

Agradecimientos

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a quienes de alguna u otra manera hicieron posible que se concretara este trabajo.

A mis padres, María Inés y Benedicto, que me formaron en un hogar donde el amor, los valores éticos y la perseverancia, constituyeron los pilares de mi formación.

Al Lic. Mario Luis Seiler, un amigo que me entusiasmó y apoyó para realizar la Maestría en Marketing Estratégico que la U.C.E.S. dictó en Santiago del Estero.

A la Contadora Pública Adriana Ick, Directora de Hamburgo Compañía de Seguros S.A., por haberme permitido investigar y realizar el trabajo basándome en la empresa.

Al Ing. Rafael Luis Gómez Moreno, un amigo que me estimuló en todo momento para que realice esta tesis.

A la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales por haber dictado la Maestría en esta provincia, dando la posibilidad a profesionales santiagueños de capacitarse. Especialmente a la Lic. Florencia Bernhardt por su orientación y guía, como así también al Lic. Hugo Sarri, que colaboraron permanentemente para que complete el presente trabajo.

A los que me ofrecieron desinteresadamente parte de su valioso tiempo para que se pueda realizar esta investigación: Lic. Ana Claudia Mayuli, Ing. Fernando Vera, Ing. Fernando Juvenal Montenegro, Dr. Carlos Borgatello, Lic. Martín Gorkiewicz, Santiago Piña, Ing. Roberto Daniel Olmedo y Karina Hayipanteli.

A todos ellos, mi sincero y profundo agradecimiento.

Índice General

Capítulo I

1 Introducción

1.1	Definición del tema	6
1.2	Justificación	7
1.3	Objetivo General	8
1.4	Objetivos Específicos	8
1.5	Hipótesis	9
1.6	Alcances	9
1.7	Limitaciones	9
1.8	Principales autores consultados	9
1.9	Organización del estudio	10

Capítulo II

2 Marco Teórico

2.1	Introducción	11
2.2	Calidad	11
2.2.1	¿Qué es la calidad para el cliente?	12
2.2.2	¿Cuál es el camino hacia la calidad?	14
2.3	Servicios	15
2.3.1	Características de los servicios	16
2.3.2	Estrategias de marketing para empresas de servicio	17
2.3.3	Cinco dimensiones del funcionamiento del servicio	21
2.4	Calidad en el servicio	22
2.4.1	La calidad en el servicio es una estrategia de beneficios comprobada.	23
2.4.2	Satisfacción versus calidad de servicio	23
2.4.3	Encuentros de servicio o momentos de la verdad	25
2.5	Cliente	26
2.5.1	El cliente y su comportamiento en los servicios	26
2.5.2	Comprender las expectativas y percepciones del cliente a través de la investigación de mercado	28
2.5.3	Construcción de relaciones con el cliente	30
2.5.4	El papel del cliente en la entrega del servicio	32
	• Los principales papeles que desempeñan los clientes	33
	• Estrategias para mejorar la participación del cliente	34
2.6	Liderazgo de Servicio	36
2.6.1	La dirección no es suficiente	36
2.6.2	El “factor confianza” en el rendimiento de las organizaciones	37
2.7	El papel de los empleados en la entrega del servicio	39
2.7.1	Cadena de valor de servicio	39
2.7.2	Estrategias para evitar las deficiencias en la realización del servicio	42

2.8 Modelo SERVQUAL	44
2.9 Antecedentes bibliográficos	48

Capítulo III

3 Antecedentes de *Milano*

3.1 Introducción	51
3.2 Análisis global de la empresa	52
3.2.1 Aspectos físicos	52
3.2.1.1 Tamaño	52
3.2.1.2 Localización y uso del espacio	53
3.2.1.3 Instalaciones	53
3.2.2 Aspectos de procesos y organización	54
3.2.2.1 Procesos claves	54
3.2.2.2 Aspectos de la organización	66
3.2.2.2.1 Tipos de tareas realizadas	66
3.2.2.2.2 Asignación de responsabilidades	66
3.2.2.2.3 Alcance del control	67
3.2.2.2.4 Cantidad de niveles verticales	67
3.2.2.2.5 Integración de las áreas	68
3.2.2.2.6 Grado de centralización de decisiones	68
3.2.2.2.7 Sentido del flujo de información	68
3.2.3 Aspectos humanos	68
3.2.3.1 Distribución de poder	68
3.2.3.1.1 Base de poder	68
3.2.3.1.2 Estilo de liderazgo	69
3.2.3.1.3 Grado de delegación	69
3.2.3.2 Cultura interna	69
3.2.3.2.1 Capacitación y desarrollo	69
3.2.3.2.2 Premios y castigos	69
3.2.3.2.3 Relaciones accionistas – personal	70
3.2.4 Aspectos financieros	70
3.2.4.1 Composición del patrimonio	70
3.2.5 Aspectos legales	70
3.2.5.1 Tipo de sociedad	70

Capítulo IV

4 Diseño del Sistema de Gestión de Calidad de Servicio de *Milano*

4.1 Ideología	71
4.1.1 Declaración institucional	71
4.2 Táctica	72
4.3 Estrategia	73
4.3.1 Fijación de objetivos	73

4.3.2 Evaluación de <i>Milano</i>	73
4.3.2.1 Análisis F.O.D.A.	73
4.3.3 Investigación	76
4.3.3.1 Modelo SERVQUAL	76
4.3.3.1.1 Metodología de la investigación	76
4.3.3.1.2 Diseño del cuestionario	76
4.3.3.1.3 La muestra	78
4.3.3.1.4 Desarrollo de la metodología SERVQUAL	80
4.3.3.1.5 Análisis de los resultados	81
4.3.3.1.6 Conclusiones	86
4.3.3.2 Encuesta a los empleados	87
4.3.3.2.1 Análisis de los resultados	88
4.3.4 Establecimiento de normas de servicio	90
4.3.4.1 Capacitación	93
4.3.5 Medición de rendimiento	94
4.3.5.1 Puntajes	96
4.3.6 Premios al personal que cumple	97

Capítulo V

5 Conclusiones y Recomendaciones

5.1 A los Objetivos Específicos	99
5.2 Al Objetivo General	105
5.3 Recomendaciones	105
5.4 Reflexión final	108

6 Referencias	109
---------------	-----

7 Bibliografía	112
----------------	-----

8 Anexos

Anexo 1 Cuestionario aplicado a los asegurados de la compañía (percepción del servicio)	114
Anexo 2 Cuestionario aplicado a los asegurados de la compañía (expectativas del servicio)	116
Anexo 3 Tabla de resultados	117
Anexo 4 Calificación promedio de la percepción general del servicio	118
Anexo 5 Proporciones de las características demográficas de los asegurados	118

Capítulo I Introducción

1.1 Definición del tema

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial sugieren desde hace algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios. La búsqueda de la calidad en los servicios representa una de las principales tendencias en las organizaciones, y es precisamente esta calidad lo que distingue a las empresas con éxito de aquellas que no lo logran.

Por este motivo, la calidad en el servicio pasó a ser uno de los temas prioritarios en las agendas de las grandes empresas de servicios internacionales. Debido a la globalización de las comunicaciones, cada vez más organizaciones en nuestro país reconocen la calidad en el servicio como una variable estratégica y un factor determinante en sus procesos productivos, ya que la misma abarca tanto a clientes externos como internos.

El éxito de las organizaciones que pretenden brindar una calidad de servicio excelente depende del entendimiento de las necesidades y expectativas presentes y futuras de los clientes actuales y potenciales, y de cómo trabajen para satisfacerse.

La calidad en el servicio es una estrategia de beneficios comprobada debido a:

- El elevado costo que implica hacer las cosas mal, repetir trabajos, corregir errores continuos, no evitar el despilfarro, entre otros conceptos;
- La ventaja competitiva que produce brindar a los clientes servicios de calidad;
- El logro de un mayor rendimiento de la inversión.

La investigación del presente trabajo se llevará a cabo en la *Compañía de Seguros Milano* que tiene su casa matriz en la ciudad de Santiago del Estero. Es una empresa familiar que se fundó en el año 1995 y crece en forma sostenida, con sucursales en las provincias de Jujuy, Catamarca, La Rioja y Tucumán.

El objeto de estudio de este trabajo será indagar acerca de cómo se puede mejorar la calidad de servicio ofrecida en el Departamento Siniestros de *Milano* en su Casa Central, lugar en donde se detectaron mayores inconvenientes y quejas por parte de los asegurados.

Los tres pilares para poder desarrollar este trabajo serán:

- **Los asegurados.** Para poder implementar un sistema de gestión de calidad es imprescindible preguntarles a los asegurados cuáles son sus expectativas de servicio y sus necesidades.
- **El personal de la compañía.** Los recursos humanos son fundamentales para entender y resolver los problemas de servicio.
- **El liderazgo de la dirección.** Sin liderazgo es imposible llevar adelante el desafío de implementar un sistema de calidad.

1.2 Justificación

El escenario actual de las compañías de seguro es muy complejo, y se observan diversos problemas, entre los que se destacan los siguientes:

- Mercados cada vez más competitivos
- Desconfianza en este tipo de instituciones
- Productos genéricos
- Disminución de la capacidad de ahorro de la gente

Pero, tal vez, el mayor inconveniente en esta industria esté dado por la naturaleza intangible de los productos que comercializa, circunstancia que siempre hizo difícil distinguir una compañía de otra.

Como consecuencia de estas situaciones, es necesario buscar herramientas para poder enfrentar satisfactoriamente el mercado con una ventaja competitiva. Una de ellas es la alta calidad en la prestación de los servicios, con la que se podría obtener:

- Clientes deleitados.
- Los mejores procesos.
- Empleados comprometidos.
- Proveedores integrados.
- Accionistas conformes.
- Las mejores prácticas.
- La comunidad satisfecha.

Por tal motivo, las compañías de seguros han instalado el tema de la mejora continua de la calidad ya que puede llegar a convertirse en un eficaz diferenciador de la competencia. Diferenciarse a través de una mejor calidad de servicios es un compromiso sensato por parte de *Milano*, ya que al aumentar la satisfacción de los asegurados, se logrará:

- Mayor fidelidad de los mismos.
- La repetición de negocios.
- El comentario favorable en la comunidad que ayudará a incrementar el número de nuevos asegurados.

Los resultados de esta investigación contribuirán a implementar un Sistema de Gestión de Calidad en el Departamento Siniestros de *Milano* y dejarán sentadas las bases para extender el sistema a otros departamentos, a través de la toma de conciencia de todos los miembros de la organización de los beneficios que una mejora continua de la calidad traerá aparejado a todos los que forman parte de la compañía.

1.3 Objetivo General

Analizar la calidad de servicio ofrecida por el Departamento Siniestros de *Milano* a sus asegurados en la ciudad de Santiago del Estero.

1.4 Objetivos Específicos

- Detectar los puntos claves del proceso en donde el asegurado tiene contacto directo con el proveedor del servicio.
- Analizar la calidad de servicio ofrecida por el Departamento Siniestros de *Milano* sobre la base de las percepciones y expectativas del asegurado.
- Identificar los requisitos y necesidades actuales que los asegurados demandan al Departamento Siniestros de *Milano*.
- Revisión de los objetivos y metas del Departamento Siniestros de *Milano* para detectar si están vinculadas con las necesidades y expectativas de los asegurados.

1.5 Hipótesis

Es posible introducir con éxito un Sistema de Gestión de Calidad en el Departamento Siniestros de *Milano* en su casa matriz de Santiago del Estero, a través de una filosofía de trabajo que involucre al personal en los principios e ideas de la calidad de servicio, de manera que puedan ser revisadas y medidas periódicamente en forma precisa. Esto se podrá lograr, si se define una táctica, que indique “quiénes” serán los responsables de llevar adelante este proyecto; una estrategia, que ilustre “cómo” se realizará, y enmarcada dentro de una ideología que guíe el “qué” se debe hacer.

1.6 Alcances

- El presente proyecto solo involucrará el Departamento Siniestros de *Milano* Casa Central en la ciudad de Santiago del Estero.
- Se conocerá la calidad del servicio ofrecida a los asegurados en términos de sus percepciones y expectativas.
- Para el estudio en cuestión se tomará en cuenta a los clientes internos y externos.

1.7 Limitaciones

- La información resultante de este proyecto estará basada únicamente en el Departamento Siniestros de *Milano* Casa Central.
- Dicho estudio solo se realiza en las oficinas centrales de *Milano* en Santiago del Estero.
- El presente proyecto no pretende iniciar un proceso de monitoreo de la calidad ofrecida por *Milano*, solo se limitará a unas cuantas mediciones.

1.8 Principales autores consultados

Para poder llevar adelante esta investigación se consultó a diversos autores y estudiosos del tema Calidad, entre los que se destacan los siguientes:

- Bennet, David R.;
- Berry, Leonard;
- Bitner, Mary Jo;
- Brown, Carter W.;
- Cela Trulock, José Luis;
- Juran, J. M.;
- Parasuraman, A.;

- Rico, Rubén Roberto;
- Zeithaml, Valarie A.

El detalle completo de todos los autores y sus obras se encuentra en la sección bibliografía.

1.9 Organización del estudio

- Capítulo 1

La información que contiene este capítulo es en primer lugar la definición del tema, el cual describe el punto de partida de la investigación a realizar. A continuación está la justificación de la investigación, en la cual se menciona los beneficios que obtendrá *Milano* si mejora la calidad de sus servicios. Después se presenta el objetivo general y los objetivos específicos, que se encuentran relacionados con el problema principal. Luego, se plantea la proposición del trabajo, como así también los principales autores con los que se trabajó, y por último se muestran los alcances y limitaciones del mismo.

- Capítulo 2

Este capítulo contiene toda la teoría que respalda el trabajo. Se explican y definen términos importantes a tratar en la investigación, que ayudarán a entender el contexto de la misma.

- Capítulo 3

En este capítulo, en primer lugar, se hace una breve reseña de *Milano*. Luego se realiza un análisis global de la estructura de la empresa, destacándose cinco aspectos: físicos, de procesos y organización, humanos, financieros y legales.

- Capítulo 4

En este capítulo, se realiza el diseño del Sistema de Gestión de Calidad de Servicio de *Milano*. Además se despliega la investigación realizada para este trabajo, como así también los resultados del mismo.

- Capítulo 5

En este capítulo, se presentan en primer lugar, las conclusiones a los objetivos específicos, y luego al objetivo general. Posteriormente se hacen algunas recomendaciones y por último se ofrece la reflexión final de la investigación.

Capítulo II Marco Teórico

2.1 Introducción

El objetivo de este capítulo es el de brindar una perspectiva general de los fundamentos básicos de la calidad en el servicio. Así, se definirán todos los conceptos relacionados con la investigación para comprender cada uno de ellos.

2.2 Calidad

De acuerdo a J. M. Juran (1990)¹ es muy difícil llegar a una definición de lo que es calidad que sea convincente para todos, debido a los diferentes matices que intervienen en este concepto y a los distintos enfoques y puntos de vista con los que puede ser analizado. De los diversos significados de la palabra calidad, dos son de gran importancia para la gestión de calidad:

- 1- Calidad son aquellas características del producto que se ajustan a las necesidades del cliente y que por lo tanto lo satisfacen. El objetivo de una calidad tan alta es proporcionar mayor satisfacción a los clientes e incrementar los ingresos.
- 2- Calidad significa ausencia de deficiencias; ausencia de errores que requieran rehacer el trabajo o que resulten fallos en la operación, insatisfacción del cliente, quejas del cliente, etc. La calidad de nivel alto normalmente cuesta menos.

Un término general que cubre las dos definiciones es “adecuación al uso”.

De igual forma es necesario conocer otras definiciones de calidad con las que han contribuido diversos autores e instituciones.

¹ Juran, J. M. Cómo pensar sobre la calidad. **En su:** *Juran y el liderazgo para la Calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1990, cap. 2, p.13-25.

Bernillon y Cerutti (1993, p. 15) ²	“Gestionada en toda la empresa, ella es un conjunto de principios, de métodos organizados de estrategia global, intentando movilizar toda la empresa para obtener una mejor satisfacción del cliente al menor costo”.
Norma IRAM ISO 8402.2.1 (1999, p. 45) ³	“Totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud de satisfacer las necesidades establecidas e implícitas (de un cliente externo o interno)”.
Rubén Roberto Rico (2001, p. 4) ⁴	“La calidad debe necesariamente estar relacionada con el uso y el valor que satisface el requerimiento de los clientes”.
José Luis Cela Trulock (1999, p. 189) ⁵	“Conjunto de valores humanos, éticos, económicos y sociales que dan sentido al trabajo”.

Cuadro 1-2

2.2.1 ¿Qué es la calidad para el cliente?

Según Rubén R. Rico (2001, p. 9)⁶: “*Calidad Total es para el cliente cuando el producto o servicio llega a satisfacer sus necesidades y expectativas, referidas a un conjunto de factores concurrentes*”.

² Bernillón, A.; Cérutti O. La Calidad Total: lo que hace falta saber. **En su:** *Implantar y gestionar la Calidad Total*. 2ª ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1993, p.15.

³ Fundación Premio Nacional a la Calidad (Buenos Aires). El Glosario. **En:** *Guía para la evaluación de la calidad de gestión en las pequeñas y medianas empresas*. 1a ed. Buenos Aires: La fundación, 1999, cap. 4, p.43-56.

⁴ Rico, Rubén Roberto. Introducción. **En su:** *Calidad Estratégica Total: Total Quality Management*. 9a ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2001, cap. 1, p.1-16.

⁵ Cela Trulock, José Luis. Glosario de términos. **En su:** *Calidad. Qué es. Cómo hacerla*. 2a ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1999, p. 189-196.

⁶ Rico, Rubén Roberto. **En su:** *Calidad Estratégica ... Op. Cit.*, cap. 1, p. 1-16.

Entre los factores que más influyen los niveles de satisfacción de los clientes se encuentran aquellos en los cuales el rendimiento es igual o superior a las expectativas creadas⁷:

- Calidad del producto o servicio. Constituye, sin duda, un factor de peso importante, pero no es lo único que preocupa.
- Precio justo. Los clientes, cada vez más enfáticamente, rechazan los costos de la mala calidad y sentencian, fuertemente, que sean trasladados a los precios, los costos de las ineficiencias.
- Servicio en menor tiempo. El tiempo es el factor competitivo del momento, y reviste un peso específico tremendo a la hora de tomar la decisión.
- Seguridad y confiabilidad. Los clientes asumen como un factor esencial, la solvencia, la seguridad que infunde no solo la institución, sino también la marca. La confiabilidad encierra distintos valores, que van desde la utilidad, valor de uso, rendimiento, hasta la hipersensibilidad demostrada hacia los clientes en todo momento.
- Mejora continua. El cliente exige hoy y siempre la mejor calidad. El cliente valora la innovación sistemática y el perfeccionamiento constante, ya que logra potenciar su satisfacción como consumidor.
- Calidad y agilidad en el servicio de posventa. Los clientes cuando contratan un servicio o una compra, compran algo más que el producto o el servicio en sí mismos, adquieren el servicio de posventa que pueda satisfacer todas sus necesidades y expectativas, con calidad y agilidad.

En este tema los gustos personales, como así también, las expectativas individuales desempeñan un papel decisivo: lo que le gusta a una persona le puede disgustar a otra. Con lo cual, es importante admitir que la calidad, al igual que la belleza, es en gran medida una cuestión subjetiva. (Berry, Bennet y Brown, 1989, p.26)⁸

Por lo tanto, a pesar de los distintos enfoques y puntos de vista analizados, llegar a una definición de calidad que sea concluyente y definitiva es sumamente difícil.

En la actualidad, los productos y servicios no solo tienen que ser adecuados para el uso que se le asignó, sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que

⁷ *Ibíd.*, cap.1, p. 9-10.

⁸ Berry, Leonard; Bennet, David R.; Brown, Carter W. Verdadera calidad de servicio. **En su:** *Calidad de Servicio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1989. cap.2, p. 23-38

los clientes han depositado en ellos. Cada vez más, las organizaciones tratan de satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin.

2.2.2 ¿Cuál es camino hacia la calidad?

“*La calidad es un camino por recorrer no un destino*” (Berry, Bennet y Brown, 1989, p.19)⁹. Esta metáfora quiere significar que la persecución de la calidad es un proceso sin fin. La calidad está en función de la cultura, y la cultura es dinámica, no estática. El tránsito hacia la calidad implica un cambio cultural.

El cambio cultural se puede hacer por medio de lo que se denomina “La Trilogía de Juran”¹⁰, que comprende los siguientes procesos:

- Planificación de la calidad.
- Control de la calidad.
- Mejora de la calidad.

Planificación de la calidad	Control de la calidad	Mejora de la calidad
<ul style="list-style-type: none">• Determinar quiénes son los clientes.• Determinar las necesidades de los clientes.• Desarrollar las características del producto que respondan a las necesidades de los clientes.• Desarrollar procesos capaces de producir las características del producto.• Transferir los planes a las fuerzas operativas.	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar el comportamiento real del producto.• Comparar el comportamiento real con los objetivos del producto.• Actuar sobre la diferencia	<ul style="list-style-type: none">• Establecer la infraestructura necesaria.• Identificar los proyectos de mejora.• Establecer equipos para los proyectos.• Proporcionar recursos a los equipos; formación y motivación para:<ul style="list-style-type: none">○ Diagnosticar las causas.○ Fomentar los remedios.○ Establecer controles para conservar los beneficios.

Cuadro 2-2

⁹ *Ibíd.*, cap.1, p. 3-21.

¹⁰ Juran, J. M. *Cómo pensar sobre la calidad. En su: Juran y el liderazgo para ... Op. Cit.*, cap.2, p. 19.

2.3 Servicios

El sustantivo servicio denota la acción y efecto de servir. En el ámbito de este trabajo podemos destacar tres definiciones:

Norma IRAM ISO 8402.1.5 (1999, p. 55) ¹¹	“Resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del cliente”.
Stanton, Etzel y Walker (1999, p. 567) ¹²	“Los servicios son actividades identificables e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos del cliente”.
J. M. Juran (1990, p. 355) ¹³	“Trabajo realizado para otra persona. El servicio también incluye el trabajo que se realiza para otra persona dentro de la empresa”.

Cuadro 3-2

El servicio es un término que puede tener diversos significados. En el caso que nos ocupa, hay que entender al servicio, como acciones, procesos y ejecuciones¹⁴.

Los servicios adquieren distintas envergaduras. Pueden ser muy sencillos, como atender una simple llamada telefónica, o muy complejos como podría ser el caso de un docente universitario.

¹¹ Fundación Premio Nacional a la Calidad (Buenos Aires). El Glosario. **En:** *Guía para la evaluación de...* Op. Cit., cap.4, p.43-56.

¹² Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J. Marketing de servicios en organizaciones lucrativas y no lucrativas. **En su:** *Fundamentos de Marketing*. 11ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores, 1999, cap. 19, p. 564-588.

¹³ Juran, J. M. Glosario. **En su:** *Juran y el liderazgo para ...* Op. Cit., p. 345-356.

¹⁴ Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo. Introducción a los servicios. **En su:** *Marketing de Servicios*. 2ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2003, cap.1, p.1-30.

2.3.1 Características de los servicios

De acuerdo a Berry, Bennet y Brown (1989, p. 25): *“Por definición, servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los bienes son objetos, los servicios son realizaciones. La mayoría de los observadores están de acuerdo en que los servicios tienen las siguientes características”*:¹⁵

- **Intangibilidad.** Los servicios son intangibles, no se los puede tocar, probar, oler o ver. Esto es así ya que son prestaciones, lo cual, hace sumamente difícil establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad. La intangibilidad se refiere a la ausencia de elementos tangibles, es decir, que es muy difícil de percibir.
- **Heterogeneidad.** Los servicios varían. Al tratarse de una acción, normalmente realizada por seres humanos, los servicios son difíciles de generalizar. La heterogeneidad también deriva del hecho de que ningún cliente es exactamente igual a otro, cada uno tiene demandas singulares o experimenta el servicio de manera única.
- **Producción y consumo simultáneos.** Un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente involucrado en el proceso. Los productores del servicio también forman parte del producto en sí mismo, y son un ingrediente esencial de la experiencia del servicio que obtiene el cliente.
- **Caducidad.** La mayoría de los servicios no se puede almacenar, revender o devolverse. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde.
Esta generalización acerca del carácter perecedero y de almacenamiento de los servicios admite excepciones. Así, en los seguros de vida (*Milano*) una persona o empresa adquieren el servicio. Después la compañía de seguros lo mantiene hasta que el asegurado o el beneficiario lo necesiten. Esta retención constituye un tipo de almacenamiento.

¹⁵ Berry, Leonard; Bennet, David R.; Brown, Carter W. Verdadera calidad de servicio. **En su:** *Calidad de ...* Op. Cit., cap.2, p. 23-38.

2.3.2 Estrategias de marketing para empresas de servicio

Las empresas de servicio han comenzado desde hace un tiempo a usar técnicas de administración o marketing formales.

Los enfoques de marketing tradicionales de las cuatro “P” funcionan bien para los bienes, pero los negocios de servicios tienen que prestar atención a elementos adicionales. Booms y Bitner (2001, p. 434)¹⁶ sugirieron tres “P” adicionales para el marketing de servicios: personal, pruebas físicas, y procesos.

Dado que casi todos los servicios los prestan personas, la selección, capacitación y motivación de los empleados, pueden ser muy importantes para la satisfacción de los clientes.

Las empresas deben demostrar su calidad de servicio a través de pruebas físicas, desarrollando un aspecto y un estilo destacado. Por último, las empresas pueden escoger entre diferentes procesos para prestar su servicio.

Sintetizando lo dicho:

Las cuatro “P” tradicionales:

- Precio.
- Promoción.
- Plaza.
- Producto.

Las tres “P” adicionales para servicio:

- Personal:
 - Selección.
 - Capacitación.
 - Motivación.
- Pruebas físicas.
- Procesos.

Cuadro 4-2

¹⁶ Booms, B.H.; Bitner, M.J. Diseño y administración de servicios. **En:** Kotler, Phillip. *El Marketing según Kotler*. Paidós, 2001, cap. 14, p. 427-454.

Producto	Plaza
<ul style="list-style-type: none"> • Características físicas del producto. • Nivel de calidad. • Accesorios. • Empaque. • Garantías. • Líneas de productos. • Marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de canal. • Exposición. • Intermediarios. • Ubicación de los establecimientos. • Transporte. • Almacenamiento. • Administración de canales.

Promoción	Precio
<ul style="list-style-type: none"> • Mezcla promocional. • Vendedores: <ul style="list-style-type: none"> ○ Número. ○ Selección. ○ Entrenamiento. ○ Incentivos. • Publicidad: <ul style="list-style-type: none"> ○ Objetivos Meta. ○ Tipo de medios. ○ Tipo de anuncios. ○ Fuera del mensaje publicitario. • Promoción de ventas. • Publicidad no pagada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Nivel de precios. • Términos. • Diferenciación. • Descuentos. • Bonificaciones.

Personas	Evidencia Física	Proceso
<ul style="list-style-type: none"> • Empleados: <ul style="list-style-type: none"> ○ Reclutamiento. ○ Entrenamiento. ○ Motivación. ○ Recompensas. ○ Trabajo en equipo. • Clientes <ul style="list-style-type: none"> ○ Educación. ○ Entrenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del local comercial. • Equipo. • Señalización. • Vestuario de los empleados. • Otros tangibles: <ul style="list-style-type: none"> ○ Reportes. ○ Tarjetas del negocio. ○ Estados de cuenta. ○ Garantías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de actividades: <ul style="list-style-type: none"> ○ Estandarizados. ○ Personalizados. • Número de pasos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Simple. ○ Complejo. • Participación del cliente.

