



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – Estelí

FAREM – Estelí

Tesis para optar al título de:

Máster en Gerencia Empresarial

TEMA: “CONTROL DE CALIDAD POST VENTA Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE SEGUROS CAPESA (CORREDURÍA DE SEGUROS) SUCURSAL ESTELI EN EL AÑO 2017”

ELABORADO POR:

➤ **Ing. Jorge Alberto Arrieta Benavides**

TUTOR:

• **MSc. Elimelec Josué Videa M.**

ASESOR:

✚ **Dra. Natalia Golovina Sergueyevna**

Diciembre de 2018

CARTA AVAL

A través de la presente hago constar que el Ingeniero **Jorge Alberto Arrieta Benavides**, estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial, de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (UNAN-Managua / FAREM-Estelí), ha finalizado su trabajo investigativo denominado: **“Control de calidad post venta y satisfacción de los clientes de Seguros CAPESA (Correduría de Seguros) sucursal Estelí en el año 2017”**.

Éste trabajo fue apoyado metodológica y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Después de revisar la coherencia, contenido y cumplimiento de los objetivos de investigación, se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de cursos de postgrado vigente y por lo tanto está listo para ser presentado en la defensa final.

Dado en la ciudad de Estelí a los 30 días del mes de diciembre de 2018.

MSc. Elimelec Josué Videa Merlo

Docente tutor

**“CONTROL DE CALIDAD POST VENTA Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES
DE SEGUROS CAPESA (CORREDURÍA DE SEGUROS) SUCURSAL ESTELI
EN EL AÑO 2017”**

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
I. INTRODUCCION	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
PREGUNTAS PROBLEMA.....	9
III. ANTECEDENTES.....	10
IV. JUSTIFICACIÓN.....	16
V. OBJETIVOS.....	18
5.1. OBJETIVO GENERAL	18
5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
VI. MARCO TEÓRICO	19
6.1. CALIDAD.....	19
6.1.1. Definiciones genéricas de calidad	19
6.1.2. Gestión de calidad	21
6.1.3. Elementos estratégicos de la gestión de calidad	25
6.1.4. Planificación de la calidad	26
6.1.5. Control de la calidad	27
6.1.6. Mejora continua	28
6.1.7. Calidad en el servicio.....	30
6.1.8. Factores de calidad en el servicio.....	32
6.1.9. Dimensiones de la calidad en el servicio	33
6.1.10. Modelos para la medición de la calidad en el servicio	36
6.2. SERVICIOS.....	46
6.2.1. Concepto de servicio	46

6.2.2.	Naturaleza e importancia de los servicios	47
6.2.3.	Características de los servicios	49
6.2.4.	Atención al cliente.....	51
6.2.5.	Servicio Post Venta	55
6.3.	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	62
6.3.1.	Importancia de la satisfacción del cliente	65
6.3.2.	Medición de la satisfacción del cliente.....	67
6.3.3.	Relación funcional entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. 68	
6.4.	ESTRATEGIAS	71
6.4.1.	Concepto de estrategia.....	71
6.4.2.	Estrategias orientadas a la calidad del servicio	72
6.5.	SEGUROS	78
6.5.1.	Conceptos básicos sobre seguros.....	80
6.5.2.	Marco legal de las compañías de seguros en Nicaragua	82
6.5.3.	Aportes del mercado de seguros a la economía de Nicaragua	83
6.5.4.	Retos de la calidad del servicio post venta en las compañías de seguros de Nicaragua.	88
VII.	HIPÓTESIS.....	90
VIII.	VARIABLES.....	91
8.1.	Procedimientos internos.....	91
8.2.	Proceso o servicio.....	91
8.3.	Calidad del servicio	91
8.4.	Gestión administrativa.....	91
8.5.	Servicio post venta	92
8.6.	Operacionalización de Variables.....	93
IX.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	99
9.1.	Paradigma.....	99

9.2. Enfoque.....	99
9.3. Tipo	101
9.4. Población	104
9.5. Muestra	104
9.6. Técnicas e instrumentos	106
9.7. Validación de instrumentos	107
X. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	108
10.1. Descripción de los procedimientos internos para la renovación de pólizas	109
10.2. Nivel de calidad atribuido al servicio post venta de seguros desde la perspectiva de la satisfacción del cliente	127
10.3. Relación funcional entre los procedimientos internos y la percepción de calidad del servicio con la satisfacción de los clientes	157
10.4. Estrategias de control de calidad del servicio post venta de seguros centradas en la satisfacción del cliente.....	162
XI. CONCLUSIONES	165
XII. RECOMENDACIONES	167
XIII.BIBLIOGRAFÍA	168
XIV.ANEXOS.....	175

DEDICATORIA

A Dios. Por proporcionarme salud, sabiduría, perseverancia y fuerza de voluntad para poder culminar satisfactoriamente esta meta en mi vida y estar en los momentos más difíciles; ya que dice el Señor: *“No se inquieten por nada; más bien, en toda ocasión, con oración y ruego, presenten sus peticiones a Dios y denle gracias. Y la paz de Dios, que sobrepasa todo entendimiento, cuidará sus corazones y sus pensamientos en Cristo Jesús”.*

Filipenses 4: 6-7

A mi Madre Mayela Benavides Sandoval **y mi Abuela** Altagracia Sandoval Reyes, porque son mis mentoras, pilares fundamentales de mi vida y por brindarme su apoyo incondicional desde que vine a este mundo. *“Corona de los ancianos son los hijos de los hijos, y la gloria de los hijos son sus padres”* **Proverbios 17:6**

A mi Esposa. Cindy Mariel Martínez Talavera, por tener la paciencia y el amor necesario para alentarme día a día para la culminación de este estudio y la finalización con éxito de mis estudios de maestría. *“No me pidas que te deje y que me separe de ti. A donde tú vayas, iré yo y donde tú vivas, yo viviré. Tu gente será mi gente y tu Dios será mi Dios. Que el Señor así lo me lo otorgue y escuche mis votos, que sólo la muerte me separe de ti”.* **Ruth 1: 16-18**

A mis hijas. Alison Elena Arrieta Martínez y Rosa Selene Arrieta Martínez, por ser la fuente de mi inspiración y mi motor de vida. Siempre están en mi mente y mi corazón.

A mi hermana. Mayela Arrieta Benavides, por apoyarme siempre y estar dispuesta a ofrecerme su cariño y respeto.

A mis maestros. Que en su noble labor de educadores me han transmitido sus conocimientos técnicos y experiencias profesionales, contribuyendo así a mi formación científica e intelectual.

En memoria a mi abuelo Juan Benavides Castillo y mi tío Salomón Sandoval Reyes. Por ser ejemplos de vida.

Jorge Alberto Arrieta Benavides

AGRADECIMIENTO

A Dios. Por ser mi fortaleza y mi camino siempre, ya que sin su ayuda y protección jamás hubiese terminado este trabajo. Y por siempre estar presente en los éxitos y fracasos.

A mi tutor MSc. Elimelec Videa por su gran apoyo y su guía que me sirvió mucho para poder escribir esta tesis. **A mis maestros** que validaron los instrumentos aplicados y me ayudaron con sus consejos y sugerencias en el mejoramiento de la calidad de este trabajo.

A la institución CAPESA. Por permitirme realizar el estudio de tesis y siempre ser una institución que busca el fortalecimiento técnico de sus colaboradores y además instar a sus empleados a la mejora continua.

A los clientes. Por colaborar y responder los instrumentos aplicados en este estudio, muchas gracias por su tiempo y sus respuestas, que han sido de gran ayuda para la construcción de esta tesis.

A mis compañeros de maestría. Que fueron un gran apoyo a lo largo de la maestría y que sin duda muchos de ellos se convirtieron en mis amigos y han sido un gran ejemplo para mí. Espero siempre conservar su amistad.

Jorge Alberto Arrieta Benavides

RESUMEN

En este estudio se analiza el control de calidad post venta y la satisfacción de los clientes de seguros CAPESA (Correduría de seguros) Sucursal Estelí en el año 2017. Se caracterizó dicho canal de servicio, lo que permitió identificar más a detalle los procedimientos y evaluar el nivel de calidad atribuido a servicio según una muestra de clientes.

Este estudio tiene un enfoque mixto, el tipo de investigación se clasifica según su profundidad como un estudio de caso ya que explica cuáles son los procedimientos utilizados en dicha empresa, que problemas han experimentado referente a la calidad del servicio y que posibles alternativas de solución se proponen, se trabajó con una muestra de 62 clientes pertenecientes a la sucursal Estelí, el supervisor y la gerente de CAPESA. Para la recolección de información se utilizaron como técnicas el protocolo SERVQUAL a clientes y el protocolo de entrevistas al supervisor y la gerente de CAPESA. Los datos obtenidos fueron analizados en Microsoft Excel, al igual que las gráficas. El documento fue editado en Microsoft Word. Este estudio brinda una perspectiva auto crítica de los diferentes procesos que conlleva la elaboración de una renovación de póliza y los efectos que tiene en la satisfacción de los clientes, desde el punto de vista de la calidad de dichos procedimientos.

Se concluyó que la hipótesis planteada “El control de la calidad del servicio post venta garantiza la satisfacción de los clientes de seguros CAPESA (Correduría de Seguros) en la Sucursal de Estelí en al año 2017” es positiva dados los datos obtenidos en los diferentes instrumentos, pero en específico en el modelo SERVQUAL.

Palabras clave: servicio, control de calidad, post venta, satisfacción, estrategias, seguros.

ABSTRACT

In this study analyzes post-sale quality control and the satisfaction of CAPESA insurance (Insurance brokerage) Estelí branch office in 2017. This service channel was characterized, which allowed identifying more in detail the procedures and evaluating the level of quality attributed to service according to a sample of customers.

This study has a quantitative approach with qualitative elements, the type of research is classified according to its depth as a case study since it explains what are the procedures used in that company, what problems have experienced regarding the quality of the service and what possible alternatives of solution are proposed, we worked with a sample of 62 clients belonging to the branch Estelí, the supervisor and the manager of CAPESA. For the collection of information, the SERVQUAL protocol was used for clients and the protocol for interviews with the supervisor and the CAPESA manager. The data obtained were analyzed in Microsoft Excel, just like the graphs. The document was edited in Microsoft Word. This study provides a self-critical perspective of the different processes involved in preparing a policy renewal and the effects it has on customer satisfaction, from the point of view of the quality of said procedures.

It was concluded that the proposed hypothesis "The control of the quality of the after sales service guarantees the satisfaction of the insurance clients CAPESA (Insurance Brokerage) in the Branch of Estelí in 2017" is positive given the data obtained in the different instruments, but specifically in the SERVQUAL model.

Keywords: service, quality control, post-sale, satisfaction, strategies, insurance.

I. INTRODUCCION

Actualmente son muchos los mercados donde las empresas se encuentran ante una creciente presión competitiva. En un entorno tan difícil el mantenimiento y cuidado de las relaciones estables con los clientes juega un papel fundamental. Esto ha llevado a que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente sean parte principal de los objetivos empresariales, al considerarse que los clientes satisfechos producen mejores ratios de fidelidad y como consecuencia rentabilidad empresarial.

El estudio de la calidad del servicio post venta como parte del proceso de servicio es un apartado fundamental que pocas veces se profundiza pero que tiene un valor preponderante en las relaciones de negocios, sobre todo en el mercado objeto de estudio, el mercado de seguros, que se perfila como un mercado relevante el sector servicios, debido a su creciente desarrollo en Nicaragua.

Considerando lo anterior, se ha planteado la presente investigación denominada “Control de calidad post venta y satisfacción de los clientes de Seguros CAPESA (Correduría de Seguros) sucursal Estelí en el año 2015; con la finalidad de analizar el nivel de calidad atribuido al servicio post venta de CAPSESA desde la perspectiva de la satisfacción del cliente y sus percepciones; y de manera recíproca, explicar la incidencia de la calidad en el nivel de satisfacción a partir de los lineamientos y procedimiento desarrollados por la empresa. Dicha investigación se ha desarrollado en el marco formativo de la Maestría en Gerencia Empresarial de la Facultad Regional Multidisciplinaria (UNAN-Managua, FAREM-Estelí).

El Grupo Casa Pellas tiene diferentes giros de negocio en sector automotriz, uno de esas empresas es CAPESA Correduría de Seguros que surgió en el año 2009 con el fin de atender a los clientes que requerían de un seguro para los

vehículos comprados en Casa Pellas. CAPESA como una correduría de seguros responsable, es regulada y supervisada por la SIBOIF (Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras), y su base legal está fundamentada en la Ley N°733, Ley General de Seguros, Reaseguros y Fianzas.

Actualmente, la correduría se encarga de ofertar al cliente diferentes tipos de seguros, administra las pólizas de vida de los colaboradores de Casa Pellas, tienen asegurados algunos activos fijos de ALPESA otra empresa del Grupo Casa Pellas, asimismo algunos activos de SER Licorera, seguros de incendio a clientes particulares y seguros de otros ramos. Sin embargo, la mayor cantidad de clientes está concentrada en los seguros de vehículos. Este estudio particularmente se centra en los clientes de la zona norte del país, que han tomado un seguro para vehículos con dicha Correduría.

El trabajo de investigación se presenta en un documento organizado que comprende: a) la descripción de los principales antecedentes; b) los aspectos que justifican el estudio; c) el análisis de la problemática y todos sus factores asociados; d) el planteamiento de objetivos de investigación que conlleven a la resolución del problema; e) un marco teórico alineado con todas las variables del estudio; f) la definición de los lineamientos metodológicos que definen el camino a seguir en el proceso de investigación; g) el análisis de los principales resultados a partir de los cuales se presentan conclusiones y recomendaciones que han de servir de guía a la empresa para fortalecer su proceso de servicio.

El estudio se justifica principalmente en la necesidad de conocer la calidad del servicio post venta de CAPESA desde una perspectiva perceptual basada en la opinión de sus clientes, así como la necesidad de evaluar la función estratégica de la gestión de calidad interna reflejada en los procedimientos y protocolos de

servicios de la institución, con el propósito de proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento institucional y a la instrumentación de los diferentes procesos internos.

El problema de estudio por su parte, se fundamenta en cuestiones centrales como: a) el desconocimiento del nivel de calidad atribuido al servicio de CAPESA y el nivel de satisfacción de sus clientes; b) la falta de seguimiento al cliente después del proceso de venta, como consecuencia la desorientación del cliente al momento solicitar el post servicio; c) Inexistencia de un sistema de control de calidad que respalde las acciones de venta y post venta desde una perspectiva estratégica; d) inconformidad de los clientes como consecuencia de las desatenciones y un alto riesgo de deserción hacia corredurías locales o empresas de la competencia.

Siguiendo el proceso metodológico, el documento plantea los ejes teóricos de investigación como resultado de la vinculación entre el tema de investigación, la problemática y los objetivos, los cuales son: a) Calidad, b) Servicio, c) Satisfacción del cliente, d) Estrategias y e) Seguros; lo cual es indispensable para comprender el alcance conceptual, referencial y teórico sobre el tema de estudio, además de la identificación correcta de variables, dimensiones, indicadores y modelos de estudio más apropiados.

Respecto al modelo de estudio, para realizar el análisis interno se trabajó con la teoría de la Trilogía de la Gestión de Calidad de Juran (1986), que aborda los aspectos de planificación, control y aseguramiento de la calidad desde una perspectiva gerencial; y para el análisis externo con el modelo SERVQUAL de Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992), el cual se basa en las percepciones respecto a la calidad desde la perspectiva de la satisfacción del cliente.

Posteriormente se ha planteado una hipótesis de estudio, según la cual “El control de la calidad del servicio post venta garantiza la satisfacción de los clientes de seguros CAPESA (Correduría de Seguros) en la Sucursal de Estelí en al año 2017”, además de las principales variables de estudio, la definición del marco metodológico caracterizando a la investigación como un estudio de caso en tres niveles de análisis (exploratorio, descriptivo y correlacional) en un enfoque mixto (cuantitativo, cualitativo) para una mejor comprensión del problema de estudio.

El documento finaliza con el análisis y discusión de los principales resultados de investigación, en lo relativo a la gestión del servicio post venta desarrollado por CAPESA, la determinación de la calidad del servicio y su vínculo con la satisfacción del cliente, seguido de un acápite de conclusiones que responde a los objetivos propuestos inicialmente y las recomendaciones del investigador al respecto de la temática estudiada.

Este documento de carácter investigativo servirá como base de mejora continua en los procedimientos de la Correduría, también será útil para el estudio y disposición de uso público y como herramienta de análisis para los directivos y la alta gerencia de CAPESA.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, la calidad del servicio post venta es de vital importancia en los negocios, es de hecho un elemento básico para darle valor agregado a las empresas y no ésta centrada únicamente en la gestión de evaluaciones posteriores a la venta. La calidad permite marcar una diferencia con respecto a la competencia, por lo que es necesario reconocer la importancia de implementación de un sistema de control centrado en las necesidades del cliente para garantizar y conservar una ventaja competitiva.

Gómez (2006) expresa que el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. La carencia de estrategias o las debilidades en su implementación, ponen en desventaja a muchas empresas que a diario pierden clientes y como consecuencia sostenibilidad en el tiempo.

CAPESA es una correduría de Seguros de Casa Pellas, cuyo objetivo principal es brindar el servicio de elaboración de pólizas para los clientes que adquieren sus vehículos nuevos y semi-nuevos en las diferentes sucursales de Casa Pellas, con las compañías de seguro que el cliente prefiera. Pese a la experiencia y alcance de ésta empresa, el análisis previo del servicio deja en evidencia varias debilidades que fundamentan la problemática del tema en estudio.

En primer lugar, no existe una estrategia específica de gestión de calidad del servicio postventa orientada a la satisfacción del cliente. Una vez que se vende el seguro el cliente recibe atención hasta que se renueva su póliza; durante el periodo de vigencia de su póliza el cliente no tiene contacto con su correduría, sino es por un acontecimiento extraordinario; por ejemplo, un siniestro en su vehículo. En

ocasiones el cliente toma la decisión de acudir directamente a las compañías de seguro para ejecutar de manera directa la solicitud del reclamo del siniestro.

Existe una falta de control de calidad exhaustiva después de la venta del seguro, cuando el cliente presenta un siniestro y al momento de la renovación de su póliza, es decir; que hay serias debilidades en el área de renovaciones debido a que el personal que las gestiona está centralizado y no da el seguimiento debido, a esto se suma un mal proceso de supervisión que se supone permisivo y con falta de orientación hacia la calidad de ese apartado del servicio.

Este tipo de desatenciones generan inconformidades en los clientes que esperan un servicio de calidad, ya que en su mayoría los clientes desconocen los procedimientos de como iniciar un reclamo para el pago de daños en caso de que ocurra un siniestro.

Por otra parte, el cliente espera que cuando su póliza esté a punto de vencerse le sea informado ya que por lo general olvida esta fecha, debido a que el carnet del seguro permanece en el vehículo y el cliente lo revisa en la mayoría de las veces solo cuando la policía de tránsito se lo solicita. Es por esta razón que se hace de mucha importancia el seguimiento post venta y de renovación de la póliza de manera oportuna y a tiempo.

Las consecuencias de no llevar un control de calidad de las renovaciones, ha generado deserción de clientes, alteración en los sistemas de control de renovaciones ya que algunas pólizas se renuevan y el personal no está informado o no se renuevan y se desconocen las razones. Muchos clientes migran a otras corredurías locales o toman las renovaciones de manera directa con las compañías

de seguros, o el banco se las tramita en caso de que esté financiado el vehículo y esté como garantía de un préstamo, o simplemente el cliente no la renueva y toma el seguro obligatorio (Responsabilidad civil obligatoria) esto ocurre cuando el cliente no tiene una deuda de por medio.

A nivel de sistemas de información existe una desactualización del estado de las pólizas a renovar, hay poco personal para el manejo de reclamos, muchos de éstos no son procesados debido a que el cliente desconoce esta dependencia y esto influye seriamente en la imagen de la empresa.

Sólo el 80% de las pólizas nuevas se renueva, esta es la meta del equipo de renovaciones CAPESA que trabaja llamando a los clientes de manera directa desde la oficina central ubicada en Managua, no existe un contacto entre el corredor y el cliente, esto da lugar a que el cliente puede tomar otras opciones antes mencionadas. En algunas ocasiones el cliente ni contesta las llamadas, ya que sabe de antemano que lo llaman para renovar.

El hecho de que el 80% de la cartera logre hacer renovaciones de pólizas es un indicador que debe ser analizado desde dos perspectivas; primero la satisfacción de un número importante de clientes que encuentran en CAPESA un proveedor que les proporciona confianza; y segundo, un 20% de clientes que tiene tendencia a ser desertor del servicio por diversas situaciones, entre ellas la calidad del servicio.

El desconocimiento de los motivos de deserción de clientes debido a la falta de herramientas de seguimiento incide también en la pérdida de clientes potenciales debido a la difusión de posibles malas experiencias, además de limitar a la gerencia

en el uso de la información para desarrollar estrategias de mejora a todos los niveles de la organización.

Por otro lado, no existen herramientas como buzones de sugerencias en el cual el cliente pueda expresar su opinión acerca del servicio. Tampoco es política de la empresa instalar buzones de sugerencias, las inconformidades se abordan de manera directa con el cliente a través del gerente o supervisores inmediatos.

El seguimiento a la calidad se da a través de un sistema de llamadas que se realizan desde Managua llamado NPS, se evalúa el servicio en general de la venta de vehículo y la venta de seguro nuevo, no así el servicio postventa de seguro, es decir la renovación y el reclamo.

A nivel de general, existe un desconocimiento del nivel de calidad atribuido al servicio y del nivel de satisfacción de los clientes, ya que no se han sentado las bases para conocer estos elementos y tampoco se han realizados estudios formales; por lo que se espera que la presente investigación sea de gran utilidad en el plano gerencial y estratégico.

Todos los factores antes mencionados, constituyen las bases de una problemática que define la calidad del servicio de CAPESA a) el desconocimiento del nivel de calidad atribuido al servicio de CAPESA y el nivel de satisfacción de sus clientes; b) la falta de seguimiento al cliente después del proceso de venta, como consecuencia la desorientación del cliente al momento solicitar el post servicio; c) Inexistencia de un sistema de control de calidad que respalde las acciones de venta y post venta desde una perspectiva estratégica; d) inconformidad de los clientes

como consecuencia de las desatenciones y un alto riesgo de deserción hacia corredurías locales o empresas de la competencia.

PREGUNTAS PROBLEMA

1. ¿Cuáles son los procedimientos realizados en la atención a los clientes y la elaboración de las pólizas por CAPESA con las diferentes Compañías de Seguros?
2. ¿Cuál es el nivel de calidad atribuida al servicio post venta de seguros, desde la perspectiva de la satisfacción del cliente?
3. ¿Qué relación existe entre los procedimientos internos y la calidad del servicio con la satisfacción de los clientes de CAPESA?
4. ¿Qué estrategias de control de calidad del servicio de seguros se requieren para mejorar la atención post venta?

III. ANTECEDENTES

Con la finalidad de comprender las dimensiones del tema en estudio y el abordaje específico que se le ha dado en investigaciones pasadas a la calidad del servicio post venta y su relación con la satisfacción del cliente, se consultaron diferentes fuentes en buscadores de información científica en internet tales como la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe (REDALYC), Repositorios de universidades nacionales, bibliotecas de universidades locales y otras fuentes académicas de internet, además de la información proveída por CAPESA Correduría de Seguros.

Como resultados al proceso de búsqueda se encontró información valiosa, no solo de estudios que preceden sino también sobre la historia del concepto de seguro, del cual se hace una breve referencia previo a la mención de algunos estudios interesantes sobre la temática.

Una definición del contrato de seguro es la establecida por la Ley 733, Ley General de Seguros, Reaseguros y Fianzas; según la cual es: “Contrato mercantil de prestación de servicios de futuro, por el cual una sociedad de seguro se obliga mediante el pago de una prima, a indemnizar a otra persona natural o jurídica, de las pérdidas o daños que sufra como consecuencia de acontecimientos probabilísticos, fortuitos o de fuerza mayor, o a pagar una suma según la duración o los acontecimientos de la vida de una o varias personas”. (2010, p 162)

Según Yoc Ajquill (2009), el origen de las Empresas Corredoras de Seguros, se da en 1682 en Francia donde se reglamentó el corretaje de seguros marítimos, se cree que a mediados del siglo XVII se instituyeron los primeros corredores de seguros. Con el apareamiento de las primeras compañías de seguros en América

fueron surgiendo los primeros corredores de seguros, esto a finales del siglo XVIII, un siglo más tarde se constituyen empresas bien organizadas. En 1871 se establece en Estados Unidos Marsh and McLennan Co. Inc. En 1953 se fundó en Cali Colombia la primera firma corredora de seguros de Lima & Compañía. En 1974 se organiza en México una de las primeras empresas corredoras profesionales de reaseguro cuyo nombre es Reinmex, S. A.

En Nicaragua particularmente, la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras (2018), afirma que la actividad aseguradora surge tardíamente en relación a otros países y su aparición obedece, principalmente, a la inserción de la economía nicaragüense en el mercado mundial, a través del café. Según Cajina Mixter (2011), en 1936 se funda la primera aseguradora, La Compañía Nacional de Seguros, con capital privado y del estado. Ocho años más tarde nace en León, La Occidental de Seguros que luego se extendió a la capital. Para 1979, operaban 12 compañías de seguros, seis nacionales y seis extranjeras, sin embargo, a mediados de ese año se nacionalizaron las empresas de seguro y se constituyó un monopolio a manos del estado.

Con la Reforma a la Ley General de Instituciones de Seguros, dictadas el 4 de agosto de 1996, el monopolio de los seguros desapareció, el artículo cinco del Decreto 107 deroga la función exclusiva del estado como Asegurador y Reasegurador a través de INISER y se da reapertura al mercado de seguros permitiendo el ingreso de otras compañías (Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras, 2018)

Actualmente existen cinco compañías aseguradoras en Nicaragua, legalmente establecidas para operar:

- Instituto Nicaragüense de Seguros y Reaseguros.
- Compañía de Seguros América Sociedad Anónima.
- ASSA Compañía de Seguros Sociedad Anónima.
- Seguros LAFISE, Sociedad Anónima.
- Mapfre Seguros Nicaragua Sociedad Anónima.

Según Cajina Mixter (2011), en 1998, INISER (Instituto Nicaragüense de Seguros y Reaseguros) transformó la relación con sus Agentes de Seguro, de una relación laboral, a una relación mercantil, lo que dio lugar a que estos agentes se agruparan en Corredurías, las cuales, de acuerdo a la ley, pueden ser intermediarios de seguros no solo con INISER, sino también de las compañías de seguros establecidas en Nicaragua.

Correduría de Seguros CAPESA S.A, (empresa objeto de estudio), fue autorizada como correduría de seguros a partir de 11 de mayo de 2009, como una empresa que forma parte del prestigioso Grupo Pellas S.A. Los ramos autorizados por la SIBOIF son los siguientes: vida, accidentes personales, salud, patrimoniales, obligatorios, fianzas. Correduría de Seguros CAPESA S.A. se ha ido expandiendo y a inicios del año 2015 abrió su primera oficina fuera de Managua su sede central, dicha sucursal está ubicada en Casa Pellas Estelí, y mediados de ese mismo año abrió su segunda oficina ubicada en Casa Pellas Chinandega.

A nivel de antecedentes de investigaciones, es importante mencionar que anteriormente no se han realizado estudios sobre ningún tema en la Correduría de Seguros CAPESA S.A., debido a que es una empresa relativamente joven. Sin embargo, se han encontrado estudios sobre la temática de la calidad del servicio postventa y la satisfacción del cliente en otras industrias y algunas investigaciones locales sobre Corredurías establecidas en la ciudad, pero vinculadas a otros temas de investigación, de las cuales se describen a continuación las más relevantes.

El primero de los estudios mencionados se titula “Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño Organizativo. Una Aproximación desde la perspectiva basada en los recursos”; tesis doctoral presentada por Sonia Cruz Ros de la Facultad de Economía Juan José Renau Piqueras, Valencia, junio 2001, cuyo objetivo principal es explicar la incidencia de la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad en los resultados económicos, la ampliación y mantenimiento de la cartera de clientes y la mejora de la eficiencia. Este estudio tiene un enfoque de gestión de la calidad y su impacto en los resultados empresariales, con respecto al cliente, solamente hace una breve alusión al efecto que ésta puede tener en el mantenimiento de la cartera, pero basado en la perspectiva económica más que de satisfacción.

Otro trabajo encontrado es una tesis de grado para optar por el título de Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá, año 2009; elaborada por Juan David Meléndez Gómez y Nicolás Avella Acuña, con el tema “Diseños de sistemas de gestión de la calidad basados en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para la empresa Dicomtelsa”, cuyo objetivo principal es desarrollar la estructura del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 que permita un mejoramiento continuo de toda la organización (Meléndez Gómez & Avella Acuña, 2009). Este estudio incorpora el elemento de la mejora continua como un resultado deseable de la implantación de un sistema de calidad, lo cual lo hace diferente a este estudio debido a que no tiene un enfoque directo en la satisfacción del cliente y ve la mejora continua como un resultado, al analizarlo como una fase dentro del proceso de gestión para mejorar los procesos comerciales con el cliente.

Un estudio más aplicado al proceso de servicio post venta es una tesis para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad San Ignacio de Loyola en Lima, Perú, 2016; elaborada por Bright Katherine Collachagua Rivera y Guisella Edith Gutiérrez Vargas titulada “Influencia de la gestión del servicio

post venta en la fidelización del cliente en una institución bancaria”, cuyo propósito principal era determinar las relaciones entre la gestión del servicio post venta y otras variables del proceso como las condiciones de prestación del servicio y el manejo de quejas con los procesos de fidelización (Collachagua & Gutiérrez, 2016). Un estudio interesante desde la perspectiva de la relación entre las variables servicio-cliente, pero que no incorpora las variables de calidad como un nuevo enfoque de gestión empresarial.

A nivel doctoral se encontró referencia de un estudio denominado “Efectos de la calidad del servicio y de la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles” elaborada por Alfonso García González de la Universidad de Alcalá, Madrid, 2013. Una tesis centrada en el estudio de la fidelidad y la lealtad a partir la desmitificación de la satisfacción del cliente en postventa y el estudio de la calidad del servicio como factor preponderante en las relaciones de negocios para alcanzar los objetivos económicos y empresariales (García, 2013).

Se consultó otra Tesis: Aplicación de un Sistema de Gestión Lean (Ferraéz Castañeda, 2010) como posible antecedente teórico una de ellas de la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, sobre la Aplicación de un Sistema de Gestión Lean a una Compañía de Seguros.

A nivel local se encontró una Tesis: Aplicación de Normas Procedimientos establecidos por la SIBOIF (Machado Castillo & Maldonado Altamirano, 2014) realizada en GLOBAL, Corredores de Seguros de Estelí, durante el Período de enero a diciembre del año 2013, por estudiantes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí UNAN- FAREM Estelí, pero orientado al análisis de la

aplicación de normas y procedimientos establecidos por la SIBOIF en las operaciones contables y financieras en dicha correduría.

Como toda empresa de servicio la calidad es un pilar fundamental, es por eso que se hace de suma importancia un estudio de este tipo para sentar un precedente en la historia de la Correduría de Seguros CAPESA S.A. Las investigaciones citadas, son de vital importancia para establecer un marco de referencia sin embargo difieren en naturaleza y campo de aplicación; aunque algunas de ellas hacen alusión al tema del servicio post venta y la satisfacción, han estado orientadas a medir el impacto de éstas variables en otros elementos como la fidelización y no han abordado el aspecto de la gestión de la calidad; por lo cual se considera que la presente investigación tendrá un impacto significativo y un gran aporte por la manera en que se concibe y se ha desarrollado.

IV. JUSTIFICACIÓN

El alto grado de competitividad que se ha alcanzado en los mercados de servicios, hacen que la calidad del servicio sea un tema de mucha preocupación, sobre todo en aquellas empresas dedicadas a la comercialización de intangibles. Esto obliga a las empresas a diseñar estándares mínimos para garantizar la satisfacción del cliente, y como consecuencia tener una valoración positiva de sus esfuerzos internos por la calidad.

Esta situación hace crecer la importancia de los servicios adicionales que se prestan en torno al producto principal, es decir, todos aquellos servicios que están relacionados al proceso post venta y que están destinados a satisfacer otras necesidades o deseos del cliente posterior a la demanda del bien principal. Estos servicios ofrecen una vía adicional para incrementar la satisfacción del cliente, lo que puede convertirse en una pieza clave para incrementar su fidelidad y para mantener un contacto que propicie relaciones de alta rentabilidad y la intensificación de las relaciones mismas con el cliente, brindando una ventaja competitiva.

El Grupo Pellas es un dinámico consorcio empresarial con presencia en Centroamérica, Panamá y Estados Unidos, que reúne a 25 compañías en sectores como la agroindustria, comercio, salud, finanzas, bienes raíces y comunicación, entre otros. Este grupo empresarial se ha caracterizado por sus altos estándares calidad y gran éxito en la región en donde operan.

CAPESA como parte de ese consorcio está interesada en el mejoramiento continuo de sus procedimientos para brindar a sus clientes un mejor servicio en cuanto a calidad y rapidez en la atención, sobre todo fortalecer aquellos procesos de valor estratégico como el servicio post venta, un aspecto en el que se han

visualizado muchas debilidades que son objeto es de estudio en la presente investigación.

El estudio pretende proponer estrategias e instrumentos para fortalecer la gestión de control de calidad post venta de seguros en la Sucursal de Estelí, debido a que fue la primera sucursal de CAPESA fuera de Managua a inicios del año 2015, analizando un período específico, el año 2017.

Los resultados además, proporcionarán la base para la toma de decisiones estratégicas respecto a la calidad de los servicios y sobre todo el conocimiento sobre el nivel de satisfacción del cliente, en un documento de referencia, brindándoles la posibilidad de aprovechar las oportunidades de mejora y de implementar una política de calidad global en la compañía relacionada con la gestión correcta de la cartera de clientes y los procesos de servicio, incluyendo el apartado post venta, como un proceso clave para la recompra y la fidelización.

En este sentido, el documento pretende ser útil para el estudio y disposición de uso público y como herramienta de análisis para los directivos y la alta gerencia de CAPESA. Este documento investigativo servirá como base de mejora continua en los procedimientos posteriores a la venta del seguro en la sucursal mencionada y así brindar un servicio de mayor calidad.

