

**NIVELES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO DE LA COMPAÑÍA DE  
SEGUROS BOLÍVAR DE POPAYÁN**



**DIANA STEPHANIA HURTADO JIMENEZ**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2014**

**NIVELES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO DE LA COMPAÑÍA DE  
SEGUROS BOLÍVAR DE POPAYÁN**



**DIANA STEPHANIA HURTADO JIMENEZ**

**Asesor Académico**

**Mg. GUIDO HERNEY CAMPO MARTINEZ**

**Trabajo de grado para optar al título Profesional de Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**POPAYÁN**

**2014**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	8
INTRODUCCION.....	9
CAPITULO I: CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	
1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	10
1.1. ASPECTOS GENERALES.....	10
1.2. ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	11
1.2.1. Misión.....	11
1.2.2. Visión.....	11
1.2.3. Valores Organizacionales.....	12
1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	12
1.3.1. Organigrama.....	12
1.3.2. Descripción de los Cargos.....	13
1.4. PORTAFOLIO DE SERVICIOS .....	13
1.5. CICLO DEL SERVICIO .....	15
1.5.1. Flujograma del Servicio.....	17
CAPITULO II: PROBLEMAS Y ASPECTOS TEÓRICOS DE LA ESTUDIO	
2. PROBLEMAS Y ASPECTOS TEÓRICOS DEL ESTUDIO.....	19
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
2.1.1. Descripción del Problema.....	19
2.1.2. Justificación del Problema.....	21
2.1.3. Formulación del Problema.....	21
2.2. OBJETIVOS.....	22
2.2.1. Objetivo General.....	22
2.2.2. Objetivos Específicos.....	22
2.3. MARCO TEÓRICO.....	22
2.4. MARCO CONCEPTUAL .....	27
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA.....	29

3.1	METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA .....	29
3.2	OBJETIVOS DE LA AUDITORIA .....	37
3.2.1.	Objetivo General.....	37
3.2.2.	Objetivos Específicos.....	37
3.3.	DISEÑO DEL INSTRUMENTO .....	38
3.4.	POBLACIÓN DEL ESTUDIO .....	40
3.5.	TABULACIÓN DE DATOS DE LA AUDITORIA DE SERVICIO .....	40
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS		
4.	ANALISIS DE RESULTADOS .....	46
4.1.	ANALISIS DE RESULTADOS POR DIMENSIÓN .....	46
4.1.1.	Dimensión uno: Elementos Tangibles.....	46
4.1.2.	Dimensión dos: Fiabilidad.....	48
4.1.3.	Dimensión tres: Capacidad de Respuesta.....	50
4.1.4.	Dimensión cuatro: Seguridad.....	52
4.1.5.	Dimensión cinco: Empatía.....	54
4.2.	ANALISIS DE RESULTADOS GLOBALES .....	56
4.2.1.	Comparación Global de las Dimensiones.....	56
4.2.2.	Valoración Global Porcentual de Dimensiones.....	57
4.2.3.	Promedio de Satisfacción Global.....	58
4.2.4.	Índice de Calidad del Servicio.....	59
4.3.	DIAGNOSTICO DEL SERVICIO .....	60
CAPITULO V: PLAN DE MEJORA PARA LA COMPAÑÍA DE SEGUROS BOLIVAR DE POPAYAN		
5.	PLAN DE MEJORA POR DIMENSIÓN.....	61
5.1.	DIMENSIÓN UNO: ELEMENTOS TANGIBLES .....	61
5.2.	DIMENSIÓN DOS: FIABILIDAD .....	65
5.3.	DIMENSIÓN TRES: CAPACIDAD DE RESPUESTA .....	67
5.4.	DIMENSIÓN CUATRO: SEGURIDAD .....	68
6.	CONCLUSIONES .....	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		71
ANEXOS .....		72

