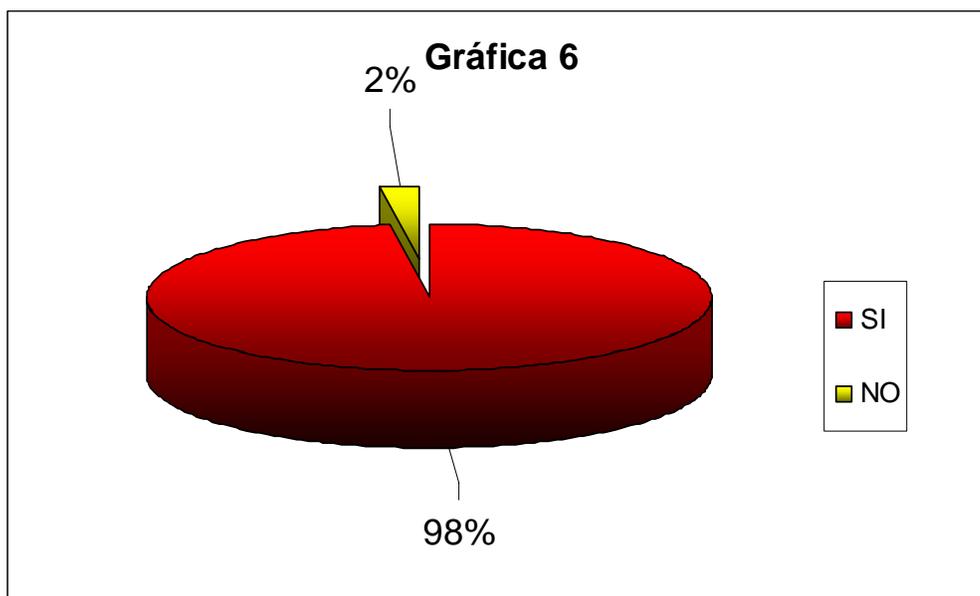
En cuanto a las instalaciones, ¿considera que las oficinas están correctamente distribuidas y facilitan los servicios que usted solicita?

Objetivo:

Identificar si la distribución de las áreas de trabajo así como el mobiliario y equipo de oficina es eficiente

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	93	98%
No	2	2%
Total	95	100%



Comentario: De acuerdo a la información obtenida, a los clientes se les hace fácil llegar a las áreas o departamentos para que se les brinde el servicio; sin embargo, las oficinas no cuentan con las rotulaciones correspondientes.

Pregunta No. 7

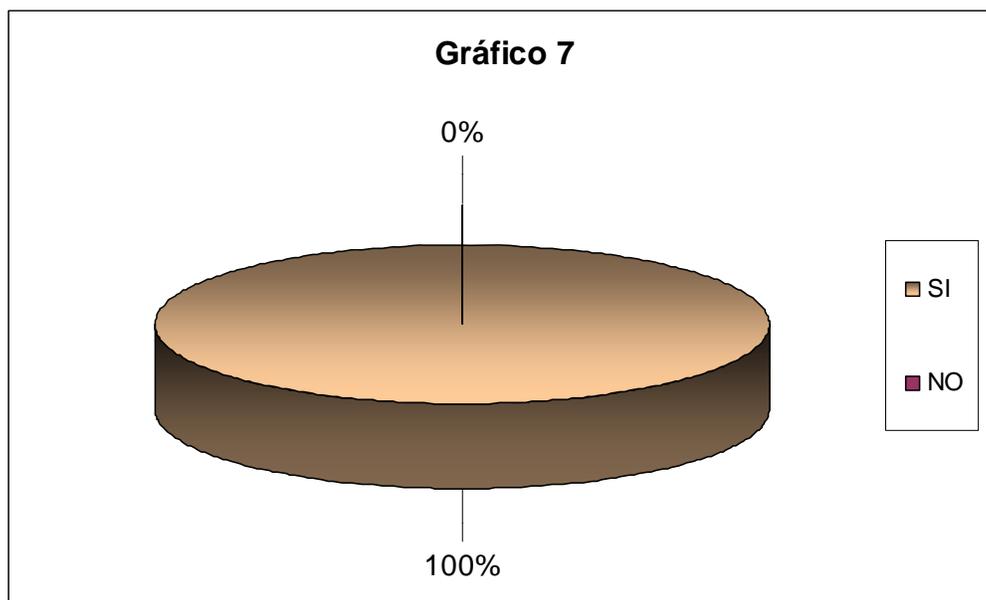
¿Encontró un ambiente agradable al entrar en la empresa?

Objetivo:

Comprobar de qué forma impacta al cliente el ambiente laboral que se vive en la empresa.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	95	100%
NO	0	0%
Total	95	100%



Comentario: En su totalidad los clientes manifestaron que en la empresa se vive un ambiente laboral bastante agradable, lo cual es un indicador que el clima organizacional es favorable para la realización del trabajo.

Pregunta No. 8

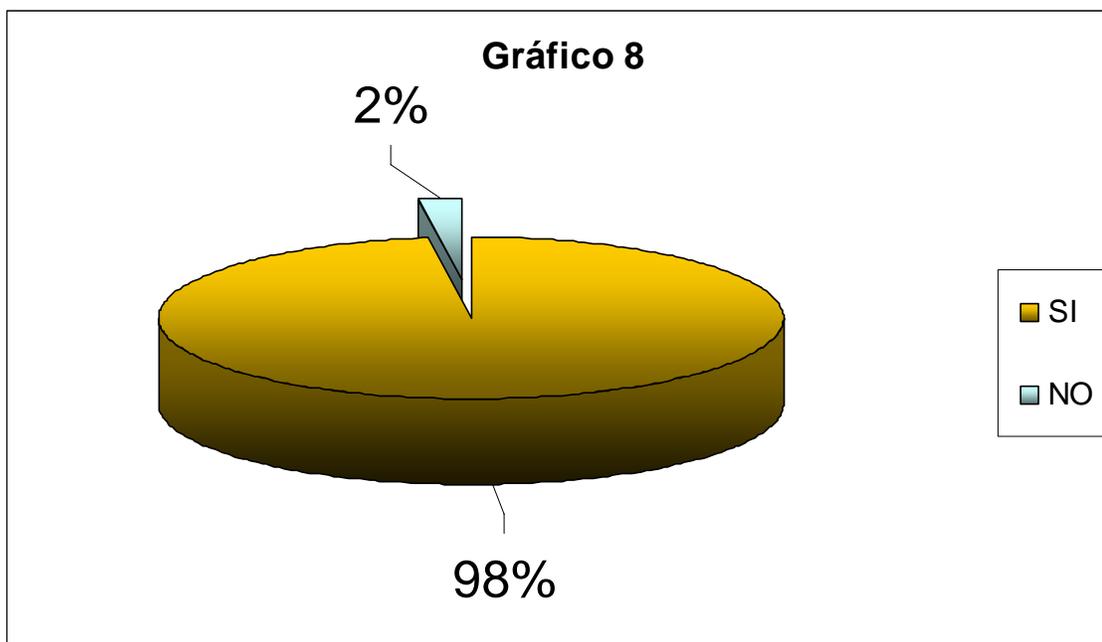
¿Considera que los empleados, cuando cometen un error, hacen lo posible por solucionarlo en un tiempo prudencial?

Objetivo:

Evaluar la actitud de los empleados cuando su desempeño no es satisfactorio.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	93	98%
NO	2	2%
Total	95	100%



Comentario: Los clientes manifiestan que los empleados aceptan los errores cometidos y tratan de corregirlos de manera satisfactoria, dejando una buena imagen de la empresa y en particular del sistema de atención y servicio al cliente.

Pregunta No. 9

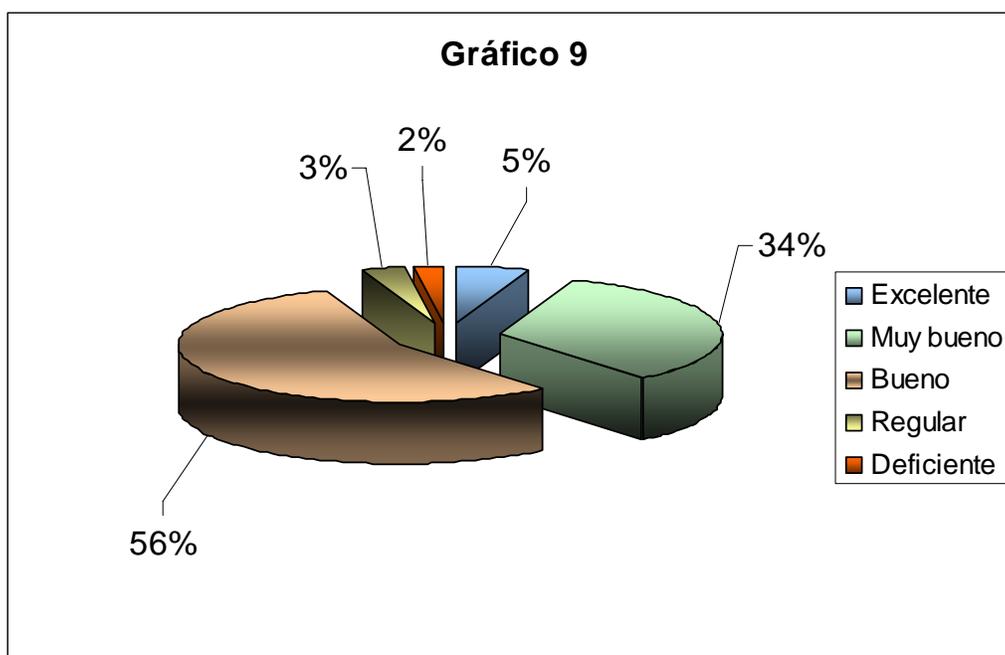
¿Cómo calificaría el tiempo en que notifican la resolución de su trámite?

Objetivo:

Establecer el grado de eficiencia para informar los resultados de los servicios demandados.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	5%
Muy Bueno	32	34%
Bueno	53	56%
Regular	3	3%
Deficiente	2	2%
Total	95	100%



Comentario: Los clientes manifiestan estar satisfechos con la oportunidad en que se les informa sobre los resultados de las gestiones, lo cual indica que se cumplen los estándares establecidos para la notificación de los trámites.

Pregunta No. 10

¿Qué aspectos negativos identificó en el proceso de atención y servicio que le brindaron los empleados en las gestiones realizadas?

Objetivo:

Determinar que aspectos o situaciones negativas observaron los clientes al momento de solicitar el servicio.

Respuestas a la pregunta 10

ASPECTOS NEGATIVOS QUE OBSERVARON LOS CLIENTES AL MOMENTO QUE LE BRINDARON EL SERVICIO
<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de las inspecciones es muy tardado • No brindan información clara y oportuna de la situación de los documentos. • Consideran que el sistema de información es muy lento • No hay horario de atención y servicio al cliente de forma visible • No liquidan rápido los reclamos • Entrega de cheques es muy lenta • Las respuestas del call center difieren de la realidad • Los operadores del call center no tiene los conocimientos técnicos necesarios. • Falta de coordinación entre las áreas al momento de brindar la información requerida.

Comentario: De acuerdo a la información obtenida, es necesario mejorar los procesos desde que el documento ingresa a la unidad de registro (UR) hasta que se le es entregado al cliente, por otra parte manifiestan que existe rivalidad entre las áreas lo cual evita que los documentos fluyan, además es necesario capacitar al personal del call center en aspectos técnicos de seguros ya que las respuestas difieren porque no existe una buena comunicación entre las áreas organizacionales, además establecer de forma visible un horario de atención y servicio al cliente.

Pregunta No. 11

En su opinión, ¿qué es lo que se debería de mejorar en cuanto al sistema de atención y servicio al cliente?

Objetivo:

Identificar las diferentes alternativas que proponen los clientes para solucionar la problemática identificada

Respuestas a la pregunta 11

QUE SE DEBERIA MEJORAR EN CUANTO A LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Agilizar los tiempos de respuesta • Resolución más rápida de los reclamos • Mejorar la comunicación entre las áreas • Horarios más accesibles • Personal más amable • Entrega oportuna de documentos • Contestar de forma inmediata las llamadas telefónicas • Corresponder oportunamente os correos electrónicos • Aumentar el personal en ciertas áreas • Incentivar al empleado • Proporcionar capacitaciones técnicas de seguros a los empleados • Tener un mayor acercamiento con los clientes no potenciales • Mayor publicidad • Precios más accesibles de acuerdo al mercado

Comentario: Los clientes proponen que para mejorar la atención y servicio al cliente es necesario mejorar la comunicación entre las áreas ya que manifiestan no existe coordinación, entregar de manera oportuna los documentos ya que el tiempo de proceso es muy tardado, solicitan aumento de personal, ya que consideran que la empresa ha crecido pero el personal no generando atraso de documentos, es necesario incentivar al empleado para que el trabajo que realiza lo haga con mayor gusto, otra de las propuestas es que es necesario capacitar al personal en cuestiones de seguros, además consideran necesario que el personal ejecutivo debería tener mayor acercamiento con el cliente y por último bajar los precios ya que consideran muy altos comparados con la competencia, todo esto como contribución al mejoramiento de la calidad.