En el ámbito social, esta investigación aportará un valor técnico – teórico el cual puede ser consultado y aplicado como modelo para la mejora de procedimientos que conlleva a la mejora continua de la calidad del servicio y/o un producto según sea el caso. Y además puede ser consultado como referencia teórica para la construcción del conocimiento en un entorno académico.

V. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

- Analizar el control de calidad post venta y la satisfacción de los clientes de seguros CAPESA (Correduría de seguros) Sucursal Estelí en el año 2017

5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Describir los procedimientos realizados en la atención a los clientes y la elaboración de las pólizas por CAPESA con las diferentes Compañías de Seguros.
2. Diagnosticar el nivel de calidad atribuido al servicio post venta de seguros desde la perspectiva de la satisfacción del cliente.
3. Explicar la relación que existe entre los procedimientos internos y la percepción de calidad del servicio con la satisfacción de los clientes.
4. Proponer estrategias de control de calidad del servicio post venta de seguros centradas en la satisfacción del cliente

VI. MARCO TEÓRICO

6.1. CALIDAD

6.1.1. Definiciones genéricas de calidad

Garcia M (2015), expresa que el termino calidad se define desde diferentes orientaciones. La de los organismos en gestión de calidad y la de la literatura académica. Este autor cita, las principales definiciones propuestas por asociaciones relacionadas con la calidad entre las cuales están las siguientes:

Calidad es el conjunto de características de un producto o servicio orientadas a su capacidad para satisfacer las necesidades del usuario (Asociación americana para el control de calidad - ASQC)

Calidad es la totalidad de características de un producto o servicio, que soportan su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas (Fundación Europea para la calidad - EFQM).

Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que confiere su aptitud para satisfacer necesidades establecidas o implícitas (Asociación Española para la calidad - AEC).

Aunque estas definiciones provienen de diferentes asociaciones, conservan en esencia una definición basada en características o atributos de un producto, servicio o proceso, que tienen como finalidad y la capacidad de la satisfacción del usuario.

Los autores por su parte, aunque realizan un planteamiento más elaborado, concluyen de manera unificada en que la calidad son atributos en diferentes dimensiones que son evaluados perceptivamente por el cliente como buenos o malos en la medida en que proporcionan satisfacción.

Según Tigani (2006) la calidad es la medida de la dimensión en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien. Las cosas tangibles pueden ser comparadas entre sí para observar su proximidad al ideal o estándar, pero tratándose del servicio y de las diferentes percepciones de los clientes, la mayor calidad no dará el apego a un estándar, sino la superación de las expectativas que cada cliente tenga de lo recibido.

Duque (2005), señala que, de manera sintética, calidad significa calidad del producto, aunque éste autor esboza otros elementos específicos que definen la calidad como, la calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.

Todas ésta definiciones, aunque genéricas, vinculan la calidad a la percepción del cliente, razón por la cual la presente investigación retoma los atributos de calidad del servicio post venta otorgados por CAPESA versus los percibidos por sus clientes para determinar un nivel de calidad, partiendo desde el análisis interno de su gestión y control de procedimientos hasta llegar al análisis externo provisto por el cliente a partir de elementos perceptuales demostrables.

Las organizaciones a través de los años han venido trabajando sobre la marcha para la obtención de calidad en todos sus procesos, generando planes y

estrategias para la consecución de sus objetivos. Esto ha hecho que dentro del concepto de calidad surja la idea concebida como calidad de servicio, que es parte del proceso de mejoramiento continuo, pero tiene su orientación directa hacia la satisfacción del cliente (Najul Godoy, 2011).

Según (Matsumoto, 2014), calidad es producir un bien o servicio bueno, hacer las cosas de manera correcta, producir lo que el consumidor desea. Razón que justifica el presente estudio dada la necesidad de la institución de generar valor y se crear un servicio de calidad que se ajuste a las necesidades de sus clientes.

6.1.2. Gestión de calidad

El Total Quality Management (TQM) o gestión de la calidad total, consiste en aplicar el concepto de “Calidad Total” a los sistemas de gestión de la empresa. Con ello lo que se pretende es integrar la calidad en todos los procesos de la organización.

Considerando que con la gestión de calidad se busca la calidad total; la implementación de un sistema de gestión de calidad sirve para ayudar a la organización a conseguir el máximo de eficiencia y flexibilidad en todos sus procesos, enfocándola hacia la satisfacción del cliente.

Según Camison, Cruz, & Gonzalez (2006), la gestión de la calidad desde un enfoque gestión de calidad total, consiste en el conjunto de acciones orientadas a planificar, organizar y controlar la función de la calidad de una organización, con vistas a la mejor continua de la calidad del producto, y de la posición competitiva,

así como a optimizar la creación de valor para los grupos de interés considerados claves.

Estos mismos autores consideran que la Gestión de calidad se convierte en un marco estratégico que une la rentabilidad, los objetivos empresariales y la competitividad con los esfuerzos para la mejora de la calidad que tiene como propósito utilizar los recursos humanos, materiales y de información a lo largo de la organización en mejorar continuamente los productos que permitan la satisfacción del cliente.

En coherencia con estas definiciones Galviz (2011) concibe la gestión de calidad como una herramienta gerencial que aporta insumos para fijar criterios claros, concisos, alcanzables y realistas. La forma en que se gestiona la calidad puede significar la diferenciación de la competencia; por ello un servicio basado en la gestión de calidad total es una estrategia de diferenciación y más cuando se trata de organizaciones que venden los mismos servicios como son las instituciones financieras.

La gestión de calidad se puede interpretar como una opción estratégica que permite a las empresas lograr ventajas competitivas en diferenciación, dirigidas a la orientación al cliente y la cohesión de todos los recursos de la empresa.

La gestión de calidad es también un área de especialización directiva y técnica, que ha dado lugar a la contratación creciente en las organizaciones de profesionales de la calidad. Como función directiva, la dirección de calidad tiene responsabilidades autónomas, y que debe actuar como apóstol y consultor interno en la búsqueda de la innovación y la excelencia, ejerciendo roles de facilitador,

entrenador y predicador del mensaje de la calidad. (Camison, Cruz, & Gonzalez, 2006)

Este nuevo planteamiento implica pasar de un enfoque de calidad defensivo y táctico a otra aproximación ofensiva y estratégica, donde la calidad es una palanca maestra para mejorar la posición competitiva a través de la optimización de la satisfacción del cliente. La Gestión de Calidad extiende la dirección de la calidad a todos los procesos, tanto los básicos como los indirectos o de apoyo; así mismo a todos los departamentos, que asumen en conjunto la responsabilidad por la calidad.

Este nuevo enfoque es mucho más sensible a la perspectiva del cliente, orientándose totalmente al mercado desde el inicio de la cadena de la calidad, o sea, al configurar la calidad de diseño a partir de las necesidades y expectativas de los clientes e insistiendo igualmente en asegurar la calidad de servicio colmando e incluso superando aquéllas tras la prestación del servicio.

La visión multidimensional de los atributos competitivos, junto con la orientación dinámica basada en la innovación, el aprendizaje y la mejora continua, hacen que la orientación al cliente se despliegue en todas las decisiones estratégicas y se renueve permanentemente.

La calidad se convierte en una variable importante para los objetivos de todos los grupos que participan o se relacionan con la organización. La perspectiva global que late tras el concepto de calidad total busca no sólo compaginar la eficacia y la eficiencia, sino garantizar el equilibrio organizativo.

El énfasis en la innovación, el aprendizaje y la mejora continua es otro de sus rasgos distintivos. La orientación dinámica de este enfoque deriva de la conjunción de mercados abiertos con una gran variedad de productos y un flujo continuo de entrada y salida de competidores, con la elevada tasa de cambio que se observa en todas las variables que configuran la competencia.

La empresa se ve aquí impelida a orientarse proactivamente hacia la innovación de sus productos, procesos, recursos, capacidades y competencias, estimulando el aprendizaje. Su imbricación de las prácticas más avanzadas de gestión de los recursos humanos y de diseño organizativo, que estimulan el compromiso, la participación y la cooperación.

Según (García, Quispe, & Ruez, 2003) la norma ISO-9004-2001 presenta ocho principios de gestión de calidad los cuales son:

Organización enfocada al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

- a) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- b) Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- c) Enfoque a los procesos: Un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- d) Sistema enfocado hacia la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- e) Mejoramiento continuo: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- f) Toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- g) Relación mutuamente benéfica con proveedores: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor

6.1.3. Elementos estratégicos de la gestión de calidad

El estudio de la gestión de calidad como un paradigma de dirección implica comprender tres elementos fundamentales conocidos como trilogía de la gestión de calidad de Juran (1986) que incluye la planificación, control y la mejora continua de la calidad.

Estos tres elementos abarcan tareas como definir metas de calidad de la organización, desarrollar estrategias de calidad , desplegar estas estrategias planificando las acciones necesarias y asignando recursos para desarrollar políticas y programas de calidad, diseñar la organización en función de la calidad asignando funciones y responsabilidades, establecer sistemas que permitan documentar

procesos y resultados, promover la cultura de calidad, incluyendo cambios de liderazgo, incentivos, estructura etc.

6.1.4. Planificación de la calidad

Juran (1986), en su teoría sobre la trilogía de la Gestión de la Calidad expresa que la planificación de la calidad es el eje principal del proceso de gestión y que éste se enfoca en el “diseño” de productos y procesos que satisfagan las necesidades de los clientes.

Con la finalidad de mejorar continuamente la calidad, la dirección planifica qué va a hacer, es decir, determina objetivos, políticas y estrategias y desarrolla una organización de calidad que implica la existencia de un liderazgo y una cultura de calidad, y una adecuada administración de los recursos humanos. Todo ello para elaborar bienes o servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes (Tari, Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva, 2000).

La planificación estratégica implica identificar a los clientes y descubrir las necesidades y expectativas de los mismos, fijar los objetivos estratégicos, así como la política de calidad, derivándose de estos los planes para alcanzar estos objetivos. Es de suma importancia que las organizaciones o la dirección en específico, planifique y controle, y un punto determinante es que debe de informar a su equipo de trabajo sus responsabilidades y los objetivos estratégicos con el fin que todos persigan el mismo propósito y evitar persigan propósitos antagónicos.

Los elementos básicos en una planificación son identificar las necesidades de los clientes, definir los objetivos y las acciones necesarias para el cumplimiento;

los planificadores deben actuar como clientes, así mismo evaluar al cliente externo, conocer cuáles son los criterios en los que se basa el cliente para adquirir el producto o servicio.

Desde el punto de vista estratégico las organizaciones o empresas deben de realizar un análisis externo e interno con el fin de conocer las expectativas, evaluar los puntos fuertes y débiles para que en función de estos se fijen los objetivos.

6.1.5. Control de la calidad

Según Camisón, Cruz, & González (2006), el aseguramiento y control de la calidad es un enfoque de Gestión de la Calidad que descansa en garantizar la fiabilidad (conformidad con especificaciones) y la aptitud para el uso del producto, estableciendo preceptos sobre cómo desarrollar las tareas de todos los procesos de la empresa, pero principalmente en el área productiva, midiendo pues la llamada calidad funcional.

El control de la calidad es un enfoque orientado a la mejora de la eficiencia de todos los procesos que se desarrollan en la empresa, es un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el sistema de calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad. Requiere una evaluación continua de los factores que afectan la calidad, dentro de la organización el aseguramiento de la calidad sirve como herramienta de gestión y en situaciones contractuales sirve también para establecer la confianza en el suministrador.

El control específico para el aseguramiento de la calidad según Tari (2000), debe evaluar las desviaciones de un proceso o producto y la solución de las mismas mediante acciones correctoras para el cumplimiento de los objetivos de calidad, y por tanto asegurar la calidad de un bien o servicio con la finalidad de que satisfaga las necesidades de los clientes, esto implica:

- a) La evaluación del comportamiento real, es decir, de los resultados de calidad que han sido previamente establecidos en la planificación de la calidad.
- b) Comparación del comportamiento real con los objetivos de calidad.
- c) Actuación sobre las diferencias que existen.

Según este autor, el control de la calidad es responsabilidad de todos, desde el primer nivel de la administración hasta los operarios, con la diferencia de que los objetivos de calidad y la toma de decisiones para unos y otros será distinta siendo esta no solo una inspección, sino que también eficacia competitiva de toda la organización.

6.1.6. Mejora continua

La norma ISO-9000:2001, citada por Garcia, Quispe, & Raez (2003), define la mejora continua como una actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos, siendo los requisitos la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

La gestión de mejora continua en una organización requiere; a) el liderazgo de la dirección; b) asignar la responsabilidad a un comité de mejora continua; c) Formación y motivación específica; d) Un sistema de gestión documentado; e) Asesoramiento externo.

Según estos autores la mejora es una actividad continua, y parte de la información recibida del propio sistema y de los clientes. Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad. El ciclo PHVA se explica de la siguiente forma:

Tabla Nº 1. Ciclo PHVA

Planificar	Hacer
<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a la gente correcta • Recopilar los datos disponibles • Comprender las necesidades de los clientes • Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados • ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades? • Desarrollar el plan/entrenar al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas • Recopilar los datos apropiados
Verificar	Actual
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y desplegar los datos • ¿Se han alcanzado los resultados deseados? • Comprender y documentar las diferencias • Revisar los problemas y errores • ¿Qué se aprendió? • ¿Qué queda aún por resolver? 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar la mejora al proceso

Fuente: Adaptado de García, M., Quispe, C., & Raez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6, 89-94

El mejoramiento de la calidad contribuye a reducir el re trabajo, minimizar los requerimientos para inspección y prueba, y las pérdidas por garantía, además de mejorar la satisfacción del cliente, logrando así que la empresa se convierta en un proveedor confiable, de alta calidad.

Según Tari (2000), la esencia de la dirección de la calidad es la mejora continua. La mejora continua puede tener su origen en dos tipos de cambios: incrementales o bruscos (innovación), y depende de ambos factores. La mejora continua debe formar parte de la manera de pensar y actuar de la empresa, de manera que en momento que esta deja de mejorar, empieza a deslizarse hacia atrás.

Los cambios incrementales y la innovación son complementarios y necesarios, ya que el mercado actual demuestra que una empresa que desea mantener su nivel actual en la calidad de sus productos o servicios, debe mejorar progresivamente, ya que en caso contrario serán sus competidores los que avancen, de esta manera la innovación debe ir acompañada de pequeños cambios y así conseguir una ventaja competitiva que sería difícil alcanzar con solo uno de estos factores.

Para Giampaolo (2012), cuando la gerencia incluye la mejora continua como parte de su plan estratégico, entonces la calidad se convierte en estrategia de competitividad.

6.1.7. Calidad en el servicio

Según Cruz (2001) la calidad de servicio es el horizonte que debe orientar a todos los miembros de la empresa y sus operaciones, por cuanto el éxito de éstas se sustenta en la atención al cliente. Se ha convertido en un requisito imprescindible para competir en el contexto de las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo.

Camison, Cruz, & Gonzalez (2006) establecen que la calidad del servicio responde a una evaluación perceptual que puede ser inestable en el tiempo. La presencia de elementos subjetivos en la formación del juicio del cliente puede conducir a percepciones variables sobre la calidad de un mismo servicio, prestado del mismo modo, en diferentes momentos del tiempo.

En contraste con dichas definiciones, Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992) definen la calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto. La calidad del servicio puede definirse entonces como una evaluación de cumplimiento, es decir si dicho servicio cumple con los fines que tiene previsto y que puede verse modificado en futuras transacciones por futuras experiencia, la calidad es definida por el cliente partiendo de sus expectativas y el grado de cumplimiento de estas.

Desde esta perspectiva, la calidad del servicio es el resultado de un proceso de evaluación, en el cual los clientes comparan sus percepciones de la prestación del servicio recibido con lo que ellos esperaban del mismo, existen dimensiones genéricas que utilizan los consumidores en la evaluación de la calidad del servicio entre estas: los elementos tangibles, confiabilidad, cortesía, trato, competencia, seguridad, credibilidad y empatía.

Según Albrecht (1987), la calidad del servicio debe ser percibida, también desde adentro de la organización y esto se hace posible, a través del ciclo del servicio, que es hacer un inventario de los momentos de verdad que cada negocio tiene.

Para Pérez (2006), la calidad del servicio se traduce en calidad en la atención al cliente y ésta representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realizan los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa.

6.1.8. Factores de calidad en el servicio

Para Flores (2006), los factores a considerar como calidad en el servicio son muchos, entre ellos: atención inmediata, comprensión de lo que el cliente desea, atención completa y exclusiva, expresión de interés por el cliente, receptividad a preguntas, respuestas rápidas, eficiencia, explicación de procedimientos, expresión de placer al servir al cliente, expresión de agradecimiento, atención a los reclamos y solución a reclamos teniendo en cuenta la satisfacción del cliente.

Según este autor los primeros factores recogen aspectos al desempeño operativo de la prestación del servicio, tales como el tiempo de entrega del servicio, la puntualidad del mismo, también incluye aspectos como los financieros; el segundo aspecto tiene en cuenta la estructura física, el ambiente interno, y la disposición de los recursos, que provocan un impacto positivo sobre los clientes.

Para Flores (2006), específicamente en las entidades financieras, los factores clave de calidad deben perseguir el logro de una ventaja competitiva basada en las tecnologías de la información, a medida que estas avanzan, la entidad debe perseguir avanzar en la automatización de los servicios, en cuarto lugar, se tiene en cuenta el aspecto humano, en él se incluyen las actitudes y capacidades de los empleados en la prestación del servicio.

Camison, Cruz, & Gonzalez (2006), expresan que los factores de calidad del servicio tienen una relación estrecha con el ciclo de compra, difiriendo en una serie de factores según se encuentre en las fases antes, durante y post compra.

Tabla Nº 2. Factores influyentes en la percepción de la calidad del servicio

Antes de la compra	Durante la compra	Tras la compra
Nombre e imagen de marca de la empresa	Características del servicio	Facilidad y accesibilidad del servicio
Experiencia previa	Comentarios del vendedor	Atención a las reclamaciones
Opinión de amigos	Garantías	Disponibilidad del personal
Reputación de los vendedores	Políticas de servicio	Eficacia del servicio
Resultados publicados.	Programa de apoyo al usuario	Fiabilidad
Precio y beneficios anunciados.	Precio y beneficios ofrecidos	Rendimiento comparativo

Fuente: Adaptado de Camison, C., Cruz, S., & Gonzalez, T. (2006). *Gestion de la calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educacion, S.A.

Antes de la compra, los principales factores que determinan la percepción de calidad de un producto son los que inspiran confianza; la percepción de calidad durante la compra viene condicionada por las propias características detectadas en el producto y por las promesas de servicio ofrecidas; en tanto que la percepción de la calidad después de la compra es el resultado de la experiencia con el uso normal del producto desde su adquisición y del servicio de mantenimiento.

6.1.9. Dimensiones de la calidad en el servicio

Una organización que pretenda alcanzar altos niveles en la calidad del servicio que suministra debe prestar una especial atención a los atributos en los que se fijan los clientes para evaluarla, es decir, a los elementos del servicio que el cliente puede percibir y cuya valoración le permitirá juzgar un servicio como de

buena o mala calidad. Se trata de factores determinantes de la percepción de la calidad de servicio, y la literatura se refiere a estos atributos con el término de dimensiones (Camison, Cruz, & Gonzalez, 2006).

Con el estudio de la dimensionalidad de la calidad la organización dispondrá de información relevante que le indicará en qué aspectos debe centrar los esfuerzos para que sean realmente apreciados, consiguiendo altas tasas de retorno en sus inversiones (Ruiz Olalla, 2006).

Sin duda, la referencia más común para determinar las dimensiones de la calidad de servicio es la aportada por Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992), dentro de la Escuela Norteamericana de calidad de servicio, quienes enumeran una serie de criterios con los que los clientes juzgan la calidad de un servicio. Estos autores identificaron inicialmente diez dimensiones de la calidad de servicio, las cuales están interrelacionadas y su importancia varía dependiendo del tipo de servicio y del cliente. Éstas son las siguientes:

- Elementos tangibles, tales como la apariencia de las instalaciones físicas, el mantenimiento y la modernidad de los equipos, el aspecto de los materiales de comunicación y la apariencia física de las personas.
- Fiabilidad, entendida como la capacidad de cumplir bien a la primera con los compromisos adquiridos.
- Capacidad de respuesta, que determina disponibilidad para atender a los clientes con rapidez.
- Profesionalidad, que alude a la posesión por las personas de las actitudes y aptitudes necesarias para la correcta prestación del servicio.

- Cortesía, entendida como amabilidad, atención, consideración y respeto con el que el cliente es tratado por el personal de contacto.
- Credibilidad, indicativa de la veracidad y honestidad en la prestación del servicio.
- Seguridad, como inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
- Accesibilidad, representativa de la facilidad en el contacto.
- Comunicación, como indicador de la habilidad para escuchar al cliente, mantenerlo informado y utilizar un mismo lenguaje.
- Comprensión del cliente, para denominar el esfuerzo en conocer al cliente y sus necesidades.

Posteriores estudios de estos mismos autores permitieron reducir estas diez dimensiones y, actualmente, se consideran cinco las dimensiones de la calidad de servicio: (1) los elementos tangibles que acompañan y apoyan el servicio; (2) la fiabilidad o habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa; (3) la capacidad de respuesta o disposición y voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido; (4) la seguridad o conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza; y (5) la empatía o atención individualizada que se ofrece a cada cliente.

Entre estas dimensiones observamos que algunas se ocupan de la calidad del resultado del servicio prestado, mientras que otras hacen referencia al proceso de prestación del servicio

6.1.10. Modelos para la medición de la calidad en el servicio

Los estudios sobre la evolución histórica de la gestión, la calidad y el marketing de servicios, ya enfocados en la evaluación de la calidad del servicio, se agrupan alrededor de dos escuelas: la escuela norteamericana, liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry, y la escuela nórdica, liderada por Grönroos. Aquí se tomarán estas tendencias como elementos de base para realizar un seguimiento al constructo calidad percibida, partiendo de los conceptos de servicio y calidad del servicio.

a) Modelo Kano de la Satisfacción del cliente

Según Alvares, Pérez, Aguilera, & Riba (2008), este modelo nace a finales de los años 70 por el experto japonés Noriaki Kano, quien ideó esta herramienta para priorizar las necesidades y deseos del cliente, determinando que atributos le aportan mayor satisfacción, y siendo evidentes para el cuándo hay fallas.

El método de Kano es una herramienta de la gestión de la calidad que facilita las decisiones de marketing y, en especial, aquéllas vinculadas con el desarrollo de productos y servicios.

Kano definió tres tipos de calidad: calidad obligatoria, calidad unidimensional (o de rendimiento) y calidad atractiva. Partió del siguiente supuesto: Es posible tornar visibles las características invisibles de la calidad de un producto. Cuando estas características se hacen visibles emerge generalmente un conjunto amplio de requerimientos.

Ahora bien, no todos los requerimientos pertenecen a una misma clase. El modelo distingue seis categorías de las cualidades de la calidad, de las cuales las tres primeras tienen influencia sobre la satisfacción del cliente:

- Factores Básicos (Insatisfactorias - Obligatorio): Son los requisitos mínimos que causan el descontento del cliente si no se satisfacen, pero que no causan la satisfacción del cliente si no se satisfacen (o se exceden), el cliente mira estos como requisitos previos y toma estos por descontado.
- Factores de Entusiasmo (Satisfactores-Atractivos): Son los factores que aumentan la satisfacción del cliente si son entregados, pero no causan el descontento si no se entrega. Estos factores sorprenden al cliente y generan placer. Usando estos factores realmente una compañía puede distinguirse de sus competidores de una manera positiva.
- Factores del Desempeño: Los factores que causan la satisfacción si el desempeño es alto, y causan el descontento si el desempeño es bajo. Aquí la satisfacción del funcionamiento promedio de la cualidad es lineal y simétrica. Estos factores están conectados directamente con las necesidades explícitas de los clientes y una compañía deben intentar ser competitivos.

Para completar el modelo Kano, es necesario entender que los factores de desempeño están vinculados a la necesidad del cliente y clasifica las necesidades de los clientes en cuatro categorías:

- Calidad Esperada: Son características o prestaciones imprescindibles en un producto o servicio, es decir lo mínimo que se puede exigir a una empresa de servicios, esta categoría no es de satisfacción para implementa la satisfacción al cliente.
- Calidad deseada: Son las características en las que el cliente pide de manera explícita, necesidades concretas, cualidades que tienen el poder

de aumentar o disminuir la satisfacción del usuario en función de su grado de cumplimiento, es decir cuantos más atributos se cumplen satisfecho está el cliente y si no se cumplen sus expectativas el cliente quedará muy descontento.

- **Calidad Motivante:** Son características del producto o servicio que el cliente no esperaba encontrar, atributos que le sorprenden gratamente porque no los ha pedido de forma expresa y sin embargo están ahí, son características que cuando están presentes son muy valoradas, pero si están ausentes al cliente no le causa insatisfacción.

Según Alvares, Pérez, Aguilera, & Riba (2008), mejoras que sorprenden, mejoras que impactan, y que por ser inesperadas producen una gran satisfacción. No tienen por qué ser el resultado de una gran inversión, incluso los pequeños detalles pueden llegar a ser muy apreciados.

- **Calidad Indiferente:** Según (Bassa, 2011), son atributos que no se consideran ni buenos ni malos y que por tanto no afectan a la satisfacción o insatisfacción del cliente.

b) Modelo SERVQUAL

Según Matsumoto (2014), el modelo Servqual se publicó por primera vez en el año 1988, y ha experimentado numerosas mejoras y revisiones desde entonces. El modelo Servqual es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio.

Este modelo permite analizar aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes. Permite conocer factores incontrolables e impredecibles de los clientes. El Servqual proporciona información detallada sobre; opiniones del cliente sobre el

servicio de las empresas, comentarios y sugerencias de los clientes de mejoras en ciertos factores, impresiones de los empleados con respecto a la expectativa y percepción de los clientes.

El modelo Servqual agrupa cinco dimensiones para medir la calidad del servicio como son:

- **Fiabilidad** que se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.
- **Seguridad:** Responsabilidad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).
- **Empatía** que es el nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente y los elementos tangibles que se refiere a la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales, personal.
- **Capacidad de respuesta:** Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
- **Tangibilidad:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Entre los factores que conforman la dimensión de la confiabilidad esta la eficiencia la cual consiste en desarrollar el servicio acertadamente, aprovechando

tiempo y materiales, realizándolo de la mejor forma posible: la eficacia que se refiere solo a obtener el servicio requerido, sin importar los procesos o recursos utilizados.

c) Modelo de las cinco Brechas

El modelo de las cinco brechas es propuesto por los autores del Servqual (Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992); indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como los son las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes.

Las brechas identifican cinco distancias que causan problemas en la entrega del servicio y que influyen en la evaluación final que los clientes hacen respecto a la calidad del servicio.

- Brecha 1: Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos de la empresa. Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades de los clientes, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones para lograr la satisfacción de esas necesidades y expectativas.
- Brecha 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las normas de calidad. El factor que debe estar presente para evitar esta brecha es la traducción de las expectativas, conocida a especificaciones de las normas de la calidad del servicio.
- Brecha 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen.

- Brecha 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Para el Servqual, uno de los factores claves en la formación de las expectativas, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que la empresa hace, y la publicidad que realiza afectará a las expectativas.
- Brecha 5: Es la brecha global. Es la diferencia entre las expectativas de los clientes frente a las percepciones de ellos.

Según Bassa (2011), las 5 brechas mencionadas permiten detectar los aspectos en los que está fallando la empresa, ya sea en la seguridad, capacidad de respuesta, fiabilidad y elementos tangibles, y permiten a la empresa tomar las medidas correctas para eliminar estas brechas y aumentar la calidad en el servicio de las empresas de publicidad.

d) Modelo Seis Sigma

Según Felizzola & Luna (2014), el Modelo Seis Sigma fue desarrollado en 1982, por Bill Smith, es una evolución de las teorías sobre la calidad TQM (Total Quality Management o Sistema de Calidad Total) y SPC (Statistical Process Control o Control estadístico de Procesos). Su relevancia es la incorporación activa de la opinión del cliente en el proceso colocándolo como el punto de partida del proceso.

Seis Sigma es un método, basado en datos, para llevar la calidad hasta niveles próximos a la perfección, diferente de otros enfoques ya que también corrige los problemas antes de que se presenten. Más específicamente se trata de un esfuerzo disciplinado para examinar los procesos repetitivos de las empresas.

Seis Sigma tiene seis principios que lo confirman entre ellos el enfoque genuino del cliente que consiste en dar prioridad al cliente evaluando los resultados por el incremento en los niveles de satisfacción y creación de valor para el cliente; la decisión basada en datos y hecho estableciendo las medidas claves a causas fundamentales que originan los problemas y no sus síntomas. Medir y recolectando los datos para su posterior análisis.

Los procesos están donde está la acción que consiste en concentrarse en los procesos para dominarlos y encontrar las ventajas competitivas para la empresa; dirección proactiva que define metas ambiciosas, revisarlas frecuentemente, fijar prioridades claras, enfocarse en la prevención de problemas y cuestionarse porque las cosas se hacen de la manera en que se hacen.

Colaboración sin barreras que implica derribar las barreras que dificultan el trabajo en equipo entre los miembros de la organización con el fin de lograr una mejor comunicación y mejor flujo en las labores; Según Bassa (2011), la búsqueda de la perfección que pretende lograr una calidad cada día más perfecta en las disposiciones a aceptar y manejar mejoramiento continuo, que se fundamenta en satisfacer las necesidades del cliente.

e) Modelo el Triángulo del Servicio

El modelo triangular de Albrecht & Zemke (1999), muestra los elementos claves de la Administración del Servicio, y la interrelación de los mismos. Este modelo considera los siguientes elementos clave: la estrategia de servicio, el personal y los sistemas de servicio. Los tres deben estar enfocados en el cliente como elemento central de la gestión.

El Triángulo del servicio representa un proceso. El primer paso es el cliente, se debe identificar a quién se va a servir o atender y además entender sus necesidades y motivaciones, el segundo paso es definir la estrategia de servicio, es decir ¿qué es lo que se va a ofrecer?, la oferta de servicios deberá servir para diferenciarse de la competencia.

Son los clientes los que deben percibir a la empresa como algo distinto y para ello, la oferta debe significar algo concreto, algo valorado por los clientes, algo por lo que estén dispuestos a pagar; el tercer paso es definir el sistema de servicio, ¿cómo se hará realidad la oferta de servicios?

El sistema de servicios incluye procedimientos y normas, la forma cómo está organizada la empresa y todos los elementos físicos necesarios para generar y entregar el servicio, por ejemplo, locales, muebles, equipos, herramientas, aplicativos informáticos, materiales y sistemas de gestión en general.

El sistema de servicio debe estar diseñado en base a los clientes, con el objetivo de lograr que tengan una experiencia de servicio memorable y positivo cuando interactúan con la empresa. El cuarto paso, es el personal, es decir ¿con quién se ha de hacer realidad la oferta de servicios?, ¿qué perfil deben tener?, ¿cuáles son sus motivaciones y necesidades?, ¿qué apoyo necesitan para realizar su trabajo?

El triángulo de servicio considera que el personal es un factor fundamental del servicio y que, en la práctica, son las personas las que ayudarán a diferenciarse y lograr impactar positivamente a los clientes, cada uno de estos elementos debe colaborar con los demás, debe existir una interacción constructiva entre ellos.

La administración, en este modelo, es volcada de la Oficina Ejecutiva al nivel operacional, donde cada cual debe estar capacitado para administrar su propia situación. Cuando el problema aparece, cada uno de los empleados debe tener la autoridad necesaria para determinar cuál es la acción apropiada y responsabilizarse que la acción se tome.

Antes que esto pueda ejecutarse satisfactoriamente, el nivel superior de la vieja pirámide debe entender que sus roles han cambiado grandemente. Ellos son ahora líderes haciendo lo necesario para que el personal tome decisiones operacionales. El trabajo debe ser manejado de arriba hacia abajo, con un amplio programa destinado a conseguir las metas de la empresa.

Los Mandos Medios deben fraccionar estas metas, en objetivos menores y más concretos, que puedan ser cumplidos por el personal de línea frontal. En esta etapa el rol de los mandos medios se transforma de administración a soporte. Estos gerentes deben convertir la estrategia global en guías prácticas, y movilizar los recursos de tal modo que el personal de línea frontal pueda conseguir los objetivos.

Según (Albrecht, 1987) esto requiere de un buen planeamiento, y de una buena dosis de creatividad y recursos administrativos. Ello requiere de personal profesional bien entrenado y capaz, que domine sus funciones y tareas. Además de llegar a ser verdaderamente orientados a la clientela y amistosos, se debe entrenar a los empleados a escuchar al cliente, y a estar pendiente de las necesidades y de lo que el cliente espera.

Considerando todos los modelos propuestos y las necesidades de información de CAPESA, se han analizado las variables que intervienen en cada modelo. Como resultado en la presente tesis se utilizará:

- a) La teoría sobre la trilogía de Juran (1986) como base de análisis de la Gestión de Calidad a nivel interno de la institución, específicamente en lo concerniente al control y seguimiento de la calidad a través de los procedimientos y procesos de servicios de CAPESA.
- b) El modelo SERVQUAL de Parasuraman (1992) para medir la calidad del post servicio, en función de la satisfacción de los clientes, un análisis externo aportado por los usuarios a partir de sus experiencias de servicio con CAPESA y de esta manera plantear las estrategias avocadas a la mejora de la institución.

La selección de estos modelos teóricos permite el sustento teórico, metodológico y científico de la presente investigación, además de propiciar resultados con un gran sentido de pertinencia de acuerdo a las pretensiones del investigador y de la institución.

Por otro lado, los modelos propuestos son fundamentos teóricos validados y citados por diferentes autores como apropiados para analizar ampliamente la calidad de los servicios desde la perspectiva de la satisfacción del cliente. Esto permite que el análisis de la calidad post venta y la satisfacción del cliente, sea un estudio con carácter científico y con resultados fehacientes que permitirán tomar decisiones estratégicas que coadyuven al planteamiento de calidad de la institución.