Cuadro 5-2

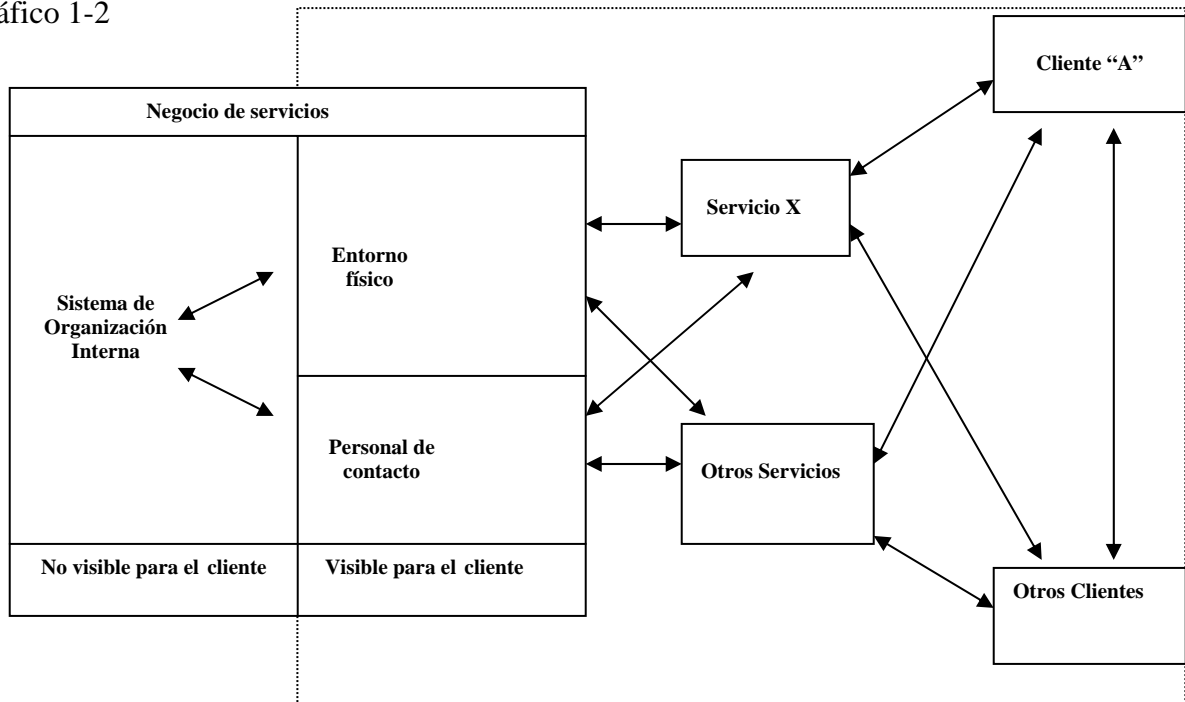
Fuente: Adaptado de Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo. Mezcla ampliada del marketing de servicios. **En su:** *Marketing de Servicios*. 2ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2003, p.24.

En los encuentros de servicio influyen varios elementos. Consideremos un cliente (cliente A) que visita una compañía de seguros para contratar un seguro de vida (servicio x).

El cliente ve que otros clientes esperan este y otros servicios, y también ve un entorno físico que consiste en el edificio, la indumentaria del personal, equipo y mobiliario, entre otros. El cliente es atendido por un empleado de la compañía y observa el desenvolvimiento del resto del personal. Todo esto es visible para el cliente.

Lo invisible consiste en todo un proceso de producción de “trastienda” (back office) y un sistema de organización que apoya el negocio visible. Así pues, un gran número de variables influyen en el desenlace del servicio y en la lealtad de la gente hacia un proveedor de servicios.¹⁷

Gráfico 1-2

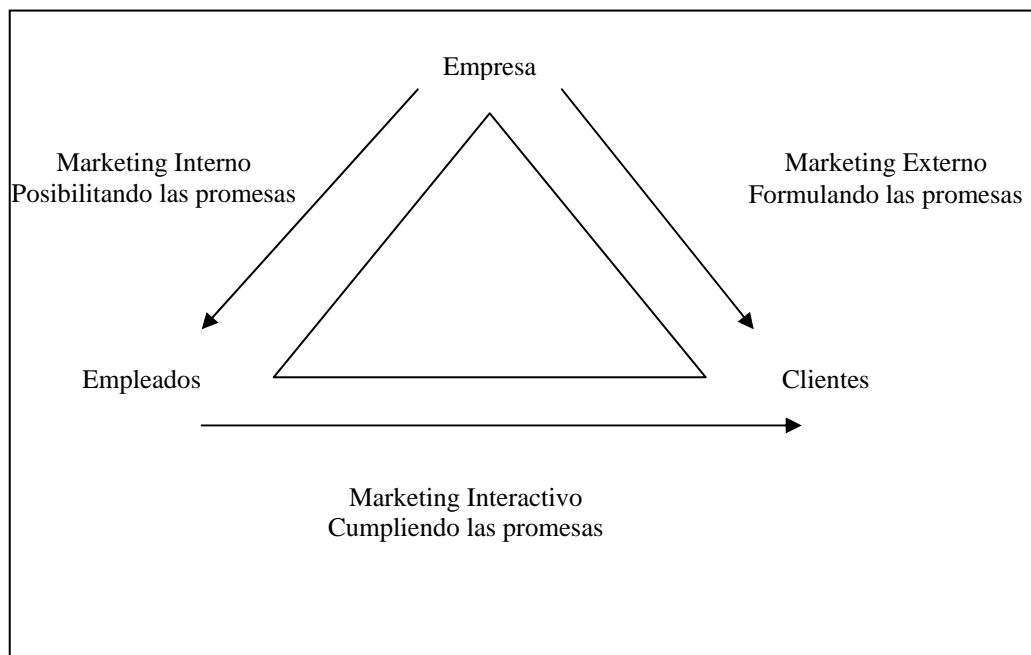


¹⁷ Keaveney, Susan M. Diseño y administración de servicios. **En:** Kotler, P. *El Marketing...* Op.Cit., cap. 14, p. 434.

Fuente: Ligeramente modificado de P. Eiglier y E. Langeard, "A Conceptual Approach to the Service Offering", en Proceedings of the EEARM X Annual Conference, ed H.Hartvig Larsen y S. Heede (Copenhague: Escuela de Economía y Administración de Empresas de Copenhague, 1981)

En vista de esta complejidad, Gronroos (2001, p. 435)¹⁸ afirmó que el marketing de servicios requiere no solo de marketing externo sino también de marketing interno y de marketing interactivo:

Gráfico 2-2



Fuente: Adaptado de Mary Jo Bitner, "Building Service Relationships: It's All About Promises", Journal of the Academy of Marketing Science 23,4,1995, pp.246-251; Christian Gronroos, Service Management and Marketing, Lexington, Lexington Books, 1990, y Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, 8a. ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ: 1994, p.470.

El marketing externo. Por medio de los esfuerzos del marketing externo, la compañía formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará. Las actividades tradicionales de marketing como la publicidad, las ventas, las promociones especiales y la determinación de precios facilitan esta clase de actividad. En cuanto a los servicios, existen otros factores que comunican la promesa a los clientes. Los empleados del servicio, el diseño y decoración de las instalaciones y el proceso del servicio en sí mismo también comunican y ayudan a situar las expectativas de los clientes. Las promesas deben formularse de manera congruente y realista a través de todos los

¹⁸ Gronroos, Christian. Diseño y administración de servicios. En: Kotler, P. *El Marketing...* Op.Cit., cap. 14, p. 435.

medios externos de comunicación, para evitar que la relación con el cliente se exponga a un comienzo precario.

El marketing interno. Describe el trabajo de capacitar y motivar a los empleados para que atiendan bien al cliente. Berry (2001, p. 435)¹⁹ argumentó que la contribución más importante que el departamento de marketing puede hacer es “ser excepcionalmente ingenioso para lograr que todos los demás miembros de la organización practiquen marketing”.

La motivación al personal debe ser por vía del convencimiento y no de la imposición, para que mantenga altos, estables y consistentes niveles de calidad interna y externa en la prestación de los servicios.

El marketing interno depende de un estrecho vínculo que existe entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente.

El marketing interactivo. Las promesas que se formulan deben cumplirse. Por lo tanto, cumplir las promesas, o marketing interactivo, representa el tercer tipo de actividad de marketing que se contempla en el triángulo y, desde el punto de vista del cliente, la más crítica. El marketing interactivo ocurre en el momento de la verdad, es decir, cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume. Resulta interesante destacar que cada vez que el cliente interactúa con la organización las promesas se cumplen o se rompen y la confiabilidad del servicio se pone a prueba.

2.3.3 Cinco dimensiones del funcionamiento del servicio²⁰

1. **Confiabilidad.** La confiabilidad implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud. Es decir, mantener la promesa del servicio. Según las investigaciones de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993, p. 30)²¹ la confiabilidad es considerada como la determinante de mayor importancia en las percepciones de la calidad en el servicio entre los clientes.
2. **Responsabilidad.** Responsabilidad es estar listo para servir; es el deseo de servir a los clientes pronta y eficazmente.

¹⁹ Berry, Leonard. Diseño y administración de servicios. **En:** Kotler, P. *El Marketing...* Op.Cit., cap. 14, p. 435.

²⁰ Berry, Leonard; Bennet, David R.; Brown, Carter W. Verdadera calidad de servicio. **En su:** *Calidad de ..* Op. Cit., cap.2, p. 23-38.

²¹ Zeithaml, Valarie A.; Parasuraman, A.; Berry, Leonard L. El punto de vista del consumidor sobre la calidad de los servicios. **En su:** *Calidad Total en la Gestión de Servicios.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1993, cap.2, pag. 17-38.

3. **Seguridad.** La seguridad se define como el conocimiento y la cortesía de los empleados, y la capacidad de la empresa y sus empleados para inspirar buena voluntad y confianza. Esta dimensión adquiere particular importancia para aquellos servicios en que los clientes perciben que se involucra un gran riesgo o en los que se sienten inseguros acerca de su capacidad para evaluar los resultados, como por ejemplo una compañía de seguros.
4. **Empatía.** La empatía va más allá de la cortesía. Es un compromiso con el cliente, es el deseo de comprender las necesidades del cliente y encontrar la respuesta más adecuada. La esencia de la empatía consiste en transmitir a los clientes que son únicos y especiales.
5. **Elementos tangibles.** La evidencia física es la parte “visible” de la oferta de servicio. Las instalaciones, equipos y apariencia del personal son un indicio de la naturaleza del servicio mismo. Ya que los servicios son realizaciones más que objetos, es difícil para los clientes comprenderlos mentalmente e imposible recogerlos físicamente. Por ello, los clientes tienden a buscar los elementos tangibles asociados al servicio que les ayude a juzgar el servicio.
Esto significa prestar atención a detalles sin importancia aparente, pero que unidos, impresionan al cliente, al cliente potencial y a los empleados.
La evidencia física influye en la percepción de la calidad de servicio de dos maneras. En primer lugar, dan una idea de la naturaleza y de la calidad del servicio; en segundo lugar, los elementos tangibles pueden afectar la percepción de la calidad de servicio directamente.

2.4 Calidad en el servicio

Para Zeithaml y Bitner (2003)²² la calidad en el servicio es un componente fundamental de las percepciones del cliente. En los servicios, la calidad es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes.

Para determinar el nivel de satisfacción del cliente hay dos factores claves: sus expectativas y sus percepciones. En consecuencia, para mejorar la evaluación que hacen los clientes de una empresa prestadora de un servicio se tienen que tener en cuenta las siguientes estrategias:

- Disminuir las expectativas de los clientes.
- Aumentar las percepciones que tienen respecto de lo que están recibiendo.

²² Zeithaml, Valerie A.; Bitner, Mary Jo. El cliente y sus percepciones del servicio. **En su:** *Marketing de...* Op. Cit., cap.4, p. 101.

- Trabajar en ambas direcciones.

La calidad en el servicio es el fundamento del marketing de servicios. Un servicio de alta calidad, le da credibilidad a la fuerza de ventas y a la publicidad, estimula las comunicaciones de boca en boca, eleva la percepción de valor de los clientes, levanta la moral de los empleados y afianza la lealtad de los clientes. La calidad en el servicio no es una disciplina distinta del marketing de servicios, es la parte central de este. Las compañías que no presten un buen servicio no pueden tener éxito en el ambiente competitivo actual de los negocios, por más llamativa que sea su publicidad y por más visitas que hagan sus vendedores.

2.4.1 La Calidad en el servicio es una estrategia de beneficios comprobada

Según Berry, Bennet y Brown (1989)²³ entre los beneficios que corresponden a las empresas que ofrecen una calidad superior, se encuentran los siguientes:

- Mayor lealtad del cliente.
- Repetición de negocios.
- Vulnerabilidad reducida a la guerra de precios.
- Precios más altos sin que afecte la participación en el mercado.
- Costos de mercado inferior.

2.4.2 Satisfacción versus Calidad de servicio

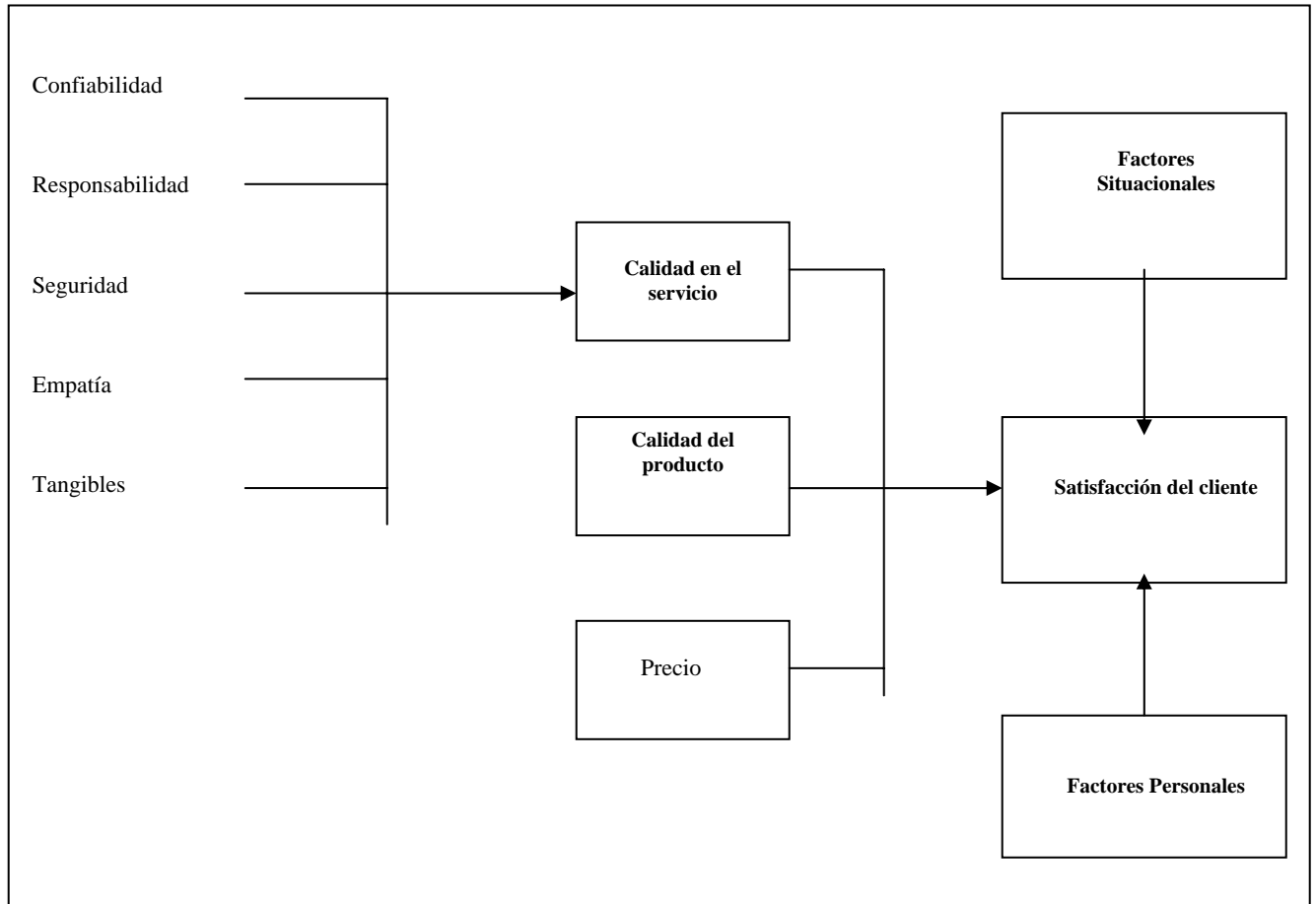
Si bien muchos autores usan en forma indistinta los dos términos satisfacción y calidad, para Zeithaml y Bitner (2003)²⁴ es necesario intentar ser más precisos acerca de los significados de ambos conceptos. Cada vez es mayor el consenso respecto de que los dos términos son en esencia distintos en función de las causas subyacentes y de sus resultados. Si bien tienen ciertos aspectos en común, la satisfacción por lo general se observa como un concepto más amplio, mientras que la evaluación de la calidad en el servicio se centra específicamente en las dimensiones del servicio. Desde este punto de vista, la percepción

²³ Berry, Leonard; Bennet, David R.; Brown, Carter W. El imperativo de la calidad de servicio. **En su:** *Calidad de ...* Op. Cit., cap.1, p. 7.

²⁴ Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo. El cliente y sus percepciones del servicio. **En su:** *Marketing de...* Op. Cit., cap.4, p. 93.

de la calidad en el servicio es un componente de la satisfacción del cliente. En el gráfico número 3-2 se ilustran las diferencias entre ambos conceptos:

Gráfico 3-2



Fuente: Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo. Percepción de la calidad y satisfacción del cliente. **En su:** *Marketing de Servicios*. 2ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2003, p.94.

Como se observa en el gráfico número 3-2 la calidad en el servicio es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles. Por su parte, la satisfacción es más inclusiva: influyen sobre ella las percepciones de la calidad en el servicio, la calidad del producto y el precio, lo mismo que factores situacionales y personales.

Por ejemplo, la calidad en el servicio en una compañía de seguros se juzga por atributos como el nivel de responsabilidad del personal ante las necesidades de los clientes, la rapidez con la que se emite una póliza, el compromiso de los agentes de venta y el mantenimiento adecuado de las instalaciones. La satisfacción del cliente en relación con la compañía de seguros implica un concepto todavía más amplio en el cual, con toda certeza, influyen las percepciones sobre la calidad en el servicio, pero que también comprende las percepciones de la calidad de los productos (si el auxilio mecánico está disponible cuando los asegurados de automotor lo necesitan), del precio de la prima, de factores personales como el estado de ánimo del asegurado, incluso, de factores situacionales incontrollables, entre ellos las condiciones climáticas y las experiencias que se viven al dirigirse hacia la compañía o retirarse de ella.

2.4.3 Encuentros de servicio o momentos de la verdad

Estos términos para Zeithaml y Bitner (2003)²⁵ quieren significar el momento en donde los clientes interactúan con la empresa de servicios. Por ejemplo, entre los encuentros de servicio que experimenta una persona que quiere asegurar su auto en *Milano* se encuentran los siguientes:

- Llamado a ventas.
- Inspección vehicular.
- Emisión y entrega de la póliza y chequera de pago.
- Atención del cajero.

En estos momentos el cliente recibe una especie de fotografía instantánea de la calidad de servicio que proporciona la organización y cada encuentro contribuye tanto a la satisfacción general del cliente como a su disposición para hacer negocios con la empresa una vez más. Desde el punto de vista de la organización cada encuentro representa una oportunidad para probar su potencial como proveedor de un servicio de calidad y para incrementar la lealtad del cliente.

Cuando un cliente interactúa por primera vez con la empresa, ese encuentro inicial creará en él una primera impresión de la organización. En estas situaciones de primer encuentro, por lo general, el cliente no cuenta con ninguna otra base para juzgar a la

²⁵ *Ibíd.*, cap.4, p. 107.

organización, por ello el primer encuentro telefónico o la experiencia personal con el representante de la empresa puede adquirir una importancia exagerada en las percepciones del cliente respecto de la calidad.

Aunque el cliente haya mantenido múltiples interacciones con una compañía, cada uno de los encuentros individuales es importante para crear una imagen conjunta de la empresa en la memoria del cliente.

Según Zeithaml y Bitner (2003)²⁶ los tipos de encuentro de servicio son:

- Encuentros a distancia. Ocurren cuando una empresa envía los estados de cuenta a sus clientes o les comunica otro tipo de información por correo.
- Encuentros por teléfono. El tono de la voz, la información que el empleado tiene sobre el tema y la eficiencia con la que se manejan los problemas de los clientes se transforman en criterios importantes al elaborar los juicios de la calidad en este tipo de encuentros.
- Encuentros personales. Resulta mucho más complejo determinar y entender los problemas que se relacionan con la calidad en el servicio dentro del contexto de los encuentros personales que con relación a los demás encuentros. En este caso, los comportamientos verbales y los no verbales son categóricos en la evaluación de la calidad; también lo son las señales que proporcionan los elementos tangibles, como por ejemplo el vestuario de los empleados, folletos, o el escenario físico, entre otros.

2.5 Cliente

Según J. M. Juran (1990)²⁷, un cliente es cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él. Los clientes pueden ser externos o internos.

Los clientes tienen más problemas al evaluar y elegir los servicios que los productos, en parte porque los servicios son intangibles y no estandarizados, y en parte porque su consumo se encuentra estrechamente vinculado con su producción.

2.5.1 El Cliente y su comportamiento en los servicios

Es importante tener en cuenta las cuatro categorías del comportamiento del cliente que se corresponden, de alguna manera, con las etapas del proceso de compra²⁸:

²⁶ *Ibíd.*, cap.4, p. 110.

²⁷ Juran, J. M. *Cómo pensar sobre la calidad. En su: Juran y el liderazgo para ...* Op. Cit., cap.2, p. 16.

²⁸ Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo. *El cliente y su comportamiento en los servicios. En su: Marketing de...* Op. Cit., cap.2, p.41.

1. Búsqueda de la información

- Confían más en las fuentes personales.
- Mayor riesgo percibido con relación a productos, por la naturaleza intangible de los servicios y su alto nivel de cualidades de experiencia.

2. Evaluación de las alternativas de servicios

- Las alternativas posibles quizá sean menores en los servicios que en los productos.
- Emoción y estado de ánimo. Todo servicio caracterizado por la interacción humana depende de manera importante de los estados de ánimo y las emociones de los empleados, los clientes que reciben el servicio y de otros clientes que se encuentran en la compañía.

3. Compra y consumo del servicio

- Teatralización en la prestación del servicio. Algunos investigadores comparan la prestación del servicio con una representación teatral, en el sentido de que ambas procuran crear y mantener una impresión atractiva ante su público, y también ambas reconocen que la forma de lograrlo reside en el cuidadoso manejo de los actores y de la instalación física en la que se desarrolla su comportamiento. En esta analogía el personal de la empresa se correspondería con los actores, los clientes con la audiencia, la evidencia física sería el escenario y el proceso de ensamble del servicio la ejecución.
- Papeles y libretos del servicio. El éxito del desempeño de cualquier servicio depende en parte de que tanto los protagonistas como los participantes (empleados y clientes) desempeñen sus papeles. Si los clientes están informados y educados acerca de las expectativas y requerimientos del servicio y si cooperan con el proveedor del mismo para que preste el mejor servicio posible, es probable que la representación del servicio tenga éxito.
- Compatibilidad entre los clientes del servicio. La presencia, el comportamiento, y la semejanza que existe con los otros compradores que reciben los servicios tiene un efecto considerable sobre la satisfacción e insatisfacción de cualquiera de los clientes.

4. Evaluación y posventa

- Atribución de la inconformidad. Debido a que los clientes participan, en gran medida, en la definición y la producción de los servicios, pueden sentirse más responsables de su inconformidad cuando adquieren servicios que cuando compran bienes. La calidad de muchos servicios depende de la información que el cliente proporcione durante el encuentro del servicio. En consecuencia, no puede culparse por completo al proveedor del servicio de las fallas en la obtención de resultados satisfactorios, ya que en la mayoría de los casos el cliente también debe ejecutar correctamente su parte en el proceso de producción.
- Difusión de las innovaciones más lentas. El nivel de difusión que logra una innovación depende de las percepciones de los consumidores respecto a cinco características: ventaja relativa, compatibilidad, facilidad para comunicarla, divisibilidad y complejidad. Con frecuencia los servicios son más complejos que los bienes porque están compuestos por distintos atributos que no siempre se ofrecen a cada comprador ni en cada compra, por lo tanto se difunden más lentamente.
- Mayor lealtad a la marca en los servicios. El nivel de compromiso que establecen los clientes con determinadas marcas de bienes o servicios depende de diversos factores: el costo del cambio de marca, la disponibilidad de sustitutos, el riesgo percibido que se asocia con la compra y el grado de satisfacción obtenido en el pasado. Debido a que puede resultar más costoso cambiar de marca en los servicios, es más probable la lealtad de los clientes en empresas de servicio que en las productoras de bienes.

2.5.2 Comprender las expectativas y percepciones del cliente a través de la investigación de mercado

Para Zeithaml y Bitner (2003)²⁹ pensar desde el exterior hacia el interior de la empresa implica utilizar la investigación de mercado para entender por completo a los clientes y sus requerimientos. La investigación de mercado implica mucho más que encuestas convencionales. Consiste en un conjunto de estrategias para escuchar lo que Rico (2001, p.255) denomina “*la voz del cliente*”,³⁰ que permiten que los servicios de la compañía se entreguen conforme a las expectativas.

²⁹ *Ibíd.*, cap.5, p. 133-169.

³⁰ Rico, Rubén R. La voz del cliente. **En su:** *Satisfacción y deleite total de los clientes: Total Customer Satisfaction*. 7ª ed. Buenos Aires: Macchi, 2001. cap. 18 p. 255-272.

Descubrir lo que los clientes esperan es un aspecto esencial para prestar un servicio de calidad, y la investigación de mercado constituye, el vehículo clave para comprender las expectativas y percepciones del cliente acerca del servicio.

La investigación de mercado debe centrarse en temas del servicio como las características más importantes para los clientes, qué niveles de estas características esperan y qué piensan que la compañía puede, y debería, hacer cuando ocurren fallas durante la prestación del servicio.

El primer paso del diseño de una investigación de mercado es definir el problema y los objetivos de la investigación.

La investigación debe hacer un seguimiento continuo al desempeño del servicio, debido a que el mismo está sujeto a la variabilidad y heterogeneidad de los seres humanos que lo realizan.

Otra característica distintiva radica en la necesidad de considerar y vigilar la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes. Esta diferencia es dinámica, ya que tanto las expectativas como las percepciones pueden fluctuar.

Algunos objetivos de la investigación sobre los servicios son los siguientes:

Tipos de investigación	Objetivos	Cuantitativa / Cualitativa	Costo Monetario	Costo en Tiempo	Frecuencia
Libro de quejas	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a los clientes insatisfechos. Identificar los puntos donde el servicio falla regularmente. 	Cualitativa	Bajo	Bajo	Continua
Estudios de incidentes críticos	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las mejores prácticas en el nivel de la transacción. Identificar los requerimientos del cliente. Identificar los puntos donde el servicio falla regularmente. Identificar las fortalezas y debilidades de los servicios en los que se tiene contacto con el cliente. 	Cualitativo	Bajo	Moderado	Periódico
Encuestas de relación	<ul style="list-style-type: none"> Vigilar y dar seguimiento al desempeño del servicio. Valorar el desempeño general de la compañía en comparación con la competencia. Determinar los vínculos entre satisfacción e intenciones de comportamiento. Encuesta Servqual: valorar las diferencias entre las expectativas y las percepciones del cliente. 	Cuantitativo	Moderado	Moderado	Anual
Llamadas de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Obtener retroalimentación inmediata sobre el desempeño de las transacciones del servicio. Medir la eficacia de los cambios en la prestación del servicio. Valorar el desempeño del servicio de los individuos y los equipos. Emplear las valoraciones anteriores como aporte para las mejoras de los procesos. 	Cuantitativo	Bajo	Bajo	Continua

	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los puntos donde el servicio falla regularmente. 				
Comprador misterioso	<ul style="list-style-type: none"> Medir el desempeño individual de los empleados para su evaluación, reconocimiento y recompensa. Identificar las fortalezas y debilidades de los servicios en los que se tiene contacto con el cliente. 	Cuantitativa	Bajo	Bajo	Trimestral
Paneles de clientes	<ul style="list-style-type: none"> Vigilar los cambios de las expectativas del cliente. Suministrar un foro para que los clientes sugieran y evalúen las ideas de nuevos servicios. 	Cualitativo	Moderado	Moderado	Continua
Investigación de Mercados a través de base de datos	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los requerimientos individuales de los clientes a través del empleo de tecnología de la información y la información proveniente de base de datos 	Cuantitativo	Alto	Alto	Continua

Cuadro 6-2

Fuente: Levemente modificado de Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo. Elementos de un programa efectivo de investigación de mercados de servicios. **En su:** *Marketing de Servicios*. 2ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2003, p.140.

2.5.3 Construcción de relaciones con el cliente

“Se ha registrado un cambio en el enfoque del marketing de las transacciones al de las relaciones. Los clientes se transforman en socios y la compañía debe realizar compromisos de largo plazo para mantener esas relaciones por medio de la calidad, el servicio y la innovación”. (Webster, 2003, p.172)³¹

Según Zeithaml y Bitner (2003)³² esta filosofía sostiene que los clientes prefieren mantener una relación prolongada con la organización en lugar de cambiar continuamente de proveedores en la búsqueda de valor.