Cuestionario dirigido a agentes intermediarios

Pregunta No. 1

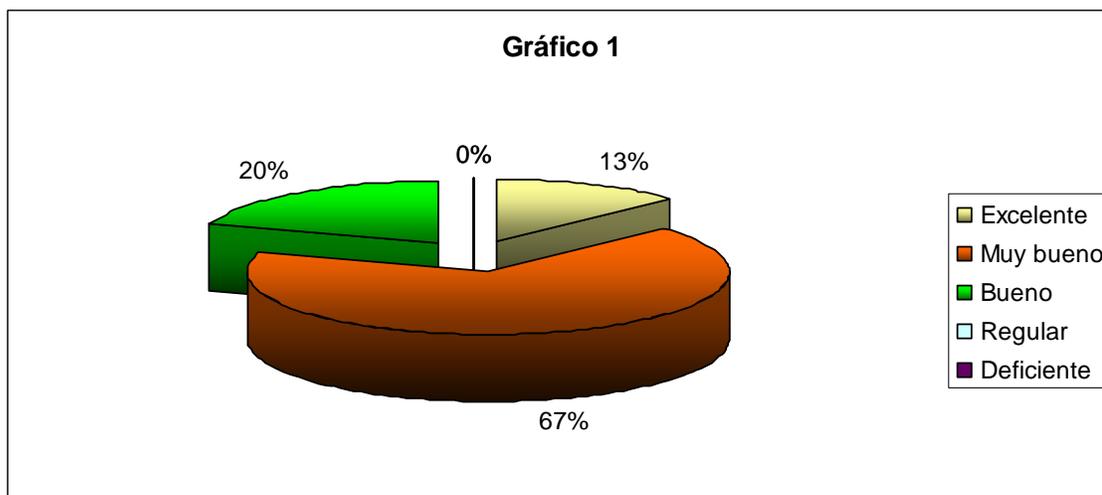
¿Qué calificación asignaría a ASSA en la calidad de la atención y servicio al cliente?

Objetivo:

Cuantificar la puntuación asignada a la compañía en el servicio brindado por parte de los empleados del área comercial, servicio al cliente, call center y operaciones.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	13%
Muy buena	37	67%
Buena	11	20%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	55	100%



Comentario: Los encuestados manifestaron que reciben una buena atención y servicio por parte del personal de ASSA, lo cual indica que existe buena disposición por parte del empleado para atender a los intermediarios.

Pregunta No. 2

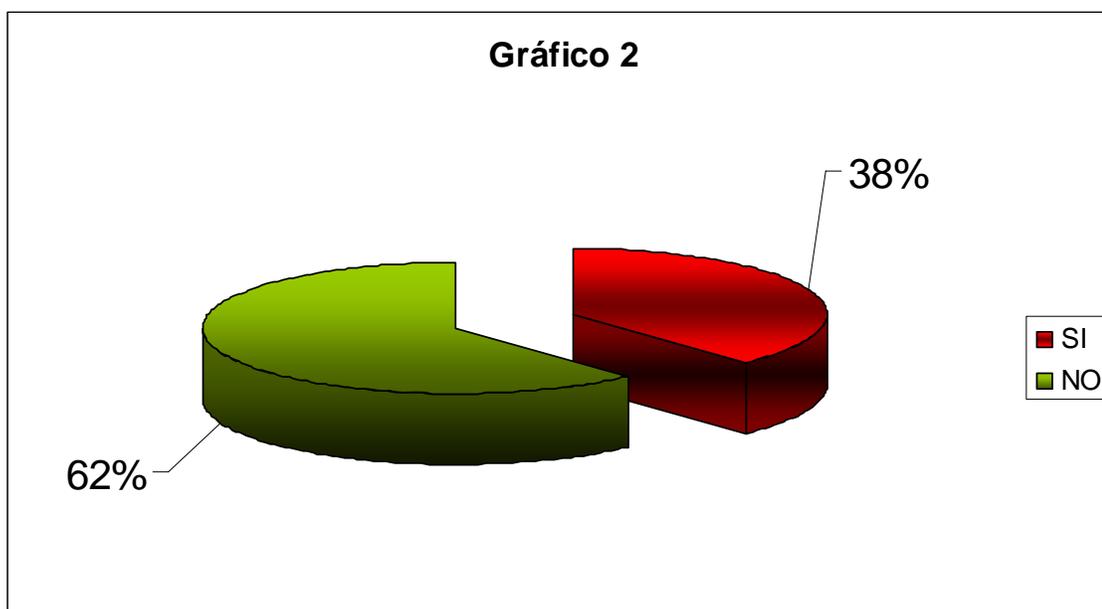
¿El gerente comercial le informa oportunamente sobre la culminación de un negocio?

Objetivo:

Determinar el nivel de comunicación existente entre la dirección comercial y los intermediarios.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	21	38%
NO	34	62%
Total	55	100



Comentario: Los encuestados manifestaron no recibir atención personalizada de parte de la gerencia comercial, afectando la relación empresa-intermediario y desde luego la creación de nuevos negocios, ya que los corredores buscarán otras empresas de la competencia donde se sientan atendidos satisfactoriamente.

Pregunta No. 3

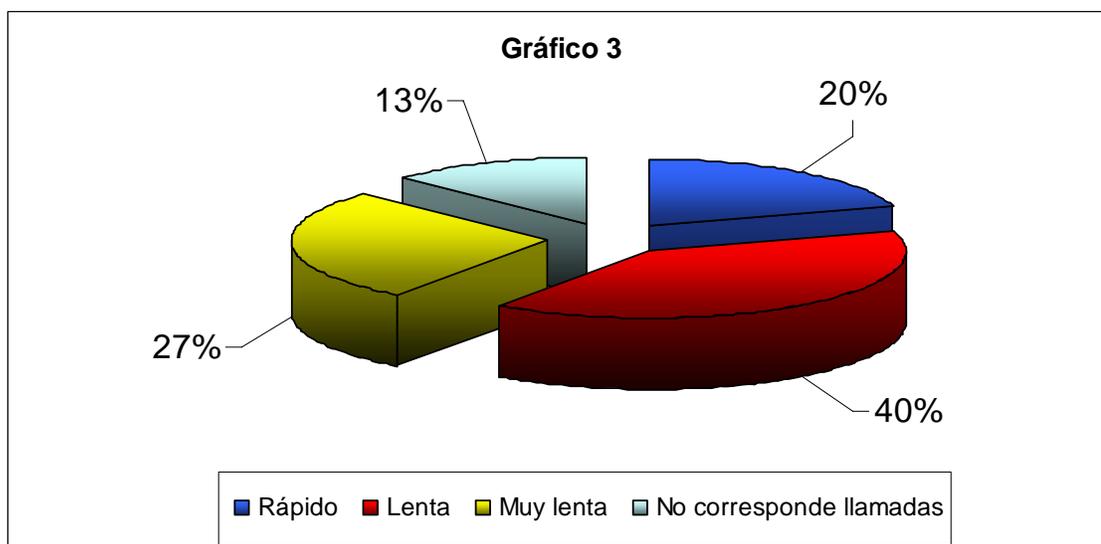
¿Sus llamadas telefónicas son respondidas eficientemente?

Objetivo:

Determinar si existe prontitud de respuesta en cuanto a la atención y servicio vía telefónica que el personal de las áreas involucradas le brinda a los intermediarios.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Rápido	11	20%
Lenta	22	40%
Muy lenta	15	27%
No corresponden llamadas	7	13%
Total	55	100%



Comentario: De acuerdo con la información reflejada, no existe prontitud de respuesta de parte de los asistentes de las gerencias que participan directamente en la tramitación de los negocios, provocando con ello demoras innecesarias.

Pregunta No. 4

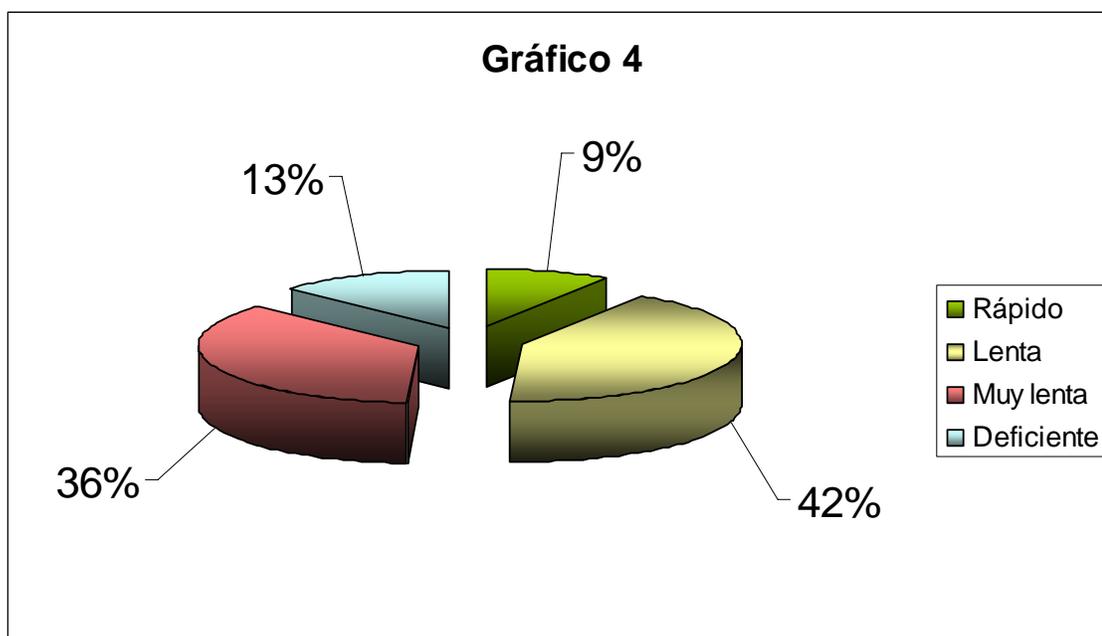
¿Con qué agilidad son entregados los documentos sometidos a procesamiento?

Objetivo:

Identificar el nivel de eficiencia que conlleva el procesamiento de información y entrega de documentos.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Rápido	5	9%
Lenta	23	42%
Muy lenta	20	36%
Deficiente	7	13%
Total	55	100%



Comentario: Los intermediarios expresaron que el proceso de entrega de documentos es lento, ocasionando con ello retrasos para la culminación exitosa de los negocios con clientes finales.

Pregunta No. 5

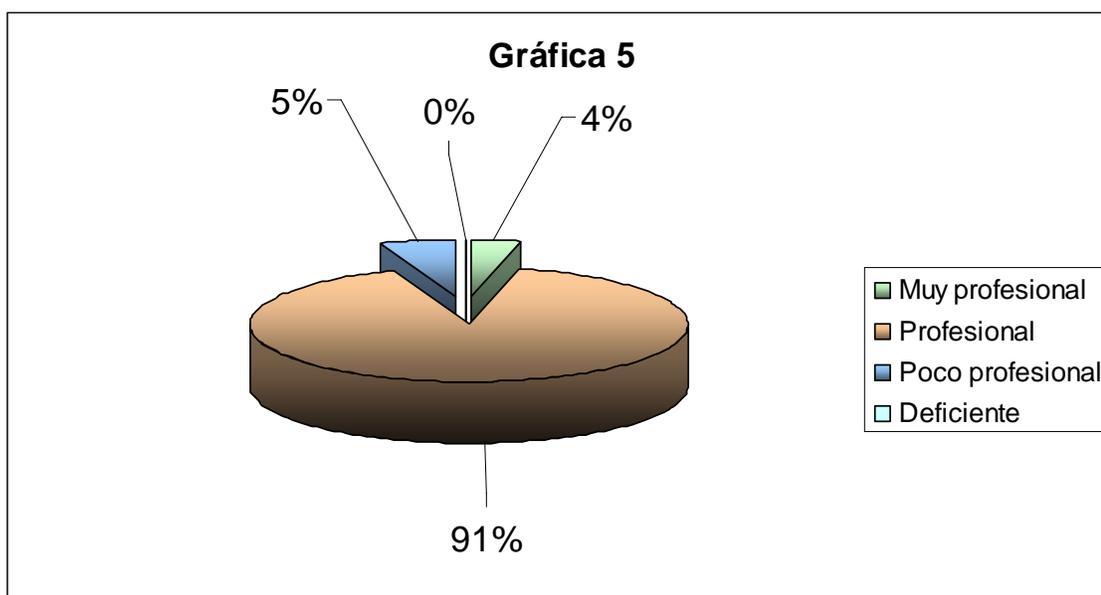
¿Cómo calificaría al personal de ASSA?

Objetivo:

Identificar el grado técnico-profesional del personal de ASSA que tiene relación con los intermediarios.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy profesional	2	4%
Profesional	50	91%
Poco profesional	3	5%
Deficiente	0	0%
Total	55	100%



Comentario: Los resultados de la encuesta demuestran que los intermediarios consideran que los empleados son profesionales ya que tienen un conocimiento idóneo de sus puestos de trabajo, denotando fallas en la conducción de los equipos de trabajo.