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Gestión de Quejas, Reclamos y Solicitudes de la Compañía de Seguros Bolívar S.A .....	16
<b>Figura 2.</b> Modelo Servqual.....	31
<b>Figura 3.</b> Aspectos por Dimensión .....	32
<b>Figura 4.</b> Modelo de Brechas.....	34
<b>Figura 5.</b> Escala numérica de Likert.....	36
<b>Figura 6.</b> Satisfacción e Insatisfacción del Cliente .....	36
<b>Figura 7.</b> Peso por Dimensión, Modelo Servqual.....	37
<b>Figura 8.</b> Escalas para la Auditoria del Servicio al cliente en la compañía de Seguros Bolívar de Popayán .....	38

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Tabla de Frecuencia de la Dimensión “Elementos Tangibles” del Modelo SERVQUAL .....	40
<b>Tabla 2.</b> Tabla de Frecuencias de la dimensión “Fiabilidad” del Modelo SERVQUAL .....	41
<b>Tabla 3.</b> Tabla de Frecuencia de la Dimensión “Capacidad de Respuesta” del Modelo SERVQUAL .....	42
<b>Tabla 4.</b> Tabla de Frecuencias de la dimensión “Seguridad” del Modelo SERVQUAL .....	42
<b>Tabla 5.</b> Tabla de Frecuencias de la dimensión “Empatía” del Modelo SERVQUAL .....	43
<b>Tabla 6.</b> Puntaje medio o media de expectativa y percepción por afirmación .....	44
<b>Tabla 7.</b> Variación de la Dimensión “Elementos Tangibles” del Modelo SERVQUAL .....	46
<b>Tabla 8.</b> Variación de la Dimensión “Fiabilidad” del Modelo SERVQUAL .....	48
<b>Tabla 9.</b> Variación de la Dimensión “Capacidad de Respuesta” del Modelo SERVQUAL .....	50
<b>Tabla 10.</b> Variación de la Dimensión “Seguridad” del Modelo SERVQUAL .....	52
<b>Tabla 11.</b> Variación de la Dimensión “Empatía” del Modelo SERVQUAL .....	54
<b>Tabla 12.</b> Tabla de la variación global de las dimensiones del Modelo SERVQUAL .....	56
<b>Tabla 13.</b> Valoración Global porcentual de las dimensiones de servicio, Compañía de Seguros Bolívar de Popayán .....	57
<b>Tabla 14.</b> Valoración Global de Satisfacción frente a los servicios prestados por la Compañía de Seguros Bolívar de Popayán.....	59
<b>Tabla 15.</b> Índice de Calidad en el Servicio por Dimensión y General .....	59
<b>Tabla 16.</b> Afirmaciones por Dimensión con Mayor Brecha Negativa.....	61

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1.</b> Comparación de las afirmaciones de la dimensión “Elementos Tangibles” del Modelo SERVQUAL .....	47
<b>Gráfica 2.</b> Comparación Global de la dimensión “Elementos Tangibles” del Modelo SERVQUAL .....	47
<b>Gráfica 3.</b> Comparación de las afirmaciones de la dimensión “Fiabilidad” del Modelo SERVQUAL .....	49
<b>Gráfica 4.</b> Comparación Global de la dimensión “Fiabilidad” del Modelo SERVQUAL .....	49
<b>Gráfica 5.</b> Comparación de las afirmaciones de la dimensión “Capacidad de Respuesta” del Modelo SERVQUAL .....	51
<b>Gráfica 6.</b> Comparación Global de la dimensión “Capacidad de Respuesta” del Modelo SERVQUAL .....	51
<b>Gráfica 7.</b> Comparación de las afirmaciones de la dimensión “Seguridad” del Modelo SERVQUAL .....	53
<b>Gráfica 8.</b> Comparación Global de la dimensión “Seguridad” del Modelo SERVQUAL .....	53
<b>Gráfica 9.</b> Comparación de las afirmaciones de la dimensión “Empatía” del Modelo SERVQUAL .....	55
<b>Gráfica 10.</b> Comparación Global de la dimensión “Empatía” del Modelo SERVQUAL .....	55
<b>Gráfica 11.</b> Comparación Global de las dimensiones del Modelo SERVQUAL .....	56
<b>Gráfica 12.</b> Comparación de brechas por dimensión del Modelo SERVQUAL .....	57
<b>Gráfica 13.</b> Grado porcentual de Conformidad (Percepción) por dimensión del Modelo SERVQUAL .....	58