La principal meta del marketing de relaciones es construir y mantener una base de clientes comprometidos que proporcionen utilidades a la organización. Esto último se da frecuentemente de dos maneras:

- a) A través de la comunicación de boca en boca a nuevos clientes con potencial de retenciones semejantes.
- b) Incrementando en los clientes leales la compra de productos o servicios con el paso del tiempo.

³¹ Webster Jr., Frederick E. Construcción de relaciones con el cliente. **En:** Zeithaml, V.; Bitner, M. Op. Cit., cap.6, p.172.

³² *Ibid.*, cap.6, p.170-203.

En el gráfico número 4-2 se ilustran de manera gráfica las metas del marketing de relaciones. La meta predominante es mover hacia la parte superior de la pirámide la mayor cantidad posible de clientes que proporcionen utilidades, con el propósito de que los clientes recientemente atraídos se transformen en clientes altamente valorados y se refuerce la relación con ellos.

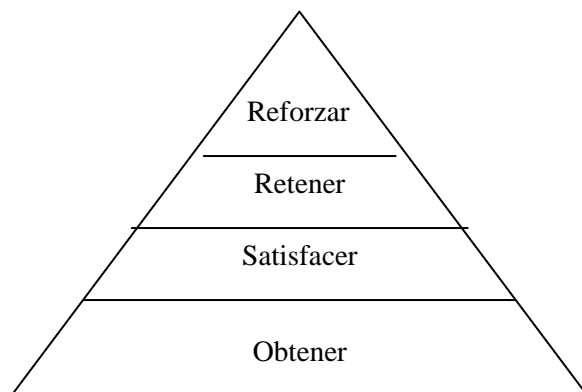


Gráfico 4-2

Fuente: Levemente modificado de Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo. Metas del marketing de relaciones respecto al cliente: obtener clientes, satisfacer a los clientes, retener a los clientes y reforzar la relación con los clientes. **En su:** *Marketing de Servicios*. 2ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2003, p.174.

Construir y mantener una base de clientes leales, no solo responde a los mejores intereses de la organización, sino que también los propios clientes se benefician de las asociaciones a largo plazo.

Beneficio para los clientes. Aún cuando pueden existir otras opciones, los clientes se mantendrán leales a una empresa cuando reciben mayor valor de acuerdo con lo que esperan obtener de las empresas de la competencia. El valor percibido es la evaluación general del consumidor sobre la utilidad de un producto sobre la base de las percepciones de lo que recibe y lo que entrega. Si las compañías pueden entregar valor de manera sostenida desde el punto de vista del cliente, el beneficio del cliente se evidencia y tiene un incentivo para permanecer en la relación.

Los beneficios específicos de la relación, que los clientes experimentan cuando sostienen relaciones de largo plazo, incluyen:

- **Beneficios de la confianza.** Esta clase de beneficios comprende los sentimientos de seguridad y confianza en el proveedor del servicio, junto con una disminución de la ansiedad y de alivio por saber qué esperar.
- **Beneficios sociales.** A través del tiempo, los clientes desarrollan un sentido de familiaridad e incluso una relación social con sus proveedores de servicio. Este tipo de

vínculos disminuye la posibilidad de que ellos se cambien, aún cuando se enteren de que algún competidor ofrece mejor calidad o precios más bajos.

- **Beneficios del trato especial.** El trato especial comprende algún acuerdo o precio especial.

Beneficio para las organizaciones: los beneficios que obtiene la organización que mantiene y desarrolla una base de clientes leales son numerosos y pueden vincularse directamente con la esencia de la empresa, entre los cuales destacamos los siguientes:

- **Incremento de las compras.** Cuando los clientes están cómodos en la empresa y le satisface la calidad de sus servicios, son proclives a hacer más negocios con dicha empresa.
- **Costos más bajos:** Existen muchos costos de incorporación de nuevos clientes. Entre ellos se incluyen los costos de publicidad, de administración, como así también los del tiempo que implica conocer al cliente. En este punto es importante resaltar que por lo general una empresa de seguros no recupera los costos de ventas en los que incurrió sino hasta después del tercer o cuarto año de la relación con el cliente. En consecuencia, desde el punto de vista de las utilidades parece existir un importante incentivo para mantener a los nuevos clientes una vez que se efectuó la inversión inicial.
- **Publicidad gratuita por medio de la comunicación de boca en boca.** Cuando un producto es complejo y difícil de evaluar y la decisión de su compra implica un riesgo, como en el caso de muchos servicios, a menudo los consumidores recurren al consejo de otros para saber a cuales proveedores considerar. Los clientes satisfechos y leales brindan a una empresa un sólido respaldo a través de la comunicación de boca en boca. Este tipo de publicidad puede resultar más eficaz que cualquier otra publicidad pagada que la compañía pueda utilizar.
- **Retención de empleados.** Uno de los beneficios indirectos de la retención del cliente consiste en la retención de los empleados. A las personas les agrada trabajar para empresas cuyos clientes están contentos y son leales. Debido a que los empleados permanecen en la compañía por más tiempo, la calidad en el servicio se mejora y los costos de rotación de personal se reducen, por lo cual las utilidades se incrementan.

2.5.4 El papel del cliente en la entrega del servicio

Para Zeithaml y Bitner (2003)³³ los servicios son acciones, procesos y ejecuciones que por lo general se producen y consumen simultáneamente. En muchas situaciones, los empleados, los clientes e incluso las demás personas que se encuentran en el ambiente del servicio interactúan para producir el resultado final. Debido a su participación, los clientes

³³ *Ibíd.*, cap 12, p.387-416.

son indispensables en el proceso de producción de las empresas de servicio y pueden contribuir a su propia satisfacción.

Como el cliente que recibe el servicio participa en el proceso de entrega, puede contribuir a las causas que generan las deficiencias en la realización del mismo, a través de sus comportamientos apropiados o inapropiados, eficaces o ineficaces, productivos o improductivos.

En muchos contextos de servicio, los clientes reciben el servicio en forma simultánea con otros clientes o deben esperar su turno mientras se atiende a los demás. En ambos casos, los demás clientes se encuentran presentes en el entorno del servicio y pueden afectar el resultado o el proceso del servicio. Los otros clientes pueden mejorar la satisfacción del cliente y sus percepciones acerca de la calidad, o pueden mermar la satisfacción y la calidad. Algunas formas en que los clientes pueden afectar negativamente la experiencia del servicio sería la exhibición de comportamientos negativos, el provocar demoras, la manifestación de necesidades incompatibles, etc.

Los principales papeles que desempeñan los clientes en la entrega del servicio son:

a) Los clientes como recursos productivos

Si los clientes contribuyen en el proceso de producción del servicio con su esfuerzo, su tiempo y otros recursos, deberían ser considerados parte de la organización. Los aportes del cliente pueden afectar la productividad de la organización mediante la mejora del rendimiento global de la firma tanto en la calidad como en la cantidad del servicio.

b) Los clientes como colaboradores de la calidad y la satisfacción

Tal vez a los clientes no les interese que la productividad de la organización se incremente gracias a su participación, pero seguramente les interesará bastante que sus necesidades sean satisfechas. La participación efectiva de los clientes puede aumentar las posibilidades de satisfacer dichas necesidades y de que los beneficios que buscan se alcancen.

Los clientes contribuyen a que la entrega del servicio sea de calidad cuando hacen preguntas, se hacen responsables de su propia satisfacción y reclaman si existe alguna falla en el servicio.

Los clientes que se hacen responsables, y los proveedores que estimulan a sus clientes para que se transformen en sus socios en la identificación y satisfacción de sus propias necesidades, producirán juntos niveles más altos de calidad en el servicio.

c) Los clientes como competidores

El último papel que puede desempeñar el cliente en la entrega del servicio es representar un competidor potencial, ya que en algunos escenarios de servicios los clientes pueden elegir producir el servicio por sí mismos, ya sea completa o parcialmente.

Estrategias para mejorar la participación del cliente

a) Definir el trabajo del cliente

Al desarrollar estrategias para dirigir la participación del cliente en la entrega del servicio, la organización primero determina qué tipo de participación quiere que los clientes tengan, es decir, empieza por definir “el trabajo” del cliente.

La organización puede decidir que está satisfecha con el nivel actual de participación del cliente, pero quiere que dicha participación sea más efectiva. Por otro lado, la organización puede decidirse por incrementar el nivel de participación del cliente, lo cual podría significar reposicionar el servicio ante los ojos de los clientes. Por último la organización puede decidir reducir la participación del cliente debido a la incertidumbre que provoca.

Una vez que el nivel deseado de participación queda claro, la organización puede definir de manera más específica lo que implica el “trabajo” del cliente.

Con su “trabajo” el cliente puede:

- Ayudarse a sí mismo.
- Ayudar a los demás clientes.
- Promover la compañía a través de la comunicación de boca en boca.

b) Selección, educación y recompensa de los clientes

Una vez que se ha definido con claridad el papel de los clientes, la organización puede pensar en facilitar dicho papel. El comportamiento del cliente en una situación de producción y entrega del servicio se facilita cuando:

- Los clientes entienden sus papeles y la forma en que se espera que los representen.
- Los clientes son capaces de desempeñarlos como se espera.

- Existen recompensas apreciables si representan su papel como se espera.

Selección de los clientes correctos

Antes de poner en marcha el proceso de educación de los clientes para el desempeño de sus roles, la organización debe procurar atraer a los clientes correctos y tratar de que se sientan cómodos con dichos roles. Para lograrlo, es necesario que la organización comunique con claridad estos papeles y sus responsabilidades a través de la publicidad, los agentes de venta y demás formas de comunicación. Cuando los clientes pueden prever sus papeles y lo que implica su participación para el proceso del servicio, ellos mismos pueden seleccionarse (o eliminarse) para establecer una relación. La propia selección del cliente debe dar como resultado la mejora en las percepciones de la calidad en el servicio desde su punto de vista y la disminución de la incertidumbre para la organización.

Educación y entrenamiento de los clientes para que se desempeñen de manera efectiva

Los clientes necesitan ser educados para poder desempeñarse en forma efectiva. Por medio de este proceso de aprendizaje, los clientes del servicio pueden apreciar los valores específicos de la organización, desarrollar las destrezas necesarias para funcionar dentro de este contexto específico, comprender lo que se espera de ellos y adquirir las habilidades y los conocimientos necesarios para interactuar con los empleados y los otros clientes.

Entre los programas de educación al cliente se destacan: los programas de orientación formal, la entrega de material de lectura, los letreros de orientación y la señalización en el ambiente del servicio, como así también el aprendizaje que pueden ofrecer los empleados y los demás clientes.

Recompensar al cliente por sus contribuciones

Es más probable que los clientes desempeñen con efectividad sus papeles, o participen activamente, cuando reciben una recompensa por ello. Las recompensas pueden ser: mayor control sobre el proceso de entrega, ahorro de tiempo, ahorros monetarios y beneficios psicológicos o físicos.

Los clientes pueden no darse cuenta de los beneficios o las recompensas que se derivan de su participación efectiva, a menos que la organización los haga evidentes para ellos.

c) Administración de la mezcla de clientes

Debido a que los clientes a menudo interactúan entre sí durante el proceso de entrega y consumo del servicio, otro de los objetivos estratégicos importantes es la administración efectiva de la mezcla de clientes que experimentan el servicio simultáneamente.

Al proceso de administrar múltiples segmentos se lo denomina administración de la compatibilidad, que puede definirse de manera amplia como *“el proceso de atraer consumidores homogéneos primero hacia el ambiente del servicio, y después administrar energicamente el ambiente físico y los encuentros entre los clientes de forma tal que se intensifiquen los encuentros satisfactorios y se minimicen los encuentros insatisfactorios”*.³⁴

Para administrar múltiples segmentos, las organizaciones se apoyan en diversas estrategias. Una cuidadosa estrategia para el posicionamiento y la segmentación es un enfoque para atraer grupos más homogéneos.

Otra estrategia que permite incrementar la compatibilidad entre los segmentos, consiste en capacitar a los empleados para que estén alertas a potenciales conflictos.

2.6 Liderazgo de Servicio

2.6.1 La dirección no es suficiente

Zeithaml, Parasuraman, y Berry (1993)³⁵ han comprobado a lo largo de los años que un fuerte compromiso de los niveles gerenciales con la calidad en el servicio fortalece a la organización y la estimula a perfeccionar su nivel de servicio. También se puede observar que un papel ambiguo en los niveles gerenciales, un escaso trabajo en equipo y otros elementos nocivos que surgen de un entorno sin directrices claras y sin un liderazgo definido afectan negativamente al nivel de calidad del servicio de una organización.

El verdadero liderazgo en el servicio crea una tónica de excelencia que prevalece sobre las complejidades operativas, sobre las presiones externas que genera el mercado o sobre cualquier otra barrera que exista y que pudiese afectar a la calidad en el servicio.

Dirigir no es suficiente. El trabajo en una empresa de servicios puede ser difícil y desmoralizante. Los clientes pueden ser groseros, las normas de la empresa pueden ser sofocantes. Proporcionarle servicio a un gran número de clientes puede resultar abrumador. La fatiga al final del día puede dar lugar a desequilibrios. El trabajo extra puede provocar que los empleados sean menos eficientes debido al cansancio acumulado, aunque tengan la experiencia técnica necesaria para producir resultados óptimos.

La gente que trabaja en empresas de servicio necesita una visión en la que pueda creer, una cultura de logros permanentes que los desafíe a dar siempre lo mejor de sí, un sentido

³⁴ Martin y Pranter. El papel del cliente en la entrega el servicio. **En** : Zeithaml, V.; Bitner, M. Op. Cit., cap.12, p. 412.

³⁵ Zeithaml, Valarie A.; Parasuraman, A.; Berry, Leonard L. El liderazgo en el servicio significa beneficios. **En su:** *Calidad Total...* Op. Cit., cap.1, p. 1-16.

de equipo que los nutra y anime y determinadas normas y reglas que les muestren el camino. Esa es la esencia del liderazgo.

Bennis y Nanus (1993)³⁶, sostienen que la principal diferencia entre los auténticos líderes y los gerentes radica en que los líderes ponen el énfasis en los recursos emocionales y espirituales de una organización, en sus valores y aspiraciones, mientras que los gerentes ponen el énfasis en los recursos físicos de la organización, como las materias primas, la tecnología y el capital.

El origen de la mala calidad del servicio radica, habitualmente, en la ausencia de un fuerte liderazgo de servicio en las empresas. El objetivo de obtener beneficios tiene prioridad sobre el objetivo de proveer un servicio que sea tan bueno que la gente esté dispuesta a pagar cierta diferencia para obtenerlo.

Estos investigadores sostienen que para perfeccionar el servicio de manera concreta, se debe dedicar más tiempo y atención a desarrollar los valores y capacidades del liderazgo.

2.6.2 El “factor confianza” en el rendimiento de las organizaciones

Según Rosabeth Moss Kanter³⁷ la gente triunfadora piensa que puede ganar cualquier cosa que se proponga. Dicha confianza los coloca en una situación emocional positiva que atrae oportunidades y les permite pensar más claramente en soluciones alternativas.

La tarea fundamental del líder es desarrollar confianza como anticipo a la victoria, para que la gente entienda que el éxito no solo es posible, sino que es probable y que será un resultado directo de una acumulación de esfuerzos.

Existen tres pilares que hacen a la confianza: asignación de responsabilidades, colaboración e iniciativa.

- Enfrentar los hechos y reforzar la responsabilidad

La asignación de responsabilidades es el primer pilar de la confianza y de los ciclos exitosos. Los líderes deben alentar a la gente a enfrentar los hechos honestamente y a que asuman la responsabilidad por su propio rendimiento, comprometiéndose a elevar el nivel lo más alto posible. Esto crea confianza personal, en los pares y en que todo el sistema podrá cumplir con lo que se propone.

- Fomentar la colaboración

³⁶ Warren Bennis y Burt Nanus. El liderazgo en el servicio significa beneficios. **En:** Zeithaml, V.; Parasuraman, A.; Berry, L. *Calidad total...* Op.Cit. cap.1, p.5.

³⁷ Rosabeth Moss Kanter. El “factor confianza” en el rendimiento de las organizaciones. *Management Herald*, 34 (2005): 19-21.

Con el fin de resolver problemas estratégicos y operacionales, las actitudes nocivas hacia el trabajo en equipo deben ser eliminadas y restaurar la confianza entre los pares.

Para lograr la confianza entre los compañeros de trabajo se necesitan cuatro tipos de acciones: lograr conectarse de nuevas maneras a través de conversaciones, llevar a cabo un trabajo relevante en conjunto, comunicar respeto y demostrar inclusión (que todos sean parte de un mismo equipo).

La confianza en el otro produce la voluntad y determinación colectiva, el conocimiento del potencial de cada uno, la generosidad y reciprocidad que convierten el esfuerzo individual en un éxito en conjunto.

- Inspirar iniciativa e innovación

Cuando en una organización no existe iniciativa, la innovación desaparece, los problemas permanecen irresueltos y las oportunidades son desaprovechadas lo que hace que el ciclo negativo sea aún más difícil de romper. Para cambiar este cuadro los líderes del proceso cambian el contexto. Enseñan a la gente a ver el mundo en forma diferente, porque pueden brindarles nuevas oportunidades y experiencias.

La última señal del “factor confianza” es un sistema virtualmente organizado por sí solo en donde la gente se sienta potenciada a tomar la iniciativa, resolver problemas y sembrar innovaciones sin que tenga que darse una orden para ello.

El liderazgo no se trata de la persona, sino de la forma en que construye la confianza en el resto. Los líderes son responsables tanto de las estructuras, que sirven como pilares de la confianza, como del costado humano que moldea un clima emocionalmente positivo que inspire y motive a la gente.

La confianza puede potenciar una racha ganadora, y también ayudar a las compañías a evitar rachas perdedoras al continuar comportándose como ganadores aún cuando se encuentren en tiempos difíciles.

2.7 El papel de los empleados en la entrega del servicio

Según Zeithaml y Bitner (2003)³⁸ las personas son primordiales para el éxito de cualquier organización de servicio, debido a que:

- Ellos son el servicio.
- Ellos son la organización a los ojos del cliente.
- Ellos son agentes de marketing, ya que representan a la empresa y pueden influir de manera directa en la satisfacción del cliente. Ellos personifican físicamente el producto, son anuncios ambulantes desde el punto de vista promocional.

2.7.1. Cadena de valor de servicio

Existe evidencia concreta, según una publicación de Harvard Business Review³⁹, de que los empleados satisfechos tratan de satisfacer en mayor medida a los clientes, y como consecuencia de esto, los clientes satisfechos pueden reforzar el sentido de satisfacción de los empleados en sus trabajos.

El clima del servicio que los empleados experimentan dentro de sus organizaciones se refleja en la forma en que los clientes experimentan el servicio.

La satisfacción del cliente se relaciona muy de cerca con la rotación de los empleados, a mayor rotación en el personal, menor satisfacción de los clientes.

Además, los estudios de esta publicación, demostraron que cuando la empresa ejerce presión sobre sus empleados por medio de ciertas prácticas negativas de recursos humanos, los empleados reaccionan con baja motivación e insatisfacción. A la larga existe una conexión entre los niveles de tensión de los empleados, la mayor deficiencia de la calidad en el servicio y las reacciones negativas de los clientes.

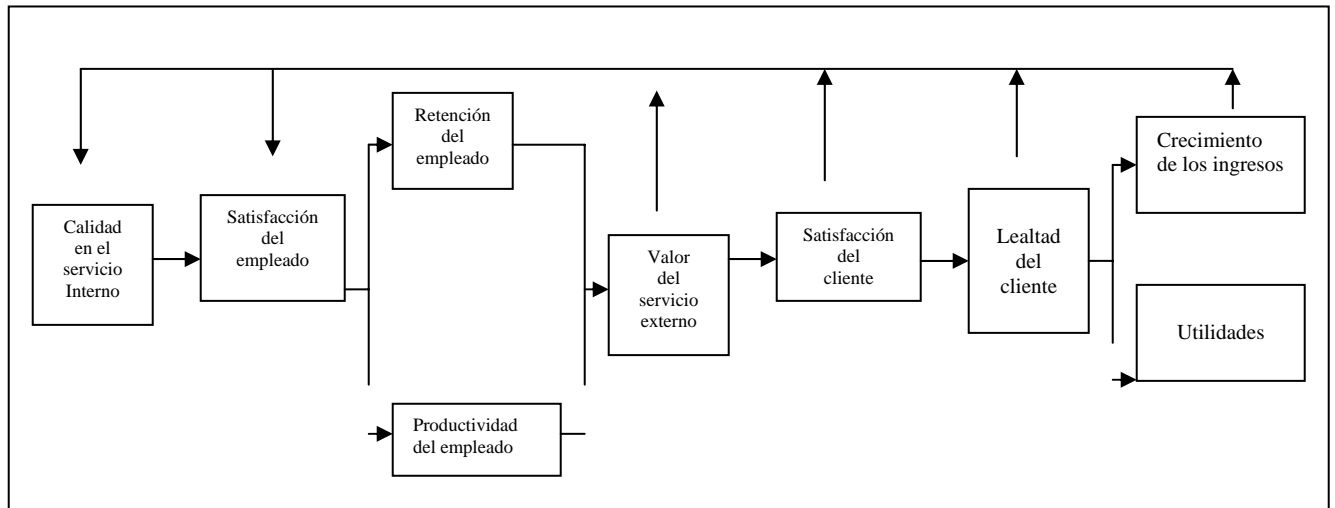
Lo que se sugiere a través de la cadena de valor del servicio es la existencia de vínculos decisivos entre la calidad del servicio interno, la satisfacción / productividad del empleado, el valor de los servicios que se proporciona al cliente, y la satisfacción del cliente, su retención y las utilidades.

El modelo no sugiere causalidad. Es decir, que la satisfacción del empleado no causa la satisfacción del cliente, sino que las dos se interrelacionan y alimentan una a la otra.

³⁸ Zeithaml, Valerie A.; Bitner, Mary Jo. Papel de los empleados en la entrega del servicio. **En su:** *Marketing de...* Op. Cit., cap.11, p.347-386.

³⁹ *Ibíd.*, cap.11, p.350.

Gráfico 5-2



Fuente: James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W.Earl Sasser, Jr. y Leonard A. Schlesinger, "Putting the Service – Profit Chain to Work " Harvard Business Review. Cadena de valor del servicio. **En:** *Marketing de Servicios*. 2ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2003, p. 351.

Como se puede observar en la gráfico número 5-2 surgen distintas relaciones:

La **primera relación** que identificaron fue que las utilidades y el crecimiento de los ingresos de las empresas de servicios están asociados a la lealtad de sus clientes. Según este estudio, la forma más adecuada de lograr clientes leales es incentivando al personal a estar permanentemente atentos a registrar las necesidades de los clientes y a lograr la satisfacción de los mismos en todos y cada uno de los contactos. Es vital capacitar al personal en esta filosofía de auténtico servicio para lograr tener siempre satisfechos a los clientes.

La **segunda relación** hallada propone que la lealtad de los clientes está directamente relacionada con la satisfacción de los clientes. Sin embargo, muchas veces, las mediciones parecen demostrar que la relación entre ambas variables no es lineal o directa. De hecho, de todas las relaciones desarrolladas en el modelo, ésta es la que menos correlación ofrece, y la más difícil de interpretar para cada tipo de negocio a lo largo del tiempo. Esto se debe, principalmente, a que existen otros factores tales como el precio o la publicidad, que pueden afectar o modificar la decisión de recompra de un cliente altamente satisfecho.

Por lo tanto, cada empresa debería desarrollar un sistema de medición propio y confiable que complemente a la satisfacción del cliente y que permita detectar qué otros factores puede llevar a lograr clientes leales.

La **tercera relación** dice que la satisfacción de los clientes está vinculada al valor que la empresa pueda ofrecerles. Según este estudio, los clientes de hoy suelen estar muy orientados hacia el valor. Se ha estudiado que lo que en realidad compran los clientes no es un producto o un servicio simplemente, sino un resultado y un proceso de calidad durante el uso del servicio. A su vez, el costo de adquisición de este servicio debe exceder en valor al precio para que la ecuación de beneficio del cliente lo haga inclinarse por nuestro producto y no por el de la competencia. Ahora bien, si se quiere lograr buenos resultados a través de brindarle valor al cliente, con un proceso de entrega de calidad y un bajo costo de adquisición, resultaría indispensable que los empleados que están en permanente contacto con el cliente tengan alta productividad.

Así llegamos a la **cuarta relación** del modelo, que dice que la creación del valor depende de la productividad de los empleados de línea. Esto, que a primera vista parece ser mutuamente excluyente, no lo es en realidad. La tendencia natural nos podría hacer pensar que para lograr el máximo valor debería invertirse un tiempo enorme en el cliente y por lo tanto la productividad sería bajísima. Sin embargo, estos estudios parecen demostrar lo contrario: valor y productividad suelen darse simultáneamente. En empresas donde la productividad es baja generalmente el valor entregado al cliente también es bajo. Es decir, no puede obtenerse el máximo valor para los clientes si la productividad de los empleados de línea no es alta. Por lo tanto, las empresas de servicios deberían invertir recursos en la medición de la productividad. Para obtener altos niveles de esta última resulta muy importante una buena ingeniería de los procesos en los que intervienen y agregan valor los empleados.

La **quinta relación** del modelo propone que la lealtad (retención) de los empleados es la responsable de una alta productividad. Tradicionalmente, la lealtad de los empleados solía medirse con el fin de compararla con los costos de selección, entrenamiento y reemplazo. Pero en las empresas de servicios, el mayor costo asociado a la falta de lealtad no parece pasar por estos tres elementos, sino por otros dos: la pérdida de productividad y la insatisfacción de los clientes.

El primer costo de la baja retención de los empleados es la pérdida de productividad. Sucede que con el correr del tiempo los empleados se vuelven cada vez más productivos, ya que aprenden a hacer en forma eficiente su trabajo y comienzan a incorporar su propio ingenio para optimizar las tareas aumentando su productividad. Se denomina a éste proceso curvas de aprendizaje. Al tener alta rotación de empleados toda esta creatividad se pierde, ya que los empleados no están el tiempo suficiente dentro de la empresa para comprenderla profundamente y poder aportar lo mejor de su talento para aumentar la productividad.

El segundo costo provocado por la baja retención de los empleados es la pobre calidad de servicio al principio y al final de la vida del empleado dentro de la empresa. Habitualmente, por más capacitación que se le dé a un nuevo empleado al ingresar a una empresa, los empleados aprenden haciendo y equivocándose. Generalmente estos errores involuntarios provocan gran insatisfacción en los clientes. Por otro lado, cuando un

empleado decide dejar de pertenecer a una empresa, suele orientar la mayor parte de su energía a la búsqueda de un nuevo trabajo y en consecuencia genera voluntaria o involuntariamente una insatisfacción en el cliente por la falta de dedicación en brindar el servicio en el lapso que le tome conseguir un nuevo empleo. Las estadísticas de estos estudios demuestran que las empresas y unidades de negocios de más bajo índice de satisfacción suelen tener altos índices de rotación de su personal. Al intentar tener empleados leales, debe hacerse hincapié sobre todo en la satisfacción de los mismos para con la empresa y para con la tarea asignada.

La **sexta relación** hallada propone que la satisfacción de los empleados es la principal causa de permanencia en la empresa (retención / lealtad). La gente se va de las empresas, muchas veces, fruto de la insatisfacción en su puesto de trabajo. Para evitar que esta insatisfacción llegue se debería mejorar la calidad interna o ambiente laboral.

La calidad interna puede medirse de diferentes formas, por ejemplo, a través de las percepciones de los empleados hacia sus trabajos, los resultados que obtienen, la relación con sus pares y la relación que cada persona tiene con la compañía en general.

La **última relación** expresa que la satisfacción de los empleados aumenta paralelamente a su capacidad de resolverles problemas a los clientes y a la calidad interna de la vida laboral.

2.7.2. Estrategias para evitar las deficiencias en la realización del servicio

Para Zeithaml y Bitner (2003)⁴⁰ es necesario una combinación de estrategias para asegurar que los empleados cuenten con la voluntad y la capacidad para brindar servicios de calidad, y que permanezcan motivados para su realización.

Con el objeto de construir una fuerza de trabajo orientada al cliente y con mentalidad de servicio, la organización puede utilizar las siguientes estrategias:

- **Contratar a las personas correctas**
 1. Competir por las mejores personas
 2. Contratar de acuerdo con las competencias y la inclinación para el servicio
 3. Ser el patrón preferido en una industria particular o en una ubicación determinada

⁴⁰ Ibid., cap.11, p.357-379.