Pregunta No. 6

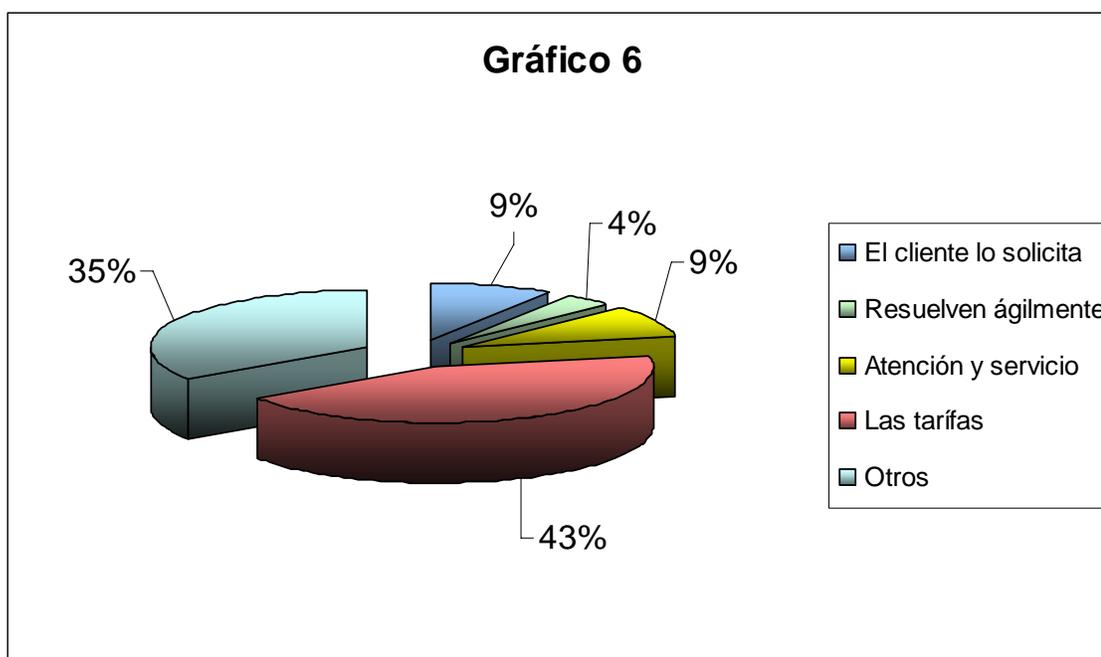
¿Por qué eligió a ASSA para realizar sus negocios?

Objetivo:

Investigar las circunstancias o motivos por los cuales los intermediarios prefieren a ASSA

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
El cliente del intermediario lo solicita	7	13%
Resuelven ágilmente	5	9%
Atención y servicio	6	11%
Las tarifas	27	49%
Otros	21	38%
n = 55		



Comentario: La información obtenida refleja que los intermediarios prefieren a ASSA por sus tarifas; además, un porcentaje significativo mencionó otros aspectos como respaldo financiero, solidez e imagen, entre otros, lo cual indica que existe buen posicionamiento en el mercado de seguros.

Pregunta No. 7

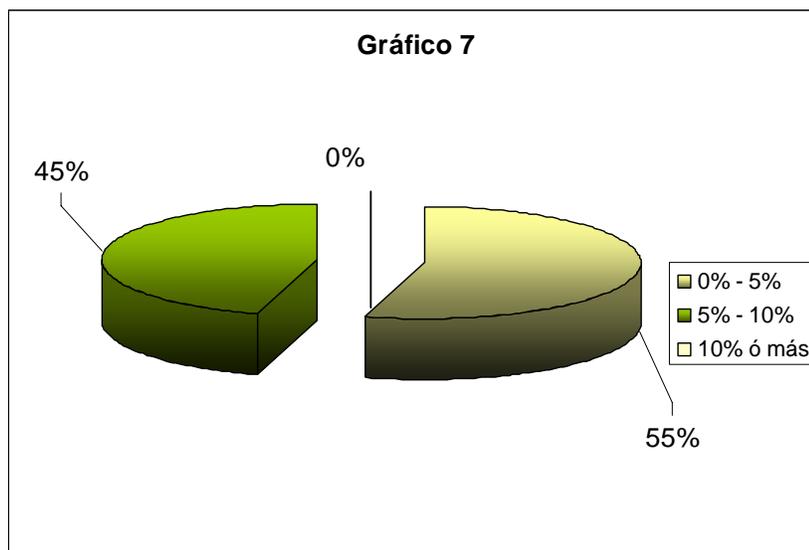
De los documentos que recibe de ASSA, ¿qué porcentaje ha establecido que presentan errores de redacción, contenido, digitación u otros aspectos negativos?

Objetivo:

Determinar cual es el porcentaje de errores que presentan los documentos que se le entregan al intermediario por parte de ASSA.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
0% y 5%	30	55%
6% y 10%	25	45%
Más de 10%	0	0%
Total	55	100%



Comentario: Al observar los datos obtenidos, se pudo determinar que existe un porcentaje bastante alto de errores en los documentos, ya que un 45% se estableció en un rango entre el 6 y el 10%, lo que podría traducirse en pérdida de tiempo, de imagen e insatisfacción, entre otros.

Pregunta No. 8

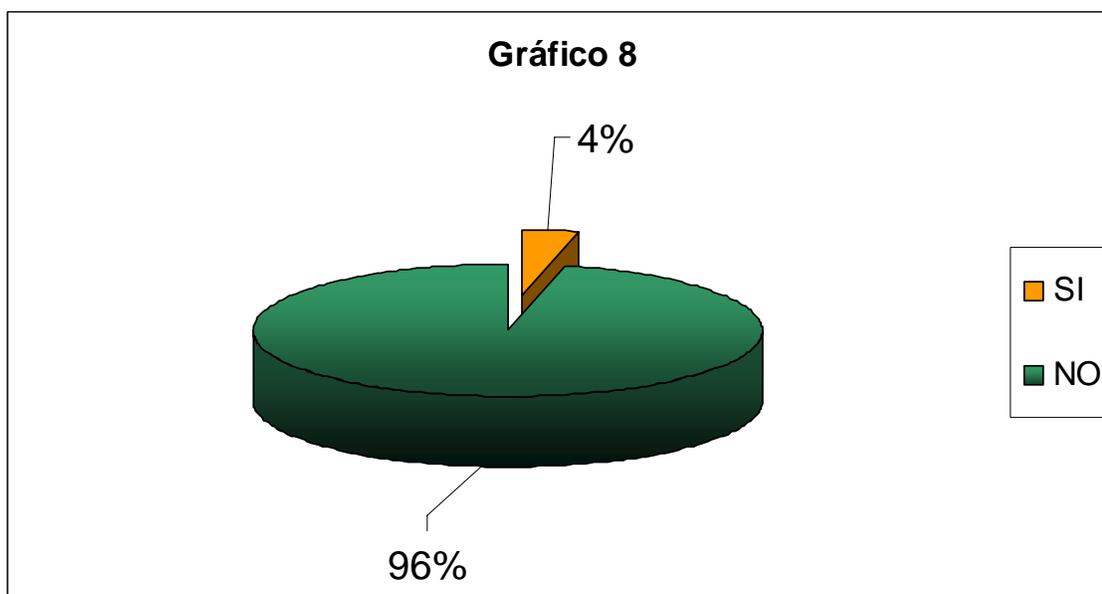
¿Ha recibido llamadas de ASSA para evaluar la atención recibida, a fin de medir la satisfacción del cliente?

Objetivo:

Comprobar si la compañía cuenta con programas de fidelización de clientes y mantenimiento de cartera.

Tabulación de datos:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	4%
NO	53	96%
Total	55	100



Comentario: De acuerdo con las cifras reflejadas los intermediarios no reciben llamadas de parte de ASSA para medir la satisfacción del cliente, lo cual indica que no existen programas orientados a obtener una retroalimentación adecuada.

Pregunta No. 9

¿Qué problemas identifica en el proceso de atención y servicio al cliente?

Objetivo:

Identificar las dificultades que se le presentan al intermediario al momento de solicitar cualquier tipo de servicios a la empresa.

Respuestas a la pregunta 9

PROBLEMAS QUE IDENTIFICA EN EL PROCESO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Lentitud en los tiempos de respuesta • Tardanza en la entrega de documentos • Resolución tardía de los reclamos • Comunicación deficiente entre las áreas • Falta de coordinación entre las áreas • Horarios de atención al público no está de forma visible • Personal más amable • Existe mucha burocracia • Lentitud en la toma de decisiones • No hay respuesta oportuna • Discriminación con respecto a intermediarios grandes • No hay atención personalizada con los responsables de las áreas

Comentario: De acuerdo a la información obtenida, la mayor frecuencia de problemas identificados son la lentitud en los tiempos de respuesta, resolución muy lenta en los reclamos, el personal que los atiende debería ser más amable, además consideran que no se las da la misma importancia a todos los intermediarios; de igual manera, consideran que existe mucha burocracia.

E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ASEGURADORA SALVADOREÑA, S.A. (ASSA).

1. Análisis y situación actual de la empresa

En el presente diagnóstico se ha pretendido hacer un análisis de la situación actual de ASSA, basado en los resultados de la información obtenida mediante la aplicación de los métodos de investigación antes mencionados.

La empresa objeto de estudio brinda diversos tipos de servicios tanto para clientes internos como externos. Los internos son los que se llevan a cabo dentro de las instalaciones entre los empleados.

Los servicios externos están enfocados a brindárseles a los clientes y agentes intermediarios, los cuales visitan la compañía diariamente para hacer diferentes trámites y obtener su documentación. Para desarrollar estos servicios, enfocamos cuatro áreas:

- Departamento de servicio al cliente
- Call center
- Área comercial
- Departamento de operaciones

2. Estructura organizativa

Una buena estructura organizativa en cualquier empresa que tenga bien definida la misión y visión, sus objetivos y otros aspectos, logrará un buen funcionamiento, generando de esta forma satisfacción en los clientes que hagan uso de sus servicios.

En ASSA se pudo observar que se trabaja con una estructura organizacional adecuada, ya que en la investigación no se encontraron mayores problemas entre empleados, exceso de autoridad de los jefes inmediatos, ya que cada uno de los empleados tiene bien definida sus funciones y actividades a realizar.

Además están bien definidos los niveles jerárquicos de la organización, lo que hace que los empleados sepan donde recurrir en caso de un problema.

De acuerdo a las encuestas se determinó que la mayor parte de los empleados conocen la misión y visión institucional lo cual indica que todos tienen bien definido el objetivo en común para alcanzar las metas propuestas por la compañía, esto según la pregunta No. 1 y No. 2, estrato empleado.

3. Atención y servicio al cliente.

En cuanto a la atención y servicio al cliente ASSA cuenta con el personal idóneo y amable, además con instalaciones modernas, apariencia atractiva, mucho aseo, instalaciones pulcras, equipo de oficina en excelentes condiciones con suficiente capacidad.

Además los empleados conocen los estándares de servicio al cliente, aunque un porcentaje considerable no lo conoce, esto según la pregunta No. 4 estrato empleados.

Existe una habilidad por prestar un servicio prometido de forma inmediata ya que en la pregunta No. 7 estrato empleados, un 49% manifestó siempre ayudar a los clientes a pesar de que lo que les solicitan actividades que no les corresponda, cabe mencionar que los empleados están comprometidos en proporcionar información confiable, revisar los documentos, presentar alternativas de solución y entregar la documentación oportunamente, de manera que contribuya al fortalecimiento de la calidad.

En el departamento de servicio al cliente según lo observado la mayor cantidad de clientes que lo visitan son aquellos que no cuentan con un intermediario o agente corredor de seguros, ya que en su totalidad mencionaron que los trámite que realizan son básicamente emisiones, renovaciones, cobro de reclamos, actividades que de una u otra forma no requieren mucho trámite y el proceso no es muy tardado, ya que según las respuestas a la pregunta No. 2

establece un 72% que el trámite duro menos de 30 minutos, además que al realizar estos trámites no encontraron ninguna dificultad o inconveniente, según pregunta No. 3 estrato clientes.

4. Diagnóstico de procesos

Para lograr mejorar la calidad en cada de uno de los tramites que se realiza en ASSA se hace necesario y evaluar cuales serian los cambios o mejoras que se deberían de realizar en sus procesos, esto ayudaría a ofrecer un servicio de mejor calidad.

Para esto, es importante conocer la opinión tanto de clientes internos (empleados), externos y agentes intermediarios, acerca de la calidad del servicio que se ofrece, cuales son sus expectativas y como se puede lograr la satisfacción de sus necesidades, entre otras.

La información obtenida conducirá más adelante a una mejor remisión de los procesos de los trámites mas demandados por los clientes de ASSA, antes de esto se presentará un poco más de los servicios que brinda la empresa.

A continuación se presenta más detalladamente los conceptos de cada uno de los servicios que se brindan en los departamentos antes mencionados.