6.2. SERVICIOS

6.2.1. Concepto de servicio

Según Tigani (2006), el servicio es cualquier trabajo hecho por una persona en el beneficio de otra. El servicio excelente crea hábito, pero puede volverse mediocre, si no entiende que el cliente aumenta continuamente sus demandas de valor, formando un círculo virtuoso. El servicio se puede definir como un producto primordial, y como un valor agregado, que se define el dar más de lo que el cliente espera, en conclusión, buscar la satisfacción total del cliente.

Otros autores como Berry, Bennet, & Brown (1989), definen el servicio como un proceso, una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor. Puede entenderse al servicio como el conjunto de prestaciones necesarias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal.

En toda organización debe de existir y deben de garantizar la cultura del servicio, que es la claridad que el servicio es parte fundamental de cualquier acción y atañe tanto al personal que mantiene contacto directo con el cliente, como a los que cumplen funciones que no tienen contacto directo con el cliente.

El servicio de calidad total es un estado de desarrollo de los procesos y actividades con las cuales una organización entrega valor superior vinculado con ella: clientes propietarios y empleados. Esto implica una filosofía de empresa, una forma de liderazgo, un espíritu colectivo de servicio y un modo de operar que incluye calidad y el valor de cliente como principios guías. (Albrecht, 2002).

Considerando la temática y la naturaleza de la institución en estudio, se considera que las definiciones aportadas por los autores son muy apropiadas, sin embargo, la definición del párrafo anterior, describe de mejor manera los elementos estratégicos del servicio, al entenderse como una filosofía de gestión empresarial con una condición tripartita donde interviene la empresa y sus clientes internos y externos. Los indicadores de liderazgo, cultura organizacional, condiciones y estructuras de servicio son elementos funcionales que deben ser analizados en CAPESA para una mejor comprensión del impacto de la calidad en sus procesos.

6.2.2. Naturaleza e importancia de los servicios

El servicio es un elemento esencial en la empresa moderna, es una filosofía alineada con el marketing estratégico basado en el consumidor y resulta cada vez más relevante para desarrollar una estrategia competitiva en un mercado cambiante. En la actualidad todos compiten por brindar el mejor servicio, bajo el precepto de que solo se puede aportar valor cuando los beneficios superan las expectativas de los clientes.

Según Ferré Trenzano, Robinat, & Trigo Arana (2005), las múltiples definiciones de los servicios (como actividad económica, prestación principal de una empresa o como prestaciones secundarias que acompañan un producto) revelan un elemento importante y común a todos los servicios: la intangibilidad.

El servicio entendido como bien económico es un tipo de bien en el que predominan los componentes intangibles, frente al producto que sería aquel bien en el que predominan los componentes tangibles. Sin embargo, es bastante frecuente utilizar el término producto para denominar a ambos tipos de bienes, distinguiendo

entre productos tangibles y productos intangibles (para hacer referencia a los servicios).

También, es bastante habitual utilizar el término producto para hacer alusión a lo que constituye la prestación principal de la empresa, bien sea producto en sentido propio (cuando se trata de bienes predominantemente tangibles), bien sea servicio (si se trata de bienes predominantemente intangibles).

Así, las empresas pertenecientes al sector terciario ofrecen al cliente un producto intangible o servicio, lo que constituye su prestación principal. En este tipo de empresas se proporcionan diferentes tipos de servicios: servicio básico, que sería la prestación principal, y servicios accesorios, todos los que acompañan al servicio básico. Sin embargo, en las empresas pertenecientes al sector industrial, el servicio se refiere al conjunto de servicios accesorios o secundarios que acompañan al producto básico.

Gomez (2006), expresa que, debido a la naturaleza y características especiales de los servicios frente a los productos, la calidad en el servicio no puede ser gestionada de igual manera que en los productos tangibles. En el servicio lo importante es la calidad de servicio percibida por el cliente que puede desagregarse en diferentes dimensiones, de manera que se haga un concepto más operativo para la organización.

Por otro lado, la medición de la calidad de servicio difiere sustancialmente de la medición de la calidad de producto, siendo más difícil de evaluar y teniendo que tener en cuenta dos aspectos: el proceso y el resultado del servicio.

Las empresas deben invertir en conocer cuáles son las necesidades de sus clientes y tratar de satisfacerlas, y mientras las conoce y cuenta con el presupuesto adecuado para lograrlo, es importante consentir a los clientes mediante detalles que pueden hacer la diferencia entre un servicio y otro, mostrando así la calidad con la que cuentan y consiguiendo la ventaja competitiva que todas las empresas necesitan para lograr acaparar el mercado.

6.2.3. Características de los servicios

En consecuencia, de la naturaleza de los servicios, es importante conocer las características que diferencian a los tangibles de los intangibles. Según Ferré Trezano, Robinat, & Trigo Arana (2005), éstas características presentan un carácter casi universal e invariable debido a que algunos autores encuentran las mismas similitudes y diferencias.

Las características principales de los servicios son las siguientes:

- a) Intangibilidad: Esta es la característica principal que distingue a los servicios de los productos, es que no pueden poseerse físicamente. La intangibilidad es la cualidad de no ser percibido por medio de los sentidos. Cada día, como clientes, compramos o percibimos “cosas” que no podemos tocar. Son servicios. (Lara, 2002)

Los servicios son intangibles porque no pueden ser examinados y probados para su uso, sin embargo, no es imposible poder evaluarlo, ya que lo podemos evaluar mediante la atención que recibimos, podemos observar las instalaciones donde está ubicada la empresa, todos estos son indicios tangibles que sirven para evaluar un servicio intangible.

- b) Heterogeneidad: Son generalmente las personas que prestan los servicios. Se refiere a la inconsistencia o variación en el rendimiento de los seres humanos. Los servicios son más difíciles de estandarizar que los bienes tangibles, sin embargo, la manera más utilizada de homogeneizar la prestación es estableciendo estándares para posteriormente desarrollarlos en procedimientos y tareas en los que deben ser formados todos los empleados (Lara, 2002).
- c) Simultaneidad entre producción y consumo: En los servicios, la producción y el consumo son simultáneos. Si no hay usuario no hay servicio. La simultaneidad entre producción y consumo del servicio determina que la mayoría de los servicios no pueden prestarse a menos que el cliente esté presente o esté directamente involucrado en el proceso de su producción (Lara, 2002).

La simultaneidad implica varias consideraciones de gran importancia para las empresas entre ellas la colaboración entre todos los factores técnicos y humanos que intervienen en la producción y prestación del servicio, requiere un tiempo relativamente largo en el que se mantiene la vinculación directa empresa-cliente.

El cliente interviene en la producción del servicio. Las creencias, hábitos y experiencias previas del usuario determinan su nivel de expectativa y su interrelación con los elementos que conforman el servicio. En los servicios no hay marcha atrás. En el área de los bienes tangibles es posible la sustitución, en los servicios no.

- d) Imperdurabilidad: Es el resultado de la característica anterior; es decir, que la capacidad de servicio que no se utiliza, no puede ser almacenada para su uso posterior (Lara, 2002).

Según Camison, Cruz, & Gonzalez, 2006 (2006), el carácter perecedero de los servicios expresa que los servicios deben consumirse cuando son producidos ya que no son inventariables. Los servicios no pueden ser producidos antes de ser solicitados y almacenarse hasta su demanda. En muchas ocasiones, esto lleva a que las empresas desarrollen diferentes tácticas de precios como estrategia para paliar los efectos negativos que fluctuaciones en la demanda puedan ocasionar.

- e) La inseparabilidad: indica que en los servicios la producción y el consumo se realizan simultáneamente; por tanto, son indisociables. La interacción inevitable entre el cliente y el proveedor afecta considerablemente a la calidad y a su evaluación (Perez, 2006)

Debido a estas características intrínsecas de los servicios observamos que la calidad de un servicio resulta mucho más difícil de evaluar que la calidad de un producto tangible. Además, estas evaluaciones hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1992).

6.2.4. Atención al cliente

Actualmente la clave para prestar un servicio excelente al cliente está en entender que el éxito no viene dado sólo por el producto, sino por el servicio que dicho producto lleva consigo. De poco, o muy poco servirá fabricar el mejor producto del mercado si a la hora de la verdad la atención al cliente falla, si la empresa no es capaz de brindar una atención adecuada en el momento preciso, la calidad va a pasar a un segundo plano (FORETUR, 2012).

Tschohl (2008), expresa que la mayoría de las empresas no comprenden que la atención al cliente realmente es una acción de ventas. Atención al cliente es “vender” puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar más. Según éste autor, la atención al cliente es la forma en que una empresa brinda un servicio y la manera en la que sus agentes cumplen con sus tareas. La atención al cliente se trata de prestar a los usuarios un servicio teniendo a él como centro.

Uno de los mayores problemas que existen en el área de servicios es la poca disposición de los directivos para concebir esta área como una estrategia más de marketing. Demasiados la ven únicamente como parte del servicio posventa; es decir, algo que se relaciona con una venta ya realizada, no con las ventas que se generan en el futuro.

Para Lamb, Hair, & McDaniel (2011), las empresas que van por delante en el camino de la atención excelente tendrán una ventaja comparativa muy poderosa respecto a las que se hayan quedado rezagadas. Según estos autores para que una empresa esté orientada al servicio y a una excelencia en la atención debe cumplir las siguientes condiciones:

- a) Compromiso por parte de la dirección: Este pre requisito es crucial para el éxito de un programa de mejora de la calidad del servicio. Ninguna empresa debería realizar publicidad ostentosa con eslóganes como “amamos a nuestros clientes”, si los directivos no ven aún la importancia de una atención de calidad.
- b) Recursos adecuados: La empresa debe invertir con decisión el dinero necesario para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio

diseñado profesionalmente.

- c) Mejoras visibles del servicio: Las mejoras en el servicio que los clientes perciben, se convierten (para ellos) en señales de que la calidad del producto (tangible o intangible) ha mejorado.
- d) Capacitación: Los empleados de la empresa deben recibir una capacitación amplia sobre como instrumentar una estrategia de servicio centrada en los elementos específicos, clave, que planteen los clientes de la institución.
- e) Servicios internos: El personal de la empresa debe ayudarse mutuamente en la presentación de los productos y en el establecimiento de sistemas de servicios que incrementen los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes.
- f) Involucramiento o compromiso de todos los empleados: Todo el personal debe sentir que su trabajo afecta la imagen que los clientes tienen de la empresa e, incluso, la calidad del servicio, sin importar lo alejado que crean estar de las áreas de contacto directo con la clientela o de las que se comunican directamente con ella.

Según Tschohl (2008), es importante reconocer la diferencia entre la atención y el servicio al cliente ya que son términos que suelen usarse de manera similar, tomando cualquiera de las dos como sinónimos. No es incorrecto pensar de esta forma, pero a través de ciertas diferencias los agentes pueden mejorar sus tareas en las dos acciones. La atención al cliente implica brindar un servicio pensado con él como centro. El servicio de una compañía es lo que ofrece y posteriormente brinda para seducir a los clientes.

El servicio del cual dispone una compañía tiene que ver con su infraestructura, con tareas burocráticas, recursos a utilizar por parte de los agentes y hasta con la

eficacia de los productos brindados. Es una suma de esfuerzos por parte de los agentes dando el servicio y la compañía que hace lo posible para llevarlo a cabo. En algunas ocasiones se dan en simultáneo y otras veces lo realizan por separado.

Cuando un agente presta atención es su forma adecuada de brindar un servicio y demostrar la manera de cumplir con sus tareas. Las similitudes entre ambas palabras se reflejan claramente en este sentido. La postura que toma cada agente ante cada interacción resulta fundamental para demostrar como atiende a los clientes. Debe enfocarse en ellos, usar las palabras correctas y cumplir con cada una de las promesas que asume. Un servicio de atención al cliente implica respetar y valorar a la persona del otro lado de principio a fin en cada comunicación.

Bilancio (2008), agrega que, al pensar en estos dos conceptos, es posible comprender en detalle por qué algunos clientes no están conformes cuando el servicio recibido es bueno, pero la atención prestada es mala. También ocurre en caso contrario con un servicio que no cumple las expectativas, pero la atención es ideal. En este caso, una gran cantidad de clientes perdonan estas fallas del servicio al quedar satisfechos con la atención recibida.

Para este autor, una diferencia clave es que los clientes son capaces de olvidar lo que reciben o escuchan, es decir el servicio brindado, pero nunca olvidan como se sintieron si la atención es negativa. Es importante comprender que un concepto no es mejor que el otro, sino que se necesitan de los dos para mantener a los clientes dentro de las líneas de la compañía.

6.2.5. Servicio Post Venta

a) El proceso del servicio post venta

El servicio post venta es seguir ofreciendo atención al cliente después de la compra y es tan fundamental como las demás estrategias que has implementado en tu tienda en línea. Recuerda que Ser buenos en ventas y entrega ya no lo es todo.

Desde luego, llevar a cabo exitosamente el servicio post venta requiere dedicación. (Alistair, 2015)

b) Tipos de servicio post venta.

Según (Pasos, 2017) El servicio de postventa es un tipo de servicio al cliente que se brinda una vez que la venta se ha concretado.

Los servicios de postventa pueden ser:

- **Promocionales:** son los que están relacionados con la promoción de ventas. Se dan, por ejemplo, cuando se ofrecen ofertas o descuentos especiales a los clientes frecuentes, o cuando se les hace participar en concursos o sorteos.
- **Psicológicos:** son los que están ligados con la motivación del cliente. Se dan, por ejemplo, cuando se le envían obsequios, cartas o tarjetas de saludo por su cumpleaños, o cuando se le llama para preguntarle cómo le va con el producto.
- **De seguridad:** son los que brindan protección por la compra del producto. Se dan, por ejemplo, cuando se le otorga al cliente garantías por su compra, o cuando se cuenta con una política de devoluciones para productos defectuosos.

- **De mantenimiento:** son los que involucran un servicio de mantenimiento o de soporte técnico. Se dan, por ejemplo, cuando se brinda el servicio de instalación del producto, o cuando se brinda el servicio de capacitación sobre el uso del mismo.

Brindar un buen servicio de postventa no solo nos permite obtener los beneficios que otorga brindar un buen servicio al cliente, tales como la posibilidad de que el cliente nos vuelva a visitar o que nos recomiende con otros consumidores, sino que también nos otorga la posibilidad de mantenernos en contacto y alargar la relación con el cliente y así, por ejemplo, obtener su retroalimentación o hacerle saber de nuestros nuevos productos o promociones que podrían ser de su interés.

c) La gestión de la calidad en el proceso del servicio post venta

Uno de los instrumentos para asegurar la calidad son las normas ISO 9000. Según (Ferraes Castañeda, 2010) ISO 9000 está dirigida al aseguramiento de calidad, donde especifica la forma como una empresa debería operar en términos de diseño del producto, compra de insumos, producción, control de calidad de insumos y productos en todas las etapas de producción de almacenamiento, despacho y servicio post-venta, capacitación del personal basándose en los requisitos establecidos en los sistemas de calidad a cumplir. Sin embargo, para la empresa CAPESA resulta muy costoso y complicado aplicar un sistema de gestión de calidad basados en las normas ISO 9000.

En la post venta, asegura (Proyecto de Aula Profundización Mercadeo Internacional, 2012) hay que plantear un conjunto de acciones para gestionar la calidad en este servicio, es importante resaltar que el manejo de quejas en las organizaciones empresariales puede constituir un criterio de diferenciación entre las empresas y brinda además la posibilidad de permanecer en constante

retroalimentación sobre la satisfacción de los clientes, por lo cual hay que comprender que hoy en día el cliente es lo más importante para la empresa y es la razón de ser de ella.

Es de resaltar que la gestión de la calidad es identificar las expectativas del cliente, que es lo que este, espera obtener como consecuencia de la prestación del servicio, y lo que en realidad obtiene, por lo cual hay que tener en cuenta dos componentes:

- Calidad interna, relacionada con los aspectos técnicos – operativos del servicio.
- Calidad externa, que es la evaluación que realizan los clientes de la forma en que se realizó el servicio.

d) Técnicas y herramientas para la gestión de la calidad del servicio post venta.

Para gestionar la calidad en el proceso de servicio postventa se desarrollan acciones como planificar, implementar, mejorar y controlar la calidad en este proceso. (Proyecto de Aula Profundización Mercadeo Internacional, 2012)

La Planificación de la calidad, de todos los procesos, significa decidir: ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo? y ¿Con qué hacerlo? Para esto es necesario, definir qué características debe tener cada servicio e identificarlas cuantitativa y cualitativamente, estas características se refieren al servicio en sí, el cual se relaciona con la forma en que se desarrollan los procesos para su prestación y se utilizan fundamentalmente para valorar la calidad interna.

Una de las características que se pueden identificar en el proceso a mejorar en la calidad del servicio post venta es la duración de los procesos, las personas que intervienen en los procesos, la disponibilidad de recursos, el estado de elementos complementarios de los procesos.

Estas características son el resultado de las relaciones humanas entre el servidor y el cliente y están relacionados con la cortesía y la comunicación y algunas veces por regulaciones legales.

Es de indicar que para evaluar estas características se hace necesario definir indicadores para evaluar el desempeño y los niveles de satisfacción de cada servicio.

Los indicadores son patrones para medir la eficacia, eficiencia y efectividad del servicio postventa por lo que al definirlos se deben determinar también los niveles a alcanzar en cada uno. A continuación, se muestran algunos indicadores para el caso de los servicios postventa.

Tabla N°3. Indicadores para medir el servicio

TIPO DE SERVICIO	INDICADORES
Instalación	Tiempo de respuesta. Número de quejas. Indicadores financieros.
Mantenimiento	Cumplimiento del plan Tiempo de respuesta. Número de quejas. Indicadores financieros.
Reparación	Tiempo de respuesta. Porcentaje de casos solucionados. Porcentaje de roturas técnicas solucionadas. Índice de devoluciones. Valor (en dinero) de las devoluciones. Número de quejas. Tasa de fallo. Indicadores financieros.
Manejo de quejas	Tiempo de respuesta. Índice de solución. Valor (en dinero) de las inconformidades
Adiestramiento al cliente	Roturas por mala operación. Reclamaciones originadas por desconocimiento del cliente.

Fuente: Proyecto de Aula Profundización Mercadeo Internacional, 2012

La implementación el proceso de servicios postventa significa llevar a la práctica la planificación de esta, lo que significa:

- Capacitar al personal encargado del desarrollo del servicio.
- Adquirir los recursos necesarios para la prestación de cada servicio.
- Implantar los mecanismos de recepción de las necesidades de cada servicio
- Implantar el procedimiento diseñado para la realización de cada servicio.
- Utilizar los documentos y registros diseñados para cada servicio.

El controlar se debe realizar tanto al proceso de servicio postventa como al resultado de este (el servicio en sí) lo que significa:

- Medir el desempeño real del sistema
- Comparar el desempeño real con el
- Identificar desviaciones.
- Determinar sus causas y los responsables.
- Actuar en consecuencia, donde hay que tomar acciones correctivas y
- Preventivas para evitar las desviaciones.
- Evaluar la efectividad de las medidas tomadas.
- Registrar las medidas tomadas.

La mejora de los procesos, que constituye la base del desarrollo, es consecuencia de la necesidad de satisfacer necesidades y expectativas cada vez más crecientes, las presiones competitivas y los avances técnicos. Esta tiene lugar cuando, después de alcanzados los niveles planificados se trazan metas más ambiciosas y exigentes que conducen a un grado de perfección mayor y a una calidad superior de productos.

La mejora de la calidad en el proceso de servicio postventa conduce a una nueva planificación de esta, por lo tanto, requiere:

- Redefinir los requisitos de cada servicio y los indicadores para evaluar el desempeño y los niveles a alcanzar en cada servicio.
- Perfeccionar los mecanismos para identificar la necesidad de cada servicio.
- Rediseñar el procedimiento para la realización de cada servicio.
- Rediseñar los registros y los documentos a utilizar para cada servicio.

- Redefinir los recursos necesarios.
- Redefinir la estructura organizativa necesaria y asignar nuevas responsabilidades y funciones.
- Redefinir las necesidades de capacitación y/o formación del personal.

Las etapas de la gestión de la calidad en el proceso de servicio postventa (planear, implementar, controlar y mejorar) no se dan de manera lineal sino interactiva, así por ejemplo durante la planificación y la implementación se ejecuta también acciones de control y de mejora.

6.3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y, por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de las empresas exitosas (Lovelock & Wirtz, 2009).

Kotler & Armstrong (2013), definen la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas; mientras que Lovelock & Wirtz (2009) la definen como el resultado del logro de mayores niveles de valor que los competidores.

Según Galviz (2011) el servicio es una práctica gerencial que tiene por objetivo aumentar el nivel de satisfacción del cliente y que ésta satisfacción es el fundamento de clientes leales, donde la calidad del servicio es un elemento clave. Los clientes muy satisfechos, o incluso complacidos, tienen mayores probabilidades de convertirse en apóstoles leales de una empresa, de consolidar sus compras con un solo proveedor y de difundir recomendaciones positivas. La insatisfacción, por otro lado, aleja a los clientes y es un factor clave para que se vayan con la competencia.

Como se vio en la anterior definición de Kotler & Armstrong (2013), la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene características puntuales, entre ellas:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad. Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente. Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión
- Promesas que ofrecen los competidores.

Según Galviz (2011), en la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las

expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles; si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia o si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo, un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta

que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron. (Lovelock & Wirtz, 2009).

6.3.1. Importancia de la satisfacción del cliente

Galviz (2011), señala que si bien existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- a) El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- b) El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- c) El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

Berry, Bennet y Brown (1999) señalan que, dada la competitividad en el sector financiero, las empresas están buscando notablemente aumentar el valor de los servicios ofertados para lograr la satisfacción del cliente. Las instituciones financieras se van equiparando en calidad y tasa, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación.

Estos autores reconocen que los clientes son cada vez más exigentes, y que en el caso del sector financiero éstos ya no sólo buscan tasas accesibles, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido. Si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que cuente de su mala experiencia a otros clientes.

Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir el servicio que se ofrece. Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que recomiende a su proveedor. Es primordial tomar en cuenta dichos aspectos, ya que, si se logran entender adecuadamente cada uno de ellos y, aplicarlos de la manera correcta se logrará tener una ventaja competitiva. (Porter, 2008).

En las instituciones financieras la satisfacción del cliente es un factor de gran importancia ya que existen diversos grupos estratégicos que brindan los mismos servicios, tasas de interés similares y es a atención que reciben, la seguridad que se les brinda lo que muchas veces hacen que los clientes prefieran una determinada institución (Berry, Bennet, & Brown, 1999).

6.3.2. Medición de la satisfacción del cliente

Según Camison, Cruz, & Gonzalez (2006), para conocer el grado de satisfacción de los clientes las empresas pueden emplear distintas técnicas y prácticas combinadas adecuadamente: formularios de quejas y reclamaciones, buzones de sugerencias, la seudocompra, cuestionarios de satisfacción, computar el número de clientes perdidos, etc.

De entre todas ellas, probablemente la más utilizada sea el cuestionario de satisfacción, que permite obtener la información necesaria directamente de los clientes. Éstos se pueden basar en escalas estandarizadas o en escalas de medición diseñadas por la empresa específicamente para su servicio.

Lamb, Hair, & McDaniel (2011), señalan que el uso de escalas de medición supone diseñar y desarrollar un determinado número de ítems o preguntas sobre la calidad de servicio en un cuestionario que debe ser contestado por los clientes. Posteriormente, los datos recogidos son explotados estadísticamente para la obtención de los resultados globales del estudio. De esta forma, las escalas de medición son consideradas instrumentos muy útiles para medir la satisfacción del cliente.

Habitualmente se ha considerado que la satisfacción del cliente hace referencia a una transacción específica y es el resultado de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa. Por tanto, se ha medido comparando la percepción del servicio recibido con las expectativas que éste tenía antes de recibirlo, es decir, $\text{satisfacción} = \text{percepciones} - \text{expectativas}$. De este modo, sólo se conseguirá satisfacción cuando las percepciones superen a

las expectativas, asignando en tal caso calidad al servicio. Por el contrario, siempre que las expectativas superen a las percepciones existirá insatisfacción.

6.3.3. Relación funcional entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Para Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992) la relación entre la calidad y la satisfacción del cliente es intrínseca, debido a que hablar de satisfacción es hablar de calidad. Esta relación queda establecida desde el mismo momento en que se concibe la calidad como un conjunto de características de un producto, proceso o servicio que confieren la capacidad de satisfacer las necesidades explícitas e implícitas del cliente.

La calidad del servicio y la satisfacción son constructos que han recibido una gran atención en la literatura de marketing. Actualmente, todavía se puede constatar la existencia de un debate, relativo a la dirección de la relación entre ambos conceptos, es decir, no está claro si la calidad de servicio es un antecedente o un coneciente de la satisfacción.

Sin embargo, la dirección de la relación es importante si los objetivos de la investigación persiguen comprender el proceso evaluativo del consumidor, por otra parte, los proveedores de servicio necesitan saber si su objetivo debe ser tener consumidores satisfechos con su prestación de servicio, o prestar el nivel máximo de calidad de servicio percibida (Cronin & Taylor, 1992).

Inicialmente algunos autores señalaron a la satisfacción como un antecedente de la calidad del servicio percibida. El argumento básico de ésta

posición consiste en que a partir de las experiencias de satisfacción con varios encuentros de servicio se desarrolla y se va modificando una actitud global a largo plazo; es decir, mediante la acumulación de evaluaciones específicas (satisfacción con transacciones) se llega a una evaluación global (calidad percibida).

Este es el caso que expone Bitner (1990), el cual sugiere que el cliente compara el servicio real que percibe en términos de variables del servicio con sus expectativas o una disconfirmación positiva/negativa, cuando las expectativas y percepciones no son similares. Este autor supone que la satisfacción del cliente es un input en la percepción de calidad de servicio, que a su vez lleva a comportamientos postcompra.

Otra teoría que considera la satisfacción como un antecedente de la calidad percibida es la de Patterson & Johnson (2003). De acuerdo a estos autores, la satisfacción con una transacción específica es un antecedente de la calidad de servicio global. Esto también es visto así por Parasuraman, quienes sostienen que experiencias satisfactorias a lo largo del tiempo dan lugar a percepciones positivas de calidad de servicio.

Otros trabajos defienden la postura contraria, es decir, que la calidad de servicio es un antecedente de la satisfacción de los clientes. En este sentido, el trabajo de Cronin & Taylor (1992) somete a examen el orden causal de la relación entre la calidad de servicio y satisfacción, utilizando un modelo con ecuaciones estructurales. La investigación pone de manifiesto que de las dos relaciones recíprocas posibles, la única significativa es la que propone a la calidad como un antecedente de la satisfacción.

En un trabajo posterior, llevado a cabo por Bigné & Sánchez (2000), encontraron que la calidad percibida del servicio es un antecedente de la satisfacción, no observando ninguna relación en sentido inverso. Por tanto, estos autores defienden la tesis de que la satisfacción es un concepto más general, que engloba a la calidad percibida.

Sin embargo, es posible una postura intermedia, en la que la calidad de servicio percibida es considerada tanto como un antecedente como un consecuente de la satisfacción. Así, la satisfacción en una transacción concreta vendría determinada entre otros factores, por la calidad de servicio; a su vez, la satisfacción influye en la evaluación a largo plazo de la calidad de servicio que perciben los individuos.

En este sentido Iacobucci, Grayson, & Ostrom (2004), demuestran empíricamente que la comparación de modelos estructurales en ambos sentidos, resulta en ajustes idénticos. Es decir, existe una relación recíproca y funcional entre la calidad global de un servicio y la satisfacción; por tanto, es imposible concluir empíricamente cuál de ellas es el antecedente de la otra.

Una propuesta innovadora que intenta explicar la relación causal entre calidad de servicio y satisfacción es la de Dabholkar (2005). Partiendo de la idea de que la calidad de servicio básicamente es cognitiva y la satisfacción normalmente es afectiva.

Este autor indica que la relación causal depende del momento en que se evalúe el servicio y que en las transacciones específicas puede suceder que las evaluaciones de calidad y satisfacción sean divergentes para distintas situaciones

y distintas personas, constatando la existencia de varios factores que influyen en la secuencia de evaluación del servicio y por tanto, en el orden causal entre satisfacción y calidad.

6.4. ESTRATEGIAS

6.4.1. Concepto de estrategia

Una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar con base tanto en sus atributos como en sus diferencias internas los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (Mintzberg, Brian, & Voyer, 1997).

De manera genérica Pérez (2005) define a la estrategia como la ciencia y arte de concebir, utilizar y conducir los medios y los recursos –naturales, espirituales y humanos– en un tiempo y en un espacio determinado para alcanzar y mantener en su caso los objetivos establecidos utilizando lo mejor posible los medios que se disponen.

Este autor señala que una estrategia es catalogada de buena si se consigue con ella alcanzar los objetivos previstos y si en ella ha habido economía de esfuerzos. Los objetivos pueden ser ofensivos, defensivos o simplemente de mantenerse en el status quo.

Para Hill & Jones (2009), una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva.

Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. El análisis y la acción están integrados en la dirección estratégica.

6.4.2. Estrategias orientadas a la calidad del servicio

Al igual que los negocios de fabricación, las buenas compañías de servicios usan diversas estrategias para posicionarse de forma sólida en los mercados meta seleccionados. Las compañías de servicios establecen sus posiciones mediante actividades de marketing, dirección estratégica, gestión de la calidad, gestión de recursos, gestión del conocimiento, etc.; aspectos que normalmente requieren de enfoques adicionales debido a la clara diferencia de los servicios con los productos tangibles.

a) La administración de relaciones con los clientes (ARC)

Esta propuesta estratégica desarrollada por Stanton, Etzel, & Walker (2007), sugiere que además de trabajar con socios (lo que recibe el nombre administración de las relaciones con los socios o ARS), muchas empresas están decididas a desarrollar vínculos más estrechos con sus clientes (administración de relaciones con los clientes o ARC).

Este proceso consiste en manejar información detallada sobre clientes individuales así como sobre los “puntos culminantes” en su relación con la empresa con el fin de maximizar su fidelidad. Los puntos culminantes son todos aquellos momentos en los que los consumidores entran en contacto con una marca o un producto, e incluyen desde experiencias reales hasta la comunicación interpersonal o masiva, así como la simple observación casual.

La administración de relaciones con los clientes permite a las empresas ofrecer un servicio excelente en tiempo real mediante el uso efectivo de cuentas de información personal. Con base en lo que las empresas saben sobre cada uno de los clientes más importantes, pueden personalizar ofertas, servicios, programas, mensajes y comunicaciones.

La administración de relaciones con los clientes es importante porque uno de los ingredientes fundamentales de la rentabilidad de una empresa es el valor agregado de su base de datos de clientes. Para lograr ésta estrategia la empresa debe: seleccionar el público objetivo y los clientes potenciales; diferenciar a los consumidores según sus necesidades y el valor que suponen para la empresa; interactuar con los clientes de manera individual para conocer mejor sus necesidades y establecer relaciones más sólidas con ellos y finalmente personalizar productos, servicios y mensajes para cada cliente.

b) La cadena servicio-utilidades

Según Kotler & Armstrong (2012), en un negocio de servicios, el cliente y los empleados de la empresa de “línea frontal” interactúan para crear el servicio. A la vez, una interacción eficaz depende de las habilidades de los empleados del servicio de línea frontal y de los procesos de apoyo que respalden a tales empleados.

Por lo tanto, las compañías de servicios exitosas centran su atención tanto en sus clientes como en sus empleados; entienden la cadena servicio-utilidades que vincula las utilidades de la empresa de servicios con los empleados y con la satisfacción de los clientes. Esta cadena consiste en cinco eslabones:

- Calidad interna del servicio: selección y capacitación superiores del empleado, ambiente de trabajo de calidad y gran apoyo para quienes tratan con los clientes, lo cual da como resultado...
- Empleados de servicio satisfechos y productivos: más satisfechos, leales y trabajadores, lo cual redundará en...
- Mayor valor del servicio: creación de valor y entrega de servicio más eficaces para el cliente, lo cual redundará en...
- Clientes satisfechos y leales: clientes satisfechos que permanecen leales, repiten compras y recomiendan el servicio a otras personas, lo cual resulta en...
- Utilidades y crecimiento saludables: desempeño superior de la compañía de servicios.

Por lo tanto, para lograr las metas de utilidades y crecimiento gracias al servicio, es necesario empezar por cuidar a quienes atienden a los clientes.

De este modo, el marketing de servicios necesita algo más que el marketing tradicional, también requiere de un marketing interno y de un marketing interactivo. El marketing interno consiste en que la empresa de servicios debe orientar y motivar a los empleados que tienen contacto con los clientes, así como al personal de servicio de soporte para que trabaje como un equipo y brinde satisfacción al cliente.

El marketing interactivo implica que la calidad del servicio depende en gran parte de la calidad de la interacción comprador-vendedor, durante la prestación del servicio. En el marketing de productos, la calidad de éstos muchas veces depende muy poco de la forma en que se obtiene el producto. Sin embargo, en el marketing de servicios la calidad depende tanto del prestador del servicio como de la entrega de éste.

c) Administración de la diferenciación del servicio

Según Porter (2008), en estas épocas de intensa competencia de precios, las empresas de servicios suelen quejarse de lo difícil que resulta diferenciar sus servicios de los de sus competidores. En tanto los clientes perciban como similares los servicios de distintos proveedores, se preocupan menos por el proveedor que por el precio.

La solución para la competencia de precios es el desarrollo de una oferta, entrega e imagen diferenciadas. La oferta puede incluir características innovadoras que distingan la oferta de una empresa de las ofertas de la competencia, por ejemplo; reducir los tiempos de espera, organizar el área de servicio por tipo de servicio; es decir, diferenciar con ofertas que le dan servicio más allá de los productos que venden.

Las compañías de servicios diferencian la entrega de sus servicios gracias a un personal de contacto con el cliente más capaz y confiable, creando así un ambiente físico superior donde se entrega el producto, o diseñando un proceso de entrega excelente.

d) Administración de la calidad del servicio

Para Camison, Cruz, & Gonzalez (2006), una empresa de servicios se puede diferenciar entregando consistentemente mayor calidad que sus competidores. Al igual que los fabricantes que existieron antes, la mayoría de las industrias de servicios se han unido al movimiento de calidad impulsado por el cliente. Y, como las empresas de productos, los prestadores de servicios deben identificar qué esperan los clientes meta en cuanto a la calidad del servicio.