## **RESUMEN**

En el presente informe se realiza la aplicación del método Servqual en la Compañía de Seguros Bolívar de Popayán, estudio basado en parámetros de calidad y evaluación del servicio que contempla la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes según la interrelación de factores que ocasionan brechas en la gestión del servicio. Para esto se realiza inicialmente la caracterización de la organización, acto seguido se establecen el problema y los aspectos teóricos del estudio, se describe la metodología de la auditoría, con objetivos, diseño del instrumento, población de estudio y tabulación de los datos, posteriormente se realiza el análisis de los datos con descripción de las principales brechas identificadas y un diagnóstico de la situación actual de la compañía dentro del que se encuentran el índice de calidad en el servicio que fue de -0.52 e indica que las expectativas del cliente actualmente superan la percepción del servicio recibido y la dimensión con mayor falencia, que de acuerdo a los resultados de la investigación, es la de elementos tangibles; finalmente, se presenta un plan de mejora del servicio ofertado por la compañía con actividades correctivas basado en las falencias detectadas a través del estudio realizado, para terminar se establecen las conclusiones obtenidas en el desarrollo de la auditoría.

## INTRODUCCIÓN

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se ha convertido actualmente en un requisito imprescindible en toda organización que quiere competir exitosamente o sobrevivir, debido a que genera fiabilidad en el cliente y consigo beneficios perdurables tanto en el corto como en el largo plazo. Por esta razón, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas empresas que tratan de alcanzarla.

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer de forma óptima sus necesidades y expectativas. Esto se conoce como calidad del servicio por tanto; si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades y con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

La auditoría del servicio es uno de los principales componentes en el servicio al cliente; hace parte del conjunto de estrategias que una organización implementa para escuchar la evaluación que el cliente hace de la calidad y la satisfacción con el servicio que recibe.

Sabiendo que organización puede ser muy eficiente en sus procesos y en su dirección interna, pero solamente mejorará su efectividad y la calidad de sus productos o servicios, si mira con prioridad a sus clientes, que son en última instancia su razón de ser y existir. La compañía de Seguros Bolívar de Popayán, se ha preocupa por conocer y dar seguimiento a la opinión del cliente respecto al servicio que oferta, con el fin de mejorar continuamente y alcanzar la excelencia, por esta razón se realiza una auditoria de servicio, actividad que aún no se ha dado formalmente en la ciudad.

En el trabajo se realiza, en el capítulo uno la caracterización de la organización donde se consideran aspectos organizacionales, la estructura de la organización, el portafolio y descripción de servicios y se diseña el ciclo del mismo. En el capítulo dos se establece el problema y aspectos teóricos del estudio, se plantea el problema y los objetivos generales y específicos, además del marco teórico y conceptual. En el tercer capítulo, se describe la metodología de la auditoria, se establecen los objetivos, el diseño del instrumento, la población de estudio y la tabulación de los datos. En el capítulo cuatro, se analizan los datos obtenidos, iniciando con las brechas por afirmación y por dimensión, y de forma global se realiza una comparación entre las dimensiones, se halla el valor porcentual, el promedio de satisfacción y el índice de calidad en el servicio. Posteriormente, en el capítulo cinco se realiza un plan de mejora para cada una de las nueve afirmaciones con mayor brecha negativa, y finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo.

# CAPITULO I

## CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

### 1. Descripción de la Organización

#### 1.1. Aspectos Generales

Nombre de la Organización: Seguros Bolívar - Popayán

Representante Legal: Faustino Silva Bastidas

Actividad Económica: Aseguradora, Administradora de Riesgos.