4.1 Clasificación de los servicios

De acuerdo a la encuesta (estrato clientes) pregunta No. 1, donde se plantean los principales servicios que los clientes demandan de cada departamento son:

- ✓ Renovación de pólizas
- ✓ Emisión de pólizas
- ✓ Modificaciones (inclusiones, exclusiones)
- ✓ Solicitud de Ofertas
- ✓ Cobros de reclamos
- ✓ Presentación de reclamos

Los departamentos en los que se llevan acabo estos trámites son:

- Departamento de servicio al cliente.- En donde se realiza los trámites de solicitud de oferta, información del estatus de pólizas, información de cheques, llenado de solicitud de reclamos, coordinación de inspecciones (cuando es a través de oficina principal).
- Call center.- Es donde los clientes hacen las consultas a través de la vía telefónica, referentes a cualquier tipo de transacción o servicio que soliciten, ya que son los encargados de brindar todo tipo de información.
- Área comercial.- Es aquí donde se hacen todas las cotizaciones de seguros que los clientes solicitan a través de los agentes intermediarios, reciben todo tipo de documentación para luego trasladarla a operaciones, es el área encargada de hacer negocios nuevos, son los encargados de lotear y distribuir a las diferentes áreas con las que tiene relación cualquier tipo de documento, en especial al área de operaciones. Son los encargados de fijar tarifas, condiciones y criterios de suscripción.
- Área de operaciones.- Es acá donde se procesa toda la información que es trasladada por parte del área comercial, (emisiones, renovaciones de pólizas, modificaciones con o sin cobro de prima), por lo general en este departamento solo se atiende a clientes internos, con estos tramites se proporciona diversos tipos de información a las diferentes áreas o departamentos de toda la compañía, son los encargados de despachar la documentación a través de la unidad de registro para los agentes intermediarios. Esta área cuenta con el departamento de monetarios y carteras quienes son los encargados de gestionar por el cobro de prima, aplicación de las mismas, emisión de facturas, cobros de créditos hospitalarios, entre otros.

Servicios más demandados.

Los procesos forman parte de la calidad en el servicio, al decir esto se debe tomar como punto de referencia la percepción del cliente, para luego hacer una revisión de los procesos hacia atrás, tomando como punto de partida la percepción del mismo como se mencionó anteriormente. De lo

anterior se puede decir que calidad y servicio son un mismo y único proceso, ya que el único criterio para medir la calidad es el cliente.

Cuando se habla de ofrecer un mejor servicio a los clientes es un hecho que se está considerando un ahorro de tiempo, disminución de pasos engorrosos y de movimientos innecesarios.

En este sentido, a partir de la investigación de campo que se llevó a cabo a los clientes externos de ASSA los cuales son los que llegan a las instalaciones de la compañía a solicitar cualquier tipo de trámite, en la pregunta No. 1 (estrato clientes), manifestaron que entre los servicios más demandados con un 36% están las solicitudes de ofertas, posteriormente las emisiones con un 22% y las inspecciones con un 20% lo cual nos indica que estos son los servicios más demandados, en general los clientes directos demandan muchos servicios que no requieren realizar operación contable, es decir no necesariamente pasar a operaciones el documento de forma directa.

4.3 Tiempos de respuesta

La compañía objeto de estudio cuenta con un sistema que muestra los tiempos de procesamiento de la información para las diferentes áreas involucradas en el proceso operativo, para cumplir con los tiempos de respuesta es necesario que todos lo conozcan y se aplique de acuerdo a los estándares establecidos.

De acuerdo a la información reflejada, en la pregunta No. 5 estrato empleados el 89% tienen claro el tiempo máximo para procesar los documentos, a pesar de ello dichos tiempos no se cumplen y como consecuencia genera atraso en la entrega de documentos a los clientes finales.

5. Diagnostico del personal

5.1 Capacitación.

Las diferentes gerencias de ASSA proporcionan programas de capacitación a sus empleados con el objetivo de desarrollar sus actividades con mayor eficiencia.

De acuerdo a la investigación realizada a los empleados, en la pregunta No. 17, el 80% de los manifestó recibir capacitaciones para mejorar la atención y servicio al cliente, se pudo constatar que las gerencias de la empresa contemplan dentro de sus planes, programas de capacitación,

entre ellas se mencionan capacitaciones técnicas de seguros, "nuevo concepto de la Cultura de calidad", "vendase usted mismo", "trato con clientes difíciles", entre otros; para retroalimentar a sus empleados, para actualizarlos con los cambios que surgen en las labores que desempeñen, logrando así una mayor eficiencia en sus labores.

Aunque, cabe mencionar que muchos de estos programas de capacitación no son suficientes para mejorar el desempeño de las labores de sus empleados, algunos toman conciencia de la ayuda que estos programas le brindan, ya que los toman como un incentivo que la empresa les ofrece. A pesar de esto las capacitaciones son dirigidas de formas aisladas, es decir, no se toma en cuenta a toda las áreas involucradas en conjunto sino como islas organizacionales.

5.2 Trabajo en equipo

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se constató que existe poco trabajo en equipo entre las áreas involucradas, ya que un 66% expresó que no existe cooperación entre las áreas, de acuerdo a lo reflejado en la pregunta No. 8 estrato empleado. Lo cual indica que no hay un buen ambiente de compañerismo entre las áreas, creando islas organizacionales, dificultando la coordinación del trabajo, generando malestar en los empleados al recibir información o documentación incompleta para realizar el trabajo, dificultando y alargando mas los proceso, generando retrasos innecesarios en la entrega de documentos, lo cual vendría a generar inconvenientes o problemas para brindar un servicio con calidad a los clientes.

6. Diagnóstico del mobiliario, equipo e instalaciones

Para que el servicio al cliente en cualquier organización sea más placentero y se desarrolle en un ambiente más agradable, es necesario introducir cambios físicos en las instalaciones donde se llevan las actividades involucradas en la atención y servicio al cliente y la organización en general.

Una forma para manejar dichos cambios es formular una listada de las diferentes modificaciones que se pueden llevar a cabo en las instalaciones de la organización

De acuerdo a la investigación por el método de observación directa se pudo constatar que ASSA cuenta con las instalaciones apropiadas en todos los aspectos como lo es iluminación, temperatura, aseo, ornato y mobiliario y equipo, oficinas correctamente distribuidas.

6.1 Señalización

Cuando en el área de trabajo se tiene que atender al público, es importante tener en cuenta que los clientes no conocen plenamente las instalaciones de las diferentes áreas, ya que solo las visitan ocasionalmente. Por lo tanto de suma importancia hacer uso de una buena señalización mediante la localización de rótulos y letreros que identifiquen adecuado “como” y “donde” pueden realizar los tramites que necesitan. Todo esto contribuye a una mejor eficiencia y calidad en la realización de las actividades y una mayor satisfacción en los clientes al usar su tiempo eficientemente

De acuerdo a la investigación por el método de observación directa se pudo constatar que la compañía no cuenta con señalización apropiada de jefaturas y gerencias.

En la pregunta No. 5 estrato clientes, un 70% de los encuestados manifestaron que el horario de atención al cliente no esta en un lugar visible, lo cual indica y afirma que no existe una adecuada señalización.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

1.1 ESTRATO EMPLEADOS

- a. Existe poco interés de parte de los empleados por el conocimiento de la misión y visión institucional, esto conlleva a que no haya un verdadero compromiso en cuanto a la consecución de los objetivos y metas empresariales.

- b. El personal tiene conocimiento de los productos que la compañía ofrece (seguros de autos, incendio, vida, gastos médicos, fianza, robo, entre otros), facilitando el desempeño de su trabajo, lo que permite tener una mayor capacidad al momento de brindar información de forma clara y confiable a las personas interesadas.
- c. La empresa no ha informado en su totalidad a los empleados sobre los parámetros cualitativos de servicio al cliente, ya que no todos los conocen; esto se debe a la falta de programas de capacitación inductiva y otras capacitaciones orientadas a mejorar el desempeño del personal.
- d. Los empleados tienen claro el tiempo máximo para procesar la información solicitada, ya que cuentan con un sistema que muestra el tiempo que tienen para trabajar un documento en cada posición; sin embargo, los tiempos mencionados no siempre se cumplen.
- e. Los empleados están concientes de que sus compañeros de trabajo también son sus clientes, en el sentido de que son proveedores de insumos para la realización de su trabajo, sentando las bases para la conformación de equipos de trabajo altamente efectivos.
- f. Existe una buena disposición de parte del personal, para realizar actividades que no les corresponden, lo que permite fortalecer la imagen institucional, en beneficio de los intereses de los clientes.
- g. Hay poco interés en crear un ambiente de cooperación entre las áreas involucradas (área de operaciones, comercial y servicio al cliente), creando islas organizacionales que dificultan la coordinación del trabajo y con ello la consecución de los objetivos y metas programados.
- h. Los empleados cuentan con un alto grado de responsabilidad para cumplir eficazmente los compromisos adquiridos, en el sentido de procesar oportunamente la documentación que necesitan las personas interesadas.
- i. Existe un alto grado disponibilidad de parte de los empleados para superar los errores cometidos, a fin de lograr un alto y constante nivel de consistencia en la confiabilidad de su desempeño.
- j. Las instrucciones en cada posición de trabajo no son claras; las respuestas no se dan con la oportunidad que los casos requieren; el sistema de comunicación es deficiente; muchas veces es necesario reprocesar las transacciones, generando molestias y otros

inconvenientes entre los compañeros de las diferentes áreas, y como consecuencia directa, el incremento del volumen de rechazos de documentos entre las áreas.

- k. La distribución de trabajo que los jefes asignan a los empleados no es equitativa, tanto en volumen como en grado de dificultad, generando malestar en las personas e insatisfacción por las demoras en el procesamiento de la documentación.
- l. La compañía no cuenta con programas o procedimientos para evaluar el servicio brindado a los clientes, en consecuencia, dicho servicio no es controlado adecuadamente, ocasionando pérdida de credibilidad ya que el servicio no se brinda en excelencia.
- m. Los empleados están comprometidos en proporcionar información confiable a sus compañeros de trabajo; revisar los documentos antes de trasladarlos a las áreas correspondientes; presentar alternativas de solución a posibles problemas funcionales, y entregar la documentación oportunamente, de manera que contribuya al fortalecimiento de la calidad.
- n. Existen programas de capacitación orientados a mejorar la calidad del servicio, lo que permite mejorar las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para desempeñar con mayor eficiencia las responsabilidades del cargo.
- o. Los principales obstáculos para el desarrollo del trabajo mencionados por los empleados, son los siguientes: evasión de responsabilidades, traslado de documentación incompleta a otras áreas de trabajo; información errónea que ocasiona falta de confiabilidad; los niveles de cooperación entre los empleados son mínimos; lo que se traduce en deficiencia en el servicio brindado.
- p. Los empleados consideran que pueden minimizar la resistencia al cambio, adaptándose continuamente a las diversas variaciones del entorno laboral y empresarial, para lograr una mayor competitividad en sus puestos de trabajo.
- q. Los empleados expresaron su disposición para adaptarse a un proceso sistemático de cambios culturales conducentes a maximizar la calidad de los servicios prestados y desde luego, el mantenimiento y las posibilidades de incrementar el portafolio de clientes.

1.2 ESTRATO CLIENTES

- a. Los servicios que los clientes requieren con mayor frecuencia al momento de visitar las instalaciones son: las ofertas de seguros, las emisiones e inspecciones de vehículos.
- b. Los trámites que los clientes directos solicitan normalmente requieren menos de 30 minutos, ya que son muy generales (inspecciones, solicitud de oferta, emisiones, entre otros) y no es necesario realizar algún tipo de operación contable.
- c. Los clientes directos que visitan las instalaciones no muestran ningún inconveniente al realizar sus transacciones, a pesar de ello, algunos expresan inconformidad con el servicio demandado.
- d. Existe una buena disposición por parte de los encargados de supervisar y controlar, para resolver los problemas de los clientes; esto indica que existe una buena percepción de la empresa al momento de enfrentar situaciones conflictivas.
- e. La compañía no cuenta con un rótulo de forma visible donde haga mención del horario de atención y servicio al cliente, generando molestias en los clientes cuando se presentan en horarios no hábiles.
- f. Los clientes no tienen ningún inconveniente al visitar las áreas o departamentos en los que se les brinda el servicio, ya que éstas se encuentran distribuidas correctamente, a pesar de no contar con las señalizaciones adecuadas.
- g. En la empresa se vive un ambiente laboral bastante agradable, lo cual permite desarrollar un clima organizacional favorable, en beneficio de la realización satisfactoria del trabajo.
- h. Existe una actitud positiva en los empleados, ya que al cometer un error lo aceptan y tratan de enmendarlo de manera satisfactoria, generando de esta manera una imagen agradable y positiva en beneficio de los usuarios, y en particular, del sistema de atención y servicio al cliente.
- i. Los clientes directos están satisfechos de la manera oportuna en que se les informa sobre los resultados de las transacciones solicitadas, lo cual indica que se cumplen los estándares establecidos para la notificación de los trámites.