- **Desarrollar a las personas para que brinden calidad en el servicio**
 1. Capacitación acerca de las habilidades técnicas e interactivas
 2. Delegar autoridad en los empleados
 3. Promover el trabajo en equipo

- **Proporcionar los sistemas de apoyo necesarios**
 1. Desarrollar procesos internos orientados al servicio
 2. Proporcionar la tecnología y el equipo de apoyo
 3. Medir la calidad en el servicio interno

- **Retener a las mejores personas**
 1. Medir y recompensar a los que desempeñan mejor el servicio
 2. Tratar a los empleados como a los clientes
 3. Incluir a los empleados en la visión de la compañía

2.8 Modelo SERVQUAL

El modelo SERVQUAL fue creado por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard Berry bajo el nombre de “*Servqual: A múltiple – item scale for measuring customer perceptions of service quality*”. Se publicó por primera vez en 1988 y, desde entonces, ha sufrido numerosas mejoras y revisiones. Fue desarrollado como consecuencia de la ausencia de información que trate específicamente la problemática relacionada con la medición de la calidad del servicio, atendiendo a las características particulares que representan los servicios frente a los productos.

Zeithaml y Bitner (2003)⁴¹ definen el modelo SERVQUAL como “*una escala multidimensional para medir las percepciones y las expectativas del cliente sobre la calidad en el servicio*”. Basado en la noción de “calidad observada”, SERVQUAL es un criterio cuantitativo que mide lo que el cliente observa en cuanto al funcionamiento del servicio contra el telón de sus expectativas (o deseos) sobre el mismo⁴².

Un modelo de calidad del servicio no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes.

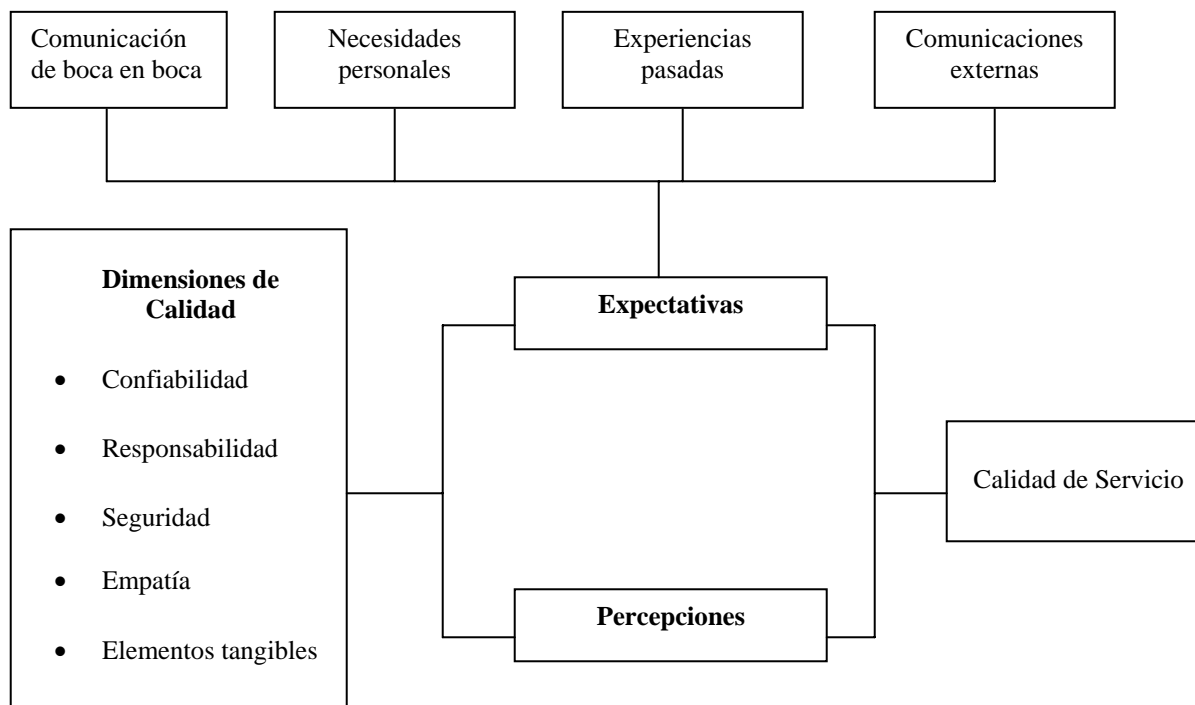
La calidad en el servicio crea verdaderos clientes: clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que utilizarán la empresa de nuevo y clientes que hablarán de la empresa en términos positivos con otros futuros clientes. De esta manera, resulta muy importante conocer las expectativas y percepciones que el cliente tiene sobre la organización.

A continuación en la siguiente gráfica se resume el modelo:

⁴¹ *Ibíd.*, cap.5, p.147.

⁴² Berry, Leonard; Bennet, David R.; Brown, Carter W. Establecer la agenda de la calidad de servicio. **En su:** *Calidad de ... Op .Cit.*, cap.6, p. 108.

Gráfico 6 -2



Fuente: Adaptado de Velerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard Berry. Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio. **En su:** *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1993, pag.26.

La calidad del servicio, desde la óptica de las percepciones de los clientes, puede ser definida como “*la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones*”.⁴³

SERVQUAL es un instrumento que permite medir las percepciones y expectativas de los clientes teniendo en cuenta las cinco dimensiones de la calidad de servicio presentadas en el punto 2.3.3; es decir, confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles.

La puntuación de las percepciones y expectativas se miden en una escala de siete puntos, que van desde “muy de acuerdo” a “muy en desacuerdo”. Las puntuaciones globales de la calidad de servicio resultan de la diferencia entre las puntuaciones de percepciones y expectativas (P- E).

⁴³ Zeithaml, Valarie A.; Parasuraman, A.; Berry, Leonard L. El punto de vista del consumidor sobre calidad de servicios. **En su:** *Calidad Total...* Op. Cit., cap.2, p.21.

Factores que influyen en las expectativas:

- **Comunicación de boca en boca.** La denominada comunicación de boca en boca es lo que los clientes escuchan de otros clientes y constituye un factor importante en la determinación de sus expectativas.
- **Las necesidades personales.** Las necesidades personales de los clientes pueden, hasta cierto punto, condicionar sus expectativas.
- **Las experiencias.** Las experiencias que se han tenido con el uso de un servicio similar pueden influir en el nivel de sus expectativas.
- **La comunicación externa.** La comunicación externa juega un papel clave en la conformación de las expectativas del cliente. Dentro del concepto de comunicación externa se incluyen una variedad de mensajes, directos e indirectos, que emiten las empresas de servicio dirigidos a los clientes.

Este instrumento es un cuestionario que contiene en su primera parte, una serie de preguntas que tienen como finalidad conocer las expectativas que el cliente posee sobre una empresa en particular, por ejemplo una compañía de seguros. La segunda parte del cuestionario invita al cliente a evaluar la gestión del servicio sobre la misma empresa, por ejemplo *Milano*. De esta manera se cuantifican las evaluaciones de los clientes respecto a la importancia relativa de las cinco dimensiones o criterios de la calidad del servicio.

El cuestionario SERVQUAL consta de 44 preguntas que evalúan las percepciones y expectativas para cada uno de los 22 elementos de la calidad del servicio definidos. Una vez que se tienen las puntuaciones de cada uno de los 22 elementos evaluados, tanto en expectativas como percepciones, se procede generalmente al siguiente análisis cuantitativo:

- a) Se calculan las puntuaciones medias (P-E) para cada dimensión, a partir de los ítems que la integran.
- b) Se calcula un índice global de calidad de servicio a partir de la realización de una media de los valores medios (P-E) de cada una de las dimensiones. La media puede ponderarse a partir de la asignación de pesos o importancias relativas a cada dimensión.

Existen varias técnicas operativas para asignar pesos a las dimensiones en el cálculo del índice global de calidad del SERVQUAL, de la cual destacamos las siguientes:

- Pueden darse pesos equivalentes, es decir, asignar la misma importancia relativa a cada dimensión.
- Puede incluirse en el cuestionario una pregunta para que el encuestado reparta 100 ó 10 puntos entre las diferentes dimensiones según la importancia que les asigne, o bien valorar de una escala de 0-10 ó 0-100 cada una de las dimensiones por separado.
- Incluir una pregunta en la que se pida la valoración global del servicio recibido y aplicar posteriormente un análisis de regresión para determinar la importancia de cada una de las dimensiones como variables explicativas de la valoración global.

Habitualmente se utilizan las dos últimas alternativas. Sin embargo, en los trabajos empíricos se suelen utilizar las dos primeras, debido a que son menos complejas. El uso de las dos primeras alternativas puede presentar los siguientes inconvenientes:

- a) La alternativa de asignar pesos equivalentes supone que no tienen por qué coincidir necesariamente con las preferencias de los clientes.
- b) La alternativa de preguntarle al cliente sobre la importancia de las dimensiones presenta el inconveniente, de que al no verse obligado a decir que dimensiones son realmente importantes, suele repartir de forma bastante proporcional la importancia de cada una de las dimensiones.

2.9 Antecedentes bibliográficos

El objetivo de esta sección es hacer un balance del marco conceptual utilizado a través de los comentarios de la bibliografía del presente trabajo.

El marco teórico se pudo construir gracias al valioso aporte de diferentes autores, profesores de universidades prestigiosas que dedicaron muchos años a la investigación y a la enseñanza del marketing de servicios.

En primer lugar, se consideró el libro *Marketing de Servicios* (Zeithaml, Valarie A. y Bitner, Mary Jo) por ser un texto totalmente integrado, que hace una síntesis y recopila los temas fundamentales del marketing de servicios. Entre los beneficios de su lectura destacamos:

- El conocimiento del marketing de servicios teniendo en cuenta sus características principales.
- La estructura de los temas focalizado en los procesos principales del marketing de servicios.
- Esquemas de trabajo para la integración del conocimiento.
- Ejercicios y casos cuidadosamente seleccionados con el propósito de ilustrar los principios y estrategias del marketing de servicios.

En segundo lugar, se examinó el libro *Calidad de Servicio* (Berry, Leonard L.; Bennet, David R. y Brown, Carter W.) que ofrece una estructura conceptual para entender y mejorar la calidad en los servicios. De sus aportes se destacan:

- Las características de los servicios.
- Las dimensiones del funcionamiento del servicio.
- Los beneficios que corresponden a las empresas que ofrecen una calidad superior.
- La importancia de la calidad del servicio y cuáles son las causas de sus problemas.
- Cómo se puede establecer una agenda de la calidad de servicio.
- Lo que los autores denominan “*El mini-giro de la calidad de servicio*”, que explica en qué consiste la siguiente secuencia:
 - Establecer normas de servicio.
 - Medir los rendimientos.
 - Premiar a los que se destacan.

En tercer lugar, se aprovecharon los aportes del libro *Calidad Total en la Gestión de Servicios* (Zeithaml, Valarie A.; Parasuraman, A. y Berry, Leonard L.) que desarrolla una metodología para medir las percepciones del cliente sobre la calidad de servicio. Entre los beneficios de su lectura destacamos:

- Numerosas ideas sobre lo que deben hacer las empresas para mejorar la calidad de sus servicios.
- Un modelo para el entendimiento de lo que es la calidad del servicio y una guía para establecer lo que debe hacerse para medirla, para señalar sus problemas y para lograr su solución.
- La comprensión de la herramienta SERVQUAL y sus aplicaciones.

El punto en común de estos tres libros, y la razón principal por la cual fueron elegidos, es que uno o más de sus autores participó de la creación del modelo SERVQUAL (Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard Berry) la principal herramienta utilizada en este trabajo.

Los demás autores consultados, en orden a la cantidad de referencias bibliográficas son los siguientes:

J. M. Juran, uno de los “padres fundadores” del tema calidad a nivel mundial, un clásico en la materia. De su libro se obtuvieron fundamentalmente definiciones de términos importantes, como por ejemplo:

- Calidad.
- Servicios.
- Cliente.

También se pudo aprender de su libro, el concepto de cómo se logra el cambio cultural en la organización.

Rubén Roberto Rico, el único autor argentino experto en calidad que se consultó para este trabajo debido a su enfoque hacia el cliente y a los mercados nacionales en términos de visualizar la calidad como una de las ventajas competitivas más importantes.

Los aportes de sus libros no solamente se aprovecharon para el marco teórico, sino que también ayudaron para la realización de los demás capítulos debido al despliegue de casos y esquemas que posibilitan la aplicación de los conceptos y las técnicas en la realidad de la empresa. Entre sus contribuciones conceptuales más importantes se destacan:

- La definición de calidad.
- Qué es la calidad para el cliente.
- Los factores que influyen los niveles de satisfacción de los clientes.
- La noción de “*la voz del cliente*”.

Phillip Kotler, un referente mundial en marketing, de su libro se extrajeron conceptos referidos al diseño y administración de servicios.

Fundación Premio Nacional a la Calidad, institución creada en el año 1993 para organizar y administrar el programa del Premio Nacional a la Calidad para el Sector Privado. De su *Guía para la evaluación de la calidad de gestión en las pequeñas y medianas empresas* se tomaron las definiciones de calidad y de servicios.

José Luis Cela Trulock, autor español que entiende la calidad como un valor humano, y aportó una visión distinta a la habitual, debido a su concepto filosófico de la calidad y su extensión a la vida del trabajo y su relación con el hombre. Del modelo propuesto en su libro de plan de calidad se basó el diseño del cuarto capítulo.

Y para terminar, mencionamos el resto de los autores de las referencias bibliográficas del marco teórico, que también contribuyeron a la realización del mismo:

A. Bernillón; O. Cérutti; William J. Stanton; Michael J. Etzel; Bruce J. Walker y Rosabeth Moss Kanter.

Capítulo III

Antecedentes de *Milano*

3.1 Introducción

Milano es el nombre de fantasía utilizado a los fines de este trabajo. La razón social de la firma analizada es *Hamburgo S.A.*

Esta compañía se constituyó a fines del año 1995, y se lanzó al mercado a principios de 1996, con una cartera de clientes mínima y un patrimonio neto que al año se triplicó, prueba evidente de la rentabilidad de sus operaciones.

El paquete accionario pertenece a una conocida familia santiagueña que es dueña del Grupo Económico más importante de la provincia.

La empresa creció con el paso del tiempo, hoy cuenta con 117.500 asegurados y tiene agencias en Jujuy, Catamarca, La Rioja y Tucumán.

La investigación se va a focalizar en el Departamento Siniestros de la compañía debido a la complejidad de sus procesos, ya que centraliza tanto la siniestralidad de casa central como de las agencias.

La actividad aseguradora está regulada por varias leyes, se destaca la número 20.091 denominada “Ley de los Aseguradores y su control”,⁴⁴ en donde establece, entre otros puntos: quienes pueden operar como aseguradores en nuestro país, la autoridad de control, los capitales mínimos requeridos para estar en el mercado, cómo confeccionar y exponer los balances en forma trimestral y el régimen de inversiones.

La Superintendencia de Seguros de la Nación (S.S.N.) es el organismo oficial de contralor regulado por dicha normativa, y exige a las compañías de seguros observar las formalidades contempladas en las leyes vigentes. Por ejemplo, en el Departamento bajo estudio destacamos:

- Respetar los plazos de denuncia del siniestro.
- Respetar los plazos para expedirse sobre el derecho del asegurado.
- Respetar los plazos para pagar la indemnización.
- Confeccionar un expediente numerado y correlativo por cada siniestro, adjuntando en el mismo una serie de documentos, pericias e informes.
- Llevar libros foliados y rubricados por el Registro Público de Comercio en donde quede asentado todo el proceso de un siniestro.

⁴⁴ Mecca, Roberto. El Marco Legal. En su: *Manual de Marketing y Administración en Seguros*. Buenos Aires: El autor, 1997, cap.4, p.108-116.

Todas estas exigencias legales y las permanentes verificaciones por parte de la S.S.N. hacen que la gente del Departamento Siniestros ocupe la mayor parte del tiempo en estos menesteres y muchas veces descuiden la atención al cliente. Si a ello se le suma que los asegurados que llegan a estas oficinas traen una carga emotiva muy grande ya que protagonizaron un accidente de tránsito (Siniestros Automotor) o perdieron a un ser querido (Siniestros Vida y Sepelio) configura un panorama que puede llegar a tornarse tedioso, complejo y burocrático desde el punto de vista del cliente que va a buscar soluciones a sus problemas. Por tal motivo, es necesario implementar un Sistema de Gestión de Calidad que agilice este proceso y movilice los recursos humanos para dar lo mejor de sí, no sólo desde el punto de vista legal y técnico, sino también poniéndose en el lugar del asegurado y sus circunstancias.

3.2 Análisis global de la empresa

Con el objeto de profundizar el análisis de la empresa, y comprender la organización y el funcionamiento de *Milano*, se utiliza a continuación un esquema de Rodolfo Biasca⁴⁵. Siguiendo a este autor, se divide el análisis de la estructura de la empresa de acuerdo a los siguientes cinco aspectos:

- Físicos.
- Procesos y organización.
- Humanos.
- Financieros.
- Legales.

Cada uno de estos aspectos está conformado por distintas variables, las cuales se utilizan como guía para una mayor comprensión de la situación de la empresa.

3.2.1 Aspectos Físicos

3.2.1.1 Tamaño

Trabajan en la organización 80 personas: 45 en Santiago del Estero, 7 en Jujuy, 7 en Catamarca, 12 en La Rioja y 9 en Tucumán. La casa central (objeto de análisis del presente trabajo) cuenta con instalaciones cómodas que se distribuyen en dos pisos que totalizan 912 m². Además tiene cocheras, ascensores, sala de capacitación, cocina y dos archivos.

⁴⁵ Biasca, Rodolfo. **En su:** *¿Somos Competitivos?* Buenos Aires: Granica, 2001, p. 175.

3.2.1.2 Localización y uso del espacio

Se encuentra situado al frente de la plaza principal de Santiago del Estero, con un amplio cartel luminoso.

En el interior del local, la distribución es la siguiente:

Planta Baja: Está la guardia, los ascensores, cocheras y la recepción.

Primer Piso: Se encuentra un amplio salón de atención al público con diez boxes individuales, sillones, caja recaudadora y baños para el público. En el interior se encuentran las oficinas del Directorio, Gerente General, Gerente de Administración, Gerente Comercial y doce oficinas más que conforman los distintos departamentos de la compañía.

En un entepiso está la sala de capacitación con capacidad para 50 personas. En el otro entepiso están los dos archivos de la empresa, la cocina y los baños de uso exclusivo del personal.

3.2.1.3 Instalaciones.

El inmueble donde funciona la compañía es un pintoresco edificio de diez pisos que está muy bien ubicado y dispone de todas las instalaciones necesarias para el desarrollo de sus tareas comerciales, administrativas y técnicas. En este punto, es importante resaltar también que *Milano* posee un sistema informático de última generación.

Se pueden destacar las siguientes instalaciones:

- Oficinas confortables y cálidas.
- Mobiliario nuevo y con diseños de vanguardia.
- Dos ascensores con capacidad para cinco personas cada uno.
- Una gran escalera que conduce al salón principal, que siempre está ornamentada por conocidos decoradores del medio según la época del año.
- Generador propio de energía.
- Equipo central de aire acondicionado y calefacción.
- Computadoras en red y teléfonos en todos los boxes y oficinas.
- Conexión a internet en varios departamentos.

Hay que acotar que la limpieza en las instalaciones es una constante, especialmente en pisos, pasillos y ambientes en general debido al trabajo mancomunado que realiza la empresa contratada al efecto y al personal de maestría de la compañía que también colabora con esta tarea.

3.2.2 Aspectos de Procesos y Organización

3.2.2.1 Procesos Claves:

Los procesos que realiza la empresa, junto con las funciones que la componen, se relevan a continuación con el objeto de obtener una mejor comprensión del funcionamiento de la organización.

Procesos Comerciales:

- Atención en el salón:

La atención al público se divide en tres sectores:

Seguro de Sepelio

Seguro de Vida

Seguro Automotor

Cada sector con tres boxes cada uno, más un box para el Jefe de Salón.

Los responsables de llevar adelante estas funciones están preparados para atender a los clientes, detectar sus necesidades y asesorarlos con relación a cuál es el producto que más se ajusta a sus necesidades.

Breve descripción de los productos que comercializa la compañía:

El **Seguro de Vida** es un eficaz sistema a través del cual una persona protege a quienes dependen de ella, del riesgo que significa la pérdida de ingresos, por su desaparición o disminución física.

Una persona durante su existencia se encuentra expuesta a riesgos crecientes en la medida en que se incrementa su edad y diversifican sus actividades, razón por la cual experimenta con mayor intensidad la necesidad de proteger a su familia.

Coberturas del seguro de vida:

- Titular: fallecimiento, fallecimiento por accidente, incapacidad total y permanente por enfermedad, incapacidad total y permanente por accidente, incapacidad parcial por accidente y desmembramiento.
- Cónyuge: fallecimiento, fallecimiento por accidente, incapacidad total y permanente por accidente, incapacidad parcial por accidente y desmembramiento.
- Grupo Familiar: fallecimiento, fallecimiento por accidente, incapacidad total y permanente por accidente.
- Adicional Titular: fallecimiento, fallecimiento por accidente, incapacidad total y permanente por accidente.

Ventajas adicionales:

Asesoramiento jurídico gratuito, descuentos en ópticas y en farmacias.

El **Seguro de Sepelio** es un seguro de características muy especiales; no sólo en cuanto a un caso extremo, sino también en aquellas situaciones intermedias en que una atención oportuna y adecuada ayudan a evitar consecuencias no deseadas.

La cobertura de este seguro incluye:

- Ataúd de buena calidad.
- Cortejo fúnebre.
- Servicio completo de velatorio.
- Gestiones de certificado y acta de defunción en el Registro Civil.
- Gestión en la municipalidad para la inhumación de los restos.
- Cobertura en todo el país.
- Reintegro de \$ 2.000 en caso de no utilizar el servicio.
- Subsidio de \$ 500 por gastos de luto.
- Inhumación en cementerio privado.
- Parcela en propiedad a perpetuidad.

Ventajas adicionales:

Emergencia médica a domicilio, servicio de enfermería, consultorio externo, servicio de internación domiciliaria, cobertura odontológica, descuentos especiales en ópticas, ortopedia, farmacias y veterinarias. Asesoramiento jurídico gratuito, servicio de peluquería.

El **Seguro Automotor** es un requerimiento indispensable para preservar la tranquilidad propia y de terceros. Existen cinco tipos de coberturas alternativas:

- Cobertura “AO”. Responsabilidad civil hacia terceros (Seguro obligatorio de responsabilidad civil).
- Cobertura “BO”. Daño total por incendio, pérdida total por robo o hurto, daño total por accidente, responsabilidad civil hacia terceros.
- Cobertura “2B1”. Daño total por incendio, pérdida total por robo o hurto, responsabilidad civil hacia terceros.
- Cobertura “CO”. Daño total y parcial por incendio, pérdida total y parcial por robo o hurto, daño total por accidente, responsabilidad civil hacia terceros.
- Cobertura “C1”. Daño total y parcial por incendio, pérdida total y parcial por robo o hurto, responsabilidad civil hacia terceros.

Ventajas adicionales:

Auxilio mecánico, emergencias médicas, consultorio externo, seguro por muerte del conductor, servicio de internación domiciliaria, bonificaciones en las primas, débito automático, renovación automática de las pólizas, cobertura en países limítrofes, asesoramiento jurídico gratuito, descuentos especiales en ópticas y en farmacias.

- Agentes de Ventas

Son “la cara” de la compañía en la calle. Su trabajo consiste en visitar prospectos y potenciales asegurados en sus domicilios particulares o lugares de trabajo. Viajan en forma permanente, ya que tienen que abarcar todo el territorio provincial.

El plantel de diez vendedores está bajo la supervisión del Gerente Comercial. Tienen reuniones en la empresa todos los viernes, para discutir temas inherentes al trabajo desarrollado durante la semana que pasó y para programar la siguiente.

Cabe destacar que los precios de los productos que comercializa la compañía los determinan el Actuario, a través de cálculos estadísticos, juntamente con el Gerente Comercial, de acuerdo a su conocimiento del mercado.

Procesos Administrativos:

- Departamento Facturación. Es el encargado de emitir las pólizas a los asegurados y enviarlas a Tesorería para que gestionen su cobro.
- Departamento Tesorería. Está dividida en dos sectores, cada una con su responsable:

Sector Cobranzas

Tiene a su cargo la gestión de cobranzas de las pólizas emitidas. El equipo de cobranzas está encabezado por el Jefe de Cobranzas, dos encargados de realizar las imputaciones de las pólizas, otra que hace el seguimiento telefónico de los deudores, un cajero y el cobrador.

Sector Pagos

Se encarga de todos los pagos de la compañía. Hay un responsable de la confección de los cheques (por norma de la S.S.N. todos los pagos deben efectuarse con cheques) para pagar los siniestros, proveedores y demás gastos que se efectúen en la empresa. Todo bajo la supervisión del Contador General.

- Departamento Contable. Este departamento es el encargado de confeccionar los estados contables trimestrales, liquidar todos los impuestos, sueldos y cargas sociales, preparar los informes periódicos para la S.S.N., informes financieros para el Directorio y Gerencia General. También es el que se ocupa de todo lo relativo a Recursos Humanos (selección, contratación, licencias, etc.)
- Departamento Siniestros. Está dividido en dos sectores, cada uno con su responsable:

Vida y Sepelio

La **primera función** es la responsabilidad del Control Técnico de las fichas nuevas que ingresan a la compañía. Estas fichas son las declaraciones de salud de los asegurables, que tienen que estar dentro de los parámetros que establece la compañía con relación a la edad, el peso y la altura, entre otros. Esta función cuenta con el asesoramiento permanente del médico de la empresa.

Una vez que la ficha supera el Control Técnico se produce el alta del interesado en el seguro.

La **segunda función** de este sector es la de liquidar el siniestro, una vez que se producen los hechos cubiertos por las pólizas: muerte o invalidez total y permanente. Para poder llevar adelante esta tarea es necesario un expediente con una serie de documentación que se solicita previamente.

Una vez que el expediente está liquidado se lo pasa al Departamento Tesorería para la confección del cheque.

Automotores.

Este sector atiende todos los accidentes de tránsito en los que se ven involucrados los asegurados de la compañía. Para ello cuenta con el asesoramiento permanente de los peritos en accidentología, médicos y el cuerpo legal de la empresa (Estudio de abogados). Al igual que en Vida y Sepelio se debe confeccionar un expediente, que una vez aprobado se lo envía al Departamento Tesorería para la confección del cheque.

Principales Procesos en los que interviene el Departamento Siniestros
Contratación de un seguro de vida o sepelio:

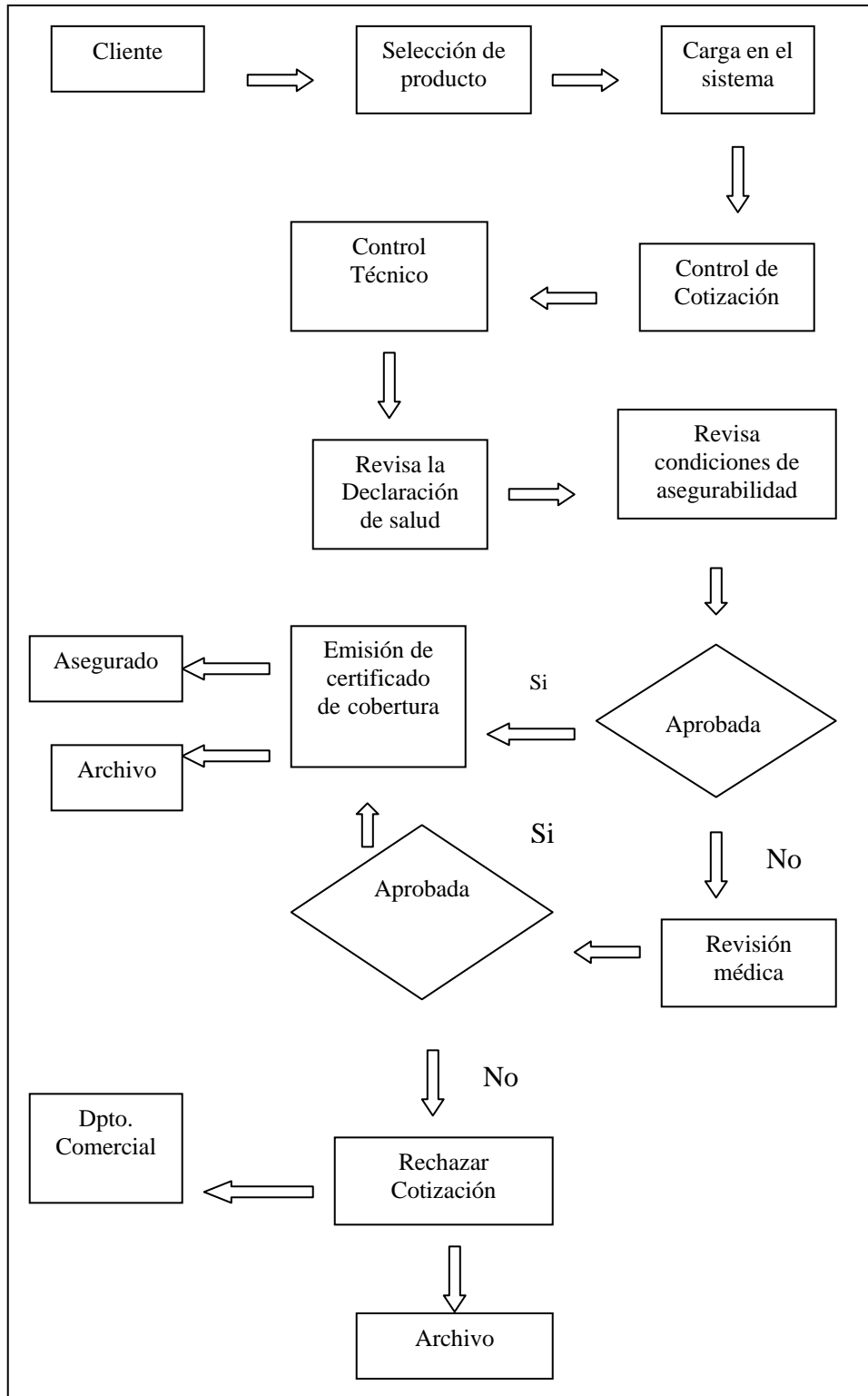


Gráfico 1-3

Selección de producto

Elección del producto más conveniente.
Se le pide al asegurado la documentación necesaria.
Se completa la solicitud con todos los datos.