Por desgracia, es más difícil definir y juzgar la calidad de un servicio que la de un producto. La retención del cliente quizá sea la mejor medida de calidad (la capacidad de una empresa de servicios de conservar a sus clientes depende de la consistencia del valor que les entrega).

Las mejores compañías de servicios establecen estándares altos en la calidad del servicio; observan de cerca el desempeño de éste, tanto el suyo como el de sus competidores. No se conforman simplemente con un buen servicio, sino que buscan un servicio cien por ciento libre de fallas.

A diferencia de los fabricantes de productos que pueden ajustar sus máquinas e insumos hasta que todo quede perfecto, la calidad de los servicios siempre es variable, dependiendo de las interacciones entre empleados y clientes.

e) Administración de la productividad del servicio

Según Kotler & Armstrong (2012), con el rápido incremento de sus costos, las compañías de servicios están sometidas a grandes presiones para mejorar la

productividad de sus servicios, lo cual se logra de varias formas: capacitando mejor a los empleados actuales o contratando a otros que trabajen mejor o que cuenten con mayores habilidades. También pueden incrementar la cantidad de su servicio sacrificando cierto grado de calidad.

Finalmente, el proveedor del servicio podría aprovechar el poder de la tecnología. A pesar de que con frecuencia consideramos que el poder de la tecnología sirve para ahorrar tiempo y costos a las fábricas, también tienen un enorme potencial, que rara vez se utiliza, para lograr que los trabajadores de servicios se vuelvan más productivos.

Sin embargo, las empresas deben evitar impulsar tanto la productividad que se reduzca la calidad. Los intentos por industrializar un servicio o disminuir costos suelen permitir que una compañía de servicios sea más eficiente a corto plazo. Pero también reducirían su capacidad a largo plazo para innovar, mantener la calidad del servicio o responder a las necesidades y los deseos de los clientes.

Al tratar de incrementar la productividad del servicio, las compañías deben considerar la forma en que crean y entregan valor para el cliente. En resumen, deben tener cuidado de evitar “descomponer” el servicio.

6.5. SEGUROS

En el desarrollo de la presente tesis es necesario abordar temas y definiciones para ampliar conocimientos sobre diferentes aspectos que han sido mencionados desde el planteamiento del problema, con un marco teórico que vincula tanto la teoría planteada por diferentes autores y las leyes que rigen a la empresa, como el objeto de estudio en este caso la empresa Correduría de Seguros CAPESA.

La SIBOIF (Superintendencia de Bancos y otras instituciones financieras) define varios conceptos básicos para entender el sentido lógico del estudio de esta tesis. Dicha institución tiene como misión Proteger los intereses de los usuarios del Sistema Financiero Nacional, ejerciendo con excelencia una regulación y supervisión integral efectiva, contribuyendo a la estabilidad y fortalecimiento del Sistema.

La SIBOIF es la entidad reguladora nicaragüense responsable de proteger los intereses de los usuarios del sistema financiero del país. La superintendencia es la encargada de autorizar, vigilar y fiscalizar la constitución y funcionamiento de bancos y sucursales, ya sean entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras. Asimismo, tiene como tarea fiscalizar las instituciones financieras no bancarias y grupos financieros. La Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras fue creada por la Ley 125 de 1991.

Dicha institución pretende ser una Institución supervisora y reguladora de reconocido prestigio nacional y regional, que aplica las mejores prácticas internacionales, con alta calidad técnica y profesional, generando confianza en el Sistema Financiero Nacional y en sus usuarios.

Dentro de las instituciones que regula la SIBOIF esta **Correduría de Seguros CAPESA** que está detallada en la página oficial de la superintendencia de la siguiente manera:

Tabla Nº4. Generalidades CAPESA Correduría de Seguros

General	Intendencia: Seguros Tipo Institución: Sociedades de Corretaje Representante Legal: Virginia de Fátima Cardenal Caldera Ramos: Accidentes Personales, Fianzas, Obligatorios, Patrimoniales, Salud, Vida
No. Resolución:	SIB-OIF-XVII-129-2009 Fecha Resolución: 11/05/2009 Proceso: Renovado No. Resolución Última Renovación: SIB-OIF-XXV-121-2017 Fecha Última Renovación: 14/03/2017 Fecha Vencimiento: 13/03/2020
Contacto	País: Nicaragua Departamento/Municipio: Managua Dirección: Ofiplaza El Retiro, Edificio # 4, segundo piso suite 424. Managua Teléfono: 2255-4444 x 5420–5421 E-mail: jmartinez@casapellas.com.ni

Fuente: (Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras, 2018)

6.5.1. Conceptos básicos sobre seguros

- a) **Contrato de seguro:** Contrato mercantil de prestación de servicios de futuro, por el cual una sociedad de seguro se obliga mediante el pago de una prima, a indemnizar a otra persona natural o jurídica, de las pérdidas o daños que sufra como consecuencia de acontecimientos probabilísticos, fortuitos o de fuerza mayor, o a pagar una suma según la duración o los acontecimientos de la vida de una o varias personas. Ley 733, Ley General de Seguros, Reaseguros y Fianzas (2010, p 162).
- b) **Agencias de seguros:** Son las sociedades mercantiles constituidas por agentes de seguros autorizados por el Superintendente y registrados en la Superintendencia, cuya finalidad social única sea ofrecer seguros solamente a nombre de una sociedad de seguros, promover la suscripción de los contratos correspondientes y obtener su renovación. Los subagentes de la agencia de seguros mantendrán con ésta una relación de carácter mercantil.
- c) **Asegurado:** Persona natural o jurídica que, mediante el pago de una prima, recibe la protección de la sociedad de seguros, lo que le da derecho, en virtud de lo establecido en la póliza de seguro, al cobro de las indemnizaciones que se produzcan.
- d) **Beneficiario:** Persona designada en la póliza por el asegurado o el contratante como titular de los derechos indemnizatorios que en dicho documento se establecen.
- e) **Coaseguro:** Participación de dos o más aseguradoras en la cobertura de un mismo riesgo, en virtud de contratos directos realizados por cada una de ellas identificando a las otras, indicando el porcentaje de participación en el riesgo que cada una tiene.

- f) **Condiciones generales:** Es el conjunto de principios básicos que establece el asegurador para regular todos los contratos de seguro que emita en el mismo ramo o modalidad. Se establecen las normas relativas a la extensión y objeto del seguro, riesgos excluidos con carácter general, forma de liquidación de los siniestros, pago de indemnizaciones, subrogación, comunicaciones, jurisdicciones, entre otras

- g) **Condiciones particulares:** Documento que forma parte de la póliza y que recoge los aspectos concretamente relativos al riesgo individualizado que se asegura y en particular: nombre y domicilio del contratante, asegurado y beneficiario; concepto en el cual se asegura, efecto y duración del contrato, importe de la prima, recargos e impuestos, objetos asegurados, riesgos cubiertos y situación de los mismos, naturaleza de los riesgos cubiertos, alcance de la cobertura, entre otros.

- h) **Corredor de seguro:** Son corredores de seguros las personas naturales o jurídicas autorizados por el Superintendente y registrados en la Superintendencia, dedicadas por cuenta y en nombre propio a solicitar, negociar u obtener seguros en Nicaragua, a nombre de terceros, expedidos por sociedades de seguros autorizadas para operar en el país.

- i) **Indemnización:** Importe que está obligado a pagar contractualmente la entidad aseguradora en caso de producirse un siniestro. Es en consecuencia, la contraprestación que corresponde al asegurador frente a la obligación de pago de prima del asegurado. El fin de la indemnización es conseguir una reposición económica en el patrimonio del asegurado afectado por un siniestro, bien a través de una sustitución del objeto dañado o mediante la entrega de una determinada cantidad en dinero, o bien mediante la prestación de servicios. Sin embargo, en cualquiera de ambos casos, debe haber una doble limitación en la indemnización: por un lado, no puede ser superior a la suma asegurada en la póliza para el riesgo afectado por el

siniestro; y de otro que no puede exceder del valor real del objeto dañado inmediatamente antes de producirse el accidente.

- j) **Siniestro:** Es la realización del riesgo asegurado previsto en el contrato de seguro, del cual surge la obligación indemnizatoria del asegurador.
- k) **Siniestralidad:** Coeficiente o porcentaje que refleja la proporción existente entre el costo de los siniestros producidos en un conjunto o cartera determinada de pólizas y el volumen global de las primas que han devengado en el mismo periodo tales operaciones.

6.5.2. Marco legal de las compañías de seguros en Nicaragua

En la actualidad la ley que rige el que hacer de las compañías de Seguros, Corredores, clientes y demás actores en el ámbito de los seguros es: LEY GENERAL DE SEGUROS, REASEGUROS Y FIANZAS LEY No. 733, Aprobada el 15 de Julio del 2010 Publicada en Las Gacetas Nos. 162, 163 y 164 del 25, 26 y 27 de agosto del 2010.

Esta ley pretende definir un marco legal claro para que los diferentes actores del ámbito de los seguros cumplan a cabalidad dicha normativa, adicionalmente la SIBOF se encarga de supervisar el cumplimiento de todos los planteamientos de la ley y también se encarga, como órgano regulatorio, de sancionar con multa y/o suspensiones según la falta lo requiera.

6.5.3. Aportes del mercado de seguros a la economía de Nicaragua

Según la Asociación Nicaraguense de Agentes Profesionales de Seguros (2011), actualmente los seguros que tienen mayor demanda en Nicaragua, son los de origen patrimonial como: seguro de incendio y líneas aliadas, automóvil o flota vehicular, colectivos de vida y accidentes, seguros de salud, vida, individual, fianzas y equipo de contratista, teniendo cada año mayor conciencia el tomador de pólizas o asegurado en garantizar a través del mecanismo del seguro su patrimonio, su vida y el de su familia.

Con el crecimiento de las exportaciones de 7.7 por ciento al 8.4% en promedio anual, en producto como café, productos de la silvicultura, muebles, productos textiles, y azúcar entre otros; asimismo, se registraron aumentos en las exportaciones de servicios de aeropuerto, puertos marítimos y servicios de seguros. (Banco Central, 2018)

Tabla N°5.
Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras
Intendencia de Seguros
PARTICIPACION EN EL MERCADO ASEGURADOR POR COMPAÑÍAS DE SEGUROS
PRIMAS NETAS, SINIESTROS NETOS, SUMAS ASEGURADAS, RES TEC. Y MATEMATICAS Y OBLIGAC.CONTRACT.,
PATRIMONIO
TODAS LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS
AL 30 DE JUNIO DEL 2018
(MILES DE CÓRDOBAS)

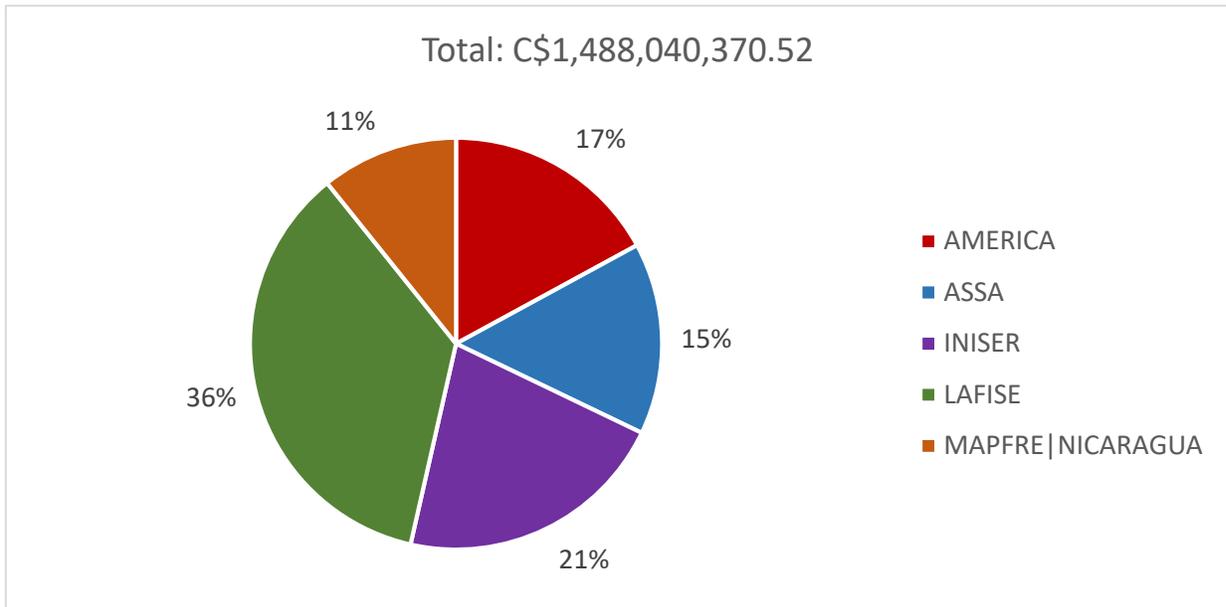
COMPAÑÍAS	Primas Netas Emitidas		Siniestros Netos		Sumas Aseguradas		Inversiones Netas		Obligaciones Contractuales y Reservas Técnicas		Patrimonio	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
SEGUROS AMERICA, S.A.	981,481.40	28.65%	361,431.40	27.71%	1,001,242,966.20	43.25%	1,037,833.40	13.90%	1,140,849.80	20.10%	253,952.70	17.07%
SEGUROS LAFISE, S.A.	731,892.10	21.36%	172,007.60	13.19%	244,634,174.50	10.57%	1,868,928.80	25.03%	1,016,975.10	17.92%	531,168.00	35.70%
INSTITUTO NICARAGUENS E DE SEGUROS Y REASEGUROS	732,680.20	21.39%	384,490.60	29.48%	421,399,489.80	18.20%	2,987,826.70	40.02%	2,033,865.40	35.83%	318,637.60	21.41%
ASSA, Compañía de Seguros S.A.	717,620.90	20.95%	255,232.80	19.57%	496,985,712.40	21.47%	1,080,788.50	14.48%	1,128,576.60	19.88%	224,206.80	15.07%
MAPFRE SEGUROS NICARAGUA, S.A.	262,433.50	7.66%	131,036.90	10.05%	150,496,901.30	6.50%	490,428.70	6.57%	355,493.70	6.26%	160,075.20	10.76%
TOTAL GENERAL	3,426,108.10	100%	1,304,199.30	100%	2,314,759,244.20	100%	7,465,806.10	100%	5,675,760.60	100%	1,488,040.30	100%

FUENTE: COMPAÑÍA DE SEGUROS

Las pequeñas diferencias que se presentan son por redondeo de cifras

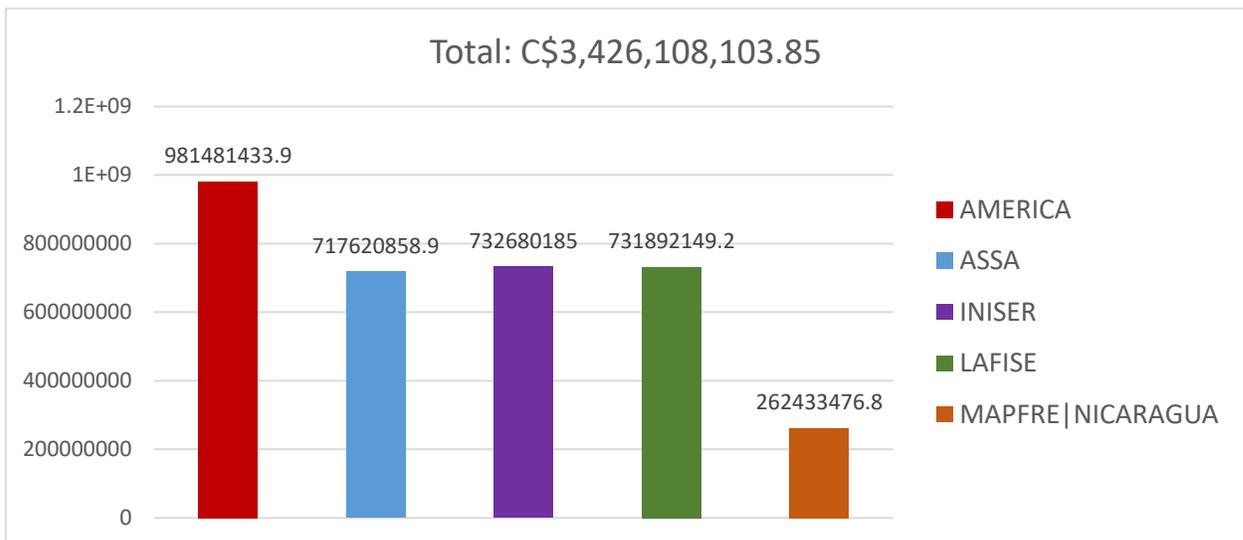
Tipo de Cambio al 30/06/2018: 31.5450

Gráfico N°1. Participación de las compañías de seguros según el patrimonio



Fuente: (Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras, 2018)

Gráfico N°2. Participación de las compañías de seguros según la producción de primas netas el 30/06/2018



Fuente: (Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras, 2018)

Seguros América que es parte del Grupo Pellas encabeza la lista de las compañías con mayor captación en monto de primas netas en el mercado hasta el 30/06/2018, esto evidencia el enfoque empresarial y exitoso del Grupo Pellas. Seguros América representa uno de los aliados de CAPESA Corredurías de Seguros por ser parte del Grupo Pellas, así mismo, en la sucursal de Estelí se cuenta con los servicios de un suscriptor dedicada 100% a la atención de pólizas CAPESA.

En cuanto a las Corredurías de Seguros CAPESA se encuentra en segundo lugar en el ranking de la SIBOIF

Tabla N°6.
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y DE OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS
INTENDENCIA DE SEGUROS
PRODUCCION DE PRIMAS ANUALES POR SOCIEDADES DE CORRETAJES
AL 30 DE JUNIO DEL 2018

No.	NOMBRE DE LA CORREDURIA	PRIMA NETA I SEMESTRES C\$
1	Castro Cuadra & Cía. Ltda. Sociedad Corredora de Seguros.	202,333,557
2	Correduría de Seguros S.A. CAPESA	132,709,679
3	J.D.C Jarquín S.A.	108,694,066
4	Argeñal y Compañía Limitada.	100,357,731
5	INVERSEGUROS Correduría de Seguros S.A.	87,700,194
6	Correduría de Seguros R & M S.A.	83,922,146
7	Correduría de Seguros Cardenal S.A.	83,143,767
8	Correduría Interamericana de Seguros S.A.	56,668,500
9	Consultores de Seguros Arguello S.A. (CORAZA)	53,240,213
10	Mayorga & Asociados Corredores de Seguros S.A.	51,987,077
11	Global Corredores de Seguros S.A.	50,504,297
12	Seguros Unidos S.A. Correduría de Seguros S.A.	47,797,047
13	Correduría de Seguros La Nacional S.A.	43,786,496
14	Correduría de Seguros Ulloa & Asociados S.A.	42,845,581
15	Correduría de Seguros CIMA S.A.	38,493,718
16	ALFA Corredores de Seguros S.A.	35,418,664
17	Risk Managers, Asesores y Corredores de Seguros	33,114,143

"CONTROL DE CALIDAD POST VENTA Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE SEGUROS CAPESA
(CORREDURÍA DE SEGUROS) SUCURSAL ESTELI EN EL AÑO 2017"

18	Paladino & Asociados Cía. Ltda.	32,839,514
19	Prisma Corredores de Seguros S.A.	32,083,525
20	Mendieta Gallard & Compañía Limitada	31,935,468
21	Magna Corredores de Seguros S.A.	30,645,564
22	Correduría de Seguros G & M Seguros S.A.	27,474,228
23	Correduría de Seguros Alianza Segura S.A.	25,877,442
24	Correduría Universal S.A.	23,751,503
25	Corretaje de Seguros Intercontinental S.A.	23,632,671
26	Miranda Corredores de Seguros S.A. (MISEGSA)	20,006,095
27	Asegúrate de tus Seguros (ATUSEGURO S.A.)	19,529,343
28	Corredores de Seguros Nicaragüenses (COSENICSA)	19,034,781
29	Capital Risk Brokers S.A.	18,880,326
30	Trust Correduría de Seguros S.A.	16,913,254
31	Corredores de Seguros de Occidente S.A.	16,862,880
32	Otero Tellería (OTELLSA)	16,538,326
33	Correduría de Seguros Vida Segura S.A.	15,494,123
34	Asesores de Seguros y Riesgos S.A. (ASERSA)	15,451,543
35	Agencia de Seguros Kelly & Asociados S.A.	15,273,865
36	D.R Seguros Correduría S.A.	15,164,706
37	Corredores Centroamericanos de Seguros S.A. (COCENSA)	14,519,196
38	Corredores de Seguros L. Reynoza & Cía.	14,071,920
39	De Silva & Asociados S.A.	13,719,521
40	SOLIDESA Corredores de Seguros S.A.	12,093,120
41	Guzmán & Asociados. Corredores de Seguros S.A.	12,033,550
42	Renacer Correduría de Seguros S.A.	11,474,900
43	Cuadra Miranda Cía. Ltda., Corredores de Seguros	10,182,270
44	Agencia de Seguros Castro Sáenz & Cía. Ltda. (AGORA)	10,094,581
45	Correduría Panamericana de Seguros Zamora Ayerdis, Cía. Ltda.	9,950,335
46	Ebenezer Correduría de Seguros S.A.	9,916,113
47	Reinoso & Reinoso, Consultores de Seguros & Cía. Ltda.	9,725,549
48	J. Noguera P. & Asociados Seguros y Fianzas Corredores Asoc.	8,177,219
49	Jacobson Moreira, Corredores de Seguros S.A.	8,044,022
50	Correduría de Seguros Ernestina y Ana Multiseguros S.A.	7,986,186
51	ADVISERS Corredores de Seguros S.A.	7,044,658
52	Correduría Central de Seguros S.A. (CEDESA)	6,784,502
53	René Acevedo Vásquez & Cía. Corredores de Seguros	6,431,795
54	Correduría de Seguros Bonilla & Asociados S.A.	5,251,629
55	Seguros de Negocios Internacionales S.A. (SNISA)	4,809,524
56	Seguros Internacionales S.A. (SEGINSA)	4,535,334
57	Multiservicios S.A. Correduría de Seguros.	3,898,397

58	Correduría Verónica Luna S.A.	3,558,005
59	González Calderón Lacayo & Cía.	3,124,405
60	Asesores de Seguros de Nicaragua S.A. (ASENICSA)	3,074,282
61	Consultoría y Asesoría en Seguros S.A. (CASSA)	2,874,275
62	Águila Corredores de Seguros S.A.	2,788,439
63	Kiesler-Gamula S.A.	2,732,841
64	Correduría de Seguros R.B Martínez S.A.	2,514,875
65	Correduría Asesores de Seguros Independientes S.A. (CASISA)	1,389,167
66	El Mundo del Seguro S.A.	1,271,321
67	Arguello Jirón Correduría de Seguros, S.A.	1,193,740
68	Consultores y Administradores de Seguros S.A. (CONASEG)	162,542

Fuente: (Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras, 2018)

6.5.4. Retos de la calidad del servicio post venta en las compañías de seguros de Nicaragua.

La industria de los seguros tiene una particularidad probablemente única: vende el mismo producto desde sus orígenes hace siglos. Esto podría llevar a concluir que es un sector que no avanza ni se transforma. Sin embargo, hay muchas cosas que están cambiando en la industria aseguradora a nivel mundial y a nivel de la región. (Oliva & Flores, 2018)

Las compañías de seguros siempre han buscado acercarse a sus agentes o corredores como forma de asegurarse su lealtad o preferencia frente a otras compañías; así como a sus clientes finales como forma de ser menos dependientes de los primeros. Esto no les ha resultado fácil a lo largo de la historia, por múltiples razones que seguramente analizaremos en otra oportunidad. Pero, gracias a los nuevos recursos digitales, las compañías tienen por primera vez a su alcance medios atractivos y beneficiosos para lograrlo. Generando así posibilidades de acceso, personalización y contacto, a costos razonables, como nunca antes las han tenido. (Oliva & Flores, 2018)

A esto le tenemos que sumar el cambio en la mentalidad, hábitos y comportamientos de los clientes. Como resultado de todo esto, las aseguradoras están encontrando en el canal digital también un medio para agilizar sus tareas, ser más eficientes y finalmente más rentables. (Oliva & Flores, 2018)

Nicaragua no está exenta de estos cambios a nivel mundial, las compañías de Seguro deben innovar para sobrevivir en el mercado y ofrecer a sus clientes nuevos productos que faciliten la toma de decisión y sean acorde a la nueva era tecnológica, que actualmente el país está experimentando.

VII. HIPÓTESIS

El control de la calidad del servicio post venta garantiza la satisfacción de los clientes de seguros CAPESA (Correduría de Seguros) en la Sucursal de Estelí en al año 2017

VIII. VARIABLES

8.1. Procedimientos internos: describir a detalle los procedimientos que se requieren para elaborar la renovación de una póliza, a través de la Correduría CAPESA con las diferentes compañías de Seguro. El comportamiento y los diferentes procesos que la institución realiza para obtener el resultado final.

8.2. Proceso o servicio: determinar el rol de la Correduría CAPESA en la renovación de pólizas y cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en cada uno de los procedimientos internos de la Correduría. Son corredores de seguros las personas naturales o jurídicas autorizados por el Superintendente y registrados en la Superintendencia, dedicadas por cuenta y en nombre propio a solicitar, negociar u obtener seguros en Nicaragua, a nombre de terceros, expedidos por sociedades de seguros autorizadas para operar en el país.

8.3. Calidad del servicio: determinar a través de un instrumento de medida de la calidad percibida denominado SERVQUAL, en el que el concepto de calidad de servicio se presenta como el grado de ajuste entre las expectativas del servicio y la percepción final del resultado del servicio por el cliente es decir determinar el nivel de calidad atribuido al servicio según las experiencias de los clientes. La calidad en los servicios debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen del servicio (Grönroos, 1994; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Steenkamp, 1990)

8.4. Gestión administrativa: cómo la Correduría CAPESA hace percibir a sus clientes la calidad del servicio igualmente evaluada a través del instrumento

SERVQUAL dirigida a los clientes, incluyendo preguntas específicas incluidas a dicho instrumento

8.5. Servicio post venta: las quejas y reclamaciones siempre suponen algún grado de insatisfacción del cliente, aunque evidentemente la insatisfacción del cliente no siempre revierte en una queja o reclamación. Esto sería lo ideal. Hoy en día, las empresas que gestionan eficazmente la calidad desean recoger tantas quejas como clientes poseen realmente insatisfechos. La satisfacción del cliente sería una medida de la reacción emocional del consumidor en cada experiencia específica. A través de una entrevista se evaluó los diferentes aspectos que el servicio post venta conlleva.

8.6. Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Definición y Conceptualización	Subvariable	Indicador	Dirigido a	Instrumento	Pregunta	Escala
Procedimientos internos	Enfoque de uso esperado	El comportamiento y los diferentes procesos que la institución realiza para obtener el resultado final.	Características de uso	Funciones	La institución	Observación e investigación documental de los procedimientos	¿Cuáles son los pasos a seguir para elaborar una póliza?	Pasos para elaborar los seguros
					La institución	Observación e investigación documental de los procedimientos	¿Existen un proceso claro en un documento (manual) para cada paso?	Manuales digitales Manuales impresos
			Frecuencia	Tiempo	La institución	Observación e investigación documental de los procedimientos	Tiempo que toma en cada paso ejecutivo elaborar la póliza	Tiempo para elaborar los seguros
Proceso o servicio	El servicio de correduría	Son corredores de seguros las personas naturales o jurídicas autorizados por el Superintendente y registrados en la Superintendencia, dedicadas por cuenta y en nombre propio a solicitar, negociar u obtener seguros en Nicaragua, a nombre de terceros, expedidos por sociedades de seguros autorizadas para operar en el país.	Póliza de seguro	Nº de pólizas	La institución	Observación e investigación documental de los procedimientos	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	Políticas internas

Variable	Dimensión	Definición y Conceptualización	Subvariable	Indicador	Dirigido a	Instrumento	Pregunta	Escala	
								Expectativa	Percepción
Calidad del servicio	Expectativas y percepciones	<p>La calidad en los servicios debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen del servicio (Grönroos, 1994; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Steenkamp, 1990)</p> <p>Un instrumento de medida de la calidad percibida denominado SERVQUAL, en el que el concepto de calidad de servicio se presenta como el grado de ajuste entre las expectativas del servicio y la percepción final del resultado del servicio por el cliente.</p>	Elementos tangibles	Experiencias	Clientes	Cuestionario SERVQUAL (Service Quality)	1. Equipamiento de aspecto moderno.	1 a 7	1 a 7
							2. Instalaciones físicas visualmente atractivas	1 a 7	1 a 7
							3. Apariencia pulcra de los colaboradores	1 a 7	1 a 7
							4. Elementos tangibles atractivos	1 a 7	1 a 7
			Fiabilidad	Experiencias	Clientes	Cuestionario SERVQUAL (Service Quality)	5. Cumplimiento de las promesas	1 a 7	1 a 7
							6. Interés en la resolución de problemas	1 a 7	1 a 7
							7. Realizar el servicio a la primera	1 a 7	1 a 7
							8. Concluir en el plazo prometido	1 a 7	1 a 7
							9. No cometer errores	1 a 7	1 a 7
			Capacidad de respuesta	Experiencias	Clientes	Cuestionario SERVQUAL (Service Quality)	10. Colaboradores comunicativos	1 a 7	1 a 7
							11. Colaboradores rápidos	1 a 7	1 a 7
							12. Colaboradores dispuestos a ayudar	1 a 7	1 a 7
							13. Colaboradores que responden	1 a 7	1 a 7

Variable	Dimensión	Definición y Conceptualización	Subvariable	Indicador	Dirigido a	Instrumento	Pregunta	Escala	
								Expectativa	Percepción
Calidad del servicio	Expectativas y percepciones	<p>La calidad en los servicios debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen del servicio (Grönroos, 1994; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Steenkamp, 1990)</p> <p>Un instrumento de medida de la calidad percibida denominado SERVQUAL, en el que el concepto de calidad de servicio se presenta como el grado de ajuste entre las expectativas del servicio y la percepción final del resultado del servicio por el cliente.</p>	Seguridad	Experiencias	Clientes	Cuestionario SERVQUAL (Service Quality)	14. Colaboradores que transmiten confianza	1 a 7	1 a 7
							15. Clientes seguros con su proveedor	1 a 7	1 a 7
							16. Colaboradores amables	1 a 7	1 a 7
							17. Colaboradores bien formados	1 a 7	1 a 7
			Empatía	Experiencias	Clientes	Cuestionario SERVQUAL (Service Quality)	18. Atención individualizada al cliente	1 a 7	1 a 7
							19. Horario conveniente	1 a 7	1 a 7
							20. Atención personalizada de los colaboradores	1 a 7	1 a 7
							21. Preocupación por los intereses de los clientes	1 a 7	1 a 7
							22. Comprensión por las necesidades de los clientes	1 a 7	1 a 7

Variable	Dimensión	Definición y Conceptualización	Subvariable	Indicador	Dirigido a	Instrumento	Pregunta	Escala	
								Expectativa	Percepción
Gestión administrativa	Calidad del servicio post venta	<p>La calidad en los servicios debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen del servicio (Grönroos, 1994; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Steenkamp, 1990)</p> <p>Un instrumento de medida de la calidad percibida denominado SERVQUAL, en el que el concepto de calidad de servicio se presenta como el grado de ajuste entre las expectativas del servicio y la percepción final del resultado del servicio por el cliente.</p>	Experiencias del usuario	Acciones de Servicio post venta	Clientes	Cuestionario SERVQUAL (Service Quality)	23. Fue contactado en tiempo y forma para renovar su póliza	1 a 7	1 a 7
							24. Tiempo de respuesta	1 a 7	1 a 7
							25. El personal atiende sus quejas y sugerencias	1 a 7	1 a 7
							26. Le explicaron con lujo de detalle sus nuevas condiciones en la renovación de su póliza	1 a 7	1 a 7
							27. El ejecutivo de renovación se preocupa por ofrecer formas de pago.	1 a 7	1 a 7
							28. El ejecutivo de renovación se preocupa por ofrecer mejores condiciones en cuanto precio	1 a 7	1 a 7
							29. El ejecutivo de renovación se preocupa por ofrecer mejores condiciones en cuanto a coberturas	1 a 7	1 a 7
							30. El servicio post venta de manera general	1 a 7	1 a 7

Variable	Dimensión	Definición y Conceptualización	Subvariable	Indicador	Dirigido a	Instrumento	Pregunta	Escala
Gestión administrativa	Calidad del servicio post venta	La calidad en los servicios debe estar basada	Experiencias del usuario	Acciones de Servicio post venta	Clientes	Cuestionario SERVQUAL (Service Quality)	¿Cuál es el nivel de satisfacción con el servicio post venta de CAPEA?	a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) Ni satisfecho ni insatisfecho d) Insatisfecho
		fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen del servicio (Grönroos, 1994; Parasuraman, 1994; Zeithaml y Berry, 1985; Steenkamp, 1990)					¿Cuál es el nivel de calidad general que atribuye a los servicios post venta de CAPEA?	a) Excelente b) Muy bueno c) Regular d) Deficiente
		Un instrumento de medida de la calidad percibida denominado SERVQUAL, en el que el concepto de calidad de servicio se presenta como el grado de ajuste entre las expectativas del servicio y la percepción final del resultado del servicio por el cliente.					¿Considera que su nivel de satisfacción con el servicio de CAPEA está determinado por la calidad del servicio post venta?	a) Si (Porqué) b) No (Porqué) c) Otro elemento
							¿Qué aspectos del servicio post venta considera deben ser mejorados por CAPEA?	Abierta

Variable	Dimensión	Definición y Conceptualización	Subvariable	Indicador	Escala	Dirigido a	Instrumento	Preguntas
Servicio post venta	Tipos de servicio post venta	<p>Las quejas y reclamaciones siempre suponen algún grado de insatisfacción del cliente, aunque evidentemente la insatisfacción del cliente no siempre revierte en una queja o reclamación. Hoy en día, las empresas que gestionan eficazmente la calidad desean recoger tantas quejas como clientes poseen realmente insatisfechos.</p> <p>La satisfacción del cliente sería una medida de la reacción emocional del consumidor en cada experiencia específica.</p>	Quejas y reclamaciones	<p>Nº de pólizas canceladas por anticipado y Nº de pólizas no renovadas</p>	<p>Discrepancia entre expectativas y percepciones de los usuarios VS los procedimientos de la Correduría</p>	<p>Jefe de Correduría / Supervisor</p>	Entrevista	¿Según su experiencia qué procedimientos de la Correduría afectan la calidad del servicio?
								¿Qué tipo de gestión y seguimiento se les da a las quejas?
								¿Se le da seguimiento a las pólizas no renovadas?
								¿Por qué el cliente no renovó con CAPEA, ¿qué lo motivó a dejar la correduría?
								¿Cada cuánto se evalúa la calidad del servicio post venta y cuáles son los mecanismos?
								¿Cuál es el procedimiento y el tiempo para resolver las quejas de los clientes?
								¿Considera usted que la calidad del servicio post venta actual tiene un impacto positivo en la satisfacción del cliente?