1.3 ESTRATO INTERMEDIARIOS

- a. Los intermediarios califican como satisfactoria la atención y servicio que reciben del personal de las áreas involucradas de ASSA, demostrando que existe buena disposición por parte del empleado para atender los requerimientos solicitados.
- b. No existe atención personalizada de parte de los gerentes hacia los agentes, afectando la relación entre ambos y la realización óptima de los negocios.
- c. Las respuestas de parte de los asistentes de las gerencias que participan directamente en la tramitación de los negocios, no son oportunas; provocando demoras innecesarias.
- d. El proceso de entrega de documentos para los intermediarios es lento, ocasionando con ello retrasos para la culminación exitosa de los negocios con clientes finales e inconformidad y malestar de parte de los agentes.
- e. Los intermediarios consideran que los empleados son profesionales ya que tienen un conocimiento idóneo de sus puestos de trabajo, denotando fallas en la conducción de los equipos de trabajo.
- f. Los agentes prefieren a ASSA por sus tarifas, por el respaldo financiero, solidez e imagen, entre otros, lo que conlleva a posicionarse de forma favorable en el mercado de seguros.
- g. Existe un alto nivel de errores en los documentos que se le entregan al cliente directo o al intermediario, lo que genera pérdida de tiempo, insatisfacción y deterioro de la imagen de la compañía.
- h. Los intermediarios no reciben llamadas de parte de los encargados de las áreas involucradas con el fin de medir la satisfacción del servicio brindado, en consecuencia, no existen programas orientados a obtener una retroalimentación adecuada.
- i. La mayor parte de los problemas identificados son: la lentitud en los tiempos de respuesta; resolución muy lenta en los reclamos; el personal que los atiende debería ser más amable, además consideran que no se las da la misma importancia a todos los intermediarios; de igual manera, consideran que existe mucha burocracia.

2. RECOMENDACIONES

2.1 ESTRATO EMPLEADOS

- a. La compañía debe dar a conocer a todos los empleados la misión y visión de ASSA a través de sus medios internos de comunicación y de rótulos situados en lugares estratégicos de la organización.
- b. Dentro de cada área (comercial, servicio al cliente y operaciones), mantener el ideal o establecer como meta que todo el personal conozca con mayor profundidad los aspectos técnicos de cada producto que ASSA ofrece.
- c. Informar a todos los empleados en general sobre los estándares de servicio al cliente y no solamente al personal de servicio al cliente, sino a todos los involucrados directa o indirectamente en el proceso. Al contratar personal nuevo, orientarlos e instruirlos a través de manuales o instructivos donde se establezcan los estándares de servicio al cliente fijados por la compañía
- d. Es necesario revisar los tiempos de respuestas levantados en su oportunidad, para cada movimiento o transacción y por producto.
- e. Es necesario establecer programas de capacitación a todo el personal de la Compañía, para que sean conocedores la forma de consultar información en los diferentes sistemas con los que cuenta la empresa, esto ayudará proporcionar respuestas más oportunas y acertadas.
- f. Al momento de establecer o programar capacitaciones orientadas al servicio al cliente es necesario incorporar a todas las áreas involucradas en el proceso, considerando que de esta manera se conoce la forma de trabajar en cada área y esto ayudaría a beneficiar al cliente.
- g. Para que los empleados cumplan las promesas realizadas es necesario que la documentación este completa (información clara), de esta manera se cumple lo prometido de lo contrario el tiempo de respuesta falla.
- h. Todos los documentos que se trasladen a las diferentes áreas, es responsabilidad de la última persona que lo paso, que lleve las instrucciones claras; de igual manera consideramos que es necesario fortalecer la comunicación interna.
- i. Aprovechar las actitudes positivas del personal en cuanto a la superación de los errores cometidos a través de cursos específicos de capacitación.

- j. Debe existir una mayor coordinación entre los jefes para asignar trabajos, ya que de esta manera se evitaría recargar a las personas que manejan una gran cantidad de pólizas, además es necesario hacer programas de estudio enfocados al aprendizaje técnico de seguros
- k. Tomar en consideración la buena disposición al cambio de actitud que tienen los empleados para mejorar la calidad el sistema de atención y servicio al cliente, mejorando el traslado de información de área a área, presentando alternativas de solución a problemas funcionales y el compromiso de entregar los documentos oportunamente.
- l. Hacer programas de capacitación de adaptación ante posibles cambios organizacionales, para evitar el temor a despidos y fuga de personal, aprovechando la deficiente resistencia al cambio que muestran los empleados.
- m. Establecer una cultura de calidad en la atención y servicio al cliente, desde los niveles mas bajos hasta los niveles jerárquicos más altos.
- n. Fomentar el trabajo en equipo a través de actividades que promuevan la integración de las áreas involucradas en el proceso productivo.
- o. Sensibilizar al personal en cuanto al compromiso institucional de cara al servicio al cliente.
- p. Establecer requerimientos mínimos o estándares de documentación, a fin de que se cumplan los requisitos mínimos para procesar un documento
- q. Desarrollar programas de inducción para todos los empleados de las áreas involucradas, a cerca de los parámetros de servicio al cliente. Al momento de contratar personal nuevo, es necesario darlos a conocer, proporcionar un resumen informativo de cómo tratar y hablar con el cliente.
- r. Actualizar los tiempos de respuesta para que estén acorde con la complejidad del trabajo que se realiza.
- s. Elaborar manuales técnicos y de suscripción en las cuatro áreas que intervienen en el procesamiento de la información, haciendo mención de los requisitos indispensables para realizar cualquier tipo de movimientos.
- t. Para el área de operaciones, el jefe debe coordinarse con el control de calidad, a fin de que el trabajo de un mismo cliente no se le asigne a otros empleados, ocasionando duplicidad o

superposición del trabajo; además, si el auxiliar está con un trabajo que lleva demasiado tiempo en procesarlo, no se le debe asignar más de lo que ya tiene hasta que libere dicho trabajo. Para el área comercial se recomienda dejar a un solo asistente loteando trabajos, ya que esto demora alrededor de media jornada de trabajo, lo que implica demoras en el traslado de documentos al área de operaciones.

2.2 ESTRATO CLIENTES

- a. El personal de todas las áreas interactuantes debe tener los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para proporcionar un servicio que optimice la calidad.
- b. El personal debe capacitarse sistemáticamente en áreas relacionadas con la atención y servicio al cliente para brindar un trato satisfactorio.
- c. Proporcionar los horarios de atención al cliente a través de rótulos que estén al alcance o a la vista de todo el público, ubicarlos en sitios estratégicos como las áreas que mas son visitadas, para que de esta manera el cliente no tenga inconvenientes al momento de llegar a realizar sus transacciones.
- d. Señalizar las diversas áreas, gerencias y jefaturas en puntos visibles, a manera de simplificarles a los clientes directos la realización de sus movimientos y el aprovechamiento máximo de su tiempo.

2.3 ESTRATO INTERMEDIARIOS

- a. Establecer reuniones periódicas entre gerentes y agentes a fin de mantener una relación óptima en cuanto a negocios e información de los mismos.
- b. La gerencia comercial, deberá brindar un trato personalizado a los intermediarios, para mantener e incrementar, en forma sostenida, un nivel adecuado de nuevos negocios.
- c. Los asistentes comerciales deben brindar un seguimiento eficiente de los negocios que los agentes proporcionan a la compañía, para ofrecer respuestas claras y oportunas.
- d. Realizar un análisis de los procedimientos básicos, con el propósito de hacer una reestructuración de los mismos, para que en cada actividad adicional haya un verdadero valor agregado y de esta manera evitar demoras o retrasos innecesarios.

- e. Mejorar el sistema de supervisión y control de los equipos de trabajo para aprovechar el grado de especialización de los empleados.
- f. Fortalecer el grado de posicionamiento de ASSA en el mercado de seguros, a través de los productos diferenciados que ofrece logrando la fidelización de los usuarios.
- g. Diseñar un sistema de retroalimentación en cada fase del procesamiento de la información para detectar las deficiencias y corregirlas en forma oportuna.
- h. Agilizar los tiempos de respuesta a través de la distribución equitativa de trabajo, las capacitaciones al personal, y brindarle el mismo grado de interés a todos los intermediarios en forma equitativa y minimizando la burocracia.

G. ANÁLISIS FODA

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
INTERNO		EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La solidez financiera con la que cuenta, ya que tienen el respaldo de grupos financieros transnacionales. • Empleados profesionales que conocen su trabajo. • Aplicación de tecnología de punta. • Instalaciones adecuadas. • Buena imagen institucional y posicionamiento en el mercado de seguros. • Alianzas estratégicas. • La diversidad de productos que ofrece. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco trabajo en equipo entre el personal de las unidades organizacionales y a nivel de las áreas que intervienen en el proceso de la información. • Excesiva burocracia para realizar las transacciones requeridas. • Niveles salariales no competitivos. • Distribución no equitativa del trabajo. • Falta de programas de evaluación de personal. • Atrasos en la entrega de documentos. • Alto nivel de frecuencia de errores cometidos al procesar la información. • Poca oportunidad de desarrollo del personal. • Fuga de información determinante para la realización de los negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene oportunidad de expandirse a nivel regional. • Incrementar participación en el mercado. • Tecnología de vanguardia aplicada a nivel mundial • Existencia de empresas especializadas para capacitar al personal y minimizar los errores. • Existe en el entorno empresarial personal altamente calificado 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de clientes importantes para el desarrollo empresarial. • Mayores ingresos para los empleados de otras compañías. • Mayor crecimiento de otras compañías del sector. • La competencia brinda mejores tarifas y beneficios para los clientes.

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PLAN PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DEL SISTEMA EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE DE ASEGURADORA SALVADOREÑA, S.A. (ASSA)”.

A. IMPORTANCIA

En esta época de globalización, la empresa requiere que se enfoque a las necesidades de sus clientes en función de ser más productivas y eficientes, dándoles el servicio de calidad que se merecen. Además de diferenciarse de otras por la implantación de un modelo que les permita rebasar las expectativas de sus clientes, obteniendo múltiples beneficios al contar con una filosofía de calidad en el servicio

Este capítulo comprende la propuesta de un plan para optimizar la calidad del sistema en la atención y servicio al cliente de una compañía de seguros, el cual servirá para mejorar la efectividad operacional de la organización, evaluar los niveles del servicio de atención al cliente y así lograr mejorar la calidad del mismo, en cuanto a la educación de las personas con valores culturales como la honestidad, puntualidad, espíritu de logro, entre otros; y como una de las prioridades es crear sensibilidad hacia el cliente debido a que es la única manera de mantener la relación a largo plazo y añadir valor a la lealtad de éste con la organización, por lo que dicho plan ayudará a efectuar revisiones continuas que den a conocer las necesidades de los clientes y de esta manera cumplir con los intereses de los mismos como también la aplicación de herramientas que permitan su mejoramiento continuo.

B. OBJETIVOS

1. General

Diseñar un plan que facilite el proceso de cambio, proporcionando aquellos elementos positivos que permitan hacer una organización eficiente y efectiva en el sistema de atención y servicio que presta a usuarios internos y externos, fortaleciendo las redes de colaboración dentro de la misma, aplicando las herramientas adecuadas para crear un servicio de calidad que vaya enfocado a

satisfacer sus necesidades, y de esta manera generar una continua actitud de servicio al cliente y lealtad mutua en sus compromisos laborales.

2. Específicos

- 2.1 Obtener un compromiso de parte de las jefaturas y empleados de la organización para respaldar un plan que mejore el sistema de atención y servicio al cliente.
- 2.2 Detallar las actividades necesarias para implementar el plan que optimice la calidad del sistema en la atención y servicio al cliente.
- 2.3 Simplificar los procesos para brindar un excelente servicio al cliente

C. DISEÑO DE UN PLAN PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

1. Definición de la misión y visión

Misión

Ser líder en el mercado de Seguros de Centroamérica, contribuyendo activamente al mejoramiento de la calidad de vida de sus asegurados, colaboradores y de la comunidad.

Visión

Convertir a ASSA en la mejor empresa de seguros de Centroamérica a través de la mejora continua en el servicio, para lograr el nivel necesario para competir con éxito en el mercado internacional.

2. Objetivos del plan de solución

- a) Crear una sensibilización al cambio entre el personal involucrado.
- b) Promover el cambio de actitud prepotente a una actitud proactiva.
- c) Disminuir la rivalidad entre las áreas.
- d) Mejorar los procesos.
- e) Lograr una mayor coordinación entre las áreas involucradas y los jefes de cada departamento.

3. Políticas

- f) Realizar una evaluación del sistema de atención y servicio al cliente cuatro veces al año.
- g) Obtener la participación activa del personal de todas las áreas involucradas en el proceso durante y después de la implementación del modelo.
- h) El comité de calidad será el encargado de la implementación y supervisión del modelo.
- i) Es necesario establecer como norma, la evaluación periódica de la calidad del sistema en la atención y servicio al cliente.

4. Estrategias

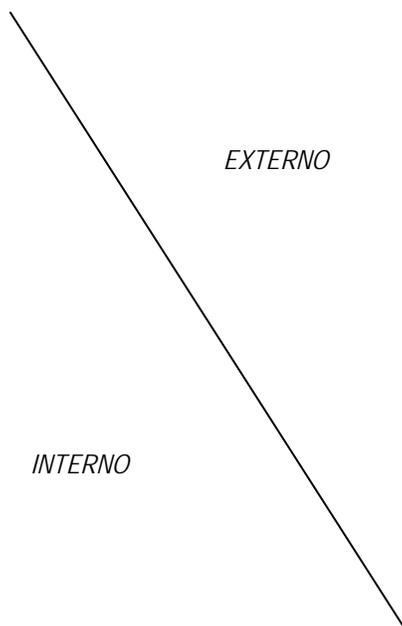
- a) Desarrollar planes específicos de acción que mejoren la calidad del sistema en la atención y servicio al cliente.
- b) Desarrollar programas de evaluación de la calidad del servicio
- c) Identificar las percepciones de los usuarios para mantener un sistema de retroalimentación que permita superar las deficiencias encontradas.
- d) Dar una continuidad al plan de manera periódica según el cronograma propuesto.