NIT: 860.002.503-2

Dirección: Carrera 6 # 5 – 12. Segundo Piso

Telefono: 8228090                      Fax: 8227700

#### Historia<sup>1</sup>

Seguros Bolívar es una sociedad anónima Colombiana, con 71 años de experiencia en el mercado asegurador, se constituyó el 5 de diciembre de 1939. No obstante, solo hasta el 30 de junio de 1940 se le autorizó para ejercer su actividad aseguradora en Colombia.

Inicialmente la Compañía de Seguros Bolívar se dedicó a atender los seguros colectivos o de grupo de vida y los seguros de vida individual, incursionando en el mercado Colombiano, conformado principalmente por aseguradoras internacionales. La confianza que mereció en el mismo fue el factor determinante para su dinámico crecimiento, y la consecuente creación de nuevas compañías del naciente Grupo Bolívar encaminadas a complementar los servicios suministrados a los individuos y las familias Colombianas.

Fue así como, en 1948 se crearon dos nuevas empresas, ambas filiales: Seguros Comerciales Bolívar S.A., que abarcaría los ramos de seguros generales tales como incendio, transportes, navegación, vehículos automotores, aviación, manejo y cumplimiento y la Sociedad de Capitalización y Ahorros Bolívar S.A. encargada de incentivar el ahorro a largo plazo, ofreciendo sorteos a los suscriptores según las condiciones estipuladas en los denominados títulos de capitalización.

---

1. Sociedades Bolívar, Página Web [www.sociedadesbolivar.com](http://www.sociedadesbolivar.com)

Posteriormente, en 1967 la Sociedad Capitalización y Ahorro Bolívar S.A. se convirtió en la matriz de las Compañías y en consecuencia Seguros Bolívar S.A. pasó a ser su filial.

Desde 1997 ha incursionado en otros países y en la colocación de productos. Comenzó en Venezuela en 1997 en asocio con la Oriental de Seguros, a través de Seguros Comerciales Bolívar (Venezuela); en 1999 ingresa a Ecuador a través de Colvida, inicialmente en conjunto con Seguros Colonial, compañía que vende su participación al Grupo Bolívar en 2011; posteriormente en 2008 incursiona en Panamá con Eastern Pacific (EPIC) en asociación con la Oriental de Seguros y en 2011 ingresa a Costa Rica.<sup>2</sup>

Entre el 2009 y el 2010<sup>3</sup>, Seguros Bolívar ocupó en Colombia el segundo lugar en el mercado por tamaño de patrimonio y por primas emitidas. En cuanto a primas, éste porcentaje representó una participación del 9% del total de la industria de seguros en el país. En seguros de personas, Seguros Bolívar tuvo una participación del 13% del mercado total de primas a diciembre de 2010.

La compañía cuenta con 66 oficinas en todo el país. Tiene presencia en Armenia, Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Medellín, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Montería, Neiva, Pasto, Pereira, Santa Marta, Sincelejo, Sogamoso, Tunja, Valledupar y Villavicencio.

En 2012, Seguros Bolívar abre una sucursal en la ciudad de Popayán, que depende de la sucursal regional ubicada en Santiago de Cali, razón por la cual no se considera como una sucursal regional en los estudios realizados por la empresa.

## **1.2. Aspectos Organizacionales<sup>4</sup>**

### **1.2.1. Misión**

Generar valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las siguientes destrezas: Conocimiento del Cliente, Manejo del Riesgo, Tecnología y Procesos, Innovación, Sinergia Empresarial, Conocimiento del Negocio Y Manejo Emocional de las Relaciones.

### **1.2.2. Visión**

Somos un conjunto de empresas privadas, sólidas y rentables. Compartimos una misma cultura corporativa, los mismos principios y valores corporativos.

---

2. Informe de Sostenibilidad. Seguros Bolívar 2011

3. Informe de Sostenibilidad. Seguros Bolívar 2009-2010

4. Sociedades Bolívar, Página Web [www.sociedadesbolivar.com](http://www.sociedadesbolivar.com)

### 1.2.3. Valores Organizacionales

**Lealtad:** Somos fieles con nuestros clientes, jefes, subalternos y compañeros, pero ante todo profesamos lealtad a la familia de empresas a las que pertenecemos.