Carga en el sistema

Se carga la solicitud en el sistema.

Control de cotización

Se controla la documentación presentada.
Se controla los datos de la cotización.
Se controla que la declaración de salud esté completa.

Revisa la declaración de salud

Verificar que esté firmada la declaración de salud.
Confirmar que las enfermedades han sido declaradas.
Controlar que la documentación esté completa.

Revisa condiciones de asegurabilidad

Coteja que el peso, la altura y la edad estén dentro de los parámetros establecidos por la compañía.

Aprueba la solicitud

Si de los controles surge que está todo en orden la solicitud es aprobada, se envía la cotización al Departamento de Facturación para la emisión del certificado de cobertura. Una vez emitido el mismo se le entrega el original al cliente y el duplicado se archiva en el legajo del asegurado.

No aprueba la solicitud

Si la solicitud es observada en virtud de aspectos detectados por Control Técnico, se pide la intervención del médico de la compañía para pedir informes o chequeos más específicos de los problemas detectados.

Si el informe médico es favorable la solicitud es aprobada y el proceso sigue su curso normal. Si por el contrario, el asegurado no reúne las condiciones médicas, la cotización es rechazada, y se envía los antecedentes al archivo y se comunica la situación al Departamento Comercial para que éste le avise al asegurable.

Denuncia de un siniestro de vida o sepelio

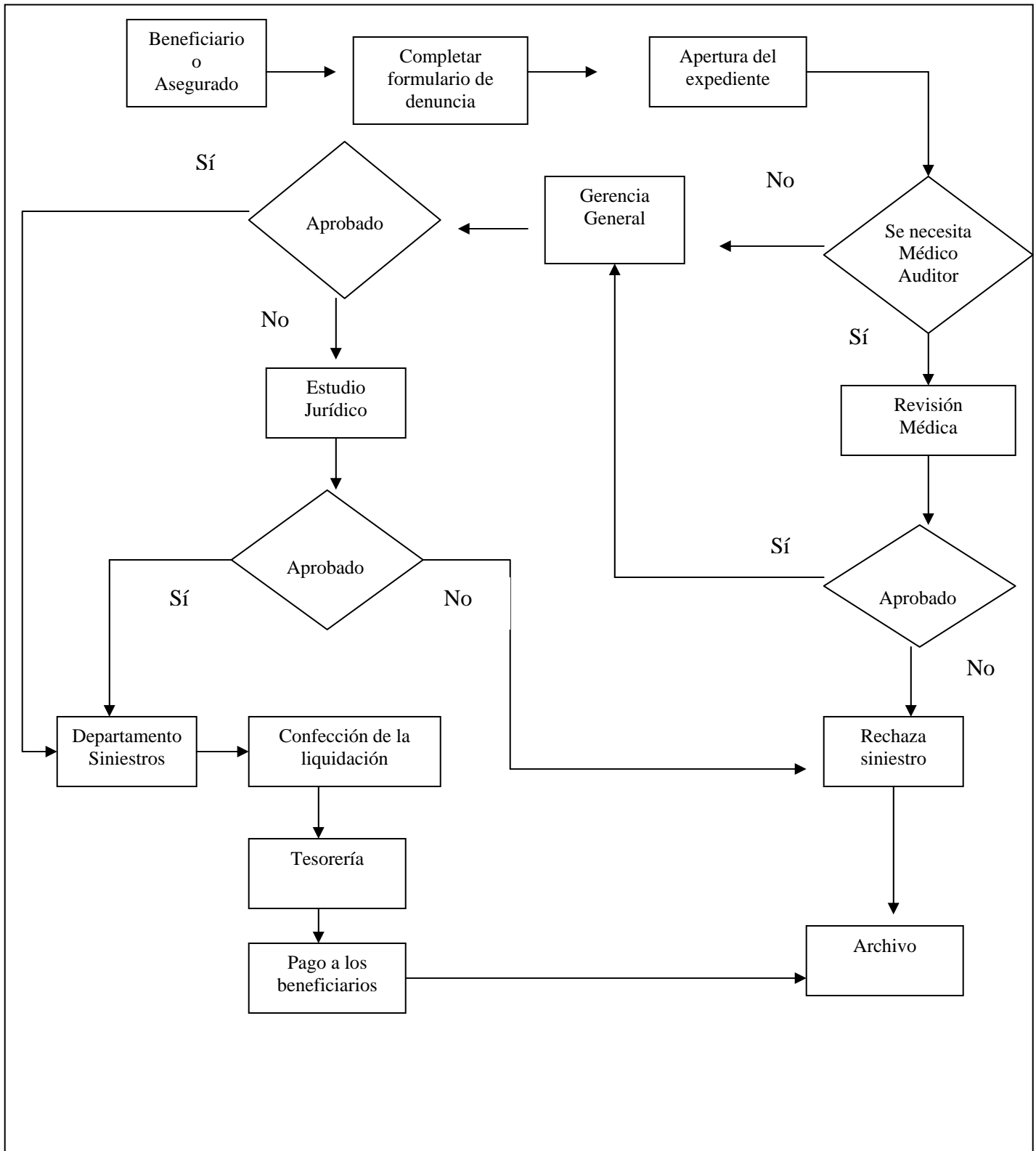


Gráfico 2-3

Beneficiario o Asegurado

En la mayoría de los casos los que denuncian el siniestro son los beneficiarios del asegurado fallecido, pero puede ocurrir que se presente el mismo asegurado solicitando el seguro por incapacidad. (contemplado en la póliza de seguro de vida de la compañía).

Completar formulario de denuncia

Al completar los formularios previstos se formaliza la denuncia administrativa. Acto seguido se le solicita al peticionante la documentación necesaria para poder abrir un expediente. Por ejemplo: fotocopias de acta de defunción, documentos de identidad, partidas de nacimiento, acta de matrimonio, entre otros.

Apertura del expediente

Una vez que el peticionante presenta toda la documentación se procede a la apertura del expediente en el Departamento Siniestros, que consiste en primer lugar armar una carpeta, asignarle un número de siniestro y cargarlo en el sistema.

No necesita Médico

Existen varios casos en los que la claridad de la documentación o de los hechos no hace necesaria la verificación médica. En este caso pasa directamente a Gerencia General para la aprobación del siniestro.

Necesita Médico

Si la revisión médica es necesaria se lo cita al asegurado para practicarle los estudios que fueran pertinentes (esto es muy común cuando invocan incapacidad).

Si los asesores médicos de la compañía no aprueban el expediente; el siniestro es rechazado, se le comunica al asegurado y la documentación va al archivo.

Si los asesores médicos de la compañía aprueban el expediente, el mismo pasa a la Gerencia General para su aprobación.

Gerencia General

Habitualmente es en esta oficina donde se produce el cuello de botella del proceso. Al análisis minucioso que requiere un expediente de este tipo, ya que está en juego mucho dinero para la compañía, se le suman las múltiples tareas que desempeña la cabeza de la empresa. Este es el motivo por el cual los expedientes muchas veces demoran más de lo normal ya que el gerente está de viaje o atendiendo asuntos de igual o mayor envergadura.

Una vez que el Gerente General lo aprueba vuelve al Departamento Siniestros en donde se confecciona la liquidación.

Si el Gerente General tiene alguna duda de índole legal el expediente es remitido al estudio de abogados para que lo analicen desde es óptica.

Estudio Jurídico rechaza

Si los asesores legales de la compañía consideran que el pago no es procedente, el siniestro es rechazado, se le comunica al asegurado y la documentación va al archivo.

Estudio Jurídico aprueba

Si los asesores legales de la compañía consideran procedente el pago, el siniestro es enviado al Departamento Siniestros para que se confeccione la liquidación.

Tesorería

Una vez que llega el expediente liquidado del Departamento Siniestros se realizan las siguientes tareas:

- Controles cruzados de consistencia.
- Confección del o los cheques.
- Llevar el expediente a Gerencia General para la firma del cheque.
- Llamar al beneficiario para que se presente a cobrar.
- Cuando el o los beneficiarios se presentan a cobrar son llevados por un auxiliar de Tesorería a la Gerencia General para que le paguen el siniestro.
- Efectuado el pago, por dos funcionarios de la compañía, el expediente se cierra adjuntando el recibo firmado y se lo envía al archivo de la empresa.

Denuncia de un siniestro de automotor, asegurado que choca un tercero

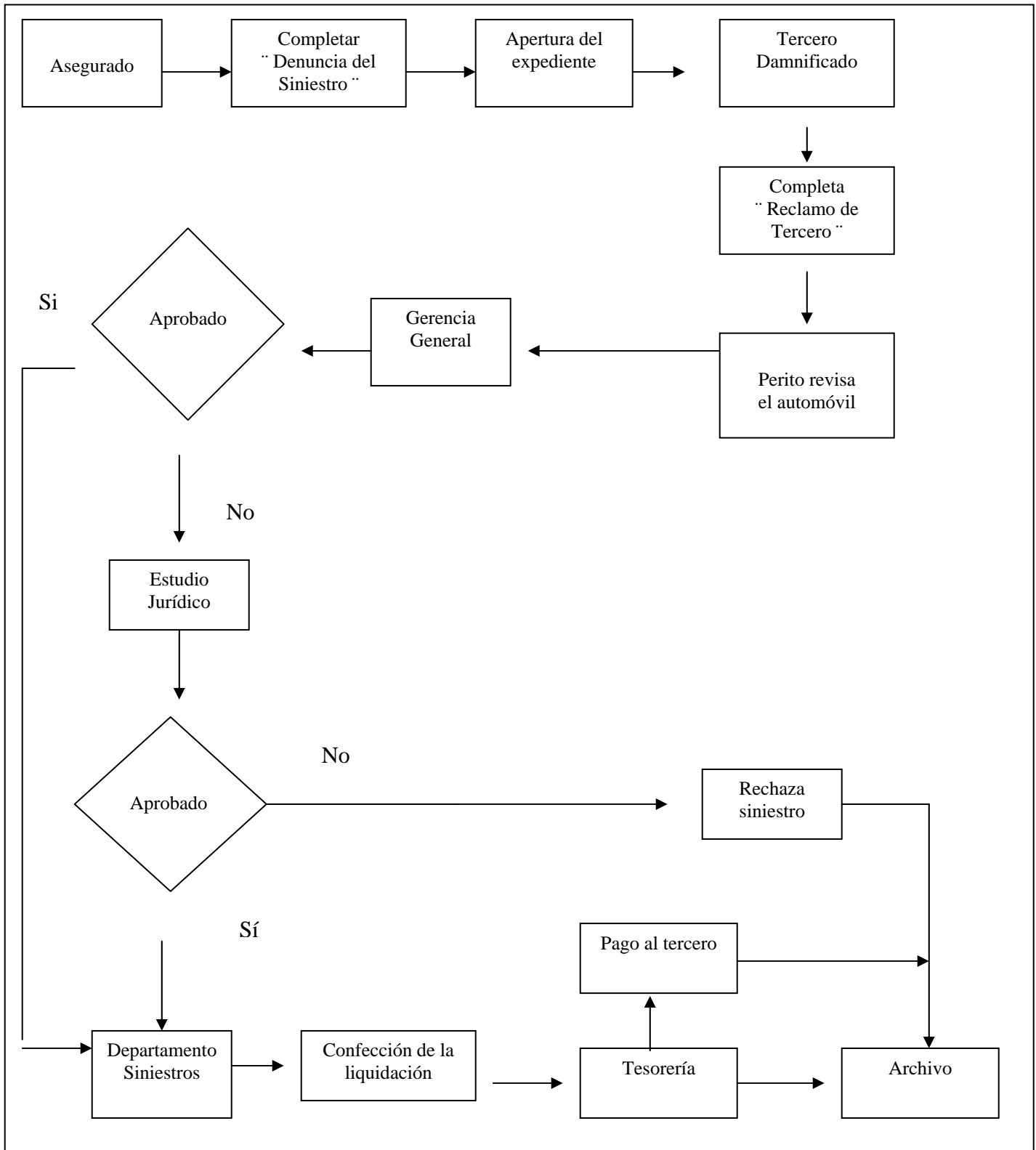


Gráfico 3-3

Asegurado

El conductor del vehículo que está asegurado en la compañía tiene 72 horas corridas desde que se produce el siniestro para presentarse en la compañía.

Completar Denuncia del Siniestro

En este formulario se consignan los datos del asegurado, de los conductores, de los vehículos involucrados, características del hecho y un pequeño dibujo del accidente. Además de completar este formulario el asegurado debe llevar a la compañía la exposición policial de la comisaría del lugar del hecho.

Apertura del expediente

Una vez controlada la documentación anterior, se verifica que el asegurado esté al día con los pagos, y se procede a la apertura del expediente. En primer lugar se arma una carpeta, se le asigna un número correlativo de siniestro y se lo carga en el sistema. De esta manera queda habilitado el reclamo del tercero, que tiene dos años para presentarse.

Tercero damnificado

Al presentarse el tercero damnificado debe completar el formulario “Reclamo de terceros”, que tiene similares características al formulario “Denuncia del siniestro”. Además debe acompañar el título del vehículo y dos presupuestos por los daños.

Perito revisa el automóvil

Un experto en accidentes de tránsito revisa el vehículo siniestrado y el lugar del hecho, en caso de ser necesario, elabora un informe detallado que incluye fotografías y gráficos que se adjuntan al expediente.

Gerencia General

Personal especializado del Departamento Siniestros evalúan conjuntamente con el Gerente General la culpabilidad de los involucrados en el accidente.

Una vez que el Gerente General determina el monto a pagar o se decide, por pedido del tercero damnificado, arreglar el vehículo; el expediente vuelve al Departamento Siniestros en donde se confecciona la liquidación.

Si el Gerente General tiene alguna duda de índole legal el expediente es remitido al estudio de abogados para que lo analicen desde es óptica.

Estudio Jurídico rechaza

Si los asesores legales de la compañía consideran que el pago no es procedente, el siniestro es rechazado, se le comunica al asegurado y la documentación va al archivo.

Estudio Jurídico aprueba

Si los asesores legales de la compañía consideran procedente el pago, el siniestro es enviado al Departamento Siniestros para que se confeccione la liquidación.

Tesorería

Una vez que llega el expediente liquidado por el Departamento Siniestros se realizan las siguientes tareas:

- Controles cruzados de consistencia.
 - Confección del o los cheques.
 - Llevar el expediente a Gerencia General para la firma del cheque.
 - Llamar al beneficiario para que se presente a cobrar.
 - Cuando el o los beneficiarios se presentan a cobrar son llevados por un auxiliar de Tesorería a la Gerencia General para que le paguen el siniestro.
 - Efectuado el pago, por dos funcionarios de la compañía, el expediente se cierra adjuntando el recibo firmado y se lo envía al archivo de la empresa.
-
- Departamento Sistemas. Tiene dos funciones fundamentales, en primer lugar es el soporte técnico de todas las máquinas, de la red, de las comunicaciones y de todos los aplicativos que ellos contienen, tanto de la casa central como de las agencias. Por otro lado tiene a su cargo el desarrollo de los módulos y reportes que solicitan los usuarios de los distintos sectores de la compañía.

3.2.2.2 Aspectos de la Organización

3.2.2.2.1 Tipos de tareas realizadas

La actividad principal de la compañía es la comercialización de seguros de vida, sepelio y automotor, a pesar de estar autorizado por la S.S.N. a trabajar con otros tipos de seguro.

3.2.2.2.2 Asignación de responsabilidades

Si bien no existe un manual de procedimientos en donde se describan las tareas de cada uno, por la naturaleza de la actividad, los puestos están bien definidos y la asignación de

responsabilidades también. Cada departamento tiene su responsable y además cada gerente tiene a su cargo algún departamento.

3.2.2.2.3 Alcance del control

El principal control de la compañía es la auditoría externa, que en forma trimestral reporta directamente al presidente. Además, en forma periódica, hay auditorías internas encabezadas por algún miembro del directorio.

El alcance de ambas auditorías es únicamente con fines administrativos, contables y fiscales.

3.2.2.2.4 Cantidad de niveles verticales

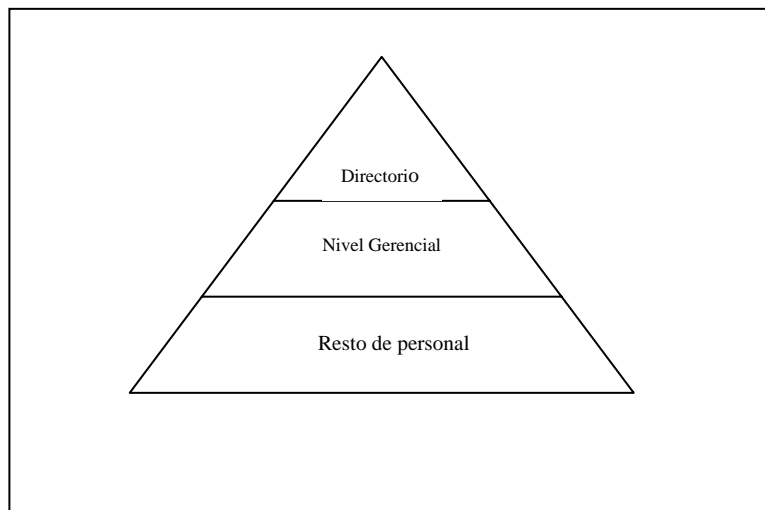


Gráfico 4-3

Como se puede observar, es una organización con pocos niveles, a saber:

- Directorio. Encabezado por el presidente de la compañía, este nivel es el superior y por donde pasan todas las decisiones más importantes.
- Nivel Gerencial. En este nivel se encuentran todos los gerentes y jefes de áreas.
- Resto del Personal. Es la base de la pirámide en donde está la mayoría del personal.

3.2.2.2.5 Integración de las áreas

Existe una incipiente coordinación entre las distintas áreas, es necesario continuar el trabajo en este sentido, para profundizar la articulación entre los distintos sectores y lograr una mejor calidad de servicio.

3.2.2.2.6 Grado de centralización de decisiones

La toma de decisiones se encuentra centralizada en el directorio, dichos miembros reciben el aporte y las sugerencias del nivel gerencial y de los asesores externos.

El grado de centralización es elevado, hasta las decisiones pequeñas que hacen al funcionamiento cotidiano del negocio son tomadas por el órgano máximo de la compañía.

3.2.2.2.7 Sentido del flujo de información

En la empresa la información fluye en ambos sentidos. En primer lugar, lo hace en sentido ascendente, al estar los directores involucrados en muchos procesos tienen contacto directo con el personal, lo que les permite un mejor conocimiento del funcionamiento del negocio. En segundo lugar, lo hace de manera descendente ya que muchas veces los directores comunican sus decisiones a los niveles inferiores de manera informal.

Existe también en la organización una comunicación lateral apropiada, ya que la camaradería es muy buena entre el personal.

3.2.3 Aspectos Humanos

En cuanto a los Recursos Humanos, la compañía tiene un plantel abundante en profesionales que abarcan distintas áreas, entre las que se destacan: abogados, economistas, ingenieros, contadores, licenciados en administración de empresas, analistas de sistemas, médicos, psicólogos y personal con formación técnica en seguros.

3.2.3.1 Distribución de poder

3.2.3.1.1 Base de poder

La base de poder en la compañía es el conocimiento del negocio que se encuentra en el directorio y en el nivel superior. En ambos niveles de la pirámide se localizan individuos que manejan una gran cantidad de información que es demandada por los demás sectores de la compañía.

3.2.3.1.2 Estilo de Liderazgo

El estilo de liderazgo en *Milano* se encuentra orientado a las tareas, aunque no de manera categórica. Se quiere ilustrar, que si bien se impone una manera de hacer las cosas para cumplir con los objetivos, la relación que se mantiene con el personal contemplan aspectos que van más allá de lo estrictamente laboral.

3.2.3.1.3 Grado de Delegación

El grado de delegación es bajo. Como se dijo anteriormente, el directorio es el que toma la mayoría de las decisiones y sólo delega cuestiones menores.

3.2.3.2 Cultura Interna

3.2.3.2.3 Capacitación y Desarrollo

La compañía organiza anualmente en sus instalaciones cursos de capacitación dirigidos a todo el personal. Los temas elegidos son variados, de acuerdo a lo que el directorio estima es lo más conveniente. Por lo tanto, es habitual encontrar a profesionales destacados en el ámbito del seguro en el salón de capacitación de la empresa.

En lo que respecta al desarrollo dentro de la organización, hay antecedentes en el área comercial, de agentes de ventas de casa central que fueron ascendidos por sus condiciones destacadas a jefes de agencia. Así se cubrieron las jefaturas de Jujuy, La Rioja y Catamarca.

3.2.3.2.2 Premios y Castigos

Al no existir un manual de procedimientos o normas de servicio que guíen el trabajo del personal, es difícil otorgar premios a los que tienen un rendimiento destacado.

Por tal motivo, la compañía tiene por modalidad entregar a todo el personal en el mes de diciembre una canasta navideña y una gratificación en dinero de igual monto para todos los empleados.

Con respecto a las sanciones, se aplican únicamente en aquellos casos en que los empleados no respetan la ley de contrato de trabajo.

3.2.3.2.3 Relaciones Accionistas – Personal

El contacto frecuente de los accionistas con el personal de la compañía genera una relación fluida entre ambas partes. Esto sucede ya que varios miembros del directorio son también accionistas.

3.2.4 Aspectos Financieros

3.2.4.1 Composición del Patrimonio

Con relación a la composición del patrimonio y al análisis de los estados contables e indicadores, no se profundizará este tema ya que no es el objetivo de este trabajo. Las consideraciones efectuadas son desde el punto de vista operativo y funcional.

Se señala que por la actividad que desarrolla posee un riguroso seguimiento de su activo y pasivo por parte de la S.S.N., que establece normas muy estrictas en lo que respecta al manejo de fondos, inversiones y constitución de reservas y provisiones.

Por último se puede destacar que es una empresa sólida patrimonialmente, gracias a la buena administración financiera, lo que le permitió mantenerse firme durante la gran crisis del año 2001.

3.2.5 Aspectos Legales

3.2.5.1 Tipo de Sociedad

La compañía es una sociedad regularmente constituida bajo la forma jurídica de una sociedad anónima. Está inscrita en el Registro Público de Comercio de Santiago del Estero y su paquete accionario está compuesto por cuatro socios.

En las asambleas las decisiones trascendentes requieren la unanimidad de todos los accionistas.

Capítulo IV

Diseño del Sistema de Gestión de Calidad de Servicio de *Milano*

El diseño del Sistema de Gestión de Calidad de Servicio se efectuará en tres etapas:

En la primera etapa, denominada *Ideología* se establecerá el “qué” se va a hacer, determinando la visión y la misión de la compañía.

En la segunda etapa, denominada *Táctica*, se establecerá “quiénes” serán los encargados de hacer el trabajo. Para esto se deberá convocar a las personas más capaces de la organización. Será necesario para ello, contar con información, participación, motivación y reconocimiento, todo esto potenciado a través del trabajo en equipo.

En la tercera y última etapa, denominada *Estrategia*, se establecerá el “cómo” se va a hacer. En esta fase debe haber un fuerte liderazgo, una confianza total en los hombres que componen la organización y un amplio compromiso por parte de estos últimos.

4.1 Ideología

Un servicio de calidad comienza con la dirección superior. Si ellos no están francamente comprometidos es difícil que el resto de la gente se comprometa. Por eso, en una asamblea de directorio se resolvió replantear la situación actual, y se analizó el conjunto de creencias que conforman la cultura de la empresa.

Así se estableció una Visión:

“Ser la compañía de seguros con mejor calidad de servicios del noroeste argentino”

También una Misión:

“Satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de todos nuestros asegurados”

4.1.1 Declaración institucional

La declaración institucional se concretará cuando el presidente de la compañía reúna a toda la empresa y le informe de la ambiciosa intención de realizar un Sistema de Gestión de Calidad de Servicio.

En *Milano* se decidió comenzar por el Departamento Siniestros. Si este proyecto experimental funciona en esta sección podrá extenderse a otros y así en un tiempo no muy lejano se podrá contar con un Sistema de Gestión de Calidad de Servicio en todos los sectores de la compañía.

El hecho de que el presidente de la compañía sea el que informe al personal del proyecto, comunicando la visión y misión del negocio y de su obsesión por la excelencia, es altamente positivo, ya que solo el liderazgo proporciona la oportunidad de un cambio cultural; por otro lado, esto generará un gran compromiso de los distintos sectores de la empresa, que ven cómo la dirección superior se involucra en este tipo de programas.

Una vez realizada la presentación ya está sentada la base para comenzar a trabajar.

4.2 Táctica

El siguiente paso es nombrar un coordinador para que esté al frente de este proyecto, y con posterioridad designar al equipo de trabajo que sea capaz de generar y canalizar las energías y de facilitar los cambios. La dirección superior escogió para este cargo a uno de sus miembros, la directora más joven de la compañía, que es la promotora de todo este plan.

De manera que, el equipo de trabajo quedó conformado por las siguientes personas:

Cargo en la empresa	Profesión - Especialidad
Miembro del Directorio	Contador Público
Gerente de Administración	Licenciado en administración
Gerente de Sistemas	Ingeniero en Sistemas
Las cuatro personas del departamento	Formación técnica en seguros

Cuadro 1-4

Cabe destacar que tanto el director como ambos gerentes realizaron una Maestría en Marketing Estratégico, por lo tanto tienen herramientas para afrontar este desafío.

La existencia de este grupo interdepartamental constituye un excelente mecanismo para generar, evaluar y recomendar ideas sobre el perfeccionamiento del servicio en el departamento siniestros y para darle cohesión global al programa de perfeccionamiento de la calidad en toda la empresa.

El equipo adoptará un enfoque de mejoras progresivas en vez de querer cambiarlo todo de golpe; de esta manera el programa se convierte en un reto más atractivo, en un esfuerzo más práctico y viable.

4.3 Estrategia

4.3.1. Fijación de Objetivos

El objetivo general esperado de este Sistema de Gestión de Calidad de Servicio es analizar la calidad de servicio ofrecida por el Departamento Siniestros a sus asegurados.

Los objetivos específicos son:

- Detectar los puntos claves del proceso en donde el asegurado tiene contacto directo con el proveedor del servicio.
- Analizar la calidad de servicio ofrecida por el Departamento Siniestros sobre la base de las percepciones y expectativas del asegurado.
- Identificar los requisitos y necesidades actuales que los asegurados demandan al Departamento Siniestros.
- Revisar los objetivos y metas del Departamento Siniestros para detectar si están vinculadas con las necesidades y expectativas de los asegurados.

4.3.2 Evaluación de *Milano*

El objetivo de un diagnóstico fundado sobre un examen de la calidad de servicio, está destinado a definir los puntos fuertes y débiles y a determinar las oportunidades de acción para el lanzamiento de este proceso.