IX. DISEÑO METODOLÓGICO

9.1. Paradigma

El Paradigma que se utilizará para la realización de esta investigación será el paradigma pragmático ya que esta se centrará en evaluar el control de calidad post venta de seguros CAPESA (Correduría de seguros) Sucursal Estelí en el año 2017. Evaluando aspectos cuantitativos, por ejemplo, número de inconformidades, procedimientos, número de clientes atendidos en un mes, entre otros; y aspectos cualitativos, por ejemplo, tipo de inconformidades, atención y servicio al cliente, entre otros.

“El pragmatismo tiene que ver con lo práctico en el sentido de lo que es experimental o capaz de ser probado en la acción” (Sara, 2014). Por tal definición esta investigación pretende ser práctica y aplicada al contexto real de la Correduría mencionada.

9.2. Enfoque

Esta investigación tendrá un enfoque mixto es decir cuantitativo y cualitativo, debido a que se trata de explicar a través de lo objetivo y lo subjetivo los diferentes procedimientos que tiene la correduría y cuáles son sus posibles oportunidades de mejora en específico en cuanto a calidad de servicio post venta.

Los estudios de corte cuantitativo pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva. Su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el

número, el dato cuantificable (Galeano, 2004). En esta investigación se pretende dar un enfoque cuantitativo que permita obtener resultado objetivo y buscar con exactitud mediciones que permitan obtener una información concluyente respecto al tema central.

Los autores (Blasco & Pérez, 2007) señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes. En esta investigación se aplicará entrevistas a los clientes para determinar los diferentes tipos de inconformidades o problemas que han experimentado posterior al servicio de la venta de seguros. Se tratará de interpretar las causas de los problemas de una manera subjetiva y autocrítica.

El enfoque filosófico por el uso de los instrumentos de recolección de la información, análisis y vinculación de datos, también nos llevan a plantear el estudio como mixto, en principio porque parte de un paradigma pragmático y segundo porque pese a que la calidad y la satisfacción del cliente son elementos perceptuales (cualitativos), implican la aplicación de métodos cuantitativos para poder ser medidos a través de un modelo fundamentado.

Este enfoque de investigación propuesto, es aceptado por autores como Camison, Cruz, & Gonzalez (2006) como el idóneo para investigar la calidad del servicio y la satisfacción de los cliente, debido a que intenta buscar métodos de

combinación que maximicen las fortalezas de ambos enfoques y minimicen las debilidades, analizando las circunstancias y contexto del fenómeno en estudio para seleccionar la perspectiva que mejor se adapte y aprovechando las diferencias para perfeccionar la forma de aprender la realidad de la calidad del servicio financiero.

9.3. Tipo

La presente investigación se clasifica según su profundidad como un estudio de caso ya que explica cuáles son los procedimientos utilizados en dicha empresa, que problemas han experimentado referente a la calidad del servicio y que posibles alternativas de solución se proponen.

Para algunos autores el estudio de casos no es una metodología con entidad propia, sino que constituye una estrategia de diseño de la investigación que permite seleccionar el objeto/sujeto del estudio y el escenario real.

Sin embargo, para (Bisquerra, 2009) “es un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de un fenómeno, entendido estos como entidades sociales o entidades educativas únicas”.

Como se definió anteriormente, en la presente investigación se basará en instrumentos como entrevistas, observación e investigación documental para describir de la mejor manera el fenómeno.

Según el corte temporal, este estudio será transversal debido a que se tomaran los datos en un momento dado, es decir es como tomar una radiografía del contexto en el cual se vive el fenómeno tomando en cuenta las diferentes políticas establecidas por la empresa y el entorno social.

(Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2006) Definen estudios no experimentales como los “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos” (pg. 205). Este estudio es una investigación no experimental, debido a que no se manipularán las variables y los datos se tomarán tal cual es la realidad del momento, para posteriormente analizarlos de acuerdo a los parámetros de calidad establecidos por la empresa.

Según el alcance de la investigación es exploratoria, descriptiva y correlacional en vista que se realizó un análisis de procedimiento internos de la empresa en cuanto a el control de calidad post venta y porque al final se explica la correlación entre los procedimientos, la calidad y la satisfacción de los clientes.

Se trata de una investigación exploratoria en tanto pretende, en una primera fase de naturaleza cualitativa, indagar el papel de la organización en cuanto al planteamiento de un control de calidad basada en la planificación y seguimiento del servicio post venta, además de exponer las percepciones de los usuarios del servicio y las variables asociadas que se utilizarán en la siguiente fase de investigación para determinar la calidad del servicio. Esta primera fase se fundamenta en el estudio del Modelo de la trilogía de la gestión de calidad de Juran (1986), en el apartado específico de Control de Calidad.

Para Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010), los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, o explicativos, ayudan a familiarizarnos con el fenómeno de estudio y a obtener información más completa respecto de un contexto particular.

Es también descriptiva ya que persigue, en una segunda fase de naturaleza cuantitativa describir la calidad del servicio, determinando los niveles de satisfacción de los usuarios en relación a los elementos propuestos por Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992), en el modelo SERVQUAL, un modelo validado en el estudio de la calidad de los servicios.

Según Bernal (2010), la investigación descriptiva es aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio. Es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. La realización de este tipo de investigación se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

Por último, según el análisis y alcance de los resultados es un diseño explicativo porque, en su conjunto, también persigue contrastar la hipótesis planteada y explicar las percepciones de los usuarios a partir de variables específicas definidas en los modelos propuestos y la experiencia de los mismos con el servicio de CAPESA, evaluando así la calidad del servicio post venta.

Para Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010), los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

9.4. Población

La población o universo es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación (López, 2004).

Los clientes que han comprado seguros de vehículos a través de CAPESA sucursal Estelí en el año 2017. Según los reportes obtenidos de la correduría son **690** clientes en total en el periodo antes mencionado.

9.5. Muestra

La muestra es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2006)

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

Z: es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 90% de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 10%.

Los valores Z más utilizados y sus niveles de confianza son:

Tabla N°7 Los valores Z

Z	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

Fuente: Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2006

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. El error seleccionado para este estudio es el 10%

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Al resolver la ecuación se obtiene el siguiente resultado:

$$n = \frac{2.7225 \cdot 0.5 \cdot * \cdot 0.5 \cdot 690}{690 \cdot 0.01 + 2.7225 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = \frac{469.6313}{7.580625} = \mathbf{62} \text{ Encuestados}$$

62 encuestas a realizar para este estudio

9.6. Técnicas e instrumentos

Se aplicarán los siguientes instrumentos: revisión documental de los procedimientos, encuesta (SERVQUAL) y entrevistas a supervisor.

Se observará los diferentes procedimientos realizados en la correduría y se realizará una investigación documental de los diferentes manuales, con el fin de definir las diferentes actividades y procedimientos realizados en la sucursal de Estelí, necesarios para brindar el servicio.

A como lo define (Trespalcios Gutiérrez, Vásquez Casilles, & Bello Acebrón, 2005) en su libro: “Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo” (Pg. 96). Asimismo, en este estudio se pretende obtener información a través de este instrumento mediante la aplicación directa de la encuesta a los clientes y con los resultados obtenidos se pretende describir de una manera más acertada el fenómeno de estudio.

“Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los sujetos participantes, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas. Su papel es crucial, es una especie de filtro.” (Hernández

Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2006). La encuesta se realizará a través de llamadas telefónicas con el fin de llegar a aquellos clientes que por la distancia no pueden ser entrevistados de manera personal, sin embargo, se entrevistará también de manera personal a aquellos clientes que estén en las instalaciones de Casa Pellas o que estén en la ciudad de Estelí.

9.7. Validación de instrumentos

La validación de los instrumentos se realizó a través de un grupo de expertos de la FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA - Estelí. (FAREM - Estelí). Los cuales están en la capacidad de dictaminar si dichos instrumentos son los más adecuados para realizar el estudio correspondiente. Las respectivas cartas se adjuntan en anexo 7.

X. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo principal de esta investigación es analizar el control de calidad post venta y la satisfacción de los clientes de seguros CAPESA (Correduría de seguros) Sucursal Estelí en el año 2017. Para lograr este objetivo se diseñó una investigación que describe en primera instancia los procedimientos realizados en dicha correduría, posteriormente se diagnostica el nivel de calidad atribuido al servicio desde una metodología validada, para luego establecer relaciones explicativas sobre la incidencia de estos elementos en la satisfacción del cliente.

Es importante mencionar que a nivel de procedimientos se lograron aplicar los planificados para ejecutar dicha investigación, a través de la aplicación de un instrumento de revisión documental y observación a los procedimientos (ver anexo 2) para renovar las pólizas CAPESA con las diferentes compañías de seguros. Se revisó a detalle cada uno de los documentos relacionados a la renovación, particularmente el manual de renovación de pólizas.

Luego se diagnosticó el nivel de calidad atribuido al servicio post venta de seguros desde la perspectiva de la satisfacción del cliente, a través del instrumento SERVQUAL (ver anexo 3), dirigida a una muestra de 62 clientes CAPESA de la sucursal de Estelí. Posteriormente, se realizó entrevista (ver anexo 4), al supervisor de CAPESA para explicar la relación que existe entre los procedimientos internos y la percepción de calidad del servicio con la satisfacción de los clientes, según la perspectiva de la alta gerencia.

Finalmente se proponen estrategias de control de calidad del servicio post venta de seguros centradas en la satisfacción del cliente. Con el fin de brindar una alternativa de solución a la problemática de estudio y contribuir al mejoramiento de

la empresa. Para el procesamiento de la información se realizó la triangulación de los datos obtenidos en los diferentes instrumentos y el contraste de las diferentes ópticas según los documentos, los clientes y la jefatura de CAPESA.

A continuación, los principales resultados.

10.1. Descripción de los procedimientos internos para la renovación de pólizas

La correduría CAPESA sucursal Estelí, es una institución que cuenta con sistemas modernos de gestión y personal capacitado; ofreciendo servicios que respondan a las necesidades de sus clientes, de forma dinámica y accesible. Y sobre todo con calidez humana.

Galviz (2011), señala que si bien existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- a) El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

- b) El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

- c) El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

Es importante recapitular este concepto ya que el instrumento aplicado pretende describir los procedimientos que conlleva realizar una renovación de póliza. Y no se debe perder de vista la satisfacción del cliente, ya que todos esos procedimientos persiguen dicho fin.

El análisis de los procedimientos es el resultado del seguimiento de la trilogía de Juran (1986) en lo relativo al seguimiento y control de calidad. Este análisis busca como objetivo, detectar los errores cometidos en fases anteriores de un proceso o durante la prestación del servicio. Estos sistemas son propios de empresas de fabricación o de servicios y responden al enfoque tradicional de la calidad como actividad de verificación (Evans & Lindsay, 2008).

Considerando lo anterior se aplicó el instrumento de revisión documental, haciendo un análisis paralelo de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de cada proceso, obteniendo los siguientes resultados en el cual se describen las actividades a realizar para la renovación de la póliza:

- 1. Elaboración de base de datos del mes a renovar:** en este procedimiento el ejecutivo tarda 1 día laboral, para asegurarse que cada cliente está en la lista y no se excluirá ninguno.

Las fortalezas que se pudieron observar en este proceso están relacionadas con la disponibilidad de información y la precisión de la misma debido a que se cuenta con un sistema de clientes, este sistema es alimentado desde la primera vigencia donde se pide contactos telefónicos personales hasta de familiares.

FiguraNº1. Sistema de elaboración de pólizas nuevas

The screenshot displays the Capesa system interface for a natural client. The header includes the Capesa logo, 'ACF v2', 'Mi Cuenta', and search icons. The main content area is titled 'CLIENTE - NATURAL' and features a 'Guardar' button and a 'Regresar a la Lista' link. The profile is organized into three main sections: 'Actividad Económica', 'Dirección', and 'Teléfono'. Each section contains a table of data with 'Editar' and 'Eliminar' buttons, and a '+ Nuevo' button to add new entries.

Actividad Económica		+ Nuevo
Estado: Primario	Ocupación: COMERCIANTE	Editar
Actividad: PROPIETARIO	Nombre Empresa: VARIEDADES DIVINO NIÑO	Eliminar
Ingreso Mensual: MENOS DE \$1,000	Dirección Empresa: ---	
	Teléfonos Empresa: ---	

Dirección		+ Nuevo
Estado: Primario	Lugar: COMALAPA, CHONTALES	Editar
Dirección: ALCALDIA MUNICIPAL 1C AL NORTE	Tipo Dirección: DOMICILIO	Eliminar

Teléfono		+ Nuevo
Estado: Primario	Tipo Teléfono: PERSONAL	Editar
Número: 81361603	Operador: CLARO	Eliminar
Tipo Contacto: CELULAR		
Estado: Secundario	Tipo Teléfono: DOMICILIO	Editar
Número: 25194559	Operador: ---	Eliminar
Tipo Contacto: CONVENCIONAL		

Fuente: AHINKO sistema de CAPESA

El sistema de información, permite además contactar al cliente mucho antes de la finalización de su vigencia actual. El contacto con familiares de clientes que puedan tomar seguros, representa nuevas oportunidades de negocios, las cuales deben ser aprovechadas a través de una correcta gestión y planificación, logrando más suscriptores del servicio y ampliando la cartera de clientes.

En las debilidades de este proceso se encontró que si existe manual pero los colaboradores no lo manejan. Además, como amenaza podría existir filtración de información con la deserción de empleados.

2. Empalmar las pólizas con los expedientes de cada cliente: Este paso tarda 180 minutos Como fortaleza existe una buena organización de expedientes en oficina lo que permite una revisión detallada de los documentos que contiene el

expediente y falta de algún documento necesario para la renovación es solicitado por el área de PLD (Prevención de Lavado de Dinero) estas acciones permiten una mejora constante del archivo.

Igualmente, como debilidad se destaca la falta de manejo de un manual de procedimientos por parte de los colaboradores, lo cual conlleva ciertas desavenencias en las líneas de actuación frente a situaciones atípicas en las que el colaborador se vale de su experiencia, pero que debe ser manejado por el colaborador, sobre todo cuando es un nuevo recurso. La manipulación de expedientes y archivados, podría causar pérdida de algún documento, en especial si no se lleva una bitácora de entrega y recepción de expedientes por el área de PLD de la empresa.

- 3. Llamar a los clientes para coordinar la aceptación de la renovación:** En esta etapa el ejecutivo tarda 10 minutos por cliente en promedio en la llamada. Los números de teléfono actualizados y diferentes opciones de contacto, correo electrónico, número de trabajo y número de familiares permite a los ejecutivos tener una gama de opciones para poder contactar al cliente, esto representa una fortaleza de la institución. El contacto con familiares de clientes que puedan tomar seguros sigue siendo una oportunidad clave para obtener nuevos negocios. Por otro lado, las redes de comunicación establecidas, generan un impacto en la generación de oportunidades, desde la perspectiva del posicionamiento de los servicios y de la publicidad no pagada, llegando a nuevos segmentos de clientes como un efecto natural de las relaciones entre clientes y terceros.

La debilidad presente en este eslabón es la misma referenciada en los procesos anteriores, por lo cual se debe prestar atención y resolver a través de planes de capacitación y el seguimiento adecuado.

En el proceso de coordinación de las renovaciones, el cliente puede ser contactado de manera personal por otro corredor, lo cual representa una amenaza latente ya que puede existir una migración de clientes, en especial si el cliente es asesorado en algún reclamo o en otro tipo de consultas.

- 4. De ser necesario se realizan cotizaciones:** 20 minutos por cliente en promedio. Este proceso se facilita debido a que la empresa tiene buena relación con todas las compañías de seguros del país, esto permite tener más opciones y acceder a promociones y descuentos especiales que las compañías de seguros ofrecen, lo cual representa una fortaleza para la empresa y una oportunidad para hacer más atractiva la oferta.

Otra oportunidad derivada es la de hacer nuevos negocios con clientes existentes, al tener esa información de las compañías de seguros y nuevos tipos de seguros. Conocer nuevos productos de las compañías y estar al día con las diferentes ofertas, son oportunidades clave que deben aprovechar. Se maneja en oficina el cotizador de cada compañía, sin embargo, siempre se contacta a las compañías para consultar descuentos adicionales o para una oferta especial para un cliente en particular.

En estos procesos se percibe el riesgo constante de que el cliente pueda ser contactado de manera personal por otro corredor, ya que la competencia estudia los procedimientos y los posibles clientes a captar. La falta de manejo del manual de procedimientos se reitera como la principal debilidad.

- 5. De ser necesario se realizan gestiones de cobro.** 15 min por cliente. Existen diferentes medios de pago para ofertar al cliente, ya sea de contado o en cuotas. Se pretende tener una cartera de clientes sana, disminución de la mora y ser un

apoyo de cobro tanto para las compañías como para el área de cobranza de CAPESA.

Si existe manual en donde se define este proceso, pero los colaboradores no lo manejan. En algunos casos existe molestia del cliente e inconformidad por cobro que deriva en la no renovación. Ante estas situaciones es importante tener políticas de apoyo que permitan a los colaboradores tener opciones de negociación y sobre todo lograr la flexibilidad en casos justificados para evitar la deserción.

- 6. Se entrega la póliza (en las aseguradoras, en el caso del norte) 15 min por cliente.** Existe una buena comunicación con las compañías de Seguro, que permite monitorear constantemente el estado de la renovación, si fue entregada, si el cliente la rechazó o si el cliente no llegó a retirar la póliza.

Una debilidad en este proceso es la falta de calidad al momento de explicar las coberturas en caso de que el cliente solicite una explicación in situ. Por otro lado, el cliente no está cara a cara con su ejecutivo de renovación que lo contactó vía telefónica, esto es una desventaja referente a la competencia. En ocasiones ocurren no entregas inmediatas en las compañías, debido a que en algunas ocasiones las sucursales están llenas, esto deriva en malas atenciones en piso de compañías.

Estos elementos que representan una debilidad en el proceso como tal, se convierten en amenazas para CAPESA debido a que intervienen otros agentes independientes en el mismo, con frecuencia, muchas de las quejas de los clientes en este punto no son controladas por CAPESA, por lo que es necesario diseñar y negociar un mecanismo de seguimiento con los proveedores del servicio para asegurar la calidad del servicio desde la Correduría hasta que el cliente sale de la compañía aseguradora.

- 7. Informar a la compañía de seguros el medio de pago establecido para la renovación:** 5 min por póliza. Se realiza la recepción formal de documentos que asegura la calidad de la forma de pago y que el cliente no tendrá problemas de no cobro por mala gestión del personal.

Una de las oportunidades de mejora en este eslabón es la de fortalecer la comunicación con la compañía y los vínculos de colaboración entre las mismas. Muchas veces la compañía de seguro no realiza el cobro correspondiente, y esto representa una amenaza que puede repercutir en la percepción de los clientes hacia la correduría.

- 8. Digitalizar la renovación en sistema interno de la correduría:** 10 minutos. Esta actividad se encontró la fortaleza que permite tener un archivo actualizado y detallado de la gestión. Asimismo, se genera un respaldo digital que asegura la no pérdida de documentos.

Esto representa una ventaja competitiva respecto a otras corredurías ya que la mayoría no cuenta con un sistema de archivo digital. Tener una base de datos más amplia y digitalizada, abre oportunidades a nuevos negocios con los mismos clientes. Por otro lado, como oportunidad, también permite el envío de expedientes solicitados por la SIBOIF de manera inmediata para previa revisión.

Filtrar información a través de correo electrónico o cualquier dispositivo de almacenamiento, es una amenaza inminente ya que el sistema no cuenta con un rastreo de seguridad de información que alerte por posibles plagios o copiados de bases de datos. Como debilidad, si existe manual pero los colaboradores no lo manejan.

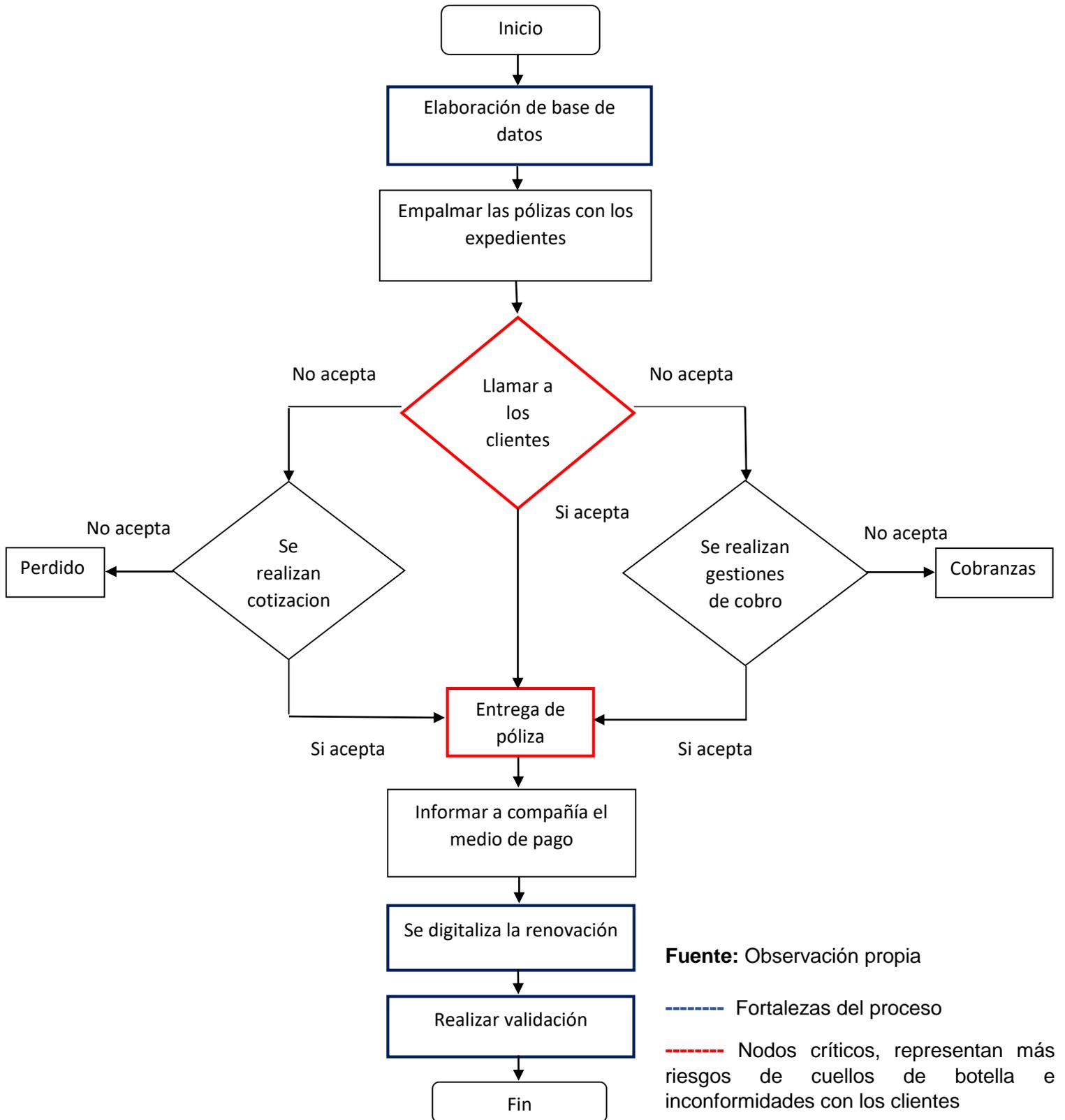
9. Realizar validación: 2 minutos por póliza. Una fortaleza en este paso es la revisión por parte de supervisor y/o gerente de la unidad de negocio, que asegura la entrega de la póliza con la validación de los documentos archivados y guardados en el sistema. Como ya se hizo referencia al sistema en pasos anteriores, este permite generar reporte de manera rápida para que el supervisor inmediatamente establezca una relación entre las pólizas entregadas en físico y las pólizas subidas al sistema.

Asimismo, la debilidad en pasos anteriores es que si existe manual pero los colaboradores no lo manejan. Por otra parte, si el supervisor no controla a detalle la calidad de la renovación esto podría producir una mala gestión de cobro, que derive en la declinación de un reclamo de accidente por falta de pago.

Estos nueve aspectos, constituyen el procedimiento de renovación, concluyendo que; el proceso de renovación de pólizas impacta en la forma común de como el cliente recibió su póliza al inicio de su vigencia, es decir la mayoría de los clientes de la zona norte están acostumbrados a ser atendidos de manera presencial por un ejecutivo, sin embargo, en la renovación de la póliza la mayor parte de la atención es vía telefónica.

Con la finalidad de ilustrar dicho proceso se ha graficado un flujograma, que permite identificar de manera precisa las fortalezas y los nudos críticos del proceso; encontrando que: los sistemas de información, la digitalización y validación de las renovaciones son los puntos fuertes del proceso, como nudos críticos se encuentran las llamadas de coordinación para la renovación y la entrega de las pólizas.

Gráfico N°5. Flujoograma del proceso de renovación de pólizas



Según el manual que se tuvo a la vista, los procedimientos establecen un determinado tiempo para cada actividad, que en su mayoría se cumple según la observación. Sin embargo, el tiempo de respuesta se distorsiona cuando los ejecutivos no logran contactar a los clientes vía telefónica, entonces el ejecutivo acude a otro medio de comunicación como lo es el correo electrónico esto no asegura que el cliente reciba la información en tiempo y forma. Es importante mencionar que el manual no es del conocimiento y uso de los ejecutivos de renovación lo cual se convierte en una fuerte debilidad de los procedimientos

Juran (1986), en su teoría sobre la trilogía de la Gestión de la Calidad expresa que la planificación de la calidad es el eje principal del proceso de gestión y que éste se enfoca en el “diseño” de productos y procesos que satisfagan las necesidades de los clientes. A partir de esto es importante hacer notar la necesidad de fortalecer las debilidades presentes en el proceso y aprovechar las oportunidades que genera el servicio post venta para la captación de nuevos clientes, a través del diseño de un proceso de seguimiento oportuno que sirva de apoyo al sistema de servicio y al producto o servicio mismo.

Dado este concepto Juran define los procesos dirigidos a la satisfacción de los clientes, según la referencia a la documentación los procesos también van dirigidos a esa meta, sin embargo, no son del conocimiento de los ejecutivos y están desbordados por la cantidad de clientes que deben llamar que se descuida la calidad. En resumen, se prioriza la cantidad ante la calidad.

El análisis realizado hasta este punto sobre el proceso post venta, se contrastó con la opinión de los clientes, según los cuales se califica que la empresa presenta una baja preocupación por los intereses de los clientes, puntuando este elemento con un 81% de calidad referente a la expectativa y un 75% referente al

nivel óptimo (Ver tabla N°.14). Este cruce de información valida la aseveración de que en el servicio se prioriza la cantidad por encima de la calidad.

9.1.1. Análisis estratégico del proceso de renovación.

La gestión completa de los servicios debe incorporar un análisis situacional que permita evaluar de manera más precisa los factores internos y externos que influyen en el mismo. La empresa debe llevar a cabo un análisis FODA, mediante el cual realiza una evaluación general de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A).

En el servicio, las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos y factores situacionales positivos que podrían ayudar a la empresa a atender a sus clientes y lograr sus objetivos. Las debilidades incluyen las limitaciones internas y los factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño del servicio. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la empresa podría ser capaz de aprovechar a su favor. Y las amenazas son factores o tendencias externos y desfavorables que podrían presentar desafíos al desempeño. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013).

Considerando la importancia de realizar este análisis, se construyó un FODA tomando como referencia la metodología del FODA Sistémico, la cual permitirá orientar todos los elementos hacia un enfoque estratégico.

Tabla N°8: Resumen FODA Proceso de renovación de pólizas.

Fortaleza	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Información precisa	Buena relación con las compañías de seguros	Colaboradores no manejan el manual	Malas atenciones en piso de compañías
Contacto con el cliente a través de diferentes medios de comunicación	Nuevos negocios	Cliente no está cara a cara con su ejecutivo	No entrega inmediata en las compañías.
Buena organización de expedientes	Diferentes medios de pago		Posible filtración de información en las compañías de seguros
Tecnología y respaldo digital			

Fuente: Elaboración propia, según instrumento aplicado, ver anexo 2 y anexo 9.

La tabla No 8, resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en el proceso de revisión documental, ya que el instrumento propone dicho análisis en cada uno de los pasos para brindar el servicio de renovación a los clientes. Sin embargo, en algunos casos dichas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se repiten por lo cual para realizar el FODA Sistémico se resumieron y condensaron para un análisis más preciso que conlleve a un resultado más puntual y de fácil comprensión para el lector.

Sin embargo, es importante mencionar que no se excluyeron del análisis los factores que más inciden en la calidad del servicio. Por lo cual se puede asegurar que el análisis está basado principalmente en la calidad como eje transversal a lo largo de toda la cadena de proceso del producto final, el cual es la póliza renovada del cliente.

Tabla N°9. Matriz de influencias

Influencia en:		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	ΣSA
Influencia de:	Descripción resumida													
A	Información precisa		3	0	1	0	0	0	3	1	2	2	0	12
B	Contacto con el cliente a través de diferentes medios de comunicación	3		0	0	1	1	1	0	2	0	1	1	10
C	Buena organización de expedientes	2	1		1	2	2	0	0	0	0	2	0	10
D	Buena relación con las compañías de seguros	0	0	1		1	1	0	0	1	0	3	2	9
E	Nuevos negocios	1	1	1	2		0	0	2	1	2	0	0	10
F	Diferentes medios de pago	1	1	1	0	0		0	0	1	1	1	1	7
G	Tecnología y respaldo digital	3	2	0	0	1	0		1	2	0	1	0	10
H	Colaboradores no manejan el manual	0	2	0	1	3	2	1		3	0	2	0	14
I	Malas atenciones en piso de compañías	0	2	1	2	1	0	0	0		0	3	1	10
J	Cliente no está cara a cara con su ejecutivo	2	1	0	2	2	1	0	0	1		0	0	9
K	No entrega inmediata en las compañías.	1	0	0	2	2	0	0	0	3	0		1	9
L	Posible filtración de información en las compañías de seguros	2	0	0	3	0	0	0	0	1	2	1		9
ΣSP	=	15	13	4	14	13	7	2	6	16	7	16	6	
SA*SAP	=	180	130	40	140	117	70	20	84	160	63	144	54	

Fuente: Elaboración propia, según metodología FODA sistémico.

El análisis de influencia (SA) y sensibilidad (SP) realizado considerando la ponderación de las relaciones entre elementos (1= débil, 2=media, 3=intensa) nos indica que CAPESA debe:

Mantener su fortaleza en el uso eficiente de la información (A) y el contacto con el cliente a través de los medios de comunicación (B), ya que han significado un impacto importante en el servicio y son factores muy influyentes para mantener y garantizar la calidad del proceso mismo. Estos factores tienen la condición de influir en otros elementos intensamente, pero son de baja sensibilidad, lo cual indica que son vitales para respaldar el servicio, pero debe prestárseles mucha atención y monitoreo porque al ser descuidados podrían interrumpir el sistema y estrategia de servicio.

Explotar las oportunidades presentadas, haciendo énfasis principalmente en el aprovechamiento de nuevos negocios (E), lo cual supone oportunidades de crecimiento y el establecimiento de nuevos objetivos comerciales y estratégicos de CAPESA. Asimismo, en tiempos de crisis como actualmente se está viviendo en el país el concretar estas oportunidades de nuevos negocios podrían brindar a la institución un colchón financiero que le permita subsistir en este periodo tan difícil para las empresas de este tipo.

Corregir los aspectos que generan una brecha entre la calidad y la satisfacción, sobre todo la debilidad común del proceso relacionado con el manejo del manual de procedimientos por parte de los colaboradores (H), así como fortalecer los mecanismos de seguimiento al cliente que permitan generar mayor confianza en los procesos que hasta ahora se realizan de manera impersonal.

La falta de manejo de los procedimientos internos son debilidades que pueden superarse con simples acciones como la distribución del manual a los trabajadores y realizando capacitaciones internas y constantes. Estas acciones pueden ser respaldadas a través de dinámicas participativas con aplicaciones tecnológicas (Kahoot ver anexo10) de pruebas cortas para una una evaluación rápida sobre un tema determinado, en el caso de CAPESA podría ser sobre algún paso en específico sobre el proceso de renovación. Con este tipo de actividades se promueve la competencia sana sobre el manejo y uso del manual, premiando a las más destacados con algún suvenir o un refrigerio cortesía de CAPESA.

Afrontar las amenazas latentes. Es muy importante poner atención en las amenazas que más se destacaron en la puntuación de la matriz de influencias como los son: malas atenciones en piso de las compañías (I) y no entrega inmediata en las compañías (K) ya que son acciones de carácter externos en los cueltos CAPESA tiene poco o nulo control, debido a que en esta parte del proceso dependen de la atención de tercero como lo son las compañías de seguros.