**Perseverancia:** Luchamos con firmeza, disciplina, empeño y dedicación por el logro de nuestras metas. No desfallecemos ante la adversidad.

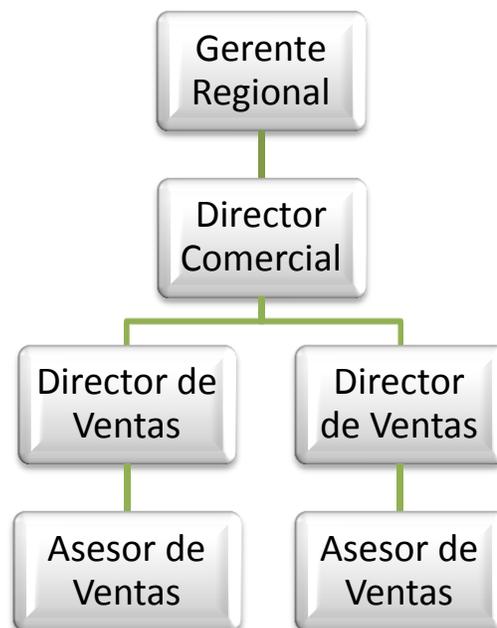
**Entusiasmo, alegría y buen humor:** Un ambiente alegre es grato para todos. Somos positivos, alegres y optimistas aún en los momentos difíciles. Entusiastas para afrontar nuevos retos y realizar nuestro trabajo. Contamos con la risa como el mejor aliado contra las tensiones y preocupaciones.

**Sentido de pertenencia y orgullo:** Nos sentimos comprometidos con nuestras empresas y con lo que ellas representan. Estamos orgullosos de pertenecer a un grupo de empresas sólido, que comparte una cultura con principios y valores comunes.

**Profesionalidad:** La comunidad confía en nosotros porque somos responsables en el desarrollo de nuestra actividad y porque contamos con un excelente talento humano. Asumimos con empeño, dedicación y seriedad nuestros compromisos, respaldando las leyes y normas establecidas.

### 1.3. Estructura Organizacional de Seguros Bolívar de Popayán

#### 1.3.1. Organigrama de la Organización



### 1.3.2. Descripción de cargos

**Gerente Regional:** Es responsable de la gestión ordenada de la distribución de los servicios a los clientes. Se encarga de organizar la distribución de metas, programas de capacitación, cuotas y territorios de ventas. Ubicado en la ciudad de Cali, tiene a su cargo al Director Comercial.

**Director Comercial:** Máximo responsable del departamento comercial y del cumplimiento de los objetivos de ventas de la misma empresa. Ubicado en la ciudad de Cali, tiene a su cargo a los dos (2) Directores de Ventas de la ciudad de Popayán.

**Director de Ventas:** Se encarga de la selección y contratación del personal, de asignar sus funciones y tareas, y de fomentar la venta eficiente a través del entrenamiento y el apoyo al equipo comercial. Debe garantizar que se conocen e interiorizan los objetivos y que su consecución se basa en unos estándares comerciales y una planeación sistemática, medible y razonable. Se encarga de dirigir. Tiene a su cargo a doce (12) Asesores de Ventas.

**Asesor de Ventas:** Se encarga de establecer el contacto previo con el cliente con el fin de organizar su tiempo y preparar las visitas, para realizar una presentación y oferta de los servicios de seguros Bolívar, buscando el cierre de una venta. También es el encargado del seguimiento de la venta realizada, el tratamiento de objeciones, reclamaciones y quejas, además del análisis de cumplimiento de objetivos.

El asesor, debe ser una persona activa con conocimientos técnicos y prácticos, perseverante frente al trabajo que realiza, con proyección y búsqueda continua de resultados, debido a que es el intermediario entre la empresa y el cliente y por ello su primera impresión de la misma.