5. Análisis FODA

El análisis FODA ayuda a crear o reajustar estrategias que vayan encaminadas a fortalecer el diseño del plan. Al mismo tiempo permite conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; y de esta manera obtener un diagnóstico preciso que contribuye a tomar decisiones acordes a los objetivos y políticas formuladas por la empresa.

El FODA es una de las herramientas esenciales que proporciona la información necesaria para la implantación de acciones preventivas y correctivas.

6. Análisis matricial FODA



OPORTUNIDADES

- La empresa tiene oportunidad de expandirse a nivel regional.
- Incrementar participación en el mercado.
- Tecnología de vanguardia aplicada a nivel mundial.
- Existencia de empresas especializadas para capacitar al personal y minimizar los errores.
- Existe en el entorno empresarial personal altamente calificado
- Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas similares.

AMENAZAS

- Pérdida de clientes importantes para el desarrollo empresarial.
- Mayores ingresos para los empleados de otras compañías.
- Mayor crecimiento de otras compañías del sector.
- La competencia brinda mejores tarifas y beneficios para los clientes.
- Fuga de información determinante para la realización de los negocios

FORTALEZAS

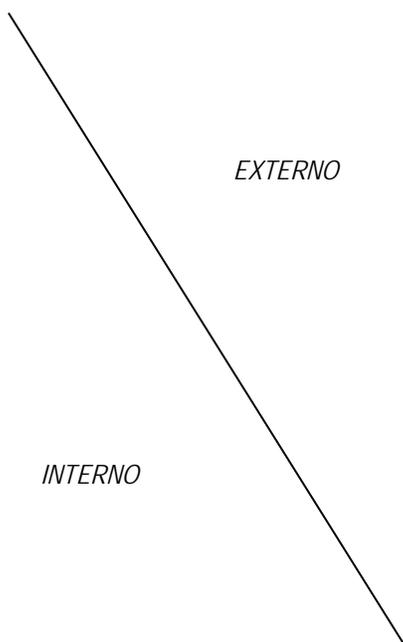
- La solidez financiera con la que cuenta, ya que tienen el respaldo de grupos financieros transnacionales.
- Empleados profesionales que conocen su trabajo.
- Aplicación de tecnología de punta.
- Instalaciones adecuadas.
- Buena imagen institucional y posicionamiento en el mercado de seguros.
- Alianzas estratégicas.
- La diversidad de productos que ofrece.

Estrategias ofensivas FO

- Aprovechar la solidez financiera de la transnacional para posicionarse en el mercado de seguros de la región.
- Utilizar el profesionalismo de los empleados para lograr un significativo incremento en la participación en el mercado.
- Aprovechar la buena imagen institucional para atraer del entorno personal altamente calificado.
- Utilizar programación moderna, de nivel mundial con el respaldo de la transnacional.
- Existencia de sistemas de autoevaluación y acreditación

Estrategias defensivas FA

- Utilizar a favor la diversidad de productos que se ofrece para hacer frente al crecimiento de otras compañías del sector.
- Aprovechar la solidez financiera para brindar salarios competitivos a sus empleados y evitar que estos se marchen a otras compañías.
- Fortalecer la imagen institucional y el posicionamiento en el mercado para evitar la pérdida de clientes importantes.



OPORTUNIDADES

- La empresa tiene oportunidad de expandirse a nivel regional.
- Incrementar participación en el mercado.
- Tecnología de vanguardia aplicada a nivel mundial.
- Existencia de empresas especializadas para capacitar al personal y minimizar los errores.
- Existe en el entorno empresarial personal altamente calificado
- Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas similares.

AMENAZAS

- Pérdida de clientes importantes para el desarrollo empresarial.
- Mayores ingresos para los empleados de otras compañías.
- Mayor crecimiento de otras compañías del sector.
- La competencia brinda mejores tarifas y beneficios para los clientes.
- Fuga de información determinante para la realización de los negocios

DEBILIDADES

- Poco trabajo en equipo entre el personal de las unidades organizacionales y a nivel de las áreas que intervienen en el proceso de la información.
- Excesiva burocracia para realizar las transacciones requeridas.
- Niveles salariales no competitivos.
- Distribución no equitativa del trabajo.
- Falta de programas de evaluación de personal.
- Atrasos en la entrega de documentos.
- Alto nivel de frecuencia de errores cometidos al procesar la información.
- Poca oportunidad de desarrollo del personal.
- Falta de difusión del código de ética de la empresa.

Estrategias adaptativas o de reorientación DO

- Brindar oportunidad de desarrollo al personal facilitándoles diversas capacitaciones a través de empresas especializadas.
- Minimizar la burocracia para facilitar la expansión a nivel nacional y regional.
- Mejorar el sistema de salarios y prestaciones para contar con personal altamente competitivo.
- Aprovechar la existencia de empresas especializadas para fortalecer la autoevaluación y la acreditación.
- Aplicar las técnicas de distribución del trabajo para lograr una asignación de tareas más equitativa
- Capacitar sistemáticamente al personal: cursos internos, instituciones de educación superior, pasantías, entre otros.

Estrategias de supervivencia DA

- Al nivelar los salarios de los empleados se evitara que estos busquen mayores ingresos en otras compañías.
- Al minimizar la burocracia se lograra mantener y fidelizar a los clientes.
- Fortalecer el trabajo en equipo entre las diferentes áreas para lograr altos niveles de eficiencia y enfrentar el crecimiento de otras compañías.
- Difundir el código de ética para evitar la fuga de información determinante para el cierre de los negocios.

D. PROPUESTA PARA MEJORAR EL SISTEMA DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.

Elaborar el perfil de un plan operativo orientado a la aplicación de un modelo de evaluación que sirve como un instrumento técnico para establecer las necesidades básicas de los clientes, así como la mejora de los procesos de transformación de toda la documentación, determinar las percepciones que los clientes tienen de la compañía en lo que respecta a la calidad del sistema en la atención y servicio brindado y productos ofrecidos.

Se realizarán planteamientos que contribuyan a mejorar cada uno de los componentes analizados en el diagnóstico, factores que están afectando negativamente el proceso de transformación de la información, así como las variables internas de trabajo.

A través de la evaluación del servicio al cliente se puede detectar las expectativas de los clientes y percibir que es lo que realmente esperan, evitar que se fijen estándares atendiendo a los intereses de la empresa y no de los clientes.

Para lo cual se implementarán los siguientes métodos de evaluación:

- a) Realizar encuestas telefónicas dirigidas a clientes e intermediarios lo cual permitirá detectar fallas y fortalezas del servicio.
- b) Crear un buzón de sugerencias: que consiste en ubicar un buzón en un lugar estratégico visible y de fácil acceso con el material necesario (bolígrafo y papel).
- c) Realizar evaluaciones después de impartidas las capacitaciones: permitirá conocer efectos positivos y negativos de los expositores así como del tema, ayudando a mejorar la calidad de estos.
- d) Cliente misterioso, el cual tiene como objetivo auditar la calidad del servicio y la atención al cliente.

Para optimizar la calidad del sistema en la atención y servicio al cliente es importante realizar evaluaciones periódicas del desempeño para poder proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que los empleados llevan a cabo su trabajo; verificación de

cumplimiento de políticas, para esto los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables; es decir, que deben ser comprendidos por evaluadores y empleados.

Puesto que si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (persona, sistema y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

La propuesta se dividirá en dos partes: un modelo de análisis por cada elemento evaluado y un plan de implementación que estará compuesto por todas aquellas actividades a realizar, presentación, reproducción, recursos y mecanismos de control que contribuyan a enriquecer las unidades o jefaturas de esta institución.

A continuación se detalla el modelo de análisis que se ha utilizado para el desarrollo de la propuesta, constituido de las siguientes partes:

Problema

En este apartado se describe, en forma sintética, la situación problemática que enfrentan los usuarios del sistema para tomar las decisiones pertinentes, de manera de ofrecer soluciones prácticas a dichas situaciones.

Áreas afectadas

Consiste en determinar las repercusiones que causa la problemática existente en las dependencias que intervienen en el procesamiento de la información referente.

Solución

En esta parte de la propuesta, se expone las recomendaciones determinantes que contribuyen eficientemente a resolver el problema planteado.

Objetivo

En este componente se describe los resultados finales que pretendemos alcanzar.

Políticas

Integran un marco general de actuación que deberá tenerse en cuenta a la hora de tomar decisiones con respecto a las soluciones adoptadas.

Estrategias

Consiste en determinar cómo y cuándo poner en marcha los elementos básicos de la solución aceptada.

Acciones estratégicas

Se puntualizan aquellas actividades que prioritariamente contribuirán con mayor efectividad a los resultados esperados.

Producto esperado

Se detallan los cambios que se obtendrán en diversas áreas: actitudes, habilidades, conocimientos, procedimientos, estructura organizacional, entre otros.

ELEMENTOS DEL MODELO DE SISTEMA DE ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE

Problema:	Incumplimiento de los tiempos de respuesta
Áreas Afectadas:	Las áreas involucradas en el proceso (operaciones, comercial y servicio al cliente).
Solución:	-Mejorar los tiempos de procesamiento de la información de acuerdo a la complejidad del trabajo de los diferentes ramos (incendio, automotores, vida, etc.).
Objetivo:	-Optimizar los tiempos de repuesta establecidos por las áreas respectivas, a fin de lograr una excelente satisfacción del cliente.
Políticas:	-Distribuir la documentación de acuerdo a los tiempos de respuesta establecidos. -Establecer requerimientos de traslado de información de un área a otra. -Todos los empleados de las áreas involucradas deben tener claro los tiempos de respuesta. -Mantener actualizados los procedimientos
Estrategias:	-Elaborar un manual o instructivo que contenga de forma clara y concisa los tiempos de respuesta por producto y por posición. -Establecer, a través de manuales, los tiempos máximos para procesar diferentes transacciones, desde que el documento ingresa a la compañía, hasta que se le entrega al cliente.
Acciones estratégicas:	-Realizar encuestas periódicamente a los clientes respecto a la entrega oportuna de la documentación -Someter los procedimientos actuales a un riguroso análisis con el propósito de simplificarlos.
Productos esperados:	-Entrega oportuna de documentación a clientes o intermediarios. -Mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad. -Procedimientos estandarizados y modernizados.

Problema:	Desconocimiento de los parámetros cualitativos de servicio al cliente.
Áreas Afectadas:	El personal del área de servicio al cliente, Call Center, área comercial y área de operaciones.
Solución:	-Informar a todos los empleados involucrados directa o indirectamente en el proceso, sobre dichos parámetros. Al contratar personal nuevo, orientarlos e instruirlos a través de manuales o instructivos donde se establezcan los estándares de servicio al cliente fijados por la compañía.
Objetivo:	-Lograr un mayor nivel de optimización de la calidad de servicio al cliente a través de un sistema de retroalimentación del servicio brindado.
Políticas:	-Mantener estándares de servicio al cliente acorde a las exigencias de la demanda. -Normalizar los servicios prestados a los clientes a través de la aplicación de los estándares de servicio al cliente. -Contar con programas o procedimientos permanentes para evaluar el servicio brindado a los clientes.
Estrategias:	-Brindar capacitación inductiva orientada a mejorar, en forma sostenida, el desempeño laboral. -.Realizar evaluaciones periódicas de servicio al cliente.
Acciones estratégicas:	-Efectuar investigaciones periódicas relacionadas con el grado de satisfacción de los clientes por el servicio recibido. -Establecer un sistema de premios a los empleados más destacados en cuanto al sistema de servicio al cliente. -Hacer más eficiente el sistema de atención y servicio al cliente para soportar dichas demandas.
Productos esperados:	-Personal altamente impregnado de la filosofía del servicio al cliente. -Aplicación de los conocimientos adquiridos Alto nivel de fidelización de clientes.

Problema:	Poco interés en crear un ambiente cooperativo
Áreas Afectadas:	El personal de todas las áreas involucradas en el sistema de atención y servicio al cliente.
Solución:	Eliminar las islas organizacionales de la empresa, minimizando las diferencias entre las áreas involucradas, la falta de interacción entre el personal, los intereses individuales; fortaleciendo el trabajo en equipo considerando la calidad del ambiente laboral existente.
Objetivo:	- Fomentar el trabajo en equipo a través de actividades que promuevan la integración de las áreas involucradas en el proceso productivo.
Políticas:	-Mantener un alto nivel de comunicación entre los empleados involucrados en el proceso. -Brindar capacitaciones orientadas a sensibilizar al personal para facilitar la socialización del mismo.
Estrategias:	-Formar equipos de trabajo entre las áreas involucradas -Fomentar actividades
Acciones estratégicas:	-Impulsar programas de capacitación que involucre a todas las áreas que interactúan en el proceso. -Realizar dinámicas en grupo para lograr el acercamiento entre compañeros de trabajo
Productos esperados:	-Alto nivel de calidad en los documentos entregados a los clientes finales. -Consecución de los objetivos y metas planteados por la organización

Problema:	Las instrucciones no son claras cuando se traslada la información de una posición de trabajo a otra.
Áreas Afectadas:	Área comercial, servicio al cliente y operaciones
Solución:	Modificar el sistema de procesamiento de la información, creando una retroalimentación en cada posición, desde que el documento ingresa a la compañía hasta que se le entrega al cliente final.
Objetivo:	Mejorar la calidad de la comunicación en el traslado de la información entre las áreas involucradas, disminuyendo el reproceso de transacciones y el volumen de rechazos de documentos entre las áreas.
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> -Cada posición de trabajo debe identificar claramente los requerimientos necesarios para el traslado de documentos. -Hacer una retroalimentación en cada posición con el propósito de reconocer las deficiencias durante el proceso. -Toda consulta de cualquier otra área hacia operaciones deberá hacerse a través del Middle Office
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar el perfil de un plan de capacitaciones al personal sobre los requisitos necesarios para realizar cualquier tipo de transacción (renovación, emisión, modificaciones, entre otros) -Elaborar manuales técnicos y de suscripción en las cuatro áreas que intervienen en el procesamiento de la información.
Acciones estratégicas:	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar talleres de capacitación haciendo énfasis en la praxis de la calidad total, estimulando cero errores. -Resolver problemas prácticos derivados del procesamiento de la información con énfasis en el análisis de procedimientos.
Productos esperados:	<ul style="list-style-type: none"> -Entrega oportuna de documentos a los clientes finales -Disminución de errores en los documentos y de rechazos de los mismos entre las áreas y por consiguiente las molestias entre los compañeros de trabajo -Respuestas más oportunas dependiendo de los casos que lo requieran.