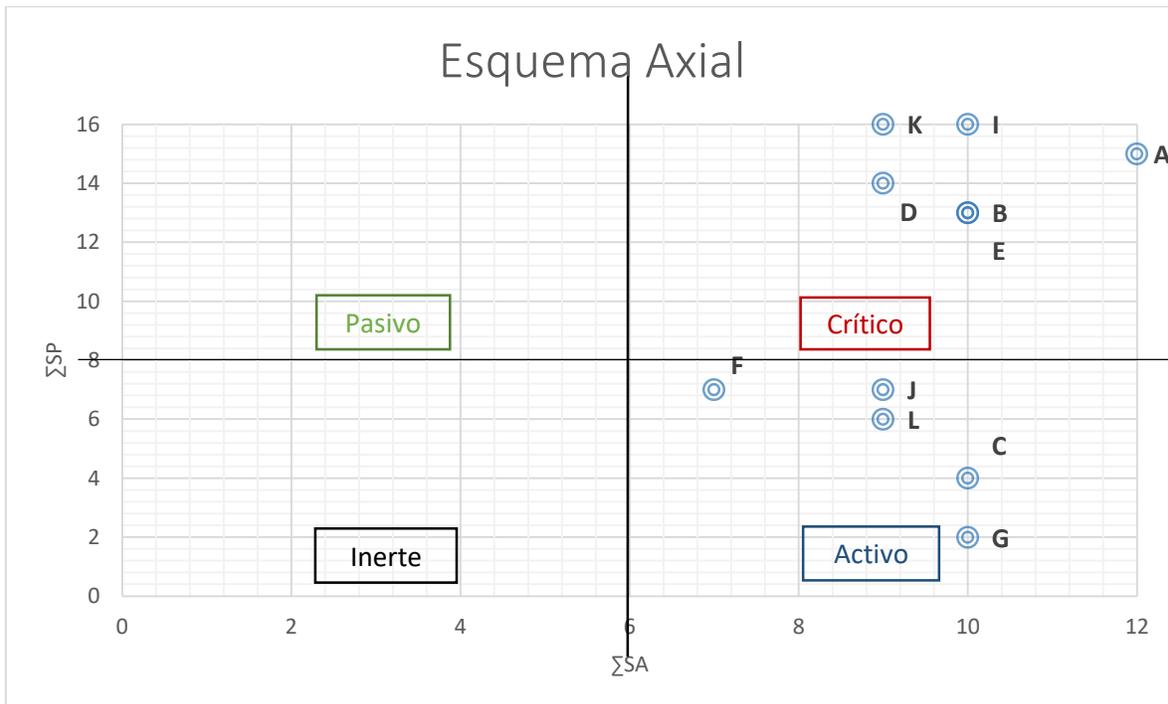
El despliegue de estrategias de fortalecimiento de las alianzas existentes con las compañías del sector es un factor preponderante para crear barreras a los competidores actuales y nuevos competidores, la empresa puede realizar visitas periódicas por parte de la jefatura de CAPESA a las sucursales de las compañías de seguros, estableciendo puntos en común y definiendo el cómo atender inconformidades en caso de que los clientes la presente. Asimismo, manejar el mismo tipo de política para que el cliente sienta la sinergia entre CAPESA y las compañías de Seguros.

En este punto, CAPESA debe tomar acciones considerando elementos que condicionan la oferta, como su respaldo corporativo, su trayectoria en el mercado,

su poder de negociación y otros factores que pueden ser elementos de ventaja competitiva.

La sistematización de los resultados queda evidenciada en el siguiente esquema axial, cuyo propósito es mostrar gráficamente, la importancia de los factores analizados y su papel en el proceso de servicio; encontrando que CAPESA tiene cinco elementos críticos (Información precisa, contacto con el cliente, relaciones estratégicas, nuevos negocios, mala atención en piso, tiempo de entrega) y cinco elementos activos de los 12 analizados (organización de expedientes, medios de pago, atención impersonal, filtración de información, tecnología).

Gráfico N°3. Esquema axial del FODA.



Fuente: Elaboración propia según metodología FODA Sistémico

Los elementos críticos representan alta influencia y alta sensibilidad, y la empresa debe prestar atención en el antes, durante y después del proceso de servicio, debido a que el descuido de cualquiera de ellos puede repercutir en efectos no deseados, sobre todo aquellos que representan una amenaza o una debilidad.

En este sentido CAPESA debe orientar su estrategia hacia mejores relaciones con sus clientes en la atención de directa de piso y el tiempo de entrega de las compañías aseguradoras, éste último factor implica un seguimiento a terceros que suele ser complicado, pero que puede convenirse con los proveedores o bien establecer un mecanismo de seguimiento.

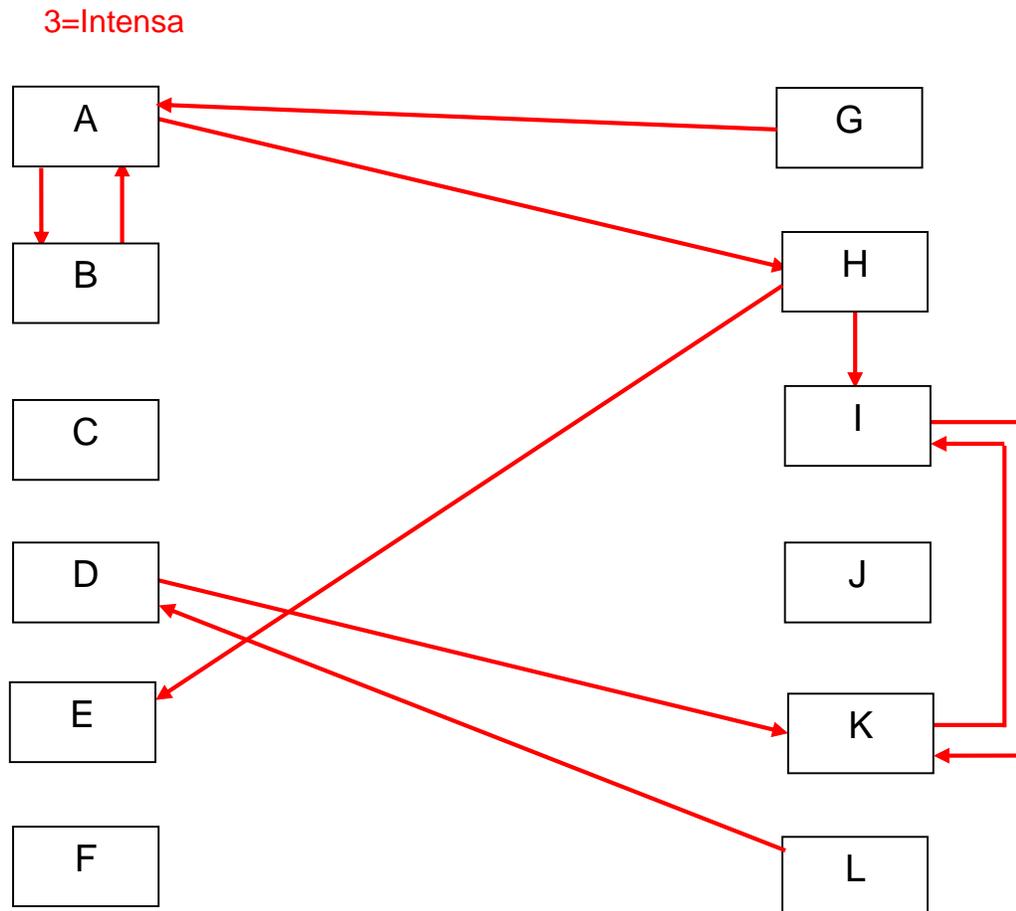
Los elementos activos representan alta influencia y baja sensibilidad, significa que CAPESA tiene una gran oportunidad de intervenir en ellos y maximizar sus resultados, esta intervención puede lograrse a través de una estrategia específica de seguimiento y desarrollo, consultorías o capacitaciones. Entre ellos se destacan la atención impersonal, filtración de información, tecnología.

El análisis sistémico ha permitido filtrar los elementos centrales de la estrategia de servicio y orientar la presente investigación al aporte de soluciones viables para fortalecer los procesos post venta y de calidad como tal.

La complejidad de las relaciones entre los elementos analizados queda graficada en la estructura de efectos, la cual permite tener una mejor lectura de las relaciones establecidas y la manera en que estos se influyen unos a otros. Encontrando que hay relaciones directas entre variables como la calidad de la información y su impacto en el establecimiento de un rápido contacto con el cliente,

así mismo la mala atención de las compañías aseguradoras vinculada principalmente al tiempo de entrega del servicio.

Gráfico N°4. Estructura de efectos



Fuente: Adaptado según el caso FODA Sistémico

La información precisa sobre el cliente y la relación que se tiene con las compañías aseguradoras son factores que están creando una serie de efectos de relaciones entre otras variables, lo cual significa que ambas deben garantizarse y reforzarse en la estrategia, con el fin de minimizar efectos colaterales que puedan ser contraproducentes.

Por otro lado, no deben descuidarse aquellas acciones de efecto medio o débil, debido a que a largo plazo pueden crear complejidad. Las relaciones ilustradas son los elementos que requieren mayor atención en el corto plazo.

10.2. Nivel de calidad atribuido al servicio post venta de seguros desde la perspectiva de la satisfacción del cliente

El término calidad tiene diferentes significados para las personas dependiendo del contexto. Para efectos del presente análisis, se ha retomado una de las cinco perspectivas identificadas por Lovelock & Wirtz (2009) a la que se ha llamado “definiciones basadas en el usuario”, las cuales parten de la premisa de que la calidad reside en los ojos del observador.

Según Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992), la calidad en el servicio se define como el resultado de un proceso de evaluación donde el consumidor compara sus expectativas frente a sus percepciones. Es decir, la medición de la calidad se realiza mediante la diferencia del servicio que espera el cliente, y el que recibe de la empresa.

Para determinar la calidad del servicio de CAPESA se aplicó un instrumento de medida de la calidad percibida denominado SERVQUAL, en el que el concepto de calidad de servicio se presenta como el grado de ajuste entre las expectativas del servicio y la percepción final del resultado del servicio por el cliente es decir determinar el nivel de calidad atribuido al servicio según las experiencias de los clientes. La calidad en los servicios debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen del servicio (Grönroos, 1994; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Steenkamp, 1990).

El modelo SERVQUAL de Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992); indica las diferencias o brechas entre los aspectos importantes de un servicio, como los son las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes.

Se utilizó este modelo porque brinda una valoración más global de los diferentes elementos a los que el cliente considera como calidad y por ende su satisfacción referente al servicio. Este modelo permite analizar aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes. Permite conocer factores incontrolables e impredecibles de los clientes. El SERVQUAL proporciona información detallada sobre; opiniones del cliente sobre el servicio de las empresas, comentarios y sugerencias de los clientes de mejoras en ciertos factores, impresiones de los empleados con respecto a la expectativa y percepción de los clientes.

Como criterios de valoración según (Camison, Cruz, & Gonzalez, 2006). Los resultados para cada uno de los ítems pueden oscilar entre -6 y 6. Comprobamos que pueden darse las siguientes situaciones:

Tabla N° 10 Criterios de valoración modelo SERVQUAL

Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Que las expectativas sean mayores que las percepciones sobre la prestación del servicio, con lo que se obtienen niveles de calidad bajos. El límite se encuentra cuando las expectativas son máximas ($E_{ij} = 7$) y las percepciones mínimas ($P_{ij} = 1$), obteniéndose un resultado de calidad percibida mínimo ($Q_{ij} = -6$).	Que las expectativas sean menores que las percepciones, con lo que se obtienen niveles de calidad altos. El límite se encuentra cuando las expectativas son mínimas ($E_{ij} = 1$) y las percepciones máximas ($P_{ij} = 7$), obteniéndose un resultado de calidad percibida máximo ($Q_{ij} = 6$).	Que las expectativas igualen a las percepciones ($E_{ij} = P_{ij}$). En tal caso, con independencia de las puntuaciones que obtengan las expectativas y las percepciones la calidad percibida obtiene siempre un valor de cero ($Q_{ij} = 0$).

Fuente: Adaptación de (Camison, Cruz, & Gonzalez, 2006)

Se pasó estas diferencias (Perspectiva - Expectativa) a una diferencia porcentual para una mayor comprensión y dimensionar más fácilmente el nivel de calidad referente a la expectativa y la calidad referente al nivel óptimo.

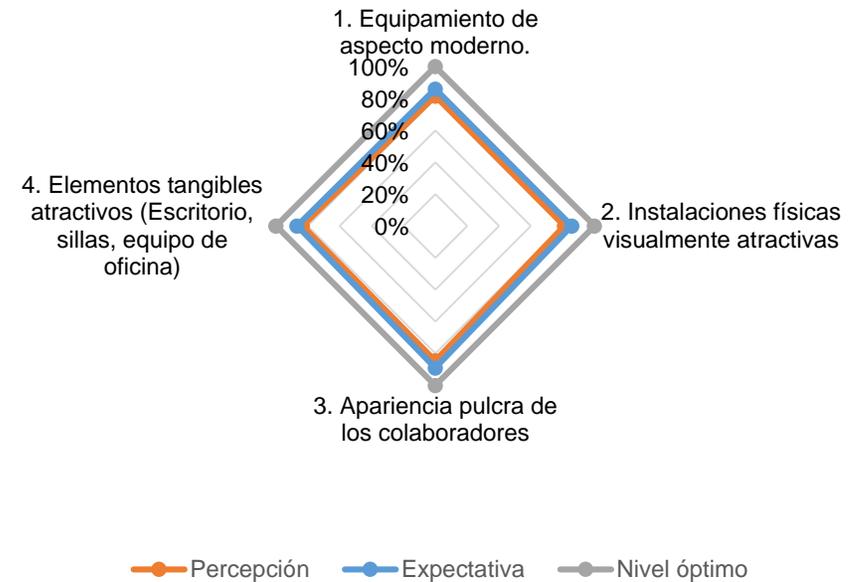
9.2.1. Elementos tangibles

Tabla N° 11. Resumen del resultado de elementos tangibles modelo SERVQUAL

Preguntas	Per.	Exp.	P-E	Calidad / Exp.	Calidad / Nivel óptimo	Nivel óptimo
1. Equipamiento de aspecto moderno.	5.709	6.645	-0.935	86%	82%	100%
2. Instalaciones físicas visualmente atractivas	5.677	6.629	-0.951	86%	81%	100%
3. Apariencia pulcra de los colaboradores	5.919	6.645	-0.725	89%	85%	100%
4. Elementos tangibles atractivos (Escritorio, sillas, equipo de oficina)	5.838	6.725	-0.887	87%	83%	100%

Fuente: Adaptación propia. Resultados SERVQUAL aplicado a clientes CAPESA

Gráfico N°6 Nivel de calidad de elementos tangibles



Fuente: Adaptación propia. Resultados SERVQUAL aplicado a clientes CAPESA

Para realizar el presente análisis, el modelo SERVQUAL aplicado a 62 clientes implicó lo siguiente: a) Promediar los resultados de cada pregunta en la percepción y la expectativa en una escala de 1 a 7, b) Establecer la diferencia entre percepción y expectativa, c) Dividir la percepción entre la expectativa para obtener una base porcentual, d) finalmente dividir la percepción entre el nivel óptimo.

Importante mencionar que según el modelo SERVQUAL, una diferencia entre las percepciones y las expectativas con valor igual a cero significa que la empresa tiene un nivel de calidad óptimo, valores menores que cero indican la existencia una brecha de mejora y valores mayores a cero indican que la empresa habría superado la calidad esperada por sus clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, Matsumoto (2014) indica que la tangibilidad se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación, y que estos elementos son fundamentales para construir una imagen del servicio que marque la diferencia entre elementos observables de la empresa y sus competidores.

De los resultados obtenidos podemos observar según la tabla N° 11, que los clientes califican muy bien la apariencia pulcra de los colaboradores, con un nivel de calidad del 85% respecto al óptimo y 89% respecto a su expectativa. Esto habla bien del estilo de uniformes de los colaboradores y su apariencia general, lo cual concuerda con la misión general del Grupo Casa Pellas el cual es “inspirar confianza”.

Las instalaciones físicas para los clientes no son visualmente atractivas, respecto a los demás ítems del instrumento, ya que fue la que obtuvo la calificación más baja de los elementos tangibles con un 86% de calidad respecto a su expectativa y un 81% de calidad respecto al óptimo. Esto habla de que las

instalaciones deben de cuidarse mejor y tratar de realizar mantenimientos preventivos como pintura, rótulos llamativos y de aspecto moderno que llamen la atención de los clientes. Se puede especular que los clientes consideran que las instalaciones son las mismas y no cambian desde hace mucho tiempo atrás.

Por otro lado, la competencia de CAPESA, Global Corredores S.A. inauguró recientemente una nueva oficina en el centro de la ciudad de Estelí. Esto podría ocasionar una comparación de ambas oficinas de manera indirecta y que se ve reflejado en la consulta por medio del instrumento de los clientes.

De manera general las instalaciones físicas no fueron calificadas negativamente por los clientes respecto a los demás elementos del SERVQUAL. Sin embargo, cabe mencionar que la diferencia entre perspectivas y expectativas de los clientes está por debajo de 0, ver tabla N°11 (columna P-E) esto indica que la calidad está por debajo de lo esperado por los clientes. Aunque como podemos ver el gráfico N°6 las brechas no son tan significativas o por lo menos no hay pico que llamen la atención, de manera general es un gráfico homogéneo, casi simétrico, lo cual indica valores constantes entre las brechas mencionadas por (Patterson & Johnson, 2003) en su artículo “*Desconfirmación de las expectativas y el modelo de brechas de la calidad del servicio: un paradigma integral*”

9.2.2. Fiabilidad del servicio

Tabla N° 12. Resumen del resultado de fiabilidad del servicio modelo SERVQUAL

Preguntas	Per.	Exp.	P-E	Calidad / Exp.	Calidad / Nivel óptimo	Nivel óptimo
5. Cumplimiento de las promesas	5.564	6.403	-0.838	87%	79%	100%
6. Interés en la resolución de problemas	5.629	6.322	-0.693	89%	80%	100%
7. Realizar el servicio a la primera	5.693	6.419	-0.725	89%	81%	100%
8. Concluir en el plazo prometido	5.806	6.516	-0.709	89%	83%	100%
9. No cometer errores	5.774	6.387	-0.612	90%	82%	100%

Fuente: Adaptación propia. Resultados SERVQUAL aplicado a clientes CAPESA

Gráfico N°7 Nivel de calidad de la fiabilidad del servicio



Fuente: Adaptación propia. Resultados SERVQUAL aplicado a clientes CAPESA

Según Matsumoto (2014) fiabilidad que se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.

Se puede observar en la tabla N°12 que la fiabilidad del servicio en el ítem de no cometer errores está bien calificada con un 90% de calidad respecto a la expectativa del cliente, pero respecto al nivel óptimo la calidad es de 83% en concluir en el plazo promedio la cual obtuvo la mayor calificación de las preguntas hechas a los clientes lo cual hace muy importante estos dos temas para la percepción de calidad para los clientes, es decir el proceso de renovación fue bien calificado en esos dos rubros.

En contraste, el cumplimiento de las promesas obtuvo una calificación de 87% de calidad respecto a la expectativa y un 79% de calidad respecto al nivel óptimo. Por lo cual se debe poner atención a este ítem, y hacer énfasis a los colaboradores que se debe cumplir con los acuerdos que se tiene con los clientes y no variar las condiciones pactadas desde un inicio, esto habla del nivel de profesionalismo y fiabilidad que CAPESA proyecta a sus clientes. La seriedad de las promesas debe ser un pilar fundamental ya que es una empresa netamente de servicio y el cliente se vuelve nuestro primer aliado y elemento de publicidad a la hora de recomendar dichos servicios.

Como en elemento anterior, la diferencia entre percepción y expectativa está por debajo de 0 lo cual es un factor a tener en cuenta, es decir la calidad está por debajo de lo que el cliente esperaba obtener del servicio. Sin embargo, las brechas no son tan significativas ver tabla N°12 (columna P-E). En el gráfico N° 7 se observa que los datos no están dispersos formando una figura homogénea lo cual indica que

los datos son constantes y las brechas no son muy pronunciadas. La diferencia promedio es de alrededor del 20% lo cual está dentro de los parámetros normales según (Matsumoto, 2014) en su artículo de revista “*Desarrollo del Modelo SERVQUAL para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto*”

Como recomendación se sugiere mantener los plazos promedios y no seguir cometiendo errores ya que los clientes valoran estos aspectos y los ponen como fortalezas del proceso de renovación.

Sin embargo, se debe mejorar el cumplimiento de las promesas, debido a las repercusiones que este aspecto podría tener en la deserción de los clientes y la no recomendación del servicio. Según Galviz (2011) el servicio es una práctica gerencial que tiene por objetivo aumentar el nivel de satisfacción del cliente y que ésta satisfacción es el fundamento de clientes leales, donde la calidad del servicio es un elemento clave. Los clientes muy satisfechos, o incluso complacidos, tienen mayores probabilidades de convertirse en apóstoles leales de una empresa, de consolidar sus compras con un solo proveedor y de difundir recomendaciones positivas. La insatisfacción, por otro lado, aleja a los clientes y es un factor clave para que se vayan con la competencia.

El tiempo de espera se puede asociar a este elemento del modelo y según los resultados obtenidos en el primer objetivo en el cual se realizó una descripción detallada de todo el proceso de elaboración de renovaciones el total es 737 minutos equivalentes a 12.28 horas es decir 1.5 días hábiles de trabajo normal en una jornada laboral de 8 horas.

Sin embargo, los clientes solo perciben el tiempo de espera al momento de recibir la póliza en piso de Aseguradoras, esta parte no se determinó con una medición especial de este tiempo de entrega, pero, si se determinó como un factor crítico en el flujograma de proceso ver gráfico N°5

Por otro lado, en la entrevista al supervisor también se determinó como un factor clave la entrega de la póliza en piso ya que es realizada por un agente externo a la estructura organizacional de CAPESA y no se puede incidir de manera directa.

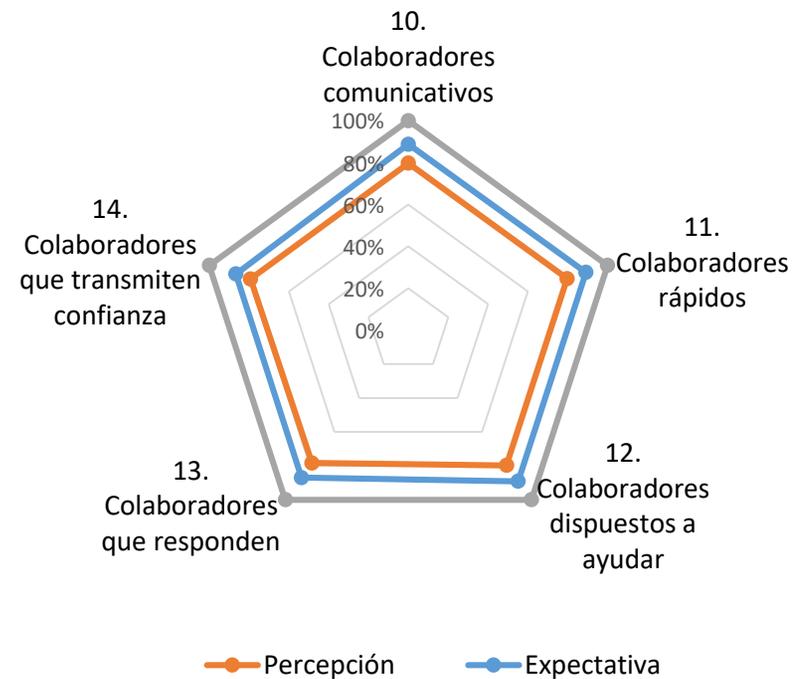
9.2.3. Capacidad de respuesta

Tabla N° 13. Resumen del resultado de capacidad de respuesta modelo SERVQUAL

Preguntas	Per.	Exp.	P-E	Calidad/Exp.	Calidad / Nivel óptimo	Nivel óptimo
10. Colaboradores comunicativos	5.580	6.290	-0.709	89%	80%	100%
11. Colaboradores rápidos	5.580	6.258	-0.677	89%	80%	100%
12. Colaboradores dispuestos a ayudar	5.580	6.258	-0.677	89%	80%	100%
13. Colaboradores que responden	5.483	6.306	-0.822	87%	78%	100%
14. Colaboradores que transmiten confianza	5.548	6.403	-0.854	87%	79%	100%

Fuente: Adaptación propia. Resultados SERVQUAL aplicado a clientes CAPESA

Gráfico N°8 Nivel de calidad de la capacidad de respuesta



Fuente: Adaptación propia. Resultados SERVQUAL aplicado a clientes CAPESA

Según Matsumoto (2014) capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.

En los resultados de la tabla N°13 se observa que los colaboradores comunicativos obtuvieron la mayor puntuación con un 89% de calidad respecto a sus propias expectativas de servicio y un 80% de calidad respecto al nivel de calidad óptimo. Esto es un aspecto positivo ya que los clientes tienen la percepción de los colaboradores pueden brindar una respuesta positiva de manera ágil y rápido, ya que este rubro obtuvo la misma puntuación. Se puede inferir que los colaboradores tienen capacidad de respuesta y son muy rápidos en su quehacer.

Por otra parte, colaboradores que responden obtuvo una calificación baja respecto a los demás ítems de este elemento, 87% de calidad respecto a las expectativas del cliente y 78% de calidad respecto al nivel óptimo. Se puede inferir que los clientes perciben que los colaboradores no responden a como ellos quieren a pesar de que califican bien a los colaboradores como comunicativos al contrastar este dato se puede asegurar que el cliente espera otro tipo de respuesta.

La diferencia entre percepción y expectativa está por debajo de 0, igual que en los elementos anteriores. Lo cual indica que la calidad está por debajo de lo que los clientes esperan recibir del servicio, ver tabla N° 13 (columna P-E). El gráfico N° 8 se observan datos estables si mucha variación dibujando un polígono casi simétrico con leves brechas que no son muy significativas.

Se recomienda mantener el estilo comunicativo de los colaboradores, la rapidez de los mismos, siempre dispuesto a ayudar al cliente y que transmitan confianza. Se recomienda mejorar el nivel de respuesta acertado a través de capacitaciones en conjunto con compañías aseguradoras que sean parte del mismo Grupo Pellas.

9.2.4. Seguridad

Tabla N° 14. Resumen del resultado de seguridad modelo SERVQUAL

Preguntas	Per.	Exp.	P-E	Calidad / Exp.	Calidad / Nivel óptimo	Nivel óptimo
15. Clientes seguros con su proveedor	5.693	6.306	- 0.612	90%	81%	100%
16. Colaboradores amables	5.741	6.387	- 0.645	90%	82%	100%
17. Colaboradores bien formado, preparados técnicamente y profesionales en su campo	5.774	6.532	- 0.758	88%	82%	100%

Fuente: Adaptación propia. Resultados SERVQUAL aplicado a clientes CAPESA

Gráfico N°9 Nivel de calidad de la seguridad



Fuente: Adaptación propia. Resultados SERVQUAL aplicado a clientes CAPESA

Según Matsumoto (2014) seguridad: responsabilidad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).

En los resultados que se plasmaron en la tabla N°14 se observa que los clientes califican positivamente a los colaboradores como amables ya que la calidad respecto a sus expectativas llega a un 90% y la calidad referente a nivel óptimo tiene un 82%, lo que indica que los trabajadores tienen una buena actitud frente al cliente. Si bien es cierto que el ítem los clientes se siente seguros con su proveedor obtuvo la calificación más baja con 81% de calidad respecto al óptimo está dentro de los parámetros normales. Se podría concluir que en general los clientes se siente seguros con el servicio de los colaboradores de CAPESA.

Debido a que no hay mucha variación en los datos las brechas sugeridas por (Patterson & Johnson, 2003) no son significativas y se puede observar un triángulo casi equilátero en el gráfico N° 9, debido a que las tres preguntas obtuvieron casi la misma puntuación, por lo cual se pueden observar datos constantes.

Igualmente, que en elementos anteriores la diferencia entre perspectiva y expectativa está por debajo de 0, lo cual sugiere que el servicio recibido por el cliente está por debajo de la calidad esperada por el mismo. Aunque, las brechas no son muy significativas ni muy pronunciadas en el gráfico N°9.

Se recomienda mantener estos niveles de calidad ya que los clientes tienen una buena aceptación en cuanto a la seguridad que emiten los colaboradores en su servicio de renovación.

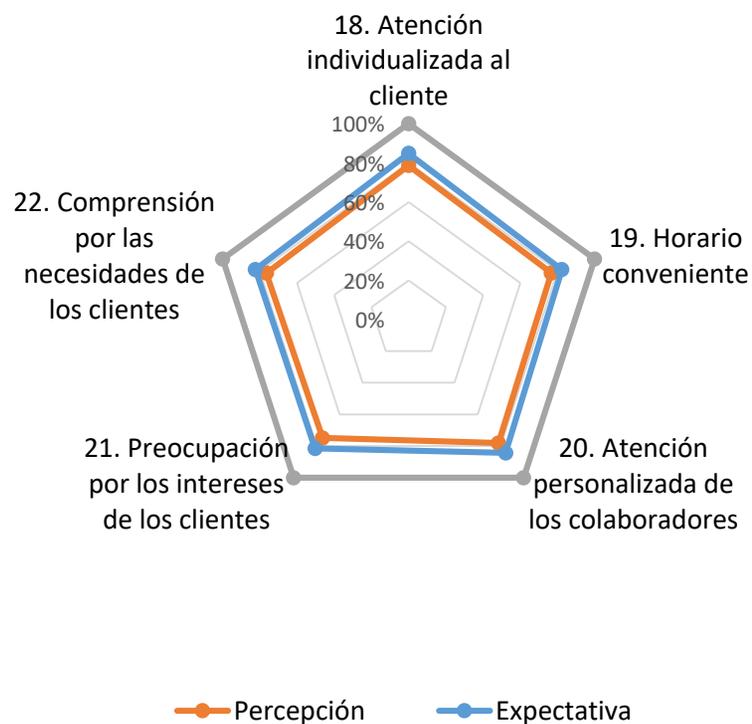
9.2.5. Empatía

Tabla N° 15. Resumen del resultado de empatía modelo SERVQUAL

Preguntas	Per.	Exp.	P-E	Calidad / Exp.	Calidad / Nivel óptimo	Nivel óptimo
18. Atención individualizada al cliente	5.500	6.483	-0.983	85%	79%	100%
19. Horario conveniente	5.370	6.524	-1.153	82%	77%	100%
20. Atención personalizada de los colaboradores	5.467	6.483	-1.016	84%	78%	100%
21. Preocupación por los intereses de los clientes	5.241	6.435	-1.193	81%	75%	100%
22. Comprensión por las necesidades de los clientes	5.354	6.500	-1.145	82%	76%	100%

Fuente: Adaptación propia. Resultados SERVQUAL aplicado a clientes CAPESA

Gráfico N°9 Nivel de calidad de la seguridad



Fuente: Adaptación propia. Resultados SERVQUAL aplicado a clientes CAPESA

Según Matsumoto (2014) empatía que es el nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente y los elementos tangibles que se refiere a la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales, personal.

A como se puede observar en la tabla N° 15 la atención individualizada obtuvo la mayor puntuación con 85% de calidad referente a la expectativa y 79% referente al nivel óptimo. Es decir, los clientes valoran que se les atienda en privado y de manera individual ya que de lo contrario se estaría violando el sigilo el cual la correduría por ley está obligada a mantener, (Ley N°733, 2010).

Por otra parte, los clientes califican bajo a los colaboradores en que no se preocupan por los intereses de ellos, con un 81% de calidad referente a la expectativa y un 75% referente al nivel óptimo. Esto hace ver que los colaboradores priorizan la cantidad y no la calidad. Anteriormente se había realizado un cruce de información en el cual se deja en evidencia esta argumentación, ver resultados de investigación documental página 121.

Referente a la diferencia entre percepción y expectativa se nota que la mayoría está por debajo de -1, esta brecha es mayor que los elementos anteriores lo cual significa que el cliente recibe más la calidad en este elemento que los anteriores, o sea la calidad percibida es menor que la calidad esperada. Por lo cual se sugiere especial atención a este elemento.

Camison, Cruz, & Gonzalez (2006) establecen que la calidad del servicio responde a una evaluación perceptual que puede ser inestable en el tiempo. La presencia de elementos subjetivos en la formación del juicio del cliente puede conducir a percepciones variables sobre la calidad de un mismo servicio, prestado del mismo modo, en diferentes momentos del tiempo.

Por lo cual se debe cuidar este elemento de empatía con los clientes, brindar capacitación más seguido sobre aspectos que tengan que ver con la empatía, realizar dinámicas con los clientes que permitan un acercamiento de los colaboradores con sus clientes y realizar promociones que ayuden a los colaboradores a fortalecer la relación comercial con los clientes.

Mantener esa atención individualizada y procurar fortalecer el sigilo, realizar capacitaciones con el área de PLD para que estos temas queden totalmente afianzados.

La cordialidad y la amabilidad también caben en este análisis y como se puede observar en elemento anterior la tabla N°14 hay un ítem que califica la amabilidad de los colaboradores en un 90% de calidad referente a su expectativa y en un 82% de calidad referente al nivel óptimo. Por lo cual se puede concluir que los colaboradores demuestran un buen nivel cordialidad y amabilidad frente a sus clientes.