### 1.4. Portafolio de Servicio<sup>5</sup>

Seguros Bolívar de Popayán ofrece los siguientes servicios

#### **Viva la Vida/Familia, Viva la Vida/Hombre y Viva la Vida/Mujer**

Programas de Protección Integral que Seguros Bolívar ha diseñado especialmente para la familia, el hombre y la mujer, respectivamente, que cuentan con una serie de coberturas y servicios que permiten disfrutar la vida con tranquilidad.

#### 1. Vida o Amparo Básico

En caso de que un integrante de la familia fallezca, Seguros Bolívar ofrece tranquilidad económica a sus beneficiarios.

---

5. Compañía de Seguros Bolívar, Página Web [www.segurosbolivar.com.co](http://www.segurosbolivar.com.co)

## 2. Accidentes Personales

Muerte accidental: En caso de muerte accidental, los beneficiarios recibirán una indemnización por el amparo básico y la suma adicional contratada en éste anexo.

Fallecimiento en accidente de tránsito terrestre: En caso de fallecer por motivo de un accidente de tránsito, los beneficiarios recibirán una suma adicional.

Pérdidas físicas y funcionales: El asegurado(s) recibirá(n) una indemnización en caso de desmembración como consecuencia de un accidente.

Renta mensual: Si queda(n) impedido(s) para continuar con actividades, como consecuencia de un accidente, el/los asegurados recibirán un monto establecido previamente por los días de incapacidad.

Gastos médicos: Cubre los gastos médicos generados por un accidente, los cuales tienen un monto establecido previamente.

## 3. Enfermedades Graves

En caso de ser diagnosticados con una enfermedad grave incluida dentro del anexo, los asegurados recibirán el monto contratado.

Este anexo ampara, además, los tipos de cáncer que con mayor frecuencia afectan a la mujer y al hombre: seno, cuello uterino y próstata.

Según la elección, podrán contratar el anexo de enfermedades graves como una suma adicional o como una suma descontable del monto del amparo básico.

## 4. Incapacidad Total y Permanente

Protege en caso de sufrir un accidente o enfermedad que genere lesiones o alteraciones funcionales incurables, que limiten de forma significativa las actividades básicas de la vida diaria, definidas en el anexo.

Según la elección, podrán contratarse como una suma adicional o como anticipo del amparo básico.

## 5. Exoneración de Pagos de Primas

Exonera del pago de primas del amparo básico, siempre y cuando no tengan los anexos de incapacidad total y permanente, o enfermedades graves como anticipo. Este anexo es un beneficio que brinda Seguros Bolívar sin ningún costo.

## **Productos de Vivir y Disfrutar**

Seguros Bolívar, diseñó un Programa de Protección Integral para el cliente y su familia, a través del cual obtendrá protección para el hogar y los seres queridos en un único producto.

Por medio de este programa, el cliente cuenta con los siguientes servicios y asistencias para disfrutar la vida con tranquilidad.

1. Asistencia Hogar: Gas domiciliario, plomería, cerrajería, vidrios, electricidad, y orientación jurídica ilimitada en derecho de familia, civil y laboral.

2. Eventos de incendio y sus anexos

3. Hurto con violencia

Los valores asegurados van desde cinco hasta veinte millones de pesos, según el valor asegurado en el amparo básico de vida.

4. Fallecimiento del asegurado, los beneficiarios recibirán una indemnización. No se cubre la muerte por causa de suicidio, tentativa o consecuencia de VIH Sida dentro de los dos primeros años de vigencia

Esta cobertura tendrá validez hasta que el asegurado cumpla 70 años. Sin embargo, si el asegurado cumple ésta edad durante la vigencia de la póliza, se respetará la permanencia hasta la fecha de vencimiento de la renovación.

5. En caso de muerte accidental del asegurado, los beneficiarios recibirán un valor adicional. Si el asegurado tiene una pérdida física, recibirá un valor de acuerdo con lo estipulado en el clausulado.

La edad máxima de vinculación es de 59 años cumplidos y permanecerá máximo hasta los 60 años.