4.3.2.1 Análisis F.O.D.A.

Fortalezas

- La evidencia física es muy buena, esto abarca a los elementos tangibles del funcionamiento del servicio. Se destacan las modernas instalaciones, la temperatura agradable en el interior del edificio y el elegante uniforme del personal.
- La compañía es altamente reconocida en el mercado asegurador regional.
- La tecnología con que cuenta el personal en sus puestos de trabajo es de primer nivel.

- La empresa posee los recursos humanos necesarios para satisfacer los requerimientos de servicio de los asegurados.
- La localización de las oficinas centrales, en pleno centro de la ciudad, es una ventaja competitiva con relación a otras compañías.

Debilidades

- No existe una política de calidad definida, ni se utiliza un manual de calidad o un manual de procedimientos.
- Las alteraciones de la empresa son administradas “a posteriori”, de forma correctora.
- Al personal le falta formación en lo que respecta a la calidad de servicio (habilidades y conocimientos).
- No existe contacto con el asegurado para evaluar sus necesidades y expectativas en relación con el servicio.
- No se mide, ni recompensa a los empleados que desempeñan un servicio excelente.
- No se delega autoridad, todos los expedientes del departamento deben ser visados por el gerente general.
- No se recompensa a los gerentes y mandos medios que mejoran la calidad de servicio.
- No se estimula a los empleados para que trabajen en equipo con el fin de suministrar un servicio de calidad a los clientes.

Oportunidades

- Al estar la compañía vinculada a un banco, se podrían utilizar las investigaciones de este último relativo a las expectativas de servicio de sus clientes, por ser servicios similares.
- Implementando con éxito el Sistema de Gestión de Calidad de Servicio se obtendrá una mayor lealtad de los asegurados y favorecerá la repetición de negocios.
- Una reputación de buen servicio reduce la necesidad de una publicidad excesiva, y por lo tanto reduce los costos de publicidad.

- Las compañías que se destacan por una gran calidad relativa pueden establecer precios más altos que sus competidores menos orientados al servicio.
- La determinación de las principales necesidades de los asegurados clarifica lo que debe llevarse a cabo en la organización para satisfacer esas necesidades.

Amenazas

- La rentabilidad disminuye en virtud de que los precios de las primas se mantuvieron relativamente estables, mientras que los costos aumentaron en forma considerable.
- El estado de salud de los asegurables que quieren ingresar a la compañía es cada vez peor, lo que dificulta la aprobación de las solicitudes, y por consiguiente la incorporación de nuevos asegurados.
- Un asegurado insatisfecho contará su mala experiencia a varias personas. Un comentario negativo no sólo elimina la perspectiva de nuevos asegurados, sino que puede dificultar las ventas a los asegurados existentes, que se cuestionaran seguir haciendo negocios con una compañía que ofrece un servicio defectuoso.
- Es probable que los empleados de una empresa que ofrece un mal servicio, no la recomienden a sus amistades o familiares.
- Los costos producidos a largo plazo para enmendar los resultados de una mala calidad superan en mucho los costos de inversión para la preparación del personal y la obtención y mantenimiento de los medios necesarios para proporcionar un servicio de gran calidad.

4.3.3 Investigación

4.3.3.1 Modelo SERVQUAL

4.3.3.1.1 Metodología de la investigación

La metodología utilizada para esta investigación consistió principalmente en diseñar un cuestionario que tuviera en cuenta las características básicas del servicio que ofrece *Milano* y las dimensiones del modelo SERVQUAL.

Una vez finalizado el cuestionario, se determinó el momento de su aplicación, así como el número de elementos que integrarían la muestra. De esta manera, la herramienta fue aplicada a los respectivos asegurados, y de los resultados obtenidos se hizo un análisis para determinar el nivel de calidad de servicio de la compañía de seguros y el grado de satisfacción de los clientes.

4.3.3.1.2 Diseño del cuestionario

De acuerdo a lo establecido por el modelo SERVQUAL, hay cinco dimensiones básicas que influyen en la calidad de los servicios: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles. En el caso de una compañía de seguros como empresa de servicios, se consideran las dimensiones de confiabilidad y seguridad como las más significativas para la calidad del servicio, por lo que se decidió poner énfasis en ellas.

Para cada dimensión se diseñaron cuatro preguntas, a excepción de las dimensiones de confiabilidad y seguridad, para las que se proyectaron cinco. La intención fue representar los aspectos más importantes de cada dimensión que definen la calidad del servicio en *Milano* a través del cuestionario. Se incluyó una pregunta de calificación general de la calidad de la compañía, lo que permitió determinar la relación que existe entre la percepción general que tienen los asegurados y cada una de las dimensiones. Finalmente, se formularon tres preguntas más que proporcionaron datos demográficos básicos para determinar tendencias en la percepción de la calidad de servicio.

A continuación se presenta un listado de las preguntas que conformaron el cuestionario, agrupadas por dimensión para facilitar su análisis:

Confiabilidad

- Si alguien en la compañía *Milano* se compromete a hacer algo por mí, lo hará.
- Cuando necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal de la compañía *Milano* para que se haga cargo de mi asunto.

- Los servicios que me proporciona la compañía *Milano* son presentados correctamente desde la primera vez.
- La compañía *Milano* mantiene informados a los asegurados sobre el momento en que los servicios se van a desarrollar.
- La compañía *Milano* mantiene mis registros sin errores.

Seguridad

- El comportamiento de los empleados de *Milano* me inspira confianza.
- Me siento tranquilo al asegurarme en la compañía *Milano*.
- Los empleados de la compañía *Milano* me tratan siempre con cortesía.
- Los empleados de la compañía *Milano* cuentan con el conocimiento para responder mis preguntas.
- Confío en la integridad de las personas que trabajan en *Milano*.

Responsabilidad

- Los empleados de la compañía *Milano* me ofrecen un servicio rápido.
- Los empleados de la compañía *Milano* siempre se muestran dispuestos a ayudarme.
- Los empleados de la compañía *Milano* nunca están demasiado ocupados para responder a mis preguntas.
- Los empleados de la compañía *Milano* me comunican cuándo concluirá la realización del servicio.

Empatía

- La compañía *Milano* me brinda atención individualizada.
- La compañía *Milano* cuenta con empleados que me brindan atención individual.
- La compañía *Milano* toma sinceramente en cuenta mis intereses.
- Los empleados de la compañía *Milano* entienden mis necesidades específicas.

Elementos Tangibles

- La compañía *Milano* cuenta con instalaciones modernas y atractivas.
- Los empleados de la compañía *Milano* tienen una apariencia elegante y agradable.
- Los materiales asociados con el servicio (como folletos o pólizas) de la compañía *Milano* son visualmente atractivos.
- Los horarios de atención de la compañía *Milano* son convenientes.

Pregunta de calificación de la calidad general de la compañía *Milano*

¿Cómo calificaría el servicio general de *Milano* en una escala del 1 al 10 (muy pobre – excelente)?

Preguntas demográficas

1- Sexo:

- Masculino
- Femenino

2- Estado Civil:

- Soltero / a
- Casado / a o convivencia en pareja
- Separado / a o Divorciado / a
- Otras

3- Estudios

- Primarios
- Secundarios
- Terciarios
- Universitarios

Una vez diseñado, se procedió al armado del cuestionario. A cada una de las 22 preguntas iniciales se le agregó una escala numérica del 1 al 7, para que el asegurado califique según su criterio; además se expusieron en un orden aleatorio para evitar que parezcan repetitivas al responderlas. En la parte superior de la hoja se introdujo una breve explicación respecto a cómo responder el cuestionario, y la importancia que tiene para la compañía conocer la opinión del asegurado. Finalmente se realizó el diseño preliminar del cuestionario con una apariencia atractiva. (Anexo 1)

4.3.3.1.3 La muestra

La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo durante el mes de diciembre del 2006. En este mes del año se incrementa el número de asegurados que concurren a la compañía.

El Departamento Siniestros atiende diariamente, en promedio, a unos 20 asegurados. Lo que hace un número mensual de 420 asegurados que pasan por la compañía y totalizan unos 5.040 al año.

La aplicación del cuestionario se realizó de dos maneras:

1. **En la compañía:** se desdobló la toma de la información en dos momentos; al llegar los asegurados los recibía la recepcionista que los hacía sentar en cómodos sillones, se les invitaba un café o un refrigerio, y mientras esperaban ser atendidos se les entregaba la primera parte del cuestionario, compuesto únicamente de las 22 preguntas iniciales, pretendiendo captar las expectativas de los asegurados antes de vivir la experiencia del servicio (Anexo 2). El segundo cuestionario se lo entregaban los empleados del departamento siniestros cuando terminaban de atenderlos, y lo invitaban nuevamente a que se sienten en los sillones. Al entregar el cuestionario a la recepcionista ésta le entregaba un número para participar de un sorteo por un ciclomotor. Con esta última parte, en la cual se incluyeron las preguntas de calificación general y las demográficas, se pretendió determinar la percepción de los asegurados respecto al servicio que recibieron. (Anexo 1)
2. **Enviando el cuestionario por correspondencia:** para poder llegar a un número significativo de asegurados, se decidió enviar por correspondencia los cuestionarios a 3.000 asegurados que en los últimos diez meses hubieran sido atendidos personalmente por gente del departamento siniestros. El asegurado al llenar los cuestionarios tenía dos alternativas; entregarlo personalmente en las oficinas de la compañía, o bien, enviarlo por correspondencia con el franqueo pago. En ambos casos, participaba del sorteo de cuatro ciclomotores.

Para determinar el tamaño de la muestra, se consideró que la misma sería significativa si lograba obtener información de al menos el 20% del total de asegurados que pasaron por la compañía durante el último año. Sabiendo de antemano que parte de los asegurados no iban a responder el cuestionario, se supuso una muestra un poco mayor, para obtener un número significativo de cuestionarios respondidos.

Durante el mes de diciembre se entregaron, en la sede de la compañía, 450 cuestionarios de los cuales sólo 279 respondieron a ambos cuestionarios (62 %). De los 171 restantes, 99 respondieron el primer cuestionario, pero no respondieron la segunda parte (22%) y 72 no fueron respondidos en lo absoluto (16 %), por lo que quedaron eliminados de la base de datos.

Además, se enviaron al domicilio de los asegurados 3.000 cuestionarios de los cuales solo 930 respondieron a ambos cuestionarios (31 %). De los 2.070 restantes, 180 respondieron el primer cuestionario, pero no respondieron la segunda parte (6 %) y 1.890 no fueron respondidos en lo absoluto (63 %), por lo que quedaron eliminados de la base de datos.

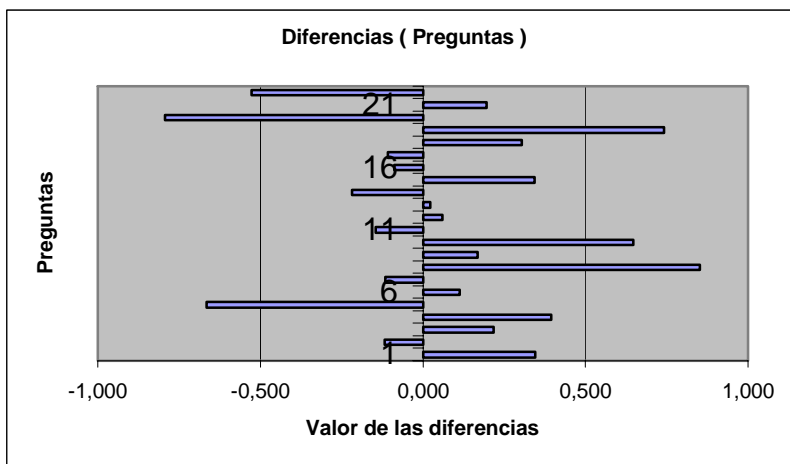
Por lo tanto, para el desarrollo de la metodología SERVQUAL se cuenta con los resultados completos de 1.209 cuestionarios, los cuales fueron analizados estadísticamente para determinar el valor de la diferencia entre la calidad esperada y la percibida del servicio y la relación que tienen las características demográficas de los asegurados en la percepción de la misma.

4.3.3.1.4 Desarrollo de la metodología SERVQUAL: presentación de los resultados

Para poder determinar los valores de las diferencias entre la calidad esperada y la percibida para cada uno de los aspectos expuestos en el cuestionario, se realizó un sencillo análisis estadístico, en el cual se calcularon los promedios de cada pregunta, con sus respectivas desviaciones estándar. Los promedios se utilizaron para calcular las diferencias de cada pregunta, y posteriormente se agruparon las preguntas para calcular las diferencias generales por dimensión (ver Anexo 3).

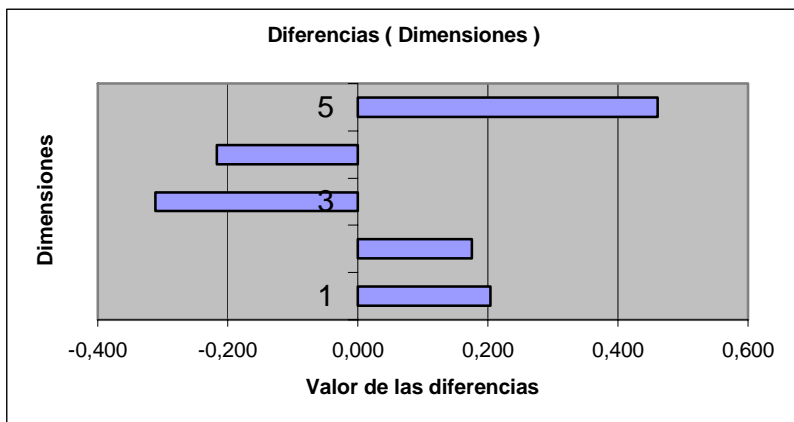
A continuación se exponen las diferencias, tanto por pregunta como por dimensión, de manera gráfica para poder visualizarlas y analizarlas claramente:

Gráfico 1-4



Nótese que de las tres preguntas con diferencias más positivas, dos corresponden a elementos tangibles.

Gráfico 2-4



Se destaca el importante grado de satisfacción en los asegurados con relación a los elementos tangibles. Las dos dimensiones con promedios negativos corresponden a la responsabilidad y la empatía.

Para la pregunta 23 de calificación general del servicio se estimó el promedio de todas las preguntas, con su desviación estándar (Anexo 4). Para las preguntas demográficas (24, 25 y 26) se calculó la proporción para cada una de ellas (Anexo 5).

4.3.3.1.5 Análisis de los resultados

Tal como lo establece el modelo SERVQUAL, se puede asignar un valor cuantitativo a la diferencia que existe entre la calidad esperada y la percibida de un servicio determinado. Este valor permite estimar el nivel de satisfacción del cliente, y por lo tanto, la calidad del servicio.

Para el caso de *Milano*, en que se obtuvieron datos de expectativas y percepciones de los asegurados, se calcularon las diferencias que permitirán concluir acerca de la calidad de servicios que se ofrece a los asegurados. Si el valor de la diferencia es positivo, se puede concluir que las expectativas de los asegurados fueron superadas, y mientras más positiva sea la diferencia, más sorpresa se generó en los clientes, ya que la experiencia que vivieron en la compañía fue superada muy por encima de lo que esperaban antes de vivirla.

En el caso contrario, en que la diferencia tiene un valor negativo, se deduce que el asegurado esperaba más acerca de su experiencia que lo que en realidad percibió o recibió. Esto es un indicador clave respecto a ciertas deficiencias en los servicios de la compañía, y por lo tanto se les debe prestar atención para trabajar en ellas e incrementar así los niveles de satisfacción de los asegurados.

Entonces, ahora se procede a analizar las diferencias obtenidas en el estudio realizado en *Milano*, las cuales representan aspectos particulares de los servicios que presenta. Para ello se hará un análisis de cada dimensión y sus respectivas preguntas, de modo que sea más fácil seguir las relaciones entre preguntas e identificar los aspectos que se ven afectados, positiva o negativamente. Posteriormente se relacionarán los datos demográficos de los asegurados con su percepción general del servicio (pregunta 23).

Dimensión **Elementos Tangibles**

La dimensión que representa la tangibilidad de los servicios presenta la diferencia más positiva en el caso de *Milano* (ver Figura 2-4). Esto se debe en principio, a que la empresa cuenta con oficinas confortables que permite al asegurado vivir una experiencia agradable en la compañía.

Un aspecto que sobresale es el alto grado de satisfacción que tienen los asegurados con respecto a la apariencia elegante y agradable del personal (ver Figura 1-4, pregunta 19); esto se explica porque todos los años antes de comenzar las temporadas otoño – invierno y primavera – verano, *Milano* encarga nuevos uniformes a una conocida diseñadora de la provincia de Santa Fe.

Otro aspecto que recalcan los asegurados tiene que ver con las instalaciones modernas y atractivas (ver Figura 1-4, pregunta 10); esto se debe a que las oficinas son confortables, el mobiliario es nuevo y principalmente *Milano* cuenta con un potente equipo de aire acondicionado, lo que hace de sus oficinas un lugar agradable, destacándose ya que la ciudad soporta en la mayor parte del año altas temperaturas.

En el otro extremo, se encuentran ciertas deficiencias relacionadas con esta dimensión. La pregunta 12 acerca de si los materiales asociados con el servicio, como folletos y pólizas, son visualmente atractivos, cuenta con una diferencia positiva escasa. Esto se debe principalmente a que los asegurados se quejan de que la letra de las pólizas son muy chicas y muchas veces no son claras; a pesar de contar con letra más grande que los principales competidores, y tener todas las cláusulas que establece la S.S.N. Por lo tanto se recomienda a *Milano* estudiar un diseño nuevo para el formato de las pólizas, que cumpla con las normas exigidas por el órgano de contralor y que sea de fácil lectura para los asegurados.

Dimensión Confiabilidad

Esta dimensión obtuvo en general resultados positivos, ocupando el segundo lugar en los promedios. La actitud atenta y personalizada de los empleados de la compañía, crea en los asegurados un sentimiento de confiabilidad y convencimiento de que en todo momento recibirán un servicio de calidad.

La pregunta 1 acerca de si los asegurados tienen confianza de acudir al personal de *Milano* para que se haga cargo de su problema, es la pregunta con mayor puntaje. Le sigue, casi con los mismos valores la pregunta 15 que interroga si *Milano* mantiene informado a los asegurados sobre el momento en que los servicios se van a desarrollar.

La pregunta 13 acerca de si los servicios son prestados correctamente desde la primera vez, tiene el menor puntaje. Esto puede suceder, ya que al personal le cuesta muchas veces atender casos con particularidades especiales, es decir que salen del común denominador. Es deseable que *Milano* trabaje en este sentido, capacitando a la gente, para ampliar el espectro de posibilidades con los cuales se enfrentan a diario, y puedan resolver más problemas desde la primera vez.

Dimensión Seguridad

Esta dimensión también obtuvo, en general, resultados positivos, ocupando el tercer lugar en los promedios. Se destaca que dentro de las cinco preguntas, cuatro son positivas y una es negativa.

En primer lugar, la pregunta 8 acerca de si los asegurados confían en la integridad de las personas que trabajan en *Milano*, obtuvo el mayor promedio entre las 22 preguntas del cuestionario. Los asegurados perciben profesionalidad y credibilidad en el personal de la empresa, no tienen dudas de la integridad de los que forman parte de *Milano*; esto es muy positivo, más teniendo en cuenta la actividad de la compañía.

La pregunta 18 acerca de si “los empleados de la compañía cuentan con el conocimiento para responder mis preguntas”, también obtuvo una diferencia positiva lo que demuestra la competencia del personal que infunde confianza en los asegurados.

En el otro extremo, la pregunta 5 acerca de si los empleados de *Milano* tratan siempre con cortesía, presenta una de las diferencias más negativas (ver Figura 1-4). Esto se debe principalmente a que en ese sector de la compañía hay gente con un perfil técnico - administrativo que conoce muy bien todos los procesos pero tiene falencias en la atención al cliente. Este punto es sumamente importante y las autoridades de *Milano* tienen que focalizarse en este tema para tratar de mejorarlo en el corto plazo.

Dimensión **Empatía**

Esta dimensión resultó negativa debido a que las cuatro preguntas que la conforman tienen diferencias negativas. Al parecer, los asegurados percibieron una actitud poco amable y atenta por parte del personal. Esto se debe principalmente a que está faltando capacitación en aspectos como manejo de situaciones conflictivas, creación de ambientes positivos y agradables, relaciones humanas, etc.

La pregunta 22 acerca de si los empleados de la compañía entienden las necesidades específicas de los asegurados, es la de mayor diferencia negativa en esta dimensión y además es una de las tres más negativas de todo el cuestionario.

La empatía va más allá de la cortesía profesional. Es un compromiso con el cliente, es el deseo de comprender las necesidades precisas del asegurado y encontrar la respuesta más adecuada. Por lo tanto se recomienda a *Milano*, además de un programa de capacitación de los temas mencionados precedentemente, hacer en lo sucesivo un cuidadoso y completo proceso de selección del personal, que contemple no solamente habilidades técnicas sino también las vinculadas a las relaciones con los asegurados que logren un servicio esmerado, individualizado y que satisfaga necesidades.

Dimensión **Responsabilidad**

Esta dimensión resultó la más negativa (ver Figura 2-4), también, al igual que la anterior, las cuatro preguntas que la conforman tienen diferencias negativas. Esta dimensión implica la prontitud y habilidad que tienen los empleados de la compañía para resolver situaciones; responsabilidad es estar listos para servir.

Los resultados muestran que el personal no logra responder de manera eficiente a estos requerimientos, es decir, los asegurados están insatisfechos en este punto.

La pregunta 20 acerca de si los empleados de *Milano* nunca están demasiado ocupados para responder las preguntas de los asegurados, obtuvo el mayor promedio negativo entre las 22 preguntas del cuestionario. Esto se debe principalmente a que *Milano* siempre dio prioridad a los numerosos requerimientos legales e informes técnicos que se exigen a esta actividad, y al contar el sector con sólo 4 personas es difícil compatibilizar la resolución de problemas a los asegurados y cumplimentar con los vencimientos e informes exigidos; más si se tiene en cuenta que ésta es la casa matriz, y que en las agencias no hay un departamento que realice estas tareas.

En este tema la compañía debe prestar especial atención. Los resultados, en esta dimensión, reflejan una importante deficiencia. Para un asegurado es importante sentir que se está prestando atención a su asunto, por lo que hay que disminuir en la mayor medida posible el sentimiento de que el personal está muy ocupado para solucionar los problemas. Por ende, en primer lugar, la gerencia general debe dar prioridad a la atención del asegurado; y en segundo lugar, la gente del sector debe trabajar en equipo al presentarse estas situaciones; por ejemplo, al momento en que un asegurado requiera algo a un empleado en particular y éste por cualquier circunstancia no pueda dejar de hacer lo que está haciendo, cualquier compañero que esté disponible en el sector debe acudir en su ayuda. Si esto no sucede, lo más probable es que el nivel de satisfacción de los asegurados se reduzca aún más.

Relación entre características demográficas y percepción general de la calidad

De los datos procesados luego de la encuesta se pueden inferir ciertas tendencias que permiten conocer mejor la percepción de calidad y la exigencia de cada clase de asegurado.

De la manera en que cada grupo evaluó la calidad general del servicio, se puede decir que el asegurado de sexo femenino es el que más satisfecho se sintió durante su visita a la compañía, mientras que el asegurado de sexo masculino resultó el más exigente, y en cierto grado, menos satisfecho. Por otra parte, se puede deducir que las personas casadas o en pareja y los solteros perciben una mejor calidad que aquellas que son separadas o divorciadas y las categorizadas como “otras” en donde se encuentran las viudas.

Por último, es importante destacar que aquellos asegurados con estudios terciarios y universitarios no solamente se sintieron más satisfechos sino también los que más colaboraron en la correcta confección de la encuesta; en comparación con aquellos asegurados con estudios primarios y secundarios.

Estos datos representan una fotografía de un instante, las expectativas y percepciones cambian, los asegurados son distintos, por lo que para obtener información más significativa sería conveniente aplicar esta herramienta una vez al año para poder tener actualizada la percepción que tienen del servicio los asegurados de *Milano*, y el Directorio pueda tomar las decisiones más acertadas.

4.3.3.1.6 Conclusiones

La aplicación práctica del modelo SERVQUAL permitió identificar las ventajas y desventajas de esta herramienta, así como reflexionar acerca de qué se podrá hacer en el futuro para obtener mejores resultados.

En cuanto al diseño del cuestionario, SERVQUAL permite la simplificación y adaptación a diferentes negocios de servicios. El modelo, utilizado principalmente en Estados Unidos, plantea cinco dimensiones básicas de los servicios; sin embargo, estas dimensiones son características del mercado estadounidense, por lo que sería interesante estudiar si las mismas son representativas del mercado santiagueño de servicios, particularmente en el sector de seguros. Una técnica utilizada para determinar estas dimensiones es la investigación a través de grupos foco, donde se reúne a distintos grupos de asegurados, en este caso personas que vienen a la compañía, para determinar qué aspectos consideran importantes y representativos en la calidad del servicio.

Una importante desventaja que presenta SERVQUAL es la extensión del cuestionario (22 preguntas), y el hecho que los clientes tienen que responderlo dos veces. En ocasiones, esto resulta molesto y tedioso para el asegurado, quien de no tener una verdadera intención de colaborar en la evaluación de la calidad del servicio, lo más probable es que no lo responda. En el caso particular de *Milano*, se enfrentó este problema, ya que de las 450 encuestas que fueron entregadas en la compañía solo el 62% contestaron en ambas ocasiones (antes y después de recibir el servicio). Es importante considerar esta merma al momento de determinar el tamaño de la muestra, ya que de no estimarse correctamente, los resultados pueden perder significación y representatividad. Además, para promover en los clientes el interés por colaborar, es necesario hacerles conocer los esfuerzos que realiza la empresa (*Milano* en este caso) para mejorar sus servicios, de modo que comprendan que su participación es importante.

A pesar de las deficiencias mencionadas, SERVQUAL es una herramienta útil para la medición de la calidad de un servicio. Proporciona una fotografía acerca de la situación de la compañía con respecto a la satisfacción que sus servicios genera en los asegurados. Es una forma de cuantificar los aspectos subjetivos de la calidad y del servicio, lo cual implica el paso más importante en la mejora de la calidad. Además permite la comparación de datos al implementar mejoras en el servicio.

Los resultados que se obtienen mediante este método son útiles no solo para la toma de decisiones, sino que sirven como parámetro para asignar valores económicos a la calidad o no calidad del servicio y determinar así el impacto que tiene en la rentabilidad de la compañía.

4.3.3.2 Encuesta a los empleados

Los esfuerzos de investigación no deberían concentrarse sólo en los clientes. Nadie es tan consciente de los obstáculos internos como los empleados. Todos ellos proporcionan un servicio, y ellos saben que obstaculiza la mejora del mismo en la compañía. Esta gente, que día a día está en el departamento, puede discutir los problemas de servicio desde una perspectiva diferente a la de los asegurados. Mientras que los asegurados pueden informar que el servicio es pobre y que el personal aparece con poca voluntad o incapaz de satisfacer sus necesidades, los empleados a menudo conocen las causas del problema, los “porqué” de las deficiencias del servicio.

Resulta difícil imaginar cómo una organización podría brindar a sus clientes un servicio de calidad excelente sin la colaboración de sus empleados; por este motivo se confeccionó un cuestionario de doce preguntas, utilizando como base las dimensiones de la calidad que se usaron en el cuestionario a los asegurados.

A continuación se detallan las preguntas:

1. Si se compromete a hacer algo por un asegurado, lo hace.
2. Cuando un asegurado necesita ayuda o algo en particular, se hace cargo del asunto, inspirando confianza en quien acude a usted.
3. Trata siempre con cortesía a los asegurados.
4. Se siente capacitado y con el conocimiento suficiente para responder a las preguntas de los asegurados.
5. Nunca está demasiado ocupado para responder a las preguntas de los asegurados.
6. Ofrece un servicio rápido a los asegurados.
7. Entiende las necesidades específicas de los asegurados.
8. Le brinda a los asegurados una atención individualizada.
9. Considera que los horarios de atención de la compañía son convenientes para los asegurados.
10. Los materiales asociados con el servicio (como folletos o pólizas), son visualmente atractivos y prácticos.
11. ¿Cuál es su mayor problema diario al intentar proporcionar un buen servicio?
12. Si usted fuese presidente de la compañía y pudiese realizar un solo cambio para mejorar la calidad de servicio, ¿qué cambio realizaría?