Problema:	La distribución del trabajo no es equitativa causando malestar entre los empleados
Áreas Afectadas:	Área de operaciones
Solución:	-Aplicar las técnicas de distribución del trabajo para lograr una asignación de la carga de responsabilidades más justa.
Objetivo:	Disminuir el atraso de documentos que se procesan en el área de operaciones, con la finalidad de dar una respuesta oportuna a los clientes finales.
Políticas:	-Asignar trabajos acorde a la capacidad del personal -Ejercer una mayor supervisión, dependiendo de la complejidad de los documentos a procesar
Estrategias:	-Contar con eficientes descripciones de puestos -Definir claramente los requerimientos para cada puesto
Acciones estratégicas:	-Fomentar la autoevaluación del trabajo -Impulsar la cultura del control total de la calidad total
Productos esperados:	-Trabajo distribuido en forma objetiva -Incrementar la motivación del empleado en un clima laboral tipificado por el predominio de la equidad.

Problema:	Errores en la entrega de documentos
Áreas Afectadas:	Área de operaciones y área comercial.
Solución:	Minimizar las deficiencias a través de la capacitación, mejorar el sistema de comunicaciones y ejercer una eficiente supervisión.
Objetivo:	Reducir el número de errores que se producen en el procesamiento de la información
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> -Cada empleado debe hacer una revisión exhaustiva de cada documento que traslada en cada posición. -Dependiendo de la complejidad de la documentación, dedicarle el tiempo necesario para procesarla. -Todo empleado debe tener claro los requisitos necesarios para transformar la información en lo que el cliente realmente necesita
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> -Los coordinadores de cada área de trabajo deben realizar un listado de los requerimientos básicos para el proceso de la información. -Capacitación en control total de la calidad. -Fortalecer la cultura de la autoevaluación y la acreditación.
Acciones estratégicas:	<ul style="list-style-type: none"> -Formar círculos de calidad los cuales estarán integrados por la gerente de operaciones, un control de calidad, un jefe, una asistente comercial, dos auxiliares de emisión, coordinadora de asistentes de gerencia y un gerente comercial. -Mantener un sistema permanente de encuestas para obtener una retroalimentación oportuna.
Productos esperados:	<ul style="list-style-type: none"> -Disminución en el número de errores -Documentos entregados al cliente con mayor calidad. -Mejora de imagen institucional -Incremento de la participación del personal

Problema:	Insatisfacción con el nivel de ingresos percibido.
Áreas Afectadas:	El personal de todas las áreas involucradas en el sistema de atención y servicio al cliente.
Solución:	-Mejorar el sistema de salario de los empleados acorde a las responsabilidades asignadas y los niveles promedios de ingreso que prevalecen en el entorno laboral.
Objetivo:	-Nivelar los sueldos y prestaciones en forma equitativa con el propósito de mantener permanentemente motivado al personal.
Políticas:	-Conservar un entorno laboral satisfactorio. -Que los empleados mantengan un nivel de ingreso acorde con el costo de vida. -Mantener un nivel de ingresos en proporción a los índices inflacionarios.
Estrategias:	-Mantener un nivel de motivación idóneo para propiciar la productividad de los empleados. -Realizar evaluaciones periódicas para hacer incrementos de acuerdo al desempeño. -Implementar programas sistemáticos de capacitación para mejorar las competencias del personal.
Acciones estratégicas:	-Realizar investigaciones del nivel de ingresos que la competencia paga, para igualarlos o superarlos -Los empleados mas destacados en las evaluaciones realizadas serán objeto de un tratamiento especial en cuanto a sus ingresos en el corto plazo. -Hacer más eficiente el sistema de administración financiera para soportar dichos incrementos.
Productos esperados:	-Empleados motivados, satisfechos, sumamente interesados en su trabajo. -Mejorar los índices de retención de empleados como de clientes por las satisfacciones logradas. -Mejorar los niveles de rentabilidad de la empresa.

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Con el propósito de optimizar la calidad del sistema de atención y servicio al cliente, se ha diseñado un plan de implementación que contiene los objetivos que se pretenden alcanzar, las actividades que serán necesarias desarrollar, los diversos recursos que se requieren y los mecanismos a seguir para su debido cumplimiento. Un aspecto determinante para la efectividad de este plan será la participación y colaboración de todo el personal de las áreas involucradas de la compañía objeto de estudio.

1. OBJETIVOS

- a) Describir las actividades que se llevaran a cabo durante la implementación del plan.
- b) Determinar los recursos necesarios para la puesta en marcha del plan.
- c) Formular los mecanismos de control adecuados para detectar y corregir oportunamente los inconvenientes y las dificultades encontradas en la implementación del plan.

2. ACTIVIDADES A REALIZAR

a. Presentación

Presentar al comité de calidad los gerentes de las áreas involucradas de la compañía la propuesta del plan para su respectiva revisión, análisis y validez del mismo en conjunto con el comité de calidad.

b. Aprobación

Obtener tanto de las gerencias involucradas como del comité de calidad la aprobación del plan, y luego la autorización para proceder a implementarlo.

c. Perfil de capacitación para los jefes

Con el objeto de que la implementación sea efectiva, es necesario e indispensable que los jefes reciban capacitaciones acerca de calidad y modelos de calidad. De esta manera estarán en mejores condiciones de orientar a sus subordinados.

d. Puesta en marcha y evaluación de resultados

Después de realizar las actividades anteriores se procederá a realizar el plan evaluando los resultados parciales obtenidos, para identificar fortalezas y debilidades y hacer las mejoras y correcciones respectivas.

3. RECURSOS

Para implementar el presente plan es necesario que las gerencias de las áreas involucradas, brinden su apoyo y se pueda contar con los siguientes recursos:

- **Recursos humanos**

Se requiere de la formación de un comité de calidad integrado por gerentes, jefes y empleados de las diferentes unidades, coordinado por la jefatura de la institución (director comercial), adicionalmente se necesita contratar profesionales que se encargarán de dar las exposiciones para fortalecer la calidad del sistema de calidad de la organización.

- **Recursos materiales**

Para la implementación del plan de optimización de la calidad se necesitan los materiales siguientes: equipo informático, mobiliario y equipo de oficina, papelería y útiles y una sala de reuniones, para lo cual la compañía ya cuenta con todo el recurso necesario.

- **Recursos financieros**

Para la ejecución de este proyecto es de suma importancia que la institución realice una asignación presupuestaria. Es necesario que se haga un uso óptimo de estos recursos, distribuyéndolos adecuadamente para la realización de las actividades. Para llevar a cabo la capacitación propuesta, se presenta un presupuesto de gastos, que a continuación se detalla, para lo cual será el departamento de Recursos Humanos quien financiará todo, aprobado por la Dirección Ejecutiva.

Presupuesto de capacitaciones para el plan de mejora

Temario de capacitaciones	Tiempo duración	Costos
Capacitación inductiva orientada a mejorar el desempeño laboral.		\$ 560.00
1. Responsabilidad del asistente comercial 2. Cuando dejar su rol como asistente 3. Correspondencia comercial y correos electrónicos. 4. Llamados telefónicos profesionales. 5. Manejar quejas y reclamos 6. Presentación de servicios / productos 7. Vocabulario y gramática 8. Atención a agentes y corredores	8 HORAS	\$ 560.00
Capacitaciones orientadas a sensibilizar al personal para facilitar la socialización del mismo.		\$ 2,800.00
Resistencia al cambio.	8 HORAS	\$ 560.00
Servicio al cliente	8 HORAS	\$ 560.00
Metodología para la solución de problemas Ese no es mi problema (video)	16 HORAS	\$ 1,120.00
Trabajo en equipo	8 HORAS	\$ 560.00
Capacitaciones sobre programas operativos		Sin costo
Sistema Acsel/x	4 HORAS	
Sistema SDS	4 HORAS	
Láser Fiche	2 HORAS	

Capacitaciones sistemáticas para mejorar las competencias del personal		\$ 2,240.00
1. Seguro de incendio, líneas aliadas, cláusulas especiales y anexos varios.	4 HORAS	\$ 280.00
2. Seguro de lucro cesante.		
3. Seguro de robo	8 HORAS	\$ 560.00
4. Seguro de dinero y valores		
5. Seguro de fidelidad		
6. Seguro de rotura de vidrios		
7. Seguro de equipo electrónico		
8. Seguro de automotores	4 HORAS	\$ 280.00
9. Seguro responsabilidad civil en exceso.		
10. Seguro de transporte terrestre, marítimo y aéreo (importación-exportación).	8 HORAS	\$ 560.00
11. Seguro de ramos técnicos		
12. Seguro de rotura de maquinaria		
13. Seguro de lucro por rotura		
14. Seguro de montaje y lucro		
15. Seguro de todo riesgo en construcción		
16. Seguro de responsabilidad civil		
17. Procedimientos de reclamos	8 HORAS	\$ 560.00
18. Principios básicos de reaseguro		
19. Seguro de salud		
20. Seguro colectivo		
21. Imprevisto		\$ 560.00
COSTO TOTAL		\$ 6,160.00

F. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

1. EVALUACIÓN

Los encargados de la continuidad y cumplimiento de las actividades, serán los gerentes y jefes de cada una de las áreas, coordinadas por el comité de calidad.

2. SEGUIMIENTO

Debido a que se evaluarán los elementos que inciden en el proceso que realizan los empleados, en sus puestos de trabajo, es necesario verificar los resultados obtenidos. En consecuencia, se puede reprogramar actividades orientadas a lograr los objetivos de la evaluación.

3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El tiempo estimado para la evaluación del plan es de cuatro meses, distribuidos de acuerdo al siguiente cronograma de actividades.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DEL SISTEMA EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.

ASEGURADORA SALVADOREÑA, S.A. (ASSA)																	
Nº	ACTIVIDADES/ TIEMPO	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del plan propuesto a las gerencias para su revisión y análisis.	■															
2	Discutir con las gerencias y el comité de calidad las observaciones restantes de la revisión, para incurrir en las correcciones pertinentes.		■	■													
3	Obtener la aprobación del plan por parte de las gerencias y del comité.				■	■											
4	Capacitación a los jefes sobre la calidad y modelos de calidad						■	■									
5	Evaluación de resultados								■	■							
6	Presentación de resultado										■						
7	Puesta en marcha del plan											■	■	■	■	■	■

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ALBRECHT, KART Y BRADFORD, LAWRENCE J., "La excelencia en el servicio", Mc Graw Hill, 1991.
- ARMSTRONG, MICHAEL. Manual de Técnicas gerenciales, Fondo Editorial Legis.
- BATEMAN, THOMAS S. Y SNELL, SCOTT A., Administración una ventaja competitiva, Mc Graw Hill, 4ª Edición, México D.F.2000.
- BERRY, LEONARD L. Un buen servicio ya no basta, Editorial Norma, año 1996.
- CROSBY, PHILIP B. Gestión de calidad y competitividad, Primera Edición, Mc Graw Hill México.
- DURAN, ANDRADE Y JOSE LUIS, Diccionario de seguros y fianzas, Ediciones comerciales, Primera edición, México, año 2004
- EVANS, JAMES R. Y LINDSAY, WILLIAM M., Administración y Control de la Calidad, Thomson, 6ª Edición, México D.F. 2005.
- GIBSON, JAMES L. y otros, Las organizaciones, Mc Graw Hill, 10ª edición, Santiago, Chile 2001.
- GINEBRA, JOAN Y ARANA DE LA GARZA, RAFAEL. Dirección por Servicio; Mc Graw Hill, año 1999.
- HAYES, BOB E. "Como medir la satisfacción del cliente", Oxford University Pres. México, SA. de CV México, 1999.