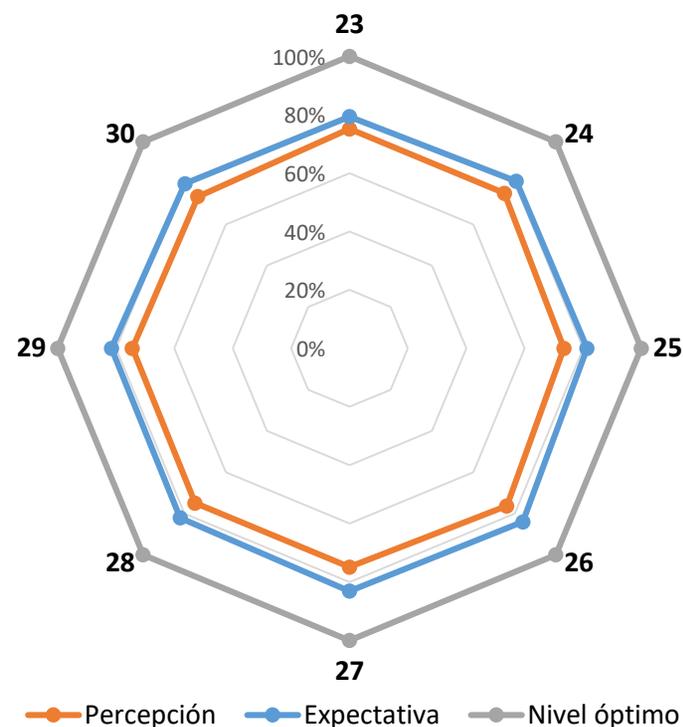
9.2.6. Servicio post venta

Tabla N° 16. Resumen del resultado de servicio post venta modelo SERVQUAL

Preguntas	Per.	Exp.	P-E	Calidad / Exp.	Calidad / Nivel óptimo	Nivel óptimo
23. Contacto en tiempo y forma.	5.258	6.629	-1.371	79%	75%	100%
24. Tiempo de respuesta.	5.258	6.500	-1.241	81%	75%	100%
25. Atención de quejas y sugerencias	5.145	6.322	-1.177	81%	74%	100%
26. Información sobre nuevas condiciones en la renovación.	5.338	6.354	-1.016	84%	76%	100%
27. El ejecutivo se preocupa por ofrecer formas de pago.	5.241	6.306	-1.064	83%	75%	100%
28. El ejecutivo se preocupa por ofrecer mejores condiciones de precio	5.241	6.387	-1.145	82%	75%	100%
29. El ejecutivo se preocupa por ofrecer mejores condiciones en cuanto a coberturas	5.209	6.387	-1.177	82%	74%	100%
30. El servicio post venta de manera general	5.145	6.451	-1.306	80%	74%	100%

Fuente: Adaptación propia. Resultados SERVQUAL aplicado a clientes CAPESA

Gráfico N°10 Nivel de calidad del servicio post venta



Fuente: Adaptación propia. Resultados SERVQUAL aplicado a clientes CAPESA

Asimismo, se agregó otra dimensión por efectos de estudio debido a las particularidades de la empresa, denominado Servicio Post Venta. Gomez (2006), expresa que, debido a la naturaleza y características especiales de los servicios frente a los productos, la calidad en el servicio no puede ser gestionada de igual manera que en los productos tangibles. En el servicio lo importante es la calidad de servicio percibida por el cliente que puede desagregarse en diferentes dimensiones, de manera que se haga un concepto más operativo para la organización. Por lo cual se decidió agregar este elemento para tener un estudio más completo.

En los resultados reflejados en la tabla N°16 se puede apreciar que la mayoría de los ítems en cuanto a calidad respecto al nivel óptimo está en 74% de hecho todos están por debajo de 77% esto indica que el servicio post venta está mal calificada por los clientes y representa un talón de Aquiles para la institución, es decir, es de las debilidades más fuertes que puntúan los clientes. Se puede especular que el contacto en tiempo y forma son uno de los aspectos más débiles, esto se puede contrastar con la entrevista al supervisor que habla que los ejecutivos de renovaciones están saturados de llamadas y que no se contacta al cliente con la debida diligencia que esto amerita.

El cumplimiento según lo pactado, tiene mucho que ver en este elemento adaptado al SERVQUAL ya impacta negativamente en la percepción del servicio y por ende en la satisfacción del cliente. En la tabla N°12 se puede observar que el cumplimiento de las promesas no fue bien calificado, aquí es donde viene a impactar este tipo de deficiencias en la calificación del servicio post venta.

Si contrastamos esta información con la observación documental realizada los datos apuntan a un mismo déficit; la llamada a los clientes y la entrega de la póliza, representan procesos críticos que influyen en la percepción de calidad de los

clientes referente a su expectativa de servicio que espera recibir. De manera cuantitativa la calidad está en 79% referente a la expectativa en cuanto a que si el cliente fue contactado en tiempo y forma.

Por parte de la diferencia entre percepción y expectativa, todos los ítems de este elemento están por debajo de -1 lo cual es un claro indicio de que la calidad está en detrimento en esta parte del servicio y que lo clientes califican mal el servicio en general o al menos no lo califican bien.

Sin embargo, en la segunda parte que se adaptó de este instrumento se les consulta a los clientes: **¿Cuál es el nivel de calidad general que atribuye a los servicios post venta de CAPESA?** Sólo un 15 % califico el servicio post venta como deficiente y un 26% lo calificó como regular, en contraste con el dato obtenido en este elemento del SERVQUAL se puede asegurar que el servicio post venta tiene una puntuación media por parte de los clientes, no es ni buena, ni excelente. Pero si se denota una cierta inconformidad respecto a los demás elementos de dicho instrumento.

El gráfico N°10 es homogéneo, pero se notan las brechas más pronunciadas referente a los demás elementos del instrumento. Por cual la calidad es esta parte fue la más baja puntuación que obtuvo el servicio en todo el SERVQUAL.

Se recomienda dirigir estrategias específicas en dirección al mejoramiento de estos indicadores que permitan mejorar la calidad del servicio post venta.

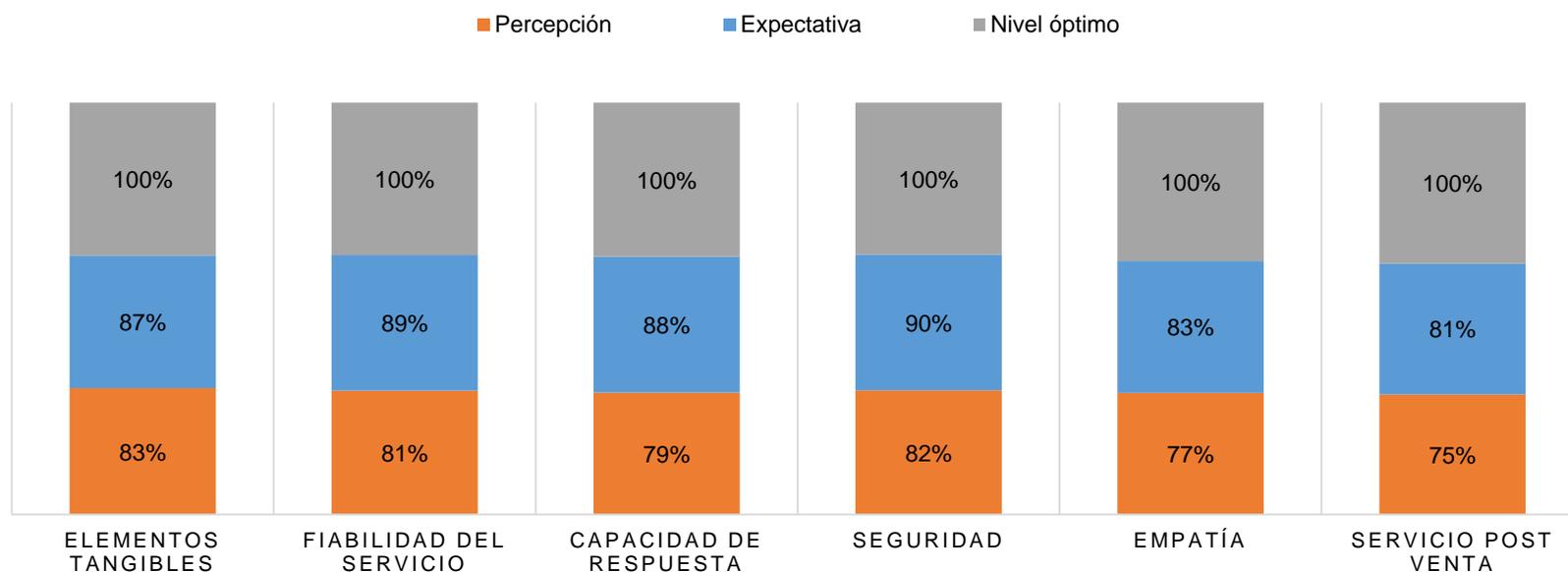
La propuesta estratégica desarrollada por Stanton, Etzel, & Walker (2007), sugiere que además de trabajar con socios (lo que recibe el nombre administración de las relaciones con los socios o ARS), muchas empresas están decididas a

desarrollar vínculos más estrechos con sus clientes (administración de relaciones con los clientes o ARC).

Tabla N° 17. Resumen del resultado de elementos del SERVQUAL

SERVQUAL	Percepción	Expectativa	P-E	Calidad / Expectativa	Calidad / Nivel óptimo	Nivel óptimo
ELEMENTOS TANGIBLES	5.78629032	6.66129032	-0.8750	87%	83%	100%
FIABILIDAD DEL SERVICIO	5.69354839	6.40967742	-0.7161	89%	81%	100%
CAPACIDAD DE RESPUESTA	5.55483871	6.30322581	-0.7484	88%	79%	100%
SEGURIDAD	5.73655914	6.40860215	-0.6720	90%	82%	100%
EMPATÍA	5.38709677	6.48556319	-1.0985	83%	77%	100%
SERVICIO POST VENTA	5.22983871	6.41733871	-1.1875	81%	75%	100%
Total	5.56469534	6.44761627	-0.8829	86%	79%	100%

Gráfico N°11. Elementos del SERVQUAL



Fuente: Adaptación propia. Resultados SERVQUAL aplicado a clientes CAPESA

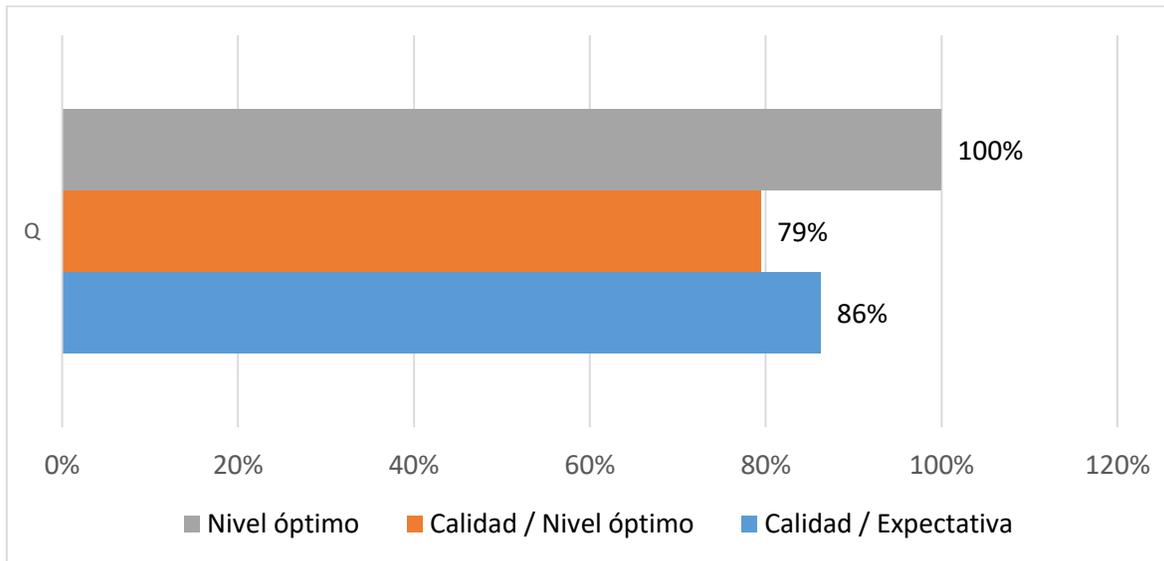
Para el cálculo global o resumen, se promediaron los datos de cada elemento y se obtuvieron sus respectivos datos, aplicaron las mismas fórmulas que en los elementos anteriores y se obtuvieron los resultados plasmados en la tabla N°17 y el gráfico N°11.

En la tabla N°17 se puede ver que el servicio post venta obtiene las puntuaciones más bajas de 81% de calidad referente a la expectativa y de 75% de calidad referente al nivel óptimo. Como se mencionó anteriormente es importante dirigir estrategias para mejorar estos indicadores ya que claramente están por debajo del promedio y se trata de un aspecto sensible en cuando a la retención de los clientes a como se reflejó en el planteamiento del problema.

Es diagnostico permitirá sentará las bases de una estrategia de cambio que impacte positivamente en los datos obtenidos. Se sugiere mantener el monitoreo y consulta a los clientes de manera aleatoria para medir el impacto de las estrategias. Y luego tomar medidas correctivas en el proceso que permitan disminuir cuellos de botella y evitar inconformidades en los clientes.

Según Camison, Cruz, & Gonzalez (2006), para conocer el grado de satisfacción de los clientes las empresas pueden emplear distintas técnicas y prácticas combinadas adecuadamente: formularios de quejas y reclamaciones, buzones de sugerencias, la seudocompra, cuestionarios de satisfacción, computar el número de clientes perdidos, etc. Mantener este tipo de técnicas para conocer el nivel de satisfacción de los clientes

Gráfico N°12. Nivel de calidad global del servicio de CAPESA



Fuente: Adaptación propia. Resultados SERVQUAL aplicado a clientes CAPESA

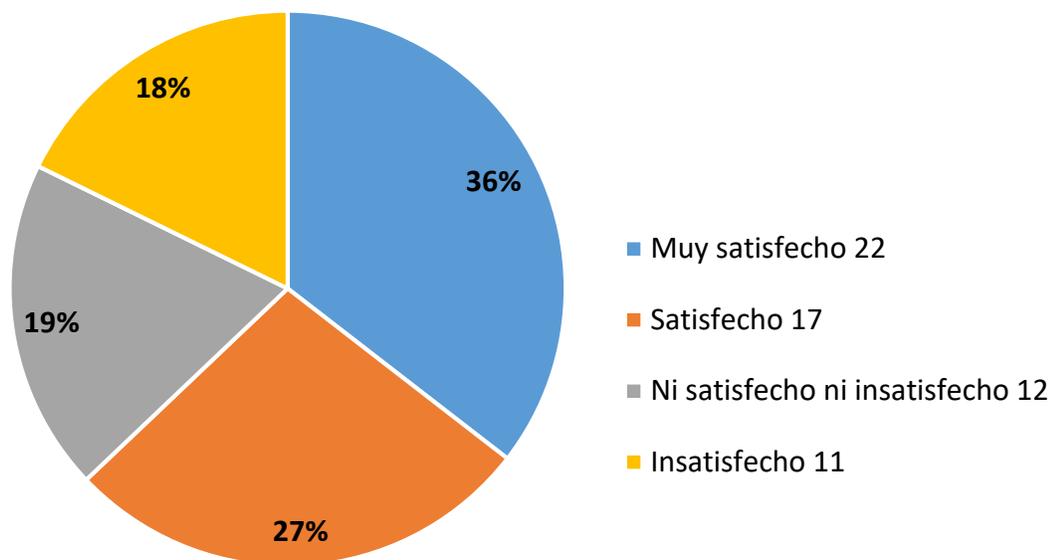
El nivel de calidad atribuido al servicio post venta de seguros desde la perspectiva de la satisfacción de los clientes está reflejado en el gráfico N°12, donde el nivel de calidad global está calculado según los promedios totales de cada uno de los elementos del SERVQUAL, en el cual se demuestra un 79% de calidad según el nivel óptimo y de un 86% de calidad referente a las expectativas del cliente.

Esto nos brinda un diagnóstico acertado sobre la calidad global que presenta el servicio post venta. Puntuando a la calificación como un nivel medio, es decir no es excelente, pero tampoco es deficiente.

9.2.7. Aspectos generales de satisfacción

Continuando con este análisis y para complementar se adaptó al instrumento 4 preguntas más, denominada aspectos generales, ver anexo 3, dirigidas específicamente a una calificación un poco más cualitativa. Las cuales arrojaron los siguientes resultados:

Gráfico N°13. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con el servicio post venta de CAPESA?

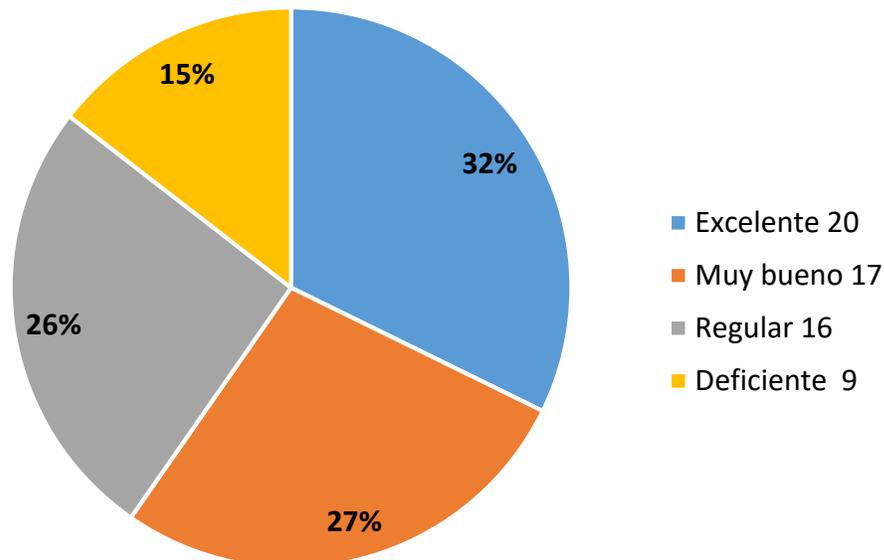


Fuente: Adaptación propia. Resultados SERVQUAL aplicado a clientes CAPESA

Se puede observar que la mayoría de los clientes da una calificación positiva muy satisfecho un 36% y satisfecho 27%. Lo cual se puede comparar con los resultados del SERVQUAL en el cual la mayoría de los elementos fueron bien calificados y a pesar de algunos clientes puntuaron bajo el servicio post venta en el último elemento antes mencionado.

La insatisfacción represento un 11%, si comparamos este resultado con los datos obtenidos en la calidad global, específicamente en la calidad referente a la expectativa el cual fue de un 86%, podemos inferir que un 14% no tiene un buen concepto de calidad en el servicio de CAPESA, es un dato muy parecido al obtenido en esta pregunta. Por lo tanto, el instrumento nos arroja datos contundentes acerca del nivel de calidad y podemos cruzar la información numéricamente obteniendo datos similares.

Gráfico N°14. ¿Cuál es el nivel de calidad general que atribuye a los servicios post venta de CAPESA?



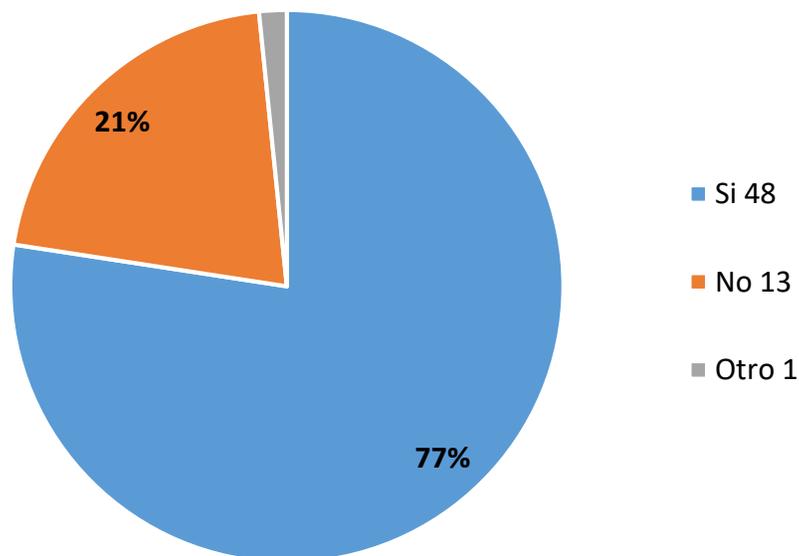
Fuente: Adaptación propia. Resultados SERVQUAL aplicado a clientes CAPESA

Nuevamente los datos son muy similares a la pregunta anterior, el 32% de los clientes encuestados menciona que el servicio post venta es excelente y un 27% mencionó que el servicio postventa es muy bueno. Con estos datos comprobamos que el instrumento está bien diseñado y bien aplicado, además que los clientes son

congruentes en el llenado del instrumento, es decir, no se contradicen en sus respuestas.

Sólo el 15% determinó que el servicio post venta es deficiente. Lo cual se asemeja al análisis que se hizo en la pregunta anterior, en el cual se compara con los resultados del SERVQUAL específicamente en el último elemento que se adaptó para complementar el instrumento, dada su característica particular de servicio.

Gráfico N°15. ¿Considera que su nivel de satisfacción con el servicio de CAPESA está determinado por la calidad del servicio post venta?



Fuente: Adaptación propia. Resultados SERVQUAL aplicado a clientes CAPESA

Como hipótesis de este estudio se planteo: “El control de la calidad del servicio post venta garantiza la satisfacción de los clientes de seguros CAPESA (Correduría de Seguros) en la Sucursal de Estelí en al año 2017”

La mayoría de los clientes afirma con un contundente 77% que su nivel de satisfacción con el servicio de CAPESA sí está determinado por la calidad del servicio post venta, es decir la hipótesis planteada en este estudio resultó positiva y acertada. Por lo cual se puede concluir que la hipótesis se acepta.

Además, en esta misma pregunta se le consultó a los clientes el porque de su respuesta 41 clientes comentaron y 21 clientes se abstuvieron. La mayoría de los 41 clientes mencionaron que si concideran importante la calidad del servicio en su nivel de satisfacción y establecen relaciones importantes en ambos factores, por ejemplo: “sí porque si lo tratan mal a uno se siente mal”, “Muy satisfecho por la calidad del servicio” y “Por coberturas, accesorias, precio y porque es un buen servicio”. Otros clientes, que son una minoria, hacen mención de que estos elementos no estan vinculados y hacen referencia al precio, es decir ellos se sienten satisfechos por el factor precio, no por el servicio post venta.

Luego se realializó una pregunta abierta en la cual los clientes podrian expresar su opinión **¿Qué aspectos del servicio post venta considera deben ser mejorados por CAPESA?** a lo cual, 20 clientes contestaron la pregunta y 42 clientes se abstuvieron. A continuación las principales observaciones:

- ✓ Muy bien atendido ni una queja
- ✓ Que me llamen de Estelí para renovar
- ✓ Excelente servicio
- ✓ No me llamaron y se me venció el seguro
- ✓ CAPESA nunca me llamo
- ✓ Un poquito más de rapidez
- ✓ Ser más rápidos en la entrega
- ✓ No tenían lista la póliza
- ✓ Actitud

- ✓ Mal servicio en la renovación
- ✓ Falta de compromiso del personal
- ✓ Que las renovaciones las entregue el de la Casa Pellas
- ✓ El precio del seguro
- ✓ Llamada a tiempo
- ✓ Tiempo de respuesta, porque la aseguradora no tenía la póliza
- ✓ Ofrecer mejores precios en renovaciones, en la calle hay mejores ofertas.
Mantener igual o mejor su atención al cliente
- ✓ Todo está bien, contenta con el servicio
- ✓ Hay muchos trámites a la hora de efectuar el seguro
- ✓ Tomar en cuenta las recomendaciones de los clientes
- ✓ Lo único que se recalcaría sería agilizar un poco más los tramites a la hora de querer cobrar un reclamo
- ✓ Ofrecer ayuda constante a los clientes por si requieren una atención especial
- ✓ Muchas veces los trámites son engorrosos
- ✓ Mejorar el servicio en general, mejorar la atención
- ✓ Otorgar más ofertas y descuentos a los clientes frecuentes
- ✓ Agilizar los trámites a veces piden muchos requisitos
- ✓ El servicio en general, no me llamaron a tiempo
- ✓ Muy buen servicio
- ✓ Cambiar ejecutiva de Seguros América
- ✓ Aseguradora estaba cerrada a las 11am un sábado
- ✓ Mejorar atención en aseguradora
- ✓ Mejorar el tiempo de entrega

Algunos de los argumentos que plasmaron los clientes en el instrumento coinciden con el mismo análisis realizado en la observación documental. Por ejemplo: en el análisis FODA se determinó que las amenazas: malas atenciones en piso de las compañías y no entrega inmediata en las compañías, eran de suma importancia y obtuvieron una alta puntuación en el FODA Sistémico. Asimismo, los

clientes afirman estas amenazas en sus comentarios: “Mejorar atención en aseguradora” y “Mejorar el tiempo de entrega”

Dentro del análisis del flujograma, en el instrumento de observación documental se estableció que una de las actividades críticas era “llamar a los clientes” ya que existían muchas variables que impedían la formalización inmediata de la renovación, como lo era falta de pago y/o cotización de nuevas condiciones de la póliza. Comparando este análisis algunos clientes también mencionan como factor crítico este paso en la renovación ya que expresaron comentario como: “No me llamaron y se me venció el seguro” y “CAPESA nunca me llamo”.

Se puede concluir que el diagnóstico de este instrumento es acertado referente a la hipótesis planteada y que los datos son concluyentes, la satisfacción del cliente depende de la calidad del servicio post venta en gran medida. A la institución se le recomienda evaluar los aspectos críticos mencionados anteriormente y velar por la calidad del servicio. También se debe realizar este tipo de estudio para monitorear la evolución de los factores a mejorar

10.3. Relación funcional entre los procedimientos internos y la percepción de calidad del servicio con la satisfacción de los clientes

Para Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992) la relación entre la calidad y la satisfacción del cliente es intrínseca, debido a que hablar de satisfacción es hablar de calidad. Esta relación queda establecida desde el mismo momento en que se concibe la calidad como un conjunto de características de un producto, proceso o servicio que confieren la capacidad de satisfacer las necesidades explícitas e implícitas del cliente.

En el primer acápite de resultados se ha analizado el proceso post servicio haciendo énfasis en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, encontrando varios hallazgos que justifican los resultados de la evaluación de la calidad desde la perspectiva del cliente.

En primer lugar el hecho de que CAPESA cuente con procesos debidamente estructurados para brindar un servicio postventa, desde una perspectiva general ha influido en la percepción del cliente respecto a su opinión sobre la calidad, sin embargo, el hecho de no contar con una estrategia específica de seguimiento ha significado que esa satisfacción esté por debajo de los niveles de expectativa y niveles óptimos deseados.

La opinión de la alta gerencia, plasmada en la entrevista realizada al supervisor de CAPESA explica mejor estas relaciones entre variables, ver anexo 6.

Inicialmente se habló de experiencia en los procedimientos en la correduría, el supervisor es un miembro fundador de la institución, inició su carrera en CAPESA en el 2005 como pasante, pasando por diferentes puestos hasta lograr ser

supervisor. Dada su amplia experiencia, se le consultó en específico por los procedimientos y su correlación con la calidad del servicio. Mencionó que uno de las razones principales de la afección de la calidad es la falta de seguimiento, hizo énfasis en los meses de mayor producción y de mayor cantidad de renovaciones de pólizas. En estos casos se prioriza la cantidad antes de la calidad, este argumento ya se había demostrado y sustentado en el análisis de los resultados de los instrumentos anteriores.

Mencionó que los clientes no son contactados con la debida diligencia, mencionó que se debe que el numero de llamadas por ejecutivos se aumenta considerablemente en los meses altos. En el flujograma del gráfico N°5 en el resultado de la aplicación del instrumento revision documental se definió las llamadas a los clientes como una actividad crítica , que represantan más riesgos de cuellos de botella y posibles inconformidades de los clientes. Asimismo en la aplicación del SERVQUAL, se contrastó la información con los comentarios de los clientes.

Por otra parte, se le consultó al supervisor por el tipo de gestión de las quejas, mencionó que se cumple con un ciclo NPS, que consiste en auditar todos los clientes atendidos para confirmar la atención brindada. Es decir, CAPESA si tiene la voluntad política de brindar una buena atención a sus clientes y se preocupa por el mejoramiento continuo de la calidad en sus procesos.

Ademas, se le consultó sobre las pólizas no renovadas y cual era el seguimiento. Afirmando que actualmente se ha iniciado un proceso en el cual todo cliente que no toma la renovación de su póliza es contactado posterior a la llamada por otro ejecutivo de la correduría, con el fin de confirmar el motivo por el cual no

tomó la renovación e intentar convencer al asegurado que tomé la renovación de su póliza con CAPESA.

Nuevamente se apeló a la experiencia del supervisor y se preguntó los posibles motivos que los clientes tuvieron para no renovar con CAPESA. Argumentó que pueden existir varios motivos por los cuales los clientes no renuevan su póliza con la correduría, entre ellos:

- No sé le dio el debido seguimiento al proceso de renovación.
- El cliente pudo haber tenido un siniestro durante la vigencia anterior y fue mal atendido por la compañía de seguros y el cliente asume que la misma mala atención es de la correduría (aún sin que la correduría haya tenido conocimiento del reclamo)
- El cliente considera que tomar la renovación de su póliza sin la correduría le brindará un mejor precio.

En relación al precio, algunos clientes mencionaron en el SERVQUAL, este factor como un motivante en su satisfacción de servicio. Nuevamente se cruza la información y se observa claramente que ambos instrumentos apuntan en la misma dirección.

También se consultó sobre la frecuencia de evaluación de la calidad del servicio post venta y sus mecanismos. La evaluación hacia la atención a nuestros clientes se realiza mensualmente, llamando a todos los clientes y consultándoles una sola pregunta, que califiquen la atención que recibieron. Sobre esta misma línea se consulto al supervisor sobre los procedimientos y el tiempo para resolver las posibles quejas de los clientes. Toda queja de los clientes es reportada al Gerente de la correduría luego de haber realizado la encuesta y tiene un lapso de 24 Horas

para devolver la llamada al cliente e indicar sobre el inconveniente o queja que tuvo. Luego, la correduría tiene un lapso de 72 horas para solucionar el inconveniente del cliente. Posterior a la solución de la queja, el Gerente debe de llamar nuevamente al cliente para confirmar que todo fue resuelto.

Por ultimo se le consultó sobre la calidad del servicio post venta y que si tiene algun tipo de impacto sobre la satisfaccion de los clientes. Afirмо que si, porqué se tiene la oportunidad de atender cada queja que tenga cada cliente y se le debe de brindar una solución.

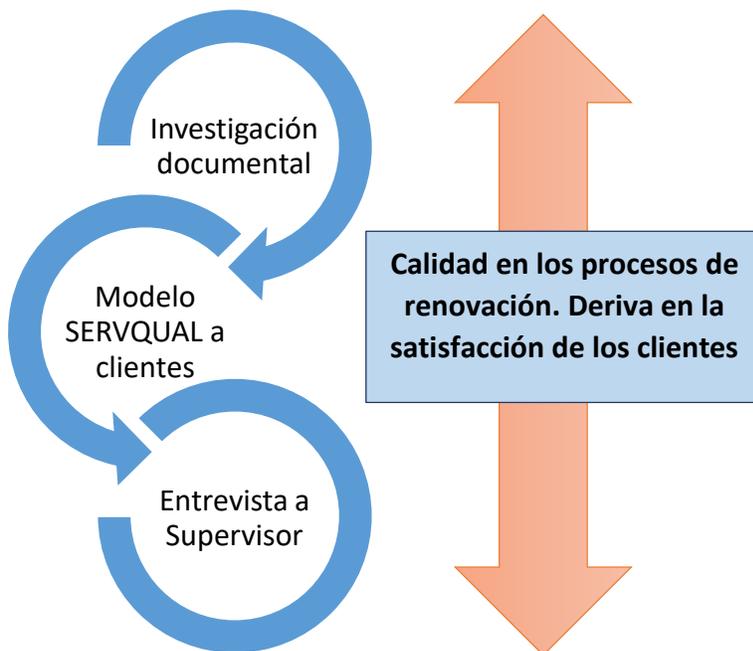
Si contrastamos y comparamos los resultados de los instrumentos de revisión documental, en donde se pretendía describir los procesos internos de la correduría; el modelo SERVQUAL, que pretendia diagnosticar el nivel de calidad respecto a la satisfacción de los clientes y la entrevista al supervisor, que se pretendía explicar la relación que existe entre los procedimientos internos la precepción de calidad del servicio, se puede tener una visión más acertada del fenómeno. Y se puede concluir que CAPESA si cuenta con las herramientas para medir la calidad, pero no a un nivel de detalle como en este estudio. Además, la calidad es medida posterior al evento o posterior a una queja, es decir son acciones correctivas más no preventivas.

En definitiva, los procedimientos internos de la correduría insiden en un alto grado la satisfacción de los clientes, cuantitativamente se puede comprobar con los resultados arrojados por el SERVQUAL y cualitativamente se puede comprobar con la revisión documental y la entrevista al supervisor.

Contrastando la entrevista con los demás instrumentos se obtiene un resultado esperado según los resultados de los anteriores instrumentos. Es decir la entrevista con el supervisor no se contradice con datos obtenidos por lo cual hace más acertado este estudio en cuanto a la relación funcional entre los procedimientos internos y la percepción de calidad del servicio con la satisfacción de los clientes.

Por lo cual, la investigación documental, la consulta a los clientes a través del modelo SERVQUAL y la entrevista al supervisor, todos apuntan en un mismo sentido se debe revisar algunos aspectos del servicio post venta que pueden ser determinantes en la satisfacción global de los clientes por medio de la calidad de los procesos del servicio de renovación de pólizas.

Gráfica N°16 Relación de los instrumentos aplicados con el resultado obtenido



Fuente: Elaboración propia.

10.4. Estrategias de control de calidad del servicio post venta de seguros centradas en la satisfacción del cliente

En esta parte del estudio se proponen estrategias de control de calidad del servicio post venta de seguros centradas en la satisfacción del cliente y que la alta gerencia debería tener en cuenta para posteriormente medir el nivel de avance de los diferentes elementos medidos cuantitativamente en el modelo SERVQUAL aplicado en este estudio de tesis.

Inicialmente se debe retomar el concepto de estrategia previamente definido en el marco teórico, de manera genérica Pérez (2005) define a la estrategia como la ciencia y arte de concebir, utilizar y conducir los medios y los recursos –naturales, espirituales y humanos– en un tiempo y en un espacio determinado para alcanzar y mantener en su caso los objetivos establecidos utilizando lo mejor posible los medios que se disponen.

Para Hill & Jones (2009), una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva.

Las compañías de servicios como CAPESA establecen sus posiciones mediante actividades de marketing, dirección estratégica, gestión de la calidad, gestión de recursos, gestión del conocimiento, etc.; aspectos que normalmente requieren de enfoques adicionales debido a la clara diferencia de los servicios con los productos tangibles.