4.3.3.2.1 Análisis de los Resultados

El formato del cuestionario fue similar al utilizado con los asegurados, de la pregunta 1 a la número 10 el personal tenía que evaluar cada pregunta en una escala del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. Para las dos últimas, la número 11 y 12, se incorporaron preguntas abiertas. Esto se pudo realizar en virtud de la poca cantidad de gente con la que cuenta el sector, por lo que fue muy rápido realizar el escrutinio de este cuestionario.

Para lograr que la gente conteste con total sinceridad se estableció que la encuesta sea anónima.

El promedio de los resultados obtenidos fue el siguiente:

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Promedio	6,750	6,500	6,250	5,250	4,000	6,000	4,500	6,750	6,500	6,250
Desv.Est.	0,500	0,577	0,500	1,258	0,816	0,816	1,291	0,500	0,577	0,957

Cuadro 2-4

De los resultados podemos destacar los siguientes puntos:

La pregunta 5 acerca de si nunca están demasiado ocupados para responder las preguntas de los asegurados, es la de menor promedio del cuestionario. Esto quiere significar que no es sólo una percepción de los asegurados el hecho de que los empleados siempre están muy ocupados para responder sus preguntas, sino una realidad reconocida por los propios protagonistas. Para que *Milano* logre dar prioridad a la atención del asegurado e inculcar en sus miembros el trabajo en equipo, debería reorganizar el departamento e incorporar una persona más que se dedique únicamente a la parte legal y técnica, que prepare los informes y atienda las inspecciones de la S.S.N. De esta manera las cuatro personas restantes, dos en siniestros automotor y dos en siniestros vida y sepelio, podrán atender de mejor manera y con más tiempo a los asegurados.

La pregunta 7 acerca de si entienden las necesidades específicas de los asegurados, también obtuvo un promedio bajo. En este caso, al igual que en la anterior, hay coincidencia con lo manifestado por los asegurados. Para poder exigirle al personal que se esfuercen por entender las necesidades específicas de los asegurados, hay que entrenarlos para ello. Esto implica un plan de capacitación permanente sobre el particular.

La pregunta 3 acerca de si tratan a los asegurados siempre con cortesía, tiene un promedio elevado, lo que significa que desde el punto de vista del personal ellos tratan con cortesía a los asegurados. Gracias a las dos preguntas abiertas (11 y 12) en las que algunos tocaron este tema, manifestaron que por estar siempre muy ocupados, en las horas pico, a los asegurados les parece recibir un trato descortés. Agregaron que sería conveniente sugerirles, a través de comunicados, los horarios en los que hay menor movimiento de

gente para que ellos los puedan atender mejor. Además, la solución para este problema está vinculada con la anterior en lo que respecta a la falta de capacitación.

La pregunta 10 acerca de si los materiales asociados con el servicio, como folletos y pólizas, son visualmente atractivos, también tiene un promedio elevado, lo que significa que desde el punto de vista del personal los materiales en general son atractivos y prácticos. Agregan que hay algunas quejas por parte de los asegurados, porque recién leen la póliza cuando tienen un inconveniente, a pesar de que el personal comercial trata de explicarles detalladamente al momento de la contratación. Reconocen que algunos materiales son susceptibles de mejoras y renovación, pero básicamente hacen hincapié en que la queja de los asegurados con respecto a las pólizas tiene que ver con un desinterés total hasta tanto no ocurre algún hecho que modifique la situación inicial.

De las dos últimas preguntas (la número 11 y 12) se obtuvieron comentarios perspicaces y realistas que de otras fuentes hubiera sido imposible obtener.

Con respecto a la pregunta 11 acerca de ¿Cuál es el mayor problema diario al intentar proporcionar un buen servicio? :

La gente de siniestros automotor contestó que el principal problema que ellos afrontan a diario es, en primer lugar, la falta de colaboración del asegurado; ya que no toman en cuenta la real dimensión de los acontecimientos, que en algunos casos involucra víctimas fatales, o minimizan los hechos ocurridos. Mienten o no dicen todo lo ocurrido en los accidentes, lo que obstaculiza poder hacer un análisis a fondo. Algunos creen, dicen, que luego de chocar hay que avisar a la compañía y nada más, sin hacer denuncia policial o dejar que el personal técnico le saque fotografías al vehículo siniestrado.

En segundo lugar, en la mayoría de los accidentes de tránsito, los damnificados tratan de sacar ventaja del siniestro, y pretenden más dinero del que corresponde o un arreglo del vehículo en partes que ya estaban deterioradas con anterioridad al accidente. Esto ocurre con la complicidad de algunos talleres que le preparan presupuestos “inflados”. Para contrarrestar estas conductas deshonestas la compañía trabaja con un taller serio y responsable, enviándole todos los automotores chocados a ellos, y a las personas que no están de acuerdo se les da el equivalente en dinero.

Estas dos circunstancias desgastan la relación asegurado – proveedor del servicio, ya que por más que este último sea cortés y atento nunca va a conformar a una persona que pretende que le paguen \$ 8.000 cuando en realidad su reparación cuesta \$ 1.800. Esta desproporción no es una ficción, son cifras reales y lamentablemente sucede con frecuencia.

Por otro lado, en el caso de la gente de siniestros de vida y sepelio, el principal problema que ellos destacan es la falta de información del asegurado. Esta falta de conocimiento hace que todo el proceso sea más lento de lo normal, ya que hasta que los

beneficiarios no presentan toda la documentación correspondiente no perciben la indemnización. Es tal el grado de desinformación, dicen, que hay asegurados que no hacen designación de beneficiarios cuando contratan el seguro. Producida la muerte, se presentan problemas con el cónyuge supérstite y sus hijos, con la concubina y sus hijos (es frecuente que el extinto esté legalmente casado con una mujer y conviva desde hace tiempo con otra).

Con respecto a la pregunta 12 acerca de: “Si usted fuese presidente de la compañía y pudiese realizar un solo cambio para mejorar la calidad de servicio, ¿qué cambio realizaría?” contestaron en forma generalizada que les gustaría más capacitación. En especial en todo lo que concierne a la calidad de servicio, ya que a lo largo de los años la empresa realizó diversas capacitaciones pero enfocadas solamente en dos tópicos: temas técnicos, en la mayoría de los casos y de temas comerciales (qué productos tiene la compañía, cómo venderlos, etc.).

La gente de siniestros de vida y sepelio, agregó que se debería capacitar también a los asegurados, informándoles bien qué coberturas tienen, los plazos con que cuentan, y como actuar una vez sucedido el hecho generador. Esto se puede realizar a través de campañas o dándole más información en el momento de la venta. Con esta mayor información, se agilizarían mucho los trámites posteriores y por ende los tiempos serían más cortos.

4.3.4 Establecimiento de normas de servicio

Antes de establecer las normas de servicio, el equipo decidió que era sumamente importante para el Departamento Siniestros determinar con claridad los clientes internos para poder ajustar procesos y servir mejor a los asegurados y a los demás sectores de la compañía.

A tal fin, se diseñó un cuestionario de cinco preguntas:

1. ¿Quiénes son nuestros clientes internos?
2. ¿Cuáles son sus necesidades de calidad?
3. ¿Satisface nuestro trabajo esas necesidades de calidad?
4. ¿Son adecuados nuestros controles de proceso?
5. ¿Dónde están las oportunidades de mejora?

Las respuestas a estas preguntas surgieron del equipo de trabajo, que luego de varias sesiones, consideró como clientes internos más importantes a:

- *Gerente General*: que supervisa personalmente todos los procesos del departamento siniestros de la compañía.
- *Tesorería*: que realiza los cheques para pagarle a los asegurados.

- *Estudio Jurídico*: trabaja en forma conjunta con el departamento asesorando en todo los aspectos legales.
- *Asesores Médicos*
- *Peritos en general*
- *Taller mecánico*
- *Promotores de la compañía*, que están interesados en que Control Técnico apruebe la mayor cantidad de fichas posibles.
- *Departamento Comercial*: que se comunica con el asegurable para informarle que no fue incorporado al seguro por algún problema de salud.
- *Archivo*: donde termina todo el proceso.

Con la determinación clara de quiénes son los clientes internos del departamento, el equipo resolvió que sería conveniente realizar cambios en algunos circuitos administrativos, con el fin de agilizar el proceso.

En primer lugar, y con el apoyo del Directorio, se decidió que los expedientes menores a \$ 30.000 no necesiten la aprobación de Gerencia General; directamente serán evaluados en el departamento siniestros con los asesores y peritos si es necesario; y luego enviados a Tesorería para su pago. De este modo, el tiempo promedio actual de 10 días que media entre la liquidación del expediente y el pago efectivo pasará a 2 días.

Con esta medida, por una lado, se resolverá el actual cuello de botella que se produce en la Gerencia General, al aliviar un poco la carga del gerente, y por otro, representará una enorme fuente de motivación para la gente del departamento por la confianza en su capacidad de decisión.

En segundo lugar, el equipo decidió solicitar al departamento sistemas, con la anuencia de su gerente, que desarrolle un modulo adicional al sistema informático actual; en donde el departamento siniestros pueda hacer un seguimiento permanente de todos los expedientes que envía al estudio jurídico. Sucedió, en algunas oportunidades, que el expediente se extravía por un tiempo, y hasta encontrarlo produce una demora inaceptable que afecta a los demás sectores y al asegurado principalmente.

La tercera medida pensada por el equipo para agilizar el proceso es que en el momento del pago al asegurado, el recibo de cobro de la indemnización lo realice el departamento siniestros y tesorería lo obtenga a través del sistema, lo imprima y se lo haga firmar al asegurado. Actualmente, los recibos se confeccionan en tesorería, y al no conocer los pormenores de los expedientes es frecuente que se cometan errores en la confección de los mismos.

Una cuarta medida pensada por el equipo para agilizar el proceso es que los asegurados puedan obtener los formularios iniciales para comenzar el trámite a través de internet. De esta manera se le ahorraría el viaje a muchos asegurados que son del interior de la provincia, se descongestionaría las oficinas del departamento, o simplemente se le facilitaría el trámite a mucha gente que tiene acceso a este medio.

Luego de solicitar estos cambios, considerados urgentes, el equipo hizo colocar carteles grandes y visibles en todas las entradas del Departamento Siniestros que expresan lo siguiente:

- *¿Qué es un asegurado? Un asegurado es la persona más importante de esta oficina, ya sea en persona o por teléfono.*
- *Un asegurado no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.*
- *Un asegurado no interrumpe nuestro trabajo, él es el propósito de nuestro trabajo.*
- *No le hacemos un favor ayudándole, él nos lo hace cuando nos da la oportunidad de ayudarlo.*
- *Un asegurado no es alguien con quien se discute o pelea. Nadie le ha ganado una discusión a un cliente.*
- *Un asegurado es una persona que nos trae sus necesidades. Nuestro trabajo consiste en satisfacerlos con beneficios para él y para nosotros.*
- *Un asegurado es merecedor del trato más cortés y atento que le podamos ofrecer.*

Cuadro 3-4

Con estos carteles, que marcan un fuerte compromiso con la calidad de servicio, se comenzó la tarea de establecer estándares de calidad. El equipo decidió focalizarse principalmente en los tres puntos más visibles que surgieron de la investigación:

- La falta de cortesía del personal.
- El hecho de que los asegurados perciban que el personal está siempre ocupado.
- La falta de comprensión de las necesidades específicas de los asegurados por parte del personal.

Para ello, se decidió por ocho normas de servicio, de las cuales una, la última, es de las denominadas *inflexibles*, y las restantes de las llamadas *flexibles*.

A continuación se detallan las normas de servicio para el Departamento Siniestros de *Milano*:

1. Sonría sinceramente y realice un contacto visual cuando salude a los asegurados. No desvíe la mirada ni mire hacia abajo cuando un asegurado se le acerque. Diga: “¡Buen día!”, “¿Cómo está usted?” y “¿En que puedo ayudarlo?” de una manera amistosa.
2. Preséntese cuando aparezca el asegurado.
3. Utilice el nombre del asegurado dos veces. En muchos casos, tendrá el nombre del cliente en el expediente o la documentación que trae, por lo tanto úselo. Esto hace que el asegurado se sienta importante.
4. Diga: “Por favor” y “Gracias”.

5. Preste toda su atención al asegurado. Cuando esté hablando con un asegurado, deje a un lado los papeles de su escritorio o deje de escribir.
6. Responda las preguntas en forma exacta y completamente. No haga suposiciones. Si no está seguro sobre la respuesta, consulte con alguien que la conozca y vuelva a atender al asegurado inmediatamente.
7. Si la situación lo desborda, remita al asegurado a su superior, presentándolo y explicando el problema.
8. Una vez que el asegurado complete toda la documentación exigida, el Departamento Siniestros tiene 24 horas para confeccionar la liquidación del mismo y enviarlo a Tesorería para su pago.

El equipo evitó las normas ambiguas y contradictorias; para comenzar estableció solamente ocho estándares para no recargar al personal que nunca, en esta cultura organizacional, tuvo que cumplir con normas de servicio. Al ser las normas realizables en el corto plazo, esperan que rápidamente tengan un gran impacto para el asegurado.

4.3.4.1 Capacitación

Un cambio cultural requiere una comunicación abierta, activa y constante. Además de enseñar habilidades para el trabajo y ayudar a la gente a crecer profesionalmente, la formación práctica y la educación del empleado puede preparar el terreno para el cambio al abrir las mentes. Puede estimular a la gente con nuevos desafíos y mantenerlos entusiasmados con sus trabajos.

Un auténtico servicio implica aprovechar las oportunidades, mostrar iniciativa y hacerse responsable, para tratar no sólo de satisfacer sino de exceder las expectativas del asegurado. Las semillas de un auténtico servicio son valores tales como la preocupación y la ayuda, valores que tienen que arraigarse profundamente en la cultura de la organización. Para que esto ocurra, estos valores deberían entrelazarse en cada programa de educación o entrenamiento ofrecido, en cada reunión celebrada.

Para poder poner en práctica estas normas de servicio, es imperioso proveer al personal de los recursos que sean necesarios. Lo más importante en este caso es enseñarles formalmente la manera de atender a los asegurados. Se pensó en una capacitación con una extensión de dos meses, con un total de ocho módulos, uno por cada fin de semana, que comenzará los viernes de 14 a 17 hs. y que continuará los sábados de 8 a 13 hs. en el salón que la compañía tiene para tal fin. Para ello se contará con la ayuda de una consultora especializada en capacitación organizacional, que será la encargada de diseñar las actividades, con el objetivo de que el personal adquiera las habilidades y conocimientos necesarios para poder cumplir con los estándares establecidos.

El último sábado de las actividades el equipo organizó una cena para dar por terminada esta primera etapa de capacitación, y anunciar formalmente las normas al personal.

4.3.5 Medición de Rendimiento (Control de las normas)

Las normas de servicio no tienen sentido si no se mide el rendimiento. Por lo tanto, es esencial medir el rendimiento del servicio a nivel individual de los empleados. La gente del Departamento Siniestros necesita saber si hacen bien el trabajo. También necesitan ver que otros en la organización son conscientes de su rendimiento.

En este caso, *Milano* utilizará en primer lugar lo que se denomina “la investigación de tendencias del servicio” que implica sistemáticamente controlar las percepciones del asegurado luego de los encuentros de servicio. La idea es capturar las impresiones poco después de la ejecución del servicio. (Para las normas de servicio flexibles)

El cuestionario que se les entregará a los asegurados será el siguiente:

1. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar ser atendido?
2. A su llegada, ¿lo recibieron con una sonrisa y lo saludaron cordialmente?
3. ¿Se identificó la persona que lo atendió?
4. ¿Le proporcionó nuestro representante la suficiente atención a sus preguntas?
5. ¿Le contestó nuestro representante todas sus preguntas?
6. Si presentó los papeles para cobrar un siniestro, ¿se le explicó que una vez que complete toda la documentación el expediente en 24hs. estará en Tesorería?
7. ¿Quedó usted satisfecho con el tiempo requerido para realizar su trámite?
8. Al final de su visita, ¿le dio las gracias el representante llamándole a usted por su nombre?
9. En resumen, ¿sintió que:

¿Nuestro personal lo ayudó de un modo amable y profesional?

¿Nuestro personal no fue muy amable y lo hizo sentir incómodo?

10. Por favor, sea franco al contarnos cómo podemos mejorar.

La recepcionista le entregará este cuestionario al asegurado al retirarse de la compañía. Al igual que con la investigación SERVQUAL, el asegurado tendrá dos alternativas; entregarlo personalmente en las oficinas de la compañía, o bien, enviarlo por correspondencia con el franqueo pago. En ambos casos, participará del sorteo de un ciclomotor.

La recepcionista antes de entregar el cuestionario debe colocar al dorso de la misma un código con el número del empleado del Departamento Siniestros que atendió al asegurado que se retira, para luego procesar la información correctamente.

Este tipo de estudios en forma periódica permitirán precisar si el sistema de gestión de calidad ha sido incorporado por la gente y determinar los desvíos que se hubieren producido.

En segundo lugar, se utilizará lo que la bibliografía especializada denomina “falsos asegurados”, es decir, investigadores que se hacen pasar por clientes para evaluar el rendimiento de los proveedores de servicio.

Para esta investigación, se contratará a la misma consultora que realizará la capacitación inicial. Estos observadores usarán un formulario de clasificaciones en donde se valorará el cumplimiento de las normas de servicio para facilitar una evaluación objetiva, sistemática y comprensible.

Esta es una herramienta, que utilizada de un modo positivo y constructivo, es útil para medir y premiar el comportamiento individual de servicio y para identificar a los empleados que puedan necesitar preparación o aprendizaje adicional sobre la técnica de servicio.

Es importante ser sinceros con el personal y avisar que de vez en cuando se les presentarán “falsos asegurados”.

Para minimizar la desventaja potencial de una sola medición, los “falsos asegurados” se deben presentar ante el personal varias veces durante el periodo de medición.

Con “la investigación de tendencias del servicio” y la investigación de los “falsos asegurados” que miden el rendimiento individual del empleado por un lado, más la investigación SERVQUAL que mide el rendimiento en el ámbito de la unidad de trabajo o departamento, por otro, *Milano* tendrá un buen sistema de medición de rendimientos de servicio.

En tercer lugar, para medir el estándar de servicio número 8 (norma de servicio inflexible), se realizarán auditorías mensuales con la ayuda del sistema informático.

El auditor deberá controlar los siguientes momentos, al cotejar las respectivas fechas:

1. Al presentar el asegurado toda la documentación solicitada, se le entrega en el Departamento Siniestros un acuse de recibo con fecha y nombre de la persona que lo atendió. Con este comprobante el asegurado se presentará a cobrar cuando lo llamen. Una vez terminado el proceso queda archivado en el expediente.
2. Con toda la documentación necesaria, el paso siguiente es la liquidación de las sumas aseguradas a los beneficiarios del siniestro. En el sistema queda registrado este momento.

3. Realizada la liquidación en el Departamento Siniestros el expediente es enviado a Tesorería para la confección de los cheques correspondientes. El personal de este sector deberá colocar un sello fechador en la carátula de los expedientes.
4. Al emitir los cheques en Tesorería el sistema también registra ese momento.

Este trabajo lo desarrollará el Auditor Interno de la compañía, que a sus tareas habituales se agregará la de controlar las normas de calidad de servicio. La tarea será sencilla, consistirá en ir al archivo de la compañía y buscar expedientes en forma aleatoria para conformar una muestra representativa. En los expedientes encontrará toda la documentación anteriormente mencionada para poder controlar el cumplimiento al estándar número 8.

4.3.5.1 Puntajes

El periodo de medición será de tres meses:

- Primer Trimestre de Enero a Marzo,
- Segundo Trimestre de Abril a Junio,
- Tercer Trimestre de Julio a Septiembre y
- Cuarto Trimestre de Octubre a Diciembre.

Terminado cada trimestre el equipo de calidad tendrá 10 días para procesar la información y comunicar los resultados. Esta comunicación será una reunión breve en la que deberán estar presentes todos los integrantes del departamento; y se informará quienes fueron premiados y por qué.

La puntuación ideal será **100 puntos**, provenientes de:

- **40 puntos** de la investigación de los “falsos asegurados”, la consultora deberá visitar a cada empleado tres veces en el trimestre y evaluarlo de acuerdo a las normas de servicio exigidas al mismo. Al finalizar este periodo deberá pasar al equipo una puntuación de cada persona, donde 0 sea el mínimo y 40 el puntaje máximo o ideal.
- **50 puntos** de la investigación de tendencias del servicio, en donde las preguntas 1 a la 8 tendrán un valor de 5 puntos cada una, y la pregunta 9 tendrá un valor de 10 puntos.
- **10 puntos** del informe del auditor interno, con respecto al cumplimiento de la norma de servicio número 8. En caso de cumplir con el plazo establecido se asignaran los 10 puntos, de lo contrario el puntaje será 0.

4.3.6 Premios al personal que cumple

La motivación de una persona es un factor clave en la persecución de la calidad de servicio, porque la motivación es a menudo la única diferencia entre un servicio mediocre y un servicio excepcional.

Un sistema de medición de rendimiento bien realizado llamará la atención del personal, mientras que un sistema de premios bien realizado ayudará a mantenerla.

El equipo espera que toda la gente del departamento cumpla con las normas de servicio establecidas para su puesto. Este es su trabajo, y si no pueden hacerlo no deberían permanecer en él. Los premios deberían reservarse a aquellas personas que proporcionen un servicio destacado, personas que continuamente exceden las normas de servicio y que demuestran una constante preocupación por el asegurado, que sean un ejemplo a seguir.

El sistema de premios en *Milano* enfatizará lo positivo; y sus principios serán:

- Inspiración
- Trabajo en equipo
- Comunicación permanente
- Creer en la compañía

Cuando el personal no alcance los niveles deseados, el énfasis estará en el entrenamiento adicional para lograr el desarrollo de habilidades y conocimientos que hagan falta. Si esto fracasa, a la persona se le asignará una nueva función en lugar de dejarla en el puesto y “castigarla”.

Milano premiará trimestralmente de la siguiente manera:

- Toda persona que en el trimestre obtenga entre **80 y 89 puntos**, obtendrá para el siguiente trimestre un 5% adicional al sueldo bruto de convenio que le corresponda por su categoría. Adicionalmente tendrá derecho a una cena para dos personas en el restaurante Carlos V.
- Toda persona que en el trimestre obtenga entre **90 y 99 puntos**, obtendrá para el siguiente trimestre un 10% adicional al sueldo bruto de convenio que le corresponda por su categoría. Adicionalmente tendrá derecho a dos cenas para dos personas en el restaurante Carlos V.
- Toda persona que en el trimestre obtenga **100 puntos**, obtendrá para el siguiente trimestre un 20% adicional al sueldo bruto de convenio que le corresponda por su categoría. Adicionalmente tendrá derecho a tres cenas para dos personas en el restaurante Carlos V.

Las personas que al finalizar el año hayan obtenido en tres trimestres 100 puntos, tendrán 7 días con pasajes y estadías pagas en hoteles 4 estrellas en el destino que elijan dentro del territorio nacional.

Las personas que al finalizar el año hayan obtenido en todos los trimestres 100 puntos, tendrán 14 días con pasajes y estadías pagas en hoteles 4 estrellas en el destino que elijan dentro del territorio nacional. Además se los premiará con un sueldo bruto de la categoría que le corresponda para gastar en las vacaciones.

Milano fácilmente podrá realizar convenios para concretar estos premios, ya que el restaurante Carlos V (uno de los mejores de la ciudad) y la empresa Platino Turismo pertenecen al mismo grupo económico de la compañía.

Como corolario de este sistema que premiará a la gente que sobresalga por brindar una calidad excelente, en la tradicional fiesta de fin de año se premiará a la persona que haya obtenido el mayor puntaje en el año, y se le entregará una placa recordatoria de manos del presidente de la compañía.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presentarán las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación realizada. Primero se mostrarán las respuestas a los objetivos específicos y posteriormente al objetivo general. Para concluir este capítulo se harán una serie de recomendaciones, que tendrán como propósito sugerir mejoras en el servicio ofrecido por el Departamento Siniestros de *Milano* de la ciudad de Santiago del Estero.

5.1 A los Objetivos Específicos

La evaluación que se realizó a los asegurados del departamento siniestros, fue sobre la base de sus percepciones y expectativas. Para dicha medición se utilizó el Modelo SERVQUAL, que se ajusta a las cinco dimensiones de la calidad de servicio. Este instrumento fue aplicado a una muestra de 1.209 personas. Adicionalmente, se efectuó una encuesta a los empleados del departamento para poder tener una perspectiva más amplia.

Objetivo 1:

Detectar los puntos claves del proceso en donde el asegurado tiene contacto directo con el proveedor del servicio.

Es importante identificar claramente los encuentros de servicio o momentos de la verdad, ya que estos momentos son cruciales y decisivos para la satisfacción o no de los asegurados. Al determinarlos, *Milano* podrá mejorar la satisfacción general de los asegurados.

Los puntos clave del proceso en el departamento siniestros son los siguientes:

- Cuando el asegurado o beneficiario solicita información. Este es el primer encuentro telefónico o experiencia personal con la gente del departamento, por lo tanto adquiere una importancia superlativa en las percepciones del asegurado respecto de la calidad.
- Cuando el asegurado o beneficiario completa la denuncia del siniestro. En esta instancia, la gente del departamento debe tener paciencia y ayudar al asegurado a confeccionar los formularios exigidos, ya que un error en la confección del mismo puede generar una demora posterior, generando insatisfacción en los asegurados. También en este momento deben informar con claridad a los asegurados la documentación que deben acompañar para que no tengan que concurrir a la oficina en varias oportunidades.

- Cuando el asegurado o beneficiario lleva toda la documentación requerida. En este caso debe haber un control de la documentación, pero que no le demande al asegurado una pérdida de tiempo. El trámite debe ser ágil.
- Llamadas posteriores para consultar el estado del trámite o la fecha probable de pago. En primer lugar es importante el tono de voz que utilice la gente del departamento para con los asegurados que llaman; en segundo lugar deben contar con información precisa; muchas veces ocurre que el departamento no tiene una fecha cierta de pago, en este caso debe solicitar el número de teléfono del asegurado, consultar a quién corresponda y devolver la llamada con una fecha concreta.
- Cuando se hace efectiva la indemnización. Este es el último momento de la verdad, y suele ser en varias oportunidades un momento de angustia y dolor. Beneficiarios del asegurado desconsolados ante la pérdida de un familiar muy querido. La gente del departamento debe ser muy cálida y tener las palabras justas en esta circunstancia difícil.

Objetivo 2:

Analizar la calidad de servicio ofrecida por el Departamento Siniestros sobre la base de las percepciones y expectativas del asegurado.

Confiabilidad:

En cuanto a esta dimensión se puede concluir que la mayoría de los asegurados estuvo de acuerdo en que:

- Tienen toda la confianza de acudir al personal de *Milano* para que se hagan cargo de su asunto.
- La compañía los mantiene informados con respecto al momento en que los servicios se van a desarrollar.
- *Milano* mantiene sus registros sin errores.
- Si alguna persona del sector se compromete a hacer algo, lo hará.
- El trámite es correcto, ya que son presentados correctamente desde la primera vez.

Seguridad:

En cuanto a esta dimensión se puede concluir que la mayoría de los asegurados estuvo de acuerdo en que:

- Confía en la integridad de las personas que trabajan en la compañía.
- Los empleados de *Milano* cuentan con el conocimiento para responder sus preguntas.
- El comportamiento del personal inspira confianza.
- Se sienten tranquilos al asegurarse en *Milano*.
- Los empleados del Departamento Siniestros los tratan con poca cortesía.

Responsabilidad:

En cuanto a esta dimensión se puede concluir que la mayoría de los asegurados estuvo de acuerdo en que:

- Los empleados de *Milano* habitualmente se muestran poco dispuestos a ayudarlos.
- Los empleados del Departamento Siniestros no ofrecen un servicio rápido.
- Los empleados de *Milano* no comunican cuando concluirá la realización del servicio.
- Los empleados del Departamento Siniestros habitualmente están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.

Empatía:

En cuanto a esta dimensión se puede concluir que la mayoría de los asegurados estuvo de acuerdo en que:

- *Milano* no brinda atención individualizada.
- *Milano* no toma sinceramente en cuenta sus intereses.

- *Milano* cuenta con empleados que no les brindan atención individual.
- Los empleados del Departamento Siniestros no entienden sus necesidades específicas.

Elementos Tangibles:

En cuanto a esta dimensión se puede concluir que la mayoría de los asegurados estuvo de acuerdo en que:

- Los empleados de *Milano* tienen una apariencia elegante y agradable.
- *Milano* cuenta con instalaciones modernas y atractivas.
- Los horarios de atención de la compañía *Milano* son convenientes.
- Los materiales asociados con el servicio de la compañía *Milano* son visualmente atractivos.