- HERRERA KASCO, IVONNE. "Reingeniería, Mercadeo, Ventas y Publicidad". INCAE. Septiembre 1997-Enero 1998.
- HOROWITZ, JAQUES "La calidad del servicio", Mc Graw Hill, Interamericana de España S.A.
- HOROWITZ, JAQUES, Los siete secretos del servicio al cliente, Prentice Hall, año 200.
- KOONTZ, HAROLD Y WEIHRICH, HEINZ. Administración una perspectiva global, 11ª Edición, Mc Graw Hill. México. 1998
- KOTLER, PHILIP Y GARY ARMSTRONG, Fundamentos de Mercadotecnia, 8ª Edición, Mc Graw Hill, México. 1998.
- LELAND, KAREN Y KEITH BAILEY, Servicio al cliente para Dummies, Editorial Norma, año 1997.
- MORENO-LUZON, MARIA D. Y PERIS, FERNANDO J., Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones, Prentice Hall, España Madrid, 2001.
- STANTON, WILLIAM Y OTROS, Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, 13ª Edición, México. 2001..

TESIS

- AYALA LEIVA, LILIAN GUADALUPE, Y OTROS. "Diseño de un plan para mejorar la Atención y Servicio al Cliente en la Alcaldía de Soyapango". Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas", Facultad de Ciencia Económicas y Sociales, Septiembre de 2001.

- RODRIGUEZ VÁSQUEZ, YESY ENEIDA, Y OTROS “Plan de Atención y Servicio al Cliente para el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ISDEM”, Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, Facultad de Ciencia Económicas y Sociales, Septiembre de 2001.

LEYES

- Código de Comercio, DECRETO N1 671, 31 de Julio de 1970.
- Ley y Reglamento de Sociedades de Seguros. DECRETO LEGISLATIVO No. 844 de fecha 10 de Octubre de 1996.

DOCUMENTOS

- Dr. Hurtarte, Víctor Hugo. Historia del Seguro. Superintendencia del Sistema Financiero. Centro de Información y Biblioteca. 2006.
- Guía Técnica “Las expectativas Claves de los Clientes”. UES.
- Memoria Laboral de ASSA. Año 2006.
- Revista eL: Economista publicación quincenal. Grupo Dutriz. 19 de diciembre de 2006.
- Teoría General de los Sistemas. Apuntes proporcionados por la cátedra Sistemas Computacionales. Ciclo I/2006.

SITIOS DE CONSULTA

- <http://www.assa.com.sv/calificaci3nnderiesgos>
- <http://www.gestiopolis.com>
- http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_1.htm
- https://www.lapoliza.com/lapoliza/diccionario_seguros
- <http://www.wikilearning.com>

ANEXOS

Encuesta para los Empleados de Aseguradora Salvadoreña S.A. (ASSA)

Buenos días / tardes. Somos estudiantes de la Universidad de El Salvador y estamos realizando un estudio sobre la Calidad del Sistema en la Atención y Servicio al Cliente de Aseguradora Salvadoreña, S.A. (ASSA), por lo que solicitamos de su valiosa colaboración al responder las siguientes preguntas, de antemano Muchas gracias.

Toda la información será tratada confidencialmente

I. DATOS DE CLASIFICACIÓN

Sexo: M
F

II. CUESTIONARIO

INDICACIONES: Marque con una "x" la respuesta que considere conveniente

1. ¿Conoce la Misión de ASSA?

Si NO

2. ¿Conoce la Visión de ASSA?

Si NO

3. ¿Está informado de los productos que ofrece ASSA?

Si NO

4. ¿Conoce los estándares de servicio al cliente?

Si NO

5. ¿Conoce los estándares de tiempos de entrega de documentos de su área?

Si NO

6. ¿Conoce quienes son los clientes internos de su área?

Si No

7. Si le solicitan su intervención en actividades que no le corresponden, ¿siempre trata de ayudar al cliente?

Siempre Casi siempre Regularmente

Pocas veces Nunca

8. ¿Considera que existe trabajo en equipo entre las áreas con que se relacionan sus funciones?

Si No

¿Por qué? _____

9. ¿Cumple las promesas en cuanto a los requerimientos de calidad y oportunidad de la documentación?

Siempre Casi siempre Regularmente

Pocas veces Nunca

10. Si comete un error ¿lo admite y hace lo necesario para dejar satisfecho al cliente?

Si No A veces

11. ¿Qué requiere de sus compañeros para realizar su trabajo con excelencia?

Instrucciones Claras Prontitud de respuesta Información

confiable

Mejor comunicación Otros _____

12. ¿Considera adecuada la distribución de trabajo que le asigna su jefe?

Si No

¿Por qué? _____

13. ¿Existe un sistema de evaluación del servicio al cliente en la empresa?

Si No (pase a la pregunta No. 16)

14. ¿Con qué frecuencia se evalúa el servicio al cliente?

Diariamente Trimestralmente

Semanalmente Semestralmente

Quincenalmente Anualmente

Mensualmente

15. ¿Cómo se evalúa el servicio al cliente?

Encuestas Entrevistas

Cliente misterioso Buzón de sugerencias

Otros

Especifique _____

16. Como cliente principal de su área ¿Qué haría para mejorar el servicio?

Proporcionar Información fiable Entrega oportuna de documentos

Revisión de documentos Presentar alternativas viables

17. ¿Existen programas de capacitación para mejorar la calidad del sistema de atención y servicio al cliente?

Si

No

¿Cuáles? _____

18. ¿Cuales son los principales problemas que se le presentan con un cliente al momento de ofrecer el servicio?

19. ¿Se considera una persona adaptable a los cambios que tienen lugar en su entorno laboral ?

Si

No

¿Por qué? _____

20. ¿Considera que se puede adoptar una cultura de calidad total en el sistema de atención y servicio al cliente?

Si

No

21. En su opinión ¿Qué elementos técnico-administrativos necesita para mejorar los servicios que usted proporciona a los clientes?

Encuesta para los clientes directos de Aseguradora Salvadoreña S.A. (ASSA)

Buenos días / tardes, estamos realizando un estudio sobre la calidad del sistema en la atención y servicio al cliente, que recibe en Aseguradora Salvadoreña S.A. (ASSA), por lo que solicitamos de su valiosa colaboración al responder las siguientes preguntas, de antemano muchas gracias.

Toda la información será tratada confidencialmente

III. CUESTIONARIO

INDICACIONES: Marque con una "x" la respuesta que considere conveniente

1. Regularmente, ¿Qué tipo de servicio demanda con mayor frecuencia de Aseguradora Salvadoreña, S.A. (ASSA)?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Renovación de pólizas | <input type="checkbox"/> Solicitud de ofertas |
| <input type="checkbox"/> Emisiones de pólizas | <input type="checkbox"/> Cobros de reclamos |
| <input type="checkbox"/> Modificaciones (Inclusiones y exclusiones) | <input type="checkbox"/> Reclamos |
| | <input type="checkbox"/> Todos los anteriores |

2. ¿Cuánto tiempo requirió la realización del servicio demandado?

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de 30 Minutos | <input type="checkbox"/> 1 - 2 horas | <input type="checkbox"/> 1 día |
| <input type="checkbox"/> 30 Min.- 1 Hora | <input type="checkbox"/> más de 2 horas | <input type="checkbox"/> Más de un día |

3. ¿Qué dificultad se le presentó al momento de realizar el servicio solicitado?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Tardanza en el servicio prestado | <input type="checkbox"/> La persona que me atendió no posee conocimiento del puesto |
| <input type="checkbox"/> Información Inadecuada | <input type="checkbox"/> La persona que le atendió no le brindó el Servicio con trato amable |
| <input type="checkbox"/> Horarios Inaccesibles | |

4. En su opinión, ¿Se le hace fácil llegar a los responsables de las áreas para que le resuelvan sus situaciones problemáticas?

Si

No

¿Por qué?

5. El horario de atención al cliente ¿está ubicado en forma visible?

Si

NO

No se percató

6. En cuanto a las instalaciones. ¿Considera que las oficinas están correctamente distribuidas y facilitan los servicios que usted solicita?

Si

No

¿Por qué?

7. ¿Encontró un ambiente agradable al entrar en la empresa?

Si

No

8. ¿Considera que los empleados cuando cometen un error hacen lo posible por solucionarlo en un tiempo prudencia?

Si

No

9. ¿Cómo calificaría el tiempo en que notifican la resolución de su trámite?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Deficiente

10. ¿Qué aspectos negativos identifico en el proceso de atención y servicio que le brindaron los empleados en las gestiones realizadas?

11. En su opinión ¿Qué es lo que se debería mejorar en cuanto al sistema de atención y servicio al cliente?

5- ¿Como califica al personal de ASSA?

Muy profesional Poco profesionalismo

Profesional Deficiente

6- ¿Por qué eligió ASSA al realizar sus negocios?

El cliente lo solicita Atención y servicio Las tarifas

Resuelven ágilmente Otro (favor mencione)_____

7- De los documentos que recibe de ASSA ¿que porcentaje ha establecido que presentan errores de redacción, contenido, digitación u otros aspectos negativos?

Entre 0 y 5% Entre 6 y 10% Más de 10%

8- ¿Ha recibido llamadas de ASSA para evaluar la atención recibida, a fin de medir la satisfacción del cliente?

Si No

9- ¿Qué problemas identifica en el proceso de atención y servicio al cliente?

10- ¿Que recomendación daría para mejorar el sistema en la atención y servicio al cliente?

GLOSARIO

Seguro: El seguro responde a una necesidad de previsión para amortiguar o compensar las consecuencias económicas de acontecimientos dañosos. Dado el carácter masivo que reviste la industria aseguradora, se ha convertido en una función de interés público.

Contrato por el cual una persona se obliga a resarcir pérdidas o daños que ocurran en las cosas que corren un riesgo (Diccionario Editorial. Océano Uno Color. Grupo Océano. Edición 2002)

Póliza de Seguro: es el instrumento con que se perfecciona y prueba el contrato. Debe contener todas las normas que de forma general, particular o especial regulan la relación contractual convenida entre el Asegurador y el Asegurado.

Suma Asegurada: la cantidad fijada en cada uno de los grupos de garantía de la póliza, y que constituye el límite máximo de indemnización, salvo en caso de supraseguro y sin perjuicio de la aplicabilidad de la cláusula de Compensación de Capitales.

Riesgo: es la probabilidad de que ocurra o no el suceso objeto de cobertura en el contrato. En un seguro, se cubren los acontecimientos inciertos (es decir, se cubren cuando no se tiene seguridad que fueran o no a ocurrir (incendio de una fábrica) o cuando no se sabe CUANDO va a ocurrir (fallecimiento). Por ejemplo, no se puede comprar un seguro justo después de chocar un carro, y esperar que se indemnice, porque la colisión ya no sería un riesgo sino algo cierto, que ya sucedió.

Asegurado: persona física o jurídica que, en sí misma o en sus bienes o intereses económicos, está expuesta al riesgo. Es la persona que contrata el seguro.

Es la persona, titular del interés sobre cuyo riesgo se toma el seguro. En el sentido estricto, es la persona que queda libre de riesgo y sobre la cual recae la cobertura del seguro.

Prima: es la retribución o precio del seguro cuyo pago es de cargo del contratante o asegurado.

Siniestro: todo hecho previsto en la póliza, que, por originar unos daños, determine la obligación del asegurador de satisfacer, total o parcialmente, el capital garantizado o las prestaciones pactadas en la misma.

Infraseguro: es la insuficiencia de seguro, se da cuando la suma asegurada es menor de la que realmente debió haber sido asegurada.

Deducible: cantidad o fracción porcentual que se establece en algunas pólizas que es de cargo del asegurado y no indemnizable por el Asegurador.

Coaseguro: se da cuando el asegurado está participando en las pérdidas ya sea voluntaria o involuntariamente. También se le denomina así cuando el riesgo es compartido entre varias compañías aseguradoras locales.

Cobertura: responsabilidad asumida por un asegurador en virtud del cual se hace cargo, hasta el límite estipulado, del riesgo y las consecuencias económicas derivadas de un siniestro.

Condiciones Generales: son las cláusulas de los contratos tipo que deben utilizar las entidades aseguradoras en la contratación de los seguros, que contienen las regulaciones y estipulaciones mínimas por las que se rige el contrato respectivo, tales como riesgos cubiertos y materias aseguradas, exclusiones de cobertura, derechos, obligaciones y cargas del contrato, etc.

Condiciones Especiales: son aquellas estipulaciones que regulan aspectos que por su naturaleza no son materia de condiciones generales y que permiten la singularización de una póliza de seguros determinada, especificando sus particularidades tales como requisitos de aseguramiento, individualización del asegurador, contratante, asegurado y beneficiario, deducibles, etc.

Comisión: precio a favor de la persona que realiza alguna gestión por cuenta de otra. Retribución que percibe el intermediario bursátil o financiero por su actividad.

Agente ó Intermediario: las personas naturales o jurídicas que se dedican a la comercialización o venta de seguros por cuenta de una compañía, estando vinculado con dicha entidad mediante un contrato de trabajo o prestación de servicios.

Operación: es el código numérico que identifica una transacción que genere o no movimiento de prima.

Registro: es el código que identifica cualquier tipo de movimiento que ingrese a la compañía para ser procesado, hasta su entrega final, con este número se identifica la posición de cualquier documento físico.

Lote: código que se utiliza para identificar n registros.

SDS: Sistema Documental de Seguros, en el que se encuentran todos los registros y lotes de los documentos ingresados a la compañía aseguradora.