Tabla N°18. PROPUESTA ESTRATÉGICA DEL SERVICIO CAPESA

Objetivo General: Fortalecer los procesos del servicio post venta orientados a la satisfacción del cliente de CAPESA.		
Objetivos	Estrategia	Acciones
Establecer relaciones duraderas y que proporcionen valor con los clientes de CAPESA.	Administración de las relaciones con los clientes (ARC) Stanton, Etzel, & Walker (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el sistema de seguimiento a clientes a través del CRM. • Establecer una línea para telemarketing de entrada y salida para desarrollar acciones de publicidad, recepción de quejas y sugerencias. • Designar un recurso para el seguimiento de solicitudes y sugerencias de los clientes. • Brindar canales alternos de comunicación y atención al cliente (página web, redes sociales) • Evaluación y seguimiento de la experiencia de los clientes con la institución (servicio post venta). • Diseñar una estrategia de fidelización basada en la calidad y seguimiento al cliente. • Desarrollar técnicas de interacción con los clientes (círculos de calidad, eventos de proyección, etc.) • Visitar de manera personal por parte del supervisor o gerente a clientes clave.
Diferenciar el servicio de CAPESA como fuente de ventaja competitiva.	Administración de la diferenciación del servicio Porter (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidar el aspecto visual de todos los tangibles (instalaciones, equipos, etc.). • Fortalecer la imagen corporativa (Renovación de material visual, rótulo exterior, presencia de marca, presentación del personal) • Hacer sondeos de mercado para evaluar a la competencia (precios, estrategias, servicio). • Diseñar una estrategia de marketing de experiencias (Recepción, tiempos de espera, distractores, confort, organización, atención, salida del cliente). • Capacitación con el área de PLD y compañías de Seguros para evitar cuellos de botella en documentación particular según cada cliente. • Solicitar tasas especiales a las compañías de seguro para marcar diferencia referente a las demás corredurías y así impulsar la productividad y mejorar el aspecto precio que los clientes mencionaron en los diferentes instrumentos aplicados.
Fortalecer los procesos de calidad.	Administración de la calidad del servicio Camison, Cruz, & Gonzalez (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar procesos de planificación estratégica que involucren la gestión de calidad post venta como un apartado específico. • Seguimiento a la implementación del manual de procedimientos. • Destinar un recurso al seguimiento y control de la calidad. • Diseñar materiales y métodos de estudios donde se den a conocer las políticas y procedimientos internos de la institución. • Realizar eventualmente campañas educativas donde se involucren a todos los colaboradores con el fin de fortalecer el servicio.

Objetivo General: Fortalecer los procesos del servicio post venta orientados a la satisfacción del cliente de CAPESA.		
Objetivos	Objetivos	Objetivos
Fortalecer los procesos de calidad	Administración de la calidad del servicio Camison, Cruz, & Gonzalez (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una plataforma virtual de capacitaciones (e-learning). • Evaluar la calidad de manera semestral en un proceso co-participativo que involucre a todos los actores del proceso. • Realizar visitas o encuestas periódicas para evaluar el servicio post venta.
Mejorar la capacidad de respuesta en el servicio	Administración de la productividad del servicio Kotler & Armstrong (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación constante al talento humano en el manejo de servicios, quejas, objeciones, inteligencia emocional, tipos de clientes y técnicas de venta. • Evaluar de manera dinámica los conceptos aprendidos a través de la app Kahoot ver anexo 10.

XI. CONCLUSIONES

El tema analizado en esta tesis es muy importante, ya que contribuye al conocimiento didáctico de la universidad y aporta conceptos y datos clave para la institución en la que se realizó el estudio CAPESA Correduría de Seguros. Esta correduría está interesada en el mejoramiento de continuo de sus procedimientos para brindar a sus clientes un servicio de alta calidad. Por lo cual el tema: “CONTROL DE CALIDAD POST VENTA Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE SEGUROS CAPESA (CORREDURÍA DE SEGUROS) SUCURSAL ESTELI EN EL AÑO 2017” es muy pertinente y se hace muy atractivo tanto para la institución en la cual se aplicó como para el público en general.

Se concluyó en la descripción de los procedimientos realizados en la atención a los clientes para la elaboración de renovaciones de pólizas tiene sus puntos críticos y que son de alta sensibilidad en la satisfacción de los clientes ya que en el cruce de la información de los diferentes instrumentos se apunta a que la correduría tiene procesos que afectan la calidad del servicio en general.

Se diagnosticó el nivel de calidad atribuido al servicio post venta de seguros desde la perspectiva de la satisfacción de los clientes, donde el nivel de calidad global es de un 79% referente al nivel óptimo y de un 86% de calidad referente a las expectativas del cliente. Es decir, no es excelente, pero tampoco es deficiente. Tiene una característica media, ya que la diferencia entre la percepción y la expectativa no está muy alejada del 0 según se definió los criterios de aceptación en el modelo SERVQUAL.

Asimismo, los procedimientos internos de la correduría inciden en un alto grado la satisfacción de los clientes, cuantitativamente se puede comprobar con los resultados arrojados por el SERVQUAL y cualitativamente se puede comprobar con la revisión documental y la entrevista al supervisor.

Un 77% de los clientes afirma que su nivel de satisfacción con el servicio de CAPESA sí está determinado por la calidad del servicio post venta, es decir la hipótesis planteada en este estudio resultó positiva y acertada. Por lo cual se puede concluir que la hipótesis se acepta.

De manera personal fue un estudio que abrió mi mente a conocimientos y métodos de estudio que anteriormente no conocía. La experiencia fue enriquecedora y muy dinámica.

XII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la institución seguir las estrategias de control de calidad del servicio post venta de seguros centradas en la satisfacción del cliente planteadas en este documento.

Mejorar y modernizar las instalaciones de manera que sean más llamativas y visualmente atractivas para los clientes, asimismo instalar aires acondicionados en oficinas que están expuestas a la radiación térmica por la tarde. Mantener ese estilo pulcro en la vestimenta de los colaboradores y renovar uniformes cada periodo de tiempo de al menos un año. Así como también mantener el equipamiento de las oficinas con un estilo moderno y de buena calidad.

Se recomienda mantener y/o mejorar los niveles de calidad, ya que los clientes tienen una buena aceptación en cuanto a la seguridad que emiten los colaboradores en su servicio. Se recomienda mejorar el nivel de respuesta acertado a través de capacitaciones en conjunto con compañías aseguradoras que sean parte del mismo Grupo Pellas.

Se sugiere mantener el monitoreo y consulta a los clientes de manera aleatoria para medir el impacto de las estrategias. Y luego tomar medidas correctivas en el proceso que permitan disminuir cuellos de botella y evitar inconformidades en los clientes. Aplicar evaluaciones dinámicas con la app Kahoot ver anexo 10.

Se sugiere la contratación de un ejecutivo de renovación que este radicado en la sucursal de Estelí y que se encargue específicamente de las renovaciones de la zona norte de CAPESA.

XIII. BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, K. (1987). *Service America Doing Business in the New Economy*. Usa.
- Albrecht, K. (2002). *Gerencia de servicio*. Conduminarca: Universidad de la sabana.
- Albrecht, K., & Zemke, R. (1999). *Gerencia del servicio*. Colombia: 3R Editores.
- Alistair, L. (4 de febrero de 2015). *Shopify*. Obtenido de <https://es.shopify.com/blog/17011080-lo-que-debes-saber-sobre-el-servicio-post-venta>
- Alvares, A., Pérez, R., Aguilera, O., & Riba, C. (2008). El modelo Kano y la satisfaccion del cliente. *Cambios que añaden valor*, 1-8.
- Álvarez Gallego, I. (2006). *Introducción a la Calidad*. España: Ideas Propias Editorial.
- Asociación Nicaraguense de Agentes Profesionales de Seguros. (19 de diciembre de 2011). *La importancia de los seguros en Nicaragua*. Obtenido de El Nuevo Diario: <https://www.elnuevodiario.com.ni/opinion/236320-importancia-seguros-nicaragua/>
- Banco Central. (2018). *Informe Trimestral del PIB*. Managua.
- Bassa, C. (2011). Modelos para el analisis de atributos contemplados por los clientes en una estrategia de marketing relacional. *Facultad de Economía y Empresa Departamento de Economía y Organización de Empresa*, 215-217.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educacion, Tercera edicion.
- Berry, L., Bennet, C., & Brown, C. (1989). *Calidad del servicio: una ventaja estrategica para instituciones financieras*. Madriz: Diaz de santos.
- Berry, L., Bennet, D., & Brown, C. (1999). *Calidad de servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras*. Madrid: Díaz de Santos.

- Bigné, J., & Sánchez, J. (2000). Calidad y satisfacción en los servicios esenciales. *Investigación y Marketing*(57), 55-61.
- Bilancio, G. (2008). *Marketing. Las ideas, el conocimiento y la acción* . México: Pearson.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. 2ª edición. Ed. La Muralla S.A.
- Bitner, M. (1990). Evaluación de encuentros de servicio: los efectos del entorno físico y las respuestas de los empleados. *Journal of marketing*, LIV, 69-82.
- Blasco, J., & Pérez, J. (2007). *Metodologías de la Investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. España: Editorial Club Universitario.
- Cajina Mixter, M. E. (2011). *Análisis Estratégico del Instituto Nicaraguense de Seguros y Reaseguros INISER*. Managua: No publicado.
- Camisión, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *GESTIÓN DE LA CALIDAD CONCEPTOS, ENFOQUES, MODELOS Y SISTEMAS*. Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
- Camison, C., Cruz, S., & Gonzalez, T. (2006). *Gestion de la calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educacion, S,A.
- Collachagua, B., & Gutiérrez, G. (2016). *Influencia de la gestión del servicio post venta en la fidelización del cliente de una empresa financiera*. Lima: No publicado.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Medir la calidad del servicio: Una revisión y extensión. *Journal of marketing*, LVI, 55-58.
- Cruz, S. (2001). *Relacion entre enfoque de Gestion de la Calidad y el desempeño organizativo*. Valencia: Vniversitat de Valencia.

- Dabholkar, P. (2005). Un marco de contingencia para predecir la causalidad entre la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. *Avances en la investigación del consumidor*, XXII, 101-108.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar/ Estrategia y Organizaciones*.
- Felizzola, H., & Luna, C. (2014). Lean Six Sigma en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniare. Revista chilena de Ingeniería*, 263-277.
- Ferraez Castañeda, A. A. (2010). *Tesis: Aplicación de un Sistema de Gestión Lean*. México: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.
- Ferré Trenzano, J. M., Robinat, J. R., & Trigo Arana, G. (2005). *Enciclopedia de marketing y ventas*. España: Oceano.
- Flores, M. (2006). Estrategias de calidad del servicio en instituciones bancarias: Factores que influyen en la calidad del servicio percibida. *Investigaciones FEDRA*.
- FORETUR. (2012). *Calidad del servicio y atención al cliente*. Andalucía: No publicado.
- Galeano, M. M. (2004). *Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa*. Medellín, Colombia: Eumelia.
- Galviz, G. (2011). *Calidad en la Gestión de Servicios*. Maracaibo: Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta.
- García, A. (2013). *Efectos de la calidad del servicio y de la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles*. Madrid: No publicada.
- García, M. (2015). Efectos de la gestión de calidad en la innovación y en los resultados operativos y financieros. *Tesis doctorales Universidad de Alicante*.

- Garcia, M., Quispe, C., & Raez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6, 89-94.
- Giampaolo, O. (2012). Gestión de la Calidad: Control Estadístico y Seis Sigma. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 269.
- Gómez, H. (2006). *Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Gomez, S. (2006). *Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw - Hill Interamericana.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Iacobucci, D., Grayson, K., & Ostrom, A. (2004). El cálculo de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente: diferenciación e integración teórica y empírica. *Avances en la comercialización y gestión de servicios, III*, 1-68.
- Juran, J. (1986). *Quality Planning and Analysis*. New York: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (XI ed.). México: Pearson.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Lara, R. (2002). La gestión de la calidad en los servicios. *conciencia tecnológica*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo>.
- Ley N°733. (2010). *LEY GENERAL DE SEGUROS, REASEGUROS Y FIANZAS*. Managua: La Gaceta.

- López, P. L. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero, Cochabamba* , v. 09, n. 08, p. 69-74, 69-84.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. México: Pearson Educación.
- Machado Castillo , E. d., & Maldonado Altamirano, Z. R. (2014). *Tesis: Aplicación de Normas Procedimientos establecidos por la SIBOIF*. ESTELI: UNAN MANAGUA FAREM ESTELI.
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*, 181-209.
- Meléndez Gómez, J. D., & Avella Acuña, N. (2009). *Diseños de sistemas de gestión de la calidad basados en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para la empresa Dicomtelsa*. Bogotá: No publicado.
- Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estrategico conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana,S,A.
- Najul Godoy, J. (2011). El capital humano en la atencion al cliente y la calidad del servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 23-35.
- Oliva, F., & Flores, M. (2018). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/La-transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital.html>
- Pasos, M. (2017). *Success Factor*. Obtenido de <https://successfactor.com.ni/que-es-el-servicio-de-postventa/>
- Patterson, P., & Johnson, L. (2003). Desconfirmación de las expectativas y el modelo de brechas de la calidad del servicio: un paradigma integral. *Journal of Consumer Satisfaction*, VI, 90-99.
- Pérez, C. M. (2005). *Estrategia y Mente*. Libros en Red de Amertown International S.A.

- Perez, V. (2006). *Calidad Total en la atención al cliente*. Espana: Ideas propias editorial S,L.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Proyecto de Aula Profundización Mercadeo Internacional. (14 de julio de 2012). *PROFUNDIZACIÓN INTERNACIONAL* . Obtenido de <https://prointer123.wordpress.com/2012/07/14/gestion-de-la-calidad-del-servicio-post-venta/>
- Ruiz Olalla, C. (5 de Marzo de 2006). *Control de Gestión*. Obtenido de 5campus.com: <http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>
- Sara, B. (2014). El pragmatismo. *Factótum*, 1-18.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras. (2018). *Evolución Histórica de la Actividad Aseguradora en Nicaragua*. Obtenido de SIBOIF: <http://www.siboif.gob.ni/node/3987>
- Tari, J. (2000). *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva*. España: Publicaciones Universidad de Alicante.
- Tari, J. (2000). *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva*. Espana: Publicaciones Universidad de Alicante.
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en servicio*. Liderazgo 21.
- Trespalacios Gutiérrez, J., Vásquez Casilles, R., & Bello Acebrón, L. (2005). *Investigación de Mercados*. Madrid, España: International Thomson Editores.
- Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente*. Minnesota: Service Quality Institute.
- Yoc Ajquill, W. E. (2009). *La participación del contador público y auditor*. Gutemala.

Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1992). *Calidad total en la gestión de Servicios*. España: Díaz de Santos.

XIV. ANEXOS

Anexo 1. Planteamiento del Problema. Investigación para Maestría en Gerencia Empresarial

Tema: “CONTROL DE CALIDAD POST VENTA Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE SEGUROS CAPESA (CORREDURÍA DE SEGUROS) SUCURSAL ESTELI EN EL AÑO 2017”

Eje de análisis: Efectos negativos de la falta de control de la calidad del servicio postventa de seguros en la Correduría CAPESA

Tabla N°19. Análisis del problema

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control del pronóstico
Debilidad en el área de renovaciones de pólizas	<ul style="list-style-type: none"> • Personal localizado en Managua. • Falta de seguimiento exhaustivo a los clientes para vender la renovación • Supervisión permisiva del personal de renovaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Deserción de los clientes a otras corredurías o compañías de seguros ○ Alteración en los sistemas de control de renovaciones ya que algunas pólizas se renuevan y el personal de CAPESA no es informado o no se renueva y se desconoce el motivo. ○ Desactualización del estado de las pólizas a renovar. ○ Mala imagen para la Correduría. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retención de los clientes a través de mejoramiento de precios ✓ Fortalecer alianzas con las sucursales de las compañías de seguro para la colocación de las renovaciones en tiempo y forma ✓ Mantener comunicación fluida a través de correo y llamadas telefónicas con las compañías de seguro y con los clientes, para mantenerlos informados del proceso de renovación de pólizas ✓ Proyectar una imagen profesional a los clientes al brindar información precisa y de utilidad para el proceso de renovación

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control del pronóstico
Reclamos de siniestros sin seguimiento y sin control de resultados positivos o negativos.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personal está localizado en Managua. ○ Escaso personal de reclamos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de conocimiento de los clientes sobre la existencia del servicio de reclamos en la Correduría CAPESA ○ Mala imagen para la Correduría. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colocar la renovación con otra compañía de seguro en caso de que el cliente haya tenido una mala experiencia en el proceso de reclamo de un siniestro. ✓ Ofrecer opciones de solución que ayuden a mantener al cliente con la correduría dentro del marco de las políticas de reclamo de las compañías de seguros

Fuente: Adaptación propia según la experiencia en la empresa.

Sistematización del problema:

1. ¿Cuáles son los procedimientos realizados en la atención a los clientes y la elaboración de las pólizas por CAPESA con las diferentes Compañías de Seguros?
2. ¿Cuál es el nivel de calidad atribuida al servicio post venta de seguros, desde la perspectiva de la satisfacción del cliente?
3. ¿Qué relación existe entre los procedimientos internos y la calidad del servicio con la satisfacción de los clientes de CAPESA?
4. ¿Qué estrategias de control de calidad del servicio de seguros se requieren para mejorar la atención post venta?

Anexo 2.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM – Estelí

Maestría en Gerencia Empresarial

**Revisión documental de los procesos en CAPESA Correduría de Seguros
Sucursal Estelí**

Objetivo: Revisar la información contenida en los diferentes procesos y áreas de la empresa para elaborar una póliza y observar con detalle el servicio completo al cliente al momento de renovar su seguro. Con el propósito de describir los procedimientos realizados en la atención a los clientes y la elaboración de las pólizas por CAPESA con las diferentes Compañías de Seguros

Fecha de realización de la revisión:

Nombre del encargado de la revisión:

Procedimientos para elaborar una póliza	Existen un proceso claro en un documento (manual) para cada paso		Tiempo que toma en cada paso el ejecutivo en elaborar la póliza	Análisis FODA del proceso de atención al cliente en el proceso de renovación de la póliza.			
	Si	No	Minutos	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas

Anexo 3.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM – Estelí

Maestría en Gerencia Empresarial

**Cuestionario SERVQUAL (Service Quality) en CAPESA Correduría de Seguros
Sucursal Estelí**

Objetivo: Diagnosticar el nivel de calidad atribuido al servicio post venta de seguros desde la perspectiva de la satisfacción del cliente.

Estimado cliente, Por favor marque con una X en el siguiente cuestionario, calificando su experiencia con el servicio de renovación de pólizas según cada pregunta, donde 1 es la peor y 7 la mejor. Complete ambas columnas según su expectativa del servicio y según la percepción posterior.

Expectativa							Preguntas:	Percepción						
1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
							ELEMENTOS TANGIBLES							
							1. Equipamiento de aspecto moderno.							
							2. Instalaciones físicas visualmente atractivas							
							3. Apariencia pulcra de los colaboradores							
							4. Elementos tangibles atractivos (Escritorio, sillas, equipo de oficina)							

Expectativa							FIABILIDAD DEL SERVICIO	Percepción						
1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
							5. Cumplimiento de las promesas							
							6. Interés en la resolución de problemas							
							7. Realizar el servicio a la primera							
							8. Concluir en el plazo prometido							
							9. No cometer errores							
Expectativa							CAPACIDAD DE RESPUESTA	Percepción						
1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
							10. Colaboradores comunicativos							
							11. Colaboradores rápidos							
							12. Colaboradores dispuestos a ayudar							
							13. Colaboradores que responden							
							14. Colaboradores que transmiten confianza							

Expectativa							SEGURIDAD	Percepción						
1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
							15. Clientes seguros con su proveedor							
							16. Colaboradores amables							
							17. Colaboradores bien formado, preparados técnicamente y profesionales en su campo							
Expectativa							EMPATÍA	Percepción						
1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
							18. Atención individualizada al cliente							
							19. Horario conveniente							
							20. Atención personalizada de los colaboradores							
							21. Preocupación por los intereses de los clientes							
							22. Comprensión por las necesidades de los clientes							

Expectativa							SERVICIO POST VENTA	Percepción						
1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
							23. Fue contactado en tiempo y forma para renovar su póliza							
							24. Tiempo de respuesta del servicio completo							
							25. El personal atiende sus quejas y sugerencias							
							26. Le explicaron con lujo de detalle las nuevas condiciones en la renovación de su póliza							
							27. El ejecutivo de renovación se preocupa por ofrecer formas de pago.							
							28. El ejecutivo de renovación se preocupa por ofrecer mejores condiciones en cuanto precio							
							29. El ejecutivo de renovación se preocupa por ofrecer mejores condiciones en cuanto a coberturas							
							30. El servicio post venta de manera general							

2. ASPECTOS GENERALES (SERVQUAL)

2.1. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con el servicio post venta de CAPESA?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Ni satisfecho ni insatisfecho
- d) Insatisfecho

2.2. ¿Cuál es el nivel de calidad general que atribuye a los servicios post venta de CAPESA?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Regular
- d) Deficiente

2.3. ¿Considera que su nivel de satisfacción con el servicio de CAPESA está determinado por la calidad del servicio post venta?

- a) Si (Porqué)
- b) No (Porqué)
- c) Otro elemento _____

2.4. ¿Qué aspectos del servicio post venta considera deben ser mejorados por CAPESA?

Anexo 4.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL
MULTIDISCIPLINARIA
FAREM – Estelí**

Maestría en Gerencia Empresarial

Entrevista CAPESA Correduría de Seguros Sucursal Estelí

Objetivo: determinar a través de la entrevista cual es la relación entre los procedimientos internos y la percepción de calidad del servicio por los clientes.

Estimado Jefe de Correduría y/o Supervisor se realiza una investigación con el fin de determinar si el buen control de la calidad del servicio post venta garantiza la satisfacción de los clientes de seguros CAPESA Correduría de Seguros en la Sucursal de Estelí en el año 2017, con lo cual se diseñó la presente entrevista para obtener información y explicar el fenómeno.

Nombre del entrevistado: _____

Guía de la entrevista:

1. ¿Según su experiencia qué procedimientos de la Correduría afectan la calidad del servicio?
2. ¿Qué tipo de gestión y seguimiento se les da a las quejas?
3. ¿Se le da seguimiento a las pólizas no renovadas?
4. ¿Por qué el cliente no renovó con CAPESA, qué lo motivó a dejar la correduría?
5. ¿Cada cuánto se evalúa la calidad del servicio post venta y cuáles son los mecanismos?
6. ¿Cuál es el procedimiento y el tiempo para resolver las quejas de los clientes?
7. ¿Considera usted que la calidad del servicio post venta actual tiene un impacto positivo en la satisfacción del cliente

Anexo 5.

Figura N° 2. Correo de respuesta de entrevista por parte del supervisor de CAPESA

The screenshot shows an Outlook email window. The subject is "Re: FORMATO DE ENTREVISTA". The sender is Eduardo López, and the recipient is Jorge A. Arrieta Benavides. A document titled "FORMATO DE ENTR...A - Contestada.docx (121,6 KB)" is attached. The email body contains the following text:

Estimado Jorge
Adjunto.
Saludos cordiales.

--
Eduardo López
Supervisor | CAPESA - Correduría De Seguros | Grupo Casa Pellas
11 Ave. Suroeste, Rotonda El Periodista 350 m Sur, Ofi plaza El Retiro, Edificio 4, Suite 424 | Managua, Nic.
Tel: + (505) 2255-4444 ext. 6101 | Claro VPN: + (505) 8427-2082 | eduardolopez@casapellas.com *Enviados desde Outlook App | xpF1

From: Jorge A. Arrieta Benavides <jarrieta@capesa.com.ni>
Sent: Monday, December 24, 2018 9:34:56 AM
To: 0-0
Subject: Fwd: FORMATO DE ENTREVISTA

PSI

Jorge Arrieta Benavides
Ejecutivo de Valores Agregados | Casa Pellas
Cel. Claro: +505 86902470 / Movistar: +505 86880908

De: "Jorge A. Arrieta Benavides" <jarrieta@capesa.com.ni>
Para: "Eduardo" <eduardolopez@casapellas.com.ni>
Enviados: Jueves, 29 de Noviembre 2018 15:57:12
Asunto: FORMATO DE ENTREVISTA

Buenas tardes Estimado
Adjunto formato de entrevista a como te comenté.
Saludos cordiales.

Jorge Arrieta Benavides
Ejecutivo de Valores Agregados | Casa Pellas
Cel. Claro: +505 86902470 / Movistar: +505 86880908

Fuente: Correo institucional de CAPESA.

Anexo 6.

Resultado de la entrevista al supervisor



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL
MULTIDISCIPLINARIA
FAREM – Estelí**
Maestría en Gerencia Empresarial

Entrevista CAPESA Correduría de Seguros Sucursal Estelí

Objetivo: determinar a través de la entrevista cual es la relación entre los procedimientos internos y la percepción de calidad del servicio por los clientes.

Estimado Jefe de Correduría y/o Supervisor se realiza una investigación con el fin de determinar si el buen control de la calidad del servicio post venta garantiza la satisfacción de los clientes de seguros CAPESA Correduría de Seguros en la Sucursal de Estelí en al año 2017, con lo cual se diseño la presente entrevista para obtener información y explicar el fenómeno.

Nombre del entrevistado: **Eduardo López Martínez.**

Guía de la entrevista:

1. ¿Según su experiencia qué procedimientos de la Correduría afectan la calidad del servicio?

El top de los motivos por el cuál la calidad del servicio afecta la atención hacia nuestros clientes, es la falta de seguimiento.

Por ejemplo, en los meses de mayor producción (o mayor cantidad de renovaciones) los clientes no son contactados con la debida diligencia o no se les da el debido seguimiento a las solicitudes realizadas por ellos; hay varias razones por las que sucede esto, hay mayor cantidad de llamadas por ejecutivo, hay procesos que no se han automatizado.

2. ¿Qué tipo de gestión y seguimiento se les da a las quejas?

Se cumple con el Ciclo NPS, qué consiste en auditar a todos los clientes atendidos para confirmar la atención brindada.

3. ¿Se le da seguimiento a las pólizas no renovadas?

Actualmente, se ha iniciado un proceso en el cual todo cliente que no toma la renovación de su póliza es contactado posterior a la llamada por otro ejecutivo de la correduría, con el fin de confirmar el motivo por el cual no tomó la renovación e intentar convencer al asegurado que tomé la renovación de su póliza con CAPESA

4. ¿Por qué el cliente no renovó con CAPESA, qué lo motivó a dejar la correduría?

Pueden existir varios motivos por los cuales los clientes no renuevan su póliza con la correduría, entre ellos:

- No sé le dio el debido seguimiento al proceso de renovación.
- El cliente pudo haber tenido un siniestro durante la vigencia anterior y fue mal atendido por la compañía de seguros y el cliente asume que la misma mala atención es de la correduría (aún sin que la correduría haya tenido conocimiento del reclamo);
- El cliente considera que tomar la renovación de su póliza sin la correduría le brindará un mejor precio.

5. ¿Cada cuánto se evalúa la calidad del servicio post venta y cuáles son los mecanismos?

La evaluación hacia la atención a nuestros clientes se realiza mensualmente, llamando a todos los clientes y consultándoles una sola pregunta, que califiquen la atención que recibieron.

6. ¿Cuál es el procedimiento y el tiempo para resolver las quejas de los clientes?

Toda queja de los clientes es reportada al Gerente de la correduría luego de haber realizado la encuesta y tiene un lapso de 24 Horas para devolver la llamada al cliente e indicar sobre el inconveniente o queja que tuvo. Luego, la correduría tiene un lapso de 72 horas para solucionar el inconveniente del cliente.

Posterior a la solución de la queja, el Gerente debe de llamar nuevamente al cliente para confirmar que todo fue resuelto.

7. ¿Considera usted que la calidad del servicio post venta actual tiene un impacto positivo en la satisfacción del cliente?

Si, porque se tiene la oportunidad de atender cada queja que tenga cada cliente y se le debe de brindar una solución.

Anexo 7.

Carta de aprobación de instrumentos

 UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ
2018: “Año de la Internacionalización de la Universidad”

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Quien suscribe, Magdania Vindell Betanco, titular de la cédula de identidad No. 164-290780-0003E, Contadora Pública y Finanzas, mediante la presente se hace constar que las técnicas e instrumentos para la recolección de datos del trabajo posgrado titulado **“Control de calidad post venta y satisfacción de los clientes de seguros CAPESA (Correduría de Seguros) sucursal Estelí en el año 2017”**, realizado por **Jorge Alberto Arrieta Benavides** titular de la cédula de identidad No. 281-040487-0003C aspirante al título de **Máster en Gerencia Empresarial** reúne los requisitos suficientes, necesarios para ser válidos y son aptos para alcanzar los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,


MSc. Magdania Vindell Betanco
Coordinadora Maestría Gerencia Empresarial
FAREM Estelí
UNAN Managua

¡A la libertad por la Universidad!
Barrio 14 de abril, contiguo a la subestación de ENEL, Tel 27137734, Ext 7406
Cod. Postal 49 – Estelí, Nicaragua
www.farem.unan.edu.ni

Anexo 8.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Quien suscribe, **Yasmina Ramírez Sobalvarro**, titular de la Cédula de Identidad No **161- 061272- 0001B**, de Profesión: **Administradora de Empresas**, mediante la presente se hace constar que las Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos del Trabajo de postgrado Titulado: **Control de calidad post venta y satisfacción de los clientes de seguros CAPESA (correduría de seguros) sucursal Estelí en el año 2017**, realizado por: **Jorge Alberto Arrieta Benavides**; titular de la Cédula de Identidad **No. 281-040487-0003C**; aspirante al Título **de Máster en Gerencia Empresarial**, reúnen los requisitos suficientes, necesarios para ser válidos y son aptos para alcanzar los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente;

Firma

M.Sc. Yasmina Ramírez Sobalvarro
Docente FAREM- Estelí
UNAN- Managua

Anexo 9. Resultados de aplicación de instrumento revisión documental de los procesos en CAPESA Correduría de Seguros Sucursal Estelí

Procedimientos para elaborar una renovación	Existen un proceso claro en un documento (manual) para cada paso		Tiempo que toma en cada paso el ejecutivo en elaborar la póliza	Análisis FODA del proceso de atención al cliente de renovación de la póliza.			
	Si	No	Minutos	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. Elaboración de base de datos del mes a renovar	x		480 min 1 día entero	<ul style="list-style-type: none"> • Información precisa de los clientes. • Se pretende contactar al cliente mucho antes de la finalización de su vigencia actual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con familiares de clientes que puedan tomar seguros 	<ul style="list-style-type: none"> • Si existe manual pero los colaboradores no lo manejan 	<ul style="list-style-type: none"> • Podría existir filtración de información con la deserción de empleados
2. Empalmar las pólizas con los expedientes de cada cliente	x		180 min	<ul style="list-style-type: none"> • Buena organización de expedientes en oficina 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión detallada de expedientes y mejora de archivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si existe manual pero los colaboradores no lo manejan 	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de expedientes ya archivados, podría causar pérdida de algún documento
3. Llamar a los clientes para coordinar la aceptación de la renovación	x		10 min x cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Números de teléfono actualizados y diferentes opciones de contacto, correo electrónico, número de 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con familiares de clientes que puedan tomar seguros 	<ul style="list-style-type: none"> • Si existe manual pero los colaboradores no lo manejan 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente puede ser contactado de manera personal por otro corredor

				trabajo y número de familiares			
4. De ser necesario se realizan cotizaciones	x		20 min x cliente	<ul style="list-style-type: none"> Buena relación con todas las compañías de seguros del país 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos negocios con clientes existentes Conocer nuevos productos de las compañías y estar al día con las diferentes ofertas 	<ul style="list-style-type: none"> Si existe manual pero los colaboradores no lo manejan 	<ul style="list-style-type: none"> Posible filtración de información en las compañías de seguros que pueda afectar la retención del cliente, ya sea con otro corredor o con la compañía misma.
5. De ser necesario se realizan gestiones de cobro	x		15 min x cliente	<ul style="list-style-type: none"> Diferentes medios de pago para ofertar al cliente, ya sea de contado o en cuotas 	<ul style="list-style-type: none"> Cartera de clientes sana, disminución de la mora 	<ul style="list-style-type: none"> Si existe manual pero los colaboradores no lo manejan 	<ul style="list-style-type: none"> Molestia del cliente e inconformidad por cobro que derive en una no renovación.
6. Se entrega la póliza (en las aseguradoras, en el caso del norte)	x		15 min x cliente	<ul style="list-style-type: none"> Buena comunicación con las compañías de Seguro 	<ul style="list-style-type: none"> Acercamiento del cliente y consulta sobre nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Si existe manual pero los colaboradores no lo manejan. Falta de calidad al momento de explicar las coberturas en caso de que el cliente solicite una explicación in situ. Cliente no está cara a cara con su ejecutivo de renovación que 	<ul style="list-style-type: none"> No entrega inmediata en las compañías. Posibles malas atenciones en piso de compañías.

						lo contactó vía telefónica.	
7. Se le informa a la compañía de seguros el medio de pago establecido para la renovación	x		5 min x póliza	<ul style="list-style-type: none"> Recepción formal de documentos que asegura la calidad de la forma de pago y que el cliente no tendrá problemas de no cobro por mala gestión del personal 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la comunicación con la compañía y fortalecer los vínculos. 	<ul style="list-style-type: none"> Si existe manual pero los colaboradores no lo manejan 	<ul style="list-style-type: none"> Compañía de seguro no realiza el cobro correspondiente
8. Se digitaliza la renovación en sistema interno de la correduría	x		10 min	<ul style="list-style-type: none"> Archivo actualizado y detallado de la gestión. Respaldo digital que asegura la no perdida de documentos. Ventaja competitiva con otras corredurías ya que la mayoría no cuenta con un sistema de archivo digital. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener una base de datos más amplia y digitalizada. Envío de expedientes solicitados por la SIBOIF de manera inmediata para previa revisión 	<ul style="list-style-type: none"> Si existe manual pero los colaboradores no lo manejan 	<ul style="list-style-type: none"> Filtrar información a través de correo electrónico o cualquier dispositivo de almacenamiento.
9. Realizar validación	x		2 min x póliza	<ul style="list-style-type: none"> Revisión por parte de supervisor y/o 	<ul style="list-style-type: none"> Aseguramiento de la calidad del expediente tanto 	<ul style="list-style-type: none"> Si existe manual pero los 	<ul style="list-style-type: none"> Falsificación de entregas de renovación

				gerente de la unidad de negocio, que asegura la entrega de la póliza con la validación de los documentos archivados y guardados en el sistema.	digital como físico.	colaboradores no lo manejan	
--	--	--	--	--	----------------------	-----------------------------	--

Anexo 10.

Figura N°3 Kahoot



Fuente: Playstore Google