Objetivo 3:

Identificar los requisitos y necesidades actuales que los asegurados demandan al Departamento Siniestros.

En la actualidad la calidad en el servicio es fundamental para el buen desempeño de cualquier empresa prestadora de servicios. El departamento siniestros de *Milano* tiene un plantel de gente muy dispuesta al trabajo y proclive al aprendizaje; por lo tanto con capacitación continua, el establecimiento de objetivos de realización, medición y valoración individual, y premios y reconocimiento, permitirá que la atención de los asegurados se desarrolle de manera ágil y correcta, dando lugar a que un servicio excelente sea la consecuencia natural del proceso. Esto a su vez cubrirá los requisitos y necesidades que los asegurados demandan.

Los requisitos y necesidades que los asegurados demandan son los siguientes:

- Que los empleados del Departamento Siniestros no estén demasiado ocupados para responder a sus preguntas.
- Que los traten siempre con cortesía.

- Que entiendan sus necesidades específicas.
- Que comuniquen cuando concluirá la realización del servicio.
- Que los empleados del Departamento Siniestros ofrezcan un servicio rápido.
- Que *Milano* cuente con personal que brinde atención individual.
- Que tomen en cuenta sinceramente sus intereses.
- Que *Milano* brinde una atención individualizada (como una política de la compañía).
- Que los empleados del Departamento Siniestros siempre se muestren dispuestos a ayudar.

Objetivo 4:

Revisión de los objetivos y metas del Departamento Siniestros para detectar si están vinculadas con las necesidades y expectativas de los asegurados.

Como los únicos objetivos encontrados en el Departamento Siniestros de *Milano* fueron aquellos relacionados al cumplimiento en tiempo y forma de las presentaciones mensuales, trimestrales y anuales a la S.S.N., se decidió establecer objetivos y metas, para tratar de vincularlas a las necesidades y expectativas de los asegurados.

Momentos de la verdad	Objetivo	Meta
Cuando el asegurado o beneficiario solicita información.	Orientar correctamente al asegurado con la finalidad de que al realizar su trámite presente la documentación necesaria.	Que a todos los asegurados se les informe correctamente de la documentación necesaria para realizar el trámite.
Cuando el asegurado o beneficiario completa la denuncia del siniestro.	Ofrecer un buen asesoramiento al asegurado para que éste complete la denuncia de manera correcta y rápida.	Que el 100% de las denuncias de siniestros estén completas y los asegurados no demoren.
Cuando el asegurado o beneficiario lleva toda la documentación requerida.	Controlar toda la documentación presentada de forma ágil.	Que todos los asegurados se retiren conformes con el trámite y la documentación presentada sea correcta y completa.
Llamadas posteriores del asegurado para consultar el estado del trámite o la fecha probable de pago.	Coordinar con los distintos sectores de la compañía para tener información precisa.	Que todos los asegurados que llamen tengan una respuesta concreta.
Cuando se hace efectiva la indemnización.	Realizar el pago de manera ágil y tratar de entender el dolor que atraviesan los beneficiarios.	Que todos los asegurados sientan que la compañía no solamente cumplió con su obligación contractual sino también que fue respetuoso de sus sentimientos.

Cuadro 1-5

5.2 Al Objetivo General

Analizar la calidad de servicio ofrecida por el Departamento Siniestros de *Milano* a sus asegurados en la ciudad de Santiago del Estero.

Para la evaluación del objetivo general podemos concluir, que la mayoría de los asegurados encuestados quedaron satisfechos con el servicio ofrecido por el Departamento Siniestros, ya que lo percibieron como un servicio de calidad. Se llega a esta conclusión luego de analizar:

- a) Todos los objetivos específicos, especialmente el objetivo 2 (Análisis de la calidad según las percepciones y expectativas de los asegurados), en donde la mayoría de las preguntas (13 de 22) tienen una percepción favorable por parte de los asegurados.
- b) La pregunta 23 de calificación general de la compañía (Anexo 1) que obtuvo un puntaje promedio de 7,74 (Anexo 4) en una escala del 1 al 10 (muy pobre – excelente) cuando se les preguntó a los asegurados ¿Cómo calificarían el servicio general de *Milano*? Por lo tanto, éste promedio es un indicio más que, la mayoría de los asegurados entienden que la calidad de servicio ofrecida por el Departamento Siniestros es buena.

5.3 Recomendaciones

- a) La única valoración que importa de la calidad de servicio es la del asegurado, y el único método para saber realmente lo que piensan los asegurados es preguntarles. Es conveniente investigar todos los años las percepciones y expectativas de los asegurados de la compañía. De este modo, la institución obtendrá prestigio de buen servicio si satisface o excede constantemente las expectativas de los asegurados.
- b) En la nueva cultura de calidad también hay que tener presente a los pequeños detalles, no sólo las grandes cosas. El medio asegurador santiagueño es muy competitivo, por lo tanto los pequeños detalles pueden llegar a diferenciar a *Milano* de la competencia. Entre los detalles importantes se pueden destacar los siguientes: que el personal salude cordial y sinceramente a los asegurados, que siempre se muestren dispuestos a ayudar, que brinden una atención individual, que el ambiente de servicio esté limpio y flamante, entre otros.
- c) El éxito del Departamento Siniestros provocará un efecto “multiplicador”. Si el proyecto experimental implementado en el Departamento Siniestros tiene éxito se podrá utilizar para demostrar las ventajas de una calidad de servicio superior, y de

esa manera extender el Sistema de Gestión de Calidad en otros sectores hasta que se expanda a toda la compañía.

- d) El coordinador y el equipo de trabajo deben mantenerse para afianzar el cambio cultural en la empresa. Se necesitará conservar esta estructura para que el compromiso del Directorio en el proceso de cambio continúe, y se mantenga el mecanismo para recomendar actividades y dirigir el progreso. A medida que avance el trabajo por los distintos sectores deberán renovarse los miembros del equipo que representen al departamento en estudio.
- e) Se debería modificar el criterio para contratar el personal de *Milano*. El servicio es una iniciativa humana, por lo tanto las personas que se incorporen a la compañía tienen que tener tanto buena voluntad como ser capaces de satisfacer las expectativas de los asegurados. Por consiguiente, es fundamental reclutar personal que tenga el potencial para hacerlo, que tenga la educación, inteligencia, habilidad, deseo y personalidad para proveer un servicio excelente.
- f) Para que la calidad de servicio pueda insertarse definitivamente es necesario dar más autonomía a las personas que trabajan en la compañía. La centralización de todas las decisiones en el Directorio sofoca la creatividad del personal y no le da oportunidad de ofrecer una solución al asegurado de acuerdo a su propio criterio.
- g) La tecnología también es importante. Aunque *Milano* cuenta con tecnología de última generación es importante no descuidar este aspecto ya que los equipos nuevos rápidamente pasan a ser obsoletos por los cambios permanentes en esta industria. Lo que es esencial es pensar en la tecnología como en un medio para lograr un fin, no como un fin en sí mismo, y diseñarlo explícitamente para servir a los clientes internos y externos dentro del marco de la estrategia.
- h) A medida que *Milano* extienda el Sistema de Gestión de Calidad a los demás departamentos de la compañía debe prever el diseño de la calidad de los distintos sectores. A través del pensamiento sistémico influirá en cada paso del desarrollo de nuevos servicios, nuevas políticas y nuevas instalaciones. Un servicio es un proceso, y es necesario diseñar la calidad en el proceso.
- i) Preparar a la gente para servir implica más que una formación técnica. El aprendizaje de habilidades es fundamental y a la vez insuficiente en la persecución de la excelencia de servicio. La gente tiene que ser capaz de responder al “qué” y al “por qué” para realizar con propiedad su función de servicio; las habilidades específicas del trabajo no son suficientes. Los empleados necesitan capacidad y voluntad.
- j) El desarrollo de conocimientos y habilidades nunca termina. El desarrollo de conocimientos y habilidades no debería verse como un “acontecimiento”. El

problema empieza cuando se envía a la gente a los cursos de capacitación de vez en cuando y se supone que ya han sido formados en la práctica y educados. La creación de conocimientos y habilidades es un flujo continuo, la gente progresa o se queda atrás. El ambiente dentro y fuera de la organización cambia continuamente y los empleados deben mantenerse actualizados por su propia competitividad, sus posibles promociones y su autoestima; como así también por la capacidad colectiva de servicio de la organización. Usar enfoques múltiples para la incorporación de conceptos de calidad de servicio alienta un proceso de desarrollo de conocimientos y habilidades sustentable en el tiempo.

- k) No todas las deficiencias del servicio de *Milano* se corregirán a través del aprendizaje y la educación. A veces los problemas de servicio radican en la falta de planificación, en normas de funcionamiento inadecuadas, en la falta de tiempo o de herramientas necesarias para realizar un trabajo, o simplemente en una mala relación entre persona y puesto de trabajo. El desarrollo de conocimientos y habilidades es una herramienta poderosa y esencial para la calidad de servicio, pero no es lo único.
- l) La trilogía: normas de servicio, medición de rendimientos y premios, están en el núcleo del proceso de creación de una cultura superadora. La calidad de servicio no es más que una “expresión de deseo” hasta que el directorio establece normas de servicio basadas en las expectativas del asegurado, mide el rendimiento del servicio en el ámbito del empleado individual, y premia a aquellos con un rendimiento excelente. Cuando el directorio completa esta trilogía, envía un fuerte mensaje sobre que la calidad de servicio es importante, tan importante como para establecer normas sobre ella, medirla y premiarla.
- m) El reconocimiento guía el motor humano. Lo que tienen en común los premios económicos, las cenas y los viajes son el reconocimiento de un trabajo bien hecho. La “característica” de los premios es un tema importante. Cómo premia el directorio el rendimiento y cómo celebra los logros, puede ser más importante y motivador que el tamaño del premio en sí mismo. El reconocimiento es el comportamiento de “destacar” y decir “gracias”.

5.4 Reflexión Final

Para terminar se puede concluir que fue posible introducir con éxito un Sistema de Gestión de Calidad en el Departamento Siniestros de la compañía *Milano* de Santiago del Estero, a través de una táctica, una estrategia y enmarcada dentro de una ideología. Con la investigación realizada en este trabajo se pudo demostrar que fue viable cumplir con la proposición inicial, gracias a un fuerte liderazgo del directorio de la empresa y al factor tiempo, que lograron compenetrar a la gente de la compañía en los principios e ideas de la calidad de servicio con el compromiso de revisarlas y medirlas periódicamente en forma precisa.

El liderazgo es el único motor que puede transformar a las organizaciones para que pasen de la mediocridad a la excelencia en el servicio. La forma más segura para *Milano* de mantener activo este Sistema de Gestión de Calidad consistirá en lograr que los tres niveles de la compañía en forma mancomunada tengan la voluntad y la capacidad para mejorar continuamente los servicios que prestan, como así también, identificar a los individuos que muestren un fuerte potencial de liderazgo de servicio y promoverlos a posiciones superiores cuando se presente la oportunidad.

El desarrollo de una mentalidad de servicio debe ser un proceso evolutivo. La evolución deja señales que incrementan la determinación y el compromiso de la gente. Cuando se dice evolución se quiere recalcar lo que se dijo a lo largo del trabajo: para que el Sistema de Gestión de Calidad se pueda extender a todos los departamentos de la compañía se necesitará especialmente tiempo.

Con el liderazgo y el paso del tiempo, se logrará gente apasionada y comprometida que se mantengan concentrados en la visión de la compañía y motiven a sus compañeros a trabajar juntos en pos de ese objetivo.

El Sistema de Gestión de Calidad desarrollado en el Departamento Siniestros de la compañía *Milano* de Santiago del Estero, es como la calidad de servicio, un proceso sin fin, que continuamente debe recibir la retroalimentación de los asegurados y corregir los desvíos. Consecuentemente, será necesario recordar en todo momento una frase que escribió el alemán Johann Goethe: “Sin prisa, pero sin pausa”.

Referencias

1. Juran, J. M. Cómo pensar sobre la calidad. **En su:** *Juran y el liderazgo para la Calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1990, cap. 2, p.13-25.
2. Bernillón, A.; Cérutti O. La Calidad Total: lo que hace falta saber. **En su:** *Implantar y gestionar la Calidad Total*. 2ª ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1993, p.15.
3. Fundación Premio Nacional a la Calidad (Buenos Aires). El Glosario. **En:** *Guía para la evaluación de la calidad de gestión en las pequeñas y medianas empresas*. 1a ed. Buenos Aires: La fundación, 1999, cap. 4, p.43-56.
4. Rico, Rubén Roberto. Introducción. **En su:** *Calidad Estratégica Total: Total Quality Management*. 9a ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2001, cap. 1, p.1-16.
5. Cela Trulock, José Luis. Glosario de términos. **En su:** *Calidad. Qué es. Cómo hacerla*. 2a ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1999, p. 189-196.
6. Rico, Rubén Roberto. **En su:** *Calidad Estratégica ... Op. Cit.*, cap. 1, p. 1-16.
7. *Ibíd.*, cap. 1, p. 9-10.
8. Berry, Leonard; Bennet, David R.; Brown, Carter W. Verdadera calidad de servicio. **En su:** *Calidad de Servicio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1989. cap. 2, p. 23-38.
9. *Ibíd.*, cap. 1, p. 3-21.
10. Juran, J. M. Cómo pensar sobre la calidad. **En su:** *Juran y el liderazgo para...* *Op. Cit.*, cap. 2, p. 19.
11. Fundación Premio Nacional a la Calidad (Buenos Aires). El Glosario. **En:** *Guía para la evaluación de...* *Op. Cit.*, cap. 4, p.43-56.
12. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J. Marketing de servicios en organizaciones lucrativas y no lucrativas. **En su:** *Fundamentos de Marketing*. 11ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores, 1999, cap. 19, p. 564-588.
13. Juran, J. M. Glosario. **En su:** *Juran y el liderazgo para...* *Op. Cit.*, p. 345-356.

14. Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo. Introducción a los servicios. **En su:** *Marketing de Servicios*. 2ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2003, cap.1, p.1-30.
15. Berry, Leonard; Bennet, David R.; Brown, Carter W. Verdadera calidad de servicio. **En su:** *Calidad de ... Op. Cit.*, cap. 2, p. 23-38.
16. Booms, B.H.; Bitner, M.J. Diseño y administración de servicios. **En:** Kotler, Phillip. *El Marketing según Kotler*. Paidós, 2001, cap. 14, p. 427-454.
17. Keaveney, Susan M. Diseño y administración de servicios. **En:** Kotler, P. *El Marketing ... Op.Cit.*, cap. 14, p. 434.
18. Gronroos, Christian. Diseño y administración de servicios. **En:** Kotler, P. *El Marketing ... Op.Cit.*, cap. 14, p. 435.
19. Berry, Leonard. Diseño y administración de servicios. **En:** Kotler, P. *El Marketing ... Op.Cit.*, cap. 14, p. 435.
20. Berry, Leonard; Bennet, David R.; Brown, Carter W. Verdadera calidad de servicio. **En su:** *Calidad de ... Op. Cit.*, cap. 2, p. 23-38.
21. Zeithaml, Valarie A.; Parasuraman, A.; Berry, Leonard L. El punto de vista del consumidor sobre la calidad de los servicio. **En su:** *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1993, cap. 2, p. 17-38.
22. Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo. El cliente y sus percepciones del servicio. **En su:** *Marketing de...* Op. Cit., cap. 4, p. 101.
23. Berry, Leonard; Bennet, David R.; Brown, Carter W. El imperativo de la calidad de servicio. **En su:** *Calidad de ... Op. Cit.*, cap. 1, p. 7.
24. Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo. El cliente y sus percepciones del servicio. **En su:** *Marketing de...* Op. Cit., cap. 4, p. 93.
25. *Ibíd.*, cap. 4, p. 107.
26. *Ibíd.*, cap. 4, p. 110.
27. Juran, J. M. Cómo pensar sobre la calidad. **En su:** *Juran y el liderazgo para...* Op. Cit., cap. 2, p. 16.
28. Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo. El cliente y su comportamiento en los servicios. **En su:** *Marketing de...* Op. Cit., cap. 2, p. 41.

29. *Ibíd.*, cap. 5, p. 133-169.
30. Rico, Rubén R. La voz del cliente. **En su:** *Satisfacción y deleite total de los clientes: Total Customer Satisfaction*. 7ª ed. Buenos Aires: Macchi, 2001. cap. 18 p. 255-272.
31. Webster Jr., Frederick E. Construcción de relaciones con el cliente. **En:** Zeithaml, V.; Bitner, M. *Op. Cit.*, cap. 6, p. 172.
32. *Ibíd.*, cap. 6, p.170-203.
33. *Ibíd.*, cap. 12, p.387-416.
34. Martin y Pranter. El papel del cliente en la entrega el servicio. **En:** Zeithaml, V.; Bitner, M. *Op.Cit.*, cap.12, p.412.
35. Zeithaml, Valarie A.; Parasuraman, A.; Berry, Leonard L. El liderazgo en el servicio significa beneficios. **En su:** *Calidad Total...* *Op. Cit.*, cap. 1, p. 1-16.
36. Warren Bennis y Burt Nanus. El liderazgo en el servicio significa beneficios. **En:** Zeithaml, V.; Parasuraman, A.; Berry, L. *Calidad Total...* *Op.Cit.* cap. 1, p. 5.
37. Rosabeth Moss Kanter. El “factor confianza” en el rendimiento de las organizaciones. *Management Herald*, 34 (2005): 19-21.
38. Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo. Papel de los empleados en la entrega del servicio. **En su:** *Marketing de...* *Op. Cit.*, cap. 11, p. 347-386.
39. *Ibíd.*, cap. 11, p. 350.
40. *Ibíd.*, cap. 11, p. 357-379.
41. *Ibíd.*, cap. 5, p. 147.
42. Berry, Leonard; Bennet, David R.; Brown, Carter W. Establecer la agenda de la calidad de servicio. **En su:** *Calidad de ... Op .Cit.*, cap. 6, p. 108.
43. Zeithaml, Valarie A.; Parasuraman, A.; Berry, Leonard L. El punto de vista del consumidor sobre calidad de servicios. **En su:** *Calidad Total...* *Op. Cit.*, cap. 2, p.21.
44. Mecca, Roberto. El Marco Legal. **En su:** *Manual de Marketing y Administración en Seguros*. Buenos Aires: El autor, 1997, cap. 4, p. 108-116.
45. Biasca, Rodolfo. **En su:** *¿Somos Competitivos?* Buenos Aires: Granica, 2001, p. 175.

Bibliografía

- Bernillón, A.; Cérutti O. *Implantar y gestionar la Calidad Total*. 2ª ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1993. 210 p.
- Berry, Leonard; Bennet, David R.; Brown, Carter W. *Calidad de Servicio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1989. 203 p. (Liderazgo en Banca).
- Biasca, Rodolfo. *¿Somos Competitivos?* Buenos Aires: Granica, 2001. 544 p.
- Cela Trulock, José Luis. *Calidad. Qué es. Cómo hacerla*. 2ª ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1999. 196 p.
- Fundación Premio Nacional a la Calidad (Buenos Aires). *Guía para la evaluación de la calidad de gestión en las pequeñas y medianas empresas*. 1ª ed. Buenos Aires: La fundación, 1999. 85 p.
- Fundación Premio Nacional a la Calidad (Buenos Aires). *Modelo para una gestión empresarial de excelencia*. Buenos Aires: La fundación, 2002. 113 p.
- Harrington, H. James. *El Coste de la mala calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1990. 138 p.
- Ishikawa, Kaoru. *¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa*. Bogotá: Editorial Norma, 1986. 282 p. (Gerencia)
- Juran, J. M. *Juran y el Liderazgo para la Calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1990. 363 p.
- Juran, J. M. *Juran y la Planificación para la Calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1990. 299 p.
- Kotler, Phillip. *El Marketing según Kotler*. Buenos Aires: Paidós, 2001. 303 p.
- Mecca, Roberto. *Manual de Marketing y Administración en Seguros*. Buenos Aires: El autor, 1997. 535 p.
- Rico, Rubén Roberto. *Calidad Estratégica Total: Total Quality Management*. 9ª ed. Buenos Aires: Macchi, 2001. 331 p.
- Rico, Rubén Roberto. *Satisfacción y deleite total de los clientes: Total Customer Satisfaction*. 7ª ed. Buenos Aires: Macchi, 2001. 293 p.

- Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J. *Fundamentos de Marketing*. 11^a ed. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores, 1999. 707 p.
- Tissen, René; Andriessen, Daniel; Lekanne Deprez, Frank. *El valor del conocimiento*. Madrid: Editorial Pearson Educación, 2000. 320 p.
- Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo. *Marketing de Servicios*. 2^a ed. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2003. 747 p.
- Zeithaml, Valarie A.; Parasuraman, A.; Berry, Leonard L. *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1993. 256 p.

ANEXO 1

Cuestionario aplicado a los asegurados de la compañía (percepción del servicio)

Estimado asegurado:

En nuestro intento de brindarle siempre un mejor servicio, le pedimos nos ayude a conocer la percepción que tiene usted con respecto a la experiencia que ha vivido en nuestra compañía.

Le pedimos que responda a este cuestionario de manera sincera, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

¡Muchas gracias por su ayuda y que tenga un buen día!

Cuando necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal de la compañía <i>Milano</i> para que se haga cargo de mi asunto.	1	2	3	4	5	6	7
La compañía <i>Milano</i> cuenta con empleados que me brindan atención individual.	1	2	3	4	5	6	7
El comportamiento de los empleados de <i>Milano</i> me inspira confianza.	1	2	3	4	5	6	7
Los horarios de atención de la compañía <i>Milano</i> son convenientes.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de la compañía <i>Milano</i> me tratan siempre con cortesía.	1	2	3	4	5	6	7
Si alguien en la compañía <i>Milano</i> se compromete a hacer algo por mi, lo hará.	1	2	3	4	5	6	7
La compañía <i>Milano</i> toma sinceramente en cuenta mis intereses.	1	2	3	4	5	6	7
Confío en la integridad de las personas que trabajan en <i>Milano</i> .	1	2	3	4	5	6	7
Me siento tranquilo al asegurarme en la compañía <i>Milano</i> .	1	2	3	4	5	6	7
La compañía <i>Milano</i> cuenta con instalaciones modernas y atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de la compañía <i>Milano</i> me ofrecen un servicio rápido.	1	2	3	4	5	6	7
Los materiales asociados con el servicio (como folletos o pólizas) de la compañía <i>Milano</i> son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
Los servicios que me presta la compañía <i>Milano</i> son presentados correctamente desde la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de la compañía <i>Milano</i> me comunican cuando concluirá la realización del servicio.	1	2	3	4	5	6	7
La compañía <i>Milano</i> mantiene informados a los asegurados sobre el momento en que los servicios se van a desarrollar.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de la compañía <i>Milano</i> siempre se muestran dispuestos a ayudarme.	1	2	3	4	5	6	7
La compañía <i>Milano</i> me brinda atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de la compañía <i>Milano</i> cuentan con el conocimiento para responder mis preguntas.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de la compañía <i>Milano</i> tienen una apariencia elegante y agradable.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de la compañía <i>Milano</i> nunca están demasiado ocupados para responder a mis preguntas.	1	2	3	4	5	6	7
La compañía <i>Milano</i> mantiene mis registros sin errores.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de la compañía <i>Milano</i> entienden mis necesidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7

Continuación ANEXO 1

¿Cómo calificaría el servicio general de *Milano* en una escala del 1 al 10 (muy pobre – excelente)?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Por favor, indique su sexo:

- Masculino
- Femenino

¿Cuál es su estado civil?

- Soltero / a
- Casado / a o convivencia en pareja
- Separado / a o Divorciado / a
- Otras

¿Qué estudios tiene?

- Primarios
- Secundarios
- Terciarios
- Universitarios

ANEXO 2

Cuestionario aplicado a los asegurados de la compañía (expectativas del servicio)

Estimado asegurado:

En nuestro intento de brindarle siempre un mejor servicio, le pedimos nos ayude a conocer la expectativa que tiene usted con respecto a la experiencia que está por vivir en nuestra compañía.

Le pedimos que responda a este cuestionario de manera sincera, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

¡Muchas gracias por su ayuda y que tenga un buen día!

Cuando necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal de una compañía de seguros de primer nivel para que se haga cargo de mi asunto.	1	2	3	4	5	6	7
Una compañía de seguros de primer nivel cuenta con empleados que me brindan atención individual.	1	2	3	4	5	6	7
El comportamiento de los empleados de una compañía de seguros de primer nivel me inspira confianza.	1	2	3	4	5	6	7
Los horarios de atención de una compañía de seguros de primer nivel son convenientes.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de una compañía de seguros de primer nivel me tratan siempre con cortesía.	1	2	3	4	5	6	7
Si alguien en una compañía de seguros de primer nivel se compromete a hacer algo por mi, lo hará.	1	2	3	4	5	6	7
Una compañía de seguros de primer nivel toma sinceramente en cuenta mis intereses.	1	2	3	4	5	6	7
Confío en la integridad de las personas que trabajan en una compañía de seguros de primer nivel.	1	2	3	4	5	6	7
Me siento tranquilo al asegurarme en una compañía de seguros de primer nivel.	1	2	3	4	5	6	7
Una compañía de seguros de primer nivel cuenta con instalaciones modernas y atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de una compañía de seguros de primer nivel me ofrecen un servicio rápido.	1	2	3	4	5	6	7
Los materiales asociados con el servicio (como folletos o pólizas) de una compañía de seguros de primer nivel son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
Los servicios que me presta una compañía de seguros de primer nivel son presentados correctamente desde la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de una compañía de seguros de primer nivel me comunican cuando concluirá la realización del servicio.	1	2	3	4	5	6	7
Una compañía de seguros de primer nivel mantiene informados a los asegurados sobre el momento en que los servicios se van a desarrollar.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de una compañía de seguros de primer nivel siempre se muestran dispuestos a ayudarme.	1	2	3	4	5	6	7
Una compañía de seguros de primer nivel me brinda atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de una compañía de seguros de primer nivel cuentan con el conocimiento para responder mis preguntas.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de una compañía de seguros de primer nivel tienen una apariencia elegante y agradable.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de una compañía de seguros de primer nivel nunca están demasiado ocupados para responder a mis preguntas.	1	2	3	4	5	6	7
Una compañía de seguros de primer nivel mantiene mis registros sin errores.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de una compañía de seguros de primer nivel entienden mis necesidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO 3

Tablas de resultados

	Valor Esperado		Valor Percibido		Diferencia
	Promedio	Desv.Est.	Promedio	Desv.Est.	
Confiabilidad	4,373	1,623	4,577	1,020	0,204
Seguridad	4,886	1,492	5,061	1,214	0,176
Responsabilidad	4,468	1,385	4,156	1,324	-0,312
Empatía	4,270	1,446	4,054	1,410	-0,217
Tangibles	5,029	1,456	5,490	1,128	0,461
6	4,744	1,487	4,858	1,020	0,114
1	4,446	1,778	4,791	0,934	0,345
13	4,590	1,535	4,612	1,029	0,022
15	4,017	1,651	4,361	0,977	0,344
21	4,067	1,665	4,262	1,142	0,195
3	5,108	1,669	5,327	1,515	0,218
9	5,601	1,066	5,769	0,993	0,168
5	4,578	1,547	3,914	1,105	-0,664
18	5,033	1,572	5,337	1,292	0,304
8	4,107	1,607	4,959	1,164	0,852
11	4,185	1,478	4,040	1,401	-0,146
16	4,840	1,316	4,752	1,408	-0,089
20	4,535	1,437	3,741	1,002	-0,794
14	4,309	1,309	4,091	1,484	-0,218
17	4,203	1,466	4,096	1,449	-0,107
2	4,109	1,546	3,992	1,385	-0,117
7	4,257	1,408	4,141	1,323	-0,116
22	4,512	1,365	3,985	1,486	-0,527
10	5,157	1,557	5,804	1,077	0,647
19	5,007	1,758	5,749	1,043	0,742
12	5,389	1,073	5,449	1,070	0,060
4	4,562	1,435	4,958	1,323	0,395

ANEXO 4

Calificación promedio de la percepción general del servicio

Calificación general de calidad (Pregunta 23)	
Promedio	7,744
Desviación estándar	0,898

ANEXO 5

Proporciones de las características demográficas de los asegurados

¿Cuál es su sexo? (Pregunta 24)	
Masculino	47,715
Femenino	52,285

¿Cuál es su estado civil? (Pregunta 25)	
Soltero	6,526
Casado / En pareja	42,876
Separado / Divorciado	33,568
Otras	17,030

¿Qué estudios tiene? (Pregunta 26)	
Primarios	12,587
Secundarios	36,381
Terciarios	39,845
Universitarios	11,187