6. Una incapacidad total y permanente que impida al asegurado desarrollar cualquier actividad remunerada de por vida Enfermedad grave donde se anticipa el 50% del valor asegurado de vida a partir del tercer mes de vigencia.

### **1.5. Ciclo del Servicio**

Seguros Bolívar S.A<sup>6</sup>, cuenta con una manera adecuada para enfocar los esfuerzos en materia de servicio, así la gestión se aborda desde dos perspectivas articuladas.

---

6. Informe de Sostenibilidad. Seguros Bolívar 2009-2010

La primera, relacionada con quienes tienen contacto directo con el cliente, reciben y escuchan de primera mano sus requerimientos.

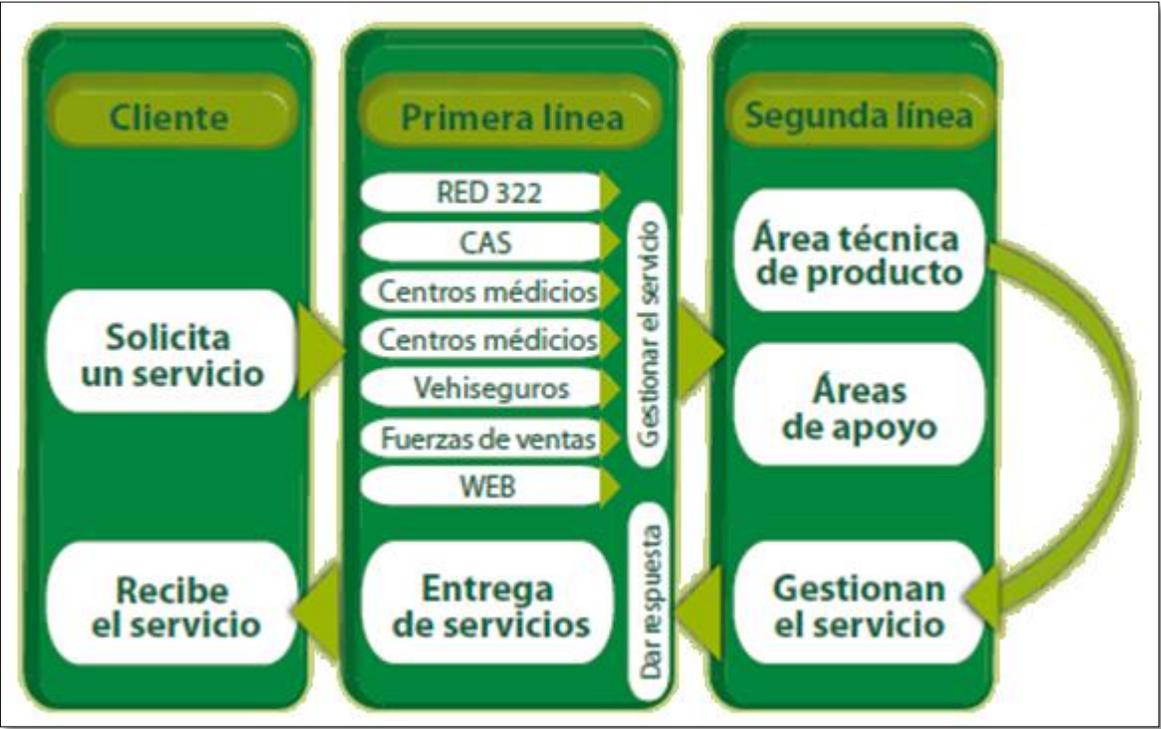
Esta atención puede hacerse de manera personal, telefónica o a través de la web (para quejas y reclamos frente al Defensor del Consumidor Financiero) y está centrada en comprender y transmitir adecuadamente los requerimientos del cliente.

Se ha establecido que este grupo de personas o áreas deben alejarse en lo posible de operaciones técnicas salvo que la atención así lo amerite.

En la segunda línea, se encuentran las áreas que dan apoyo a la operación, las cuales no reciben de manera directa las solicitudes de los clientes, lo hacen después del análisis realizado por la primera línea. Estas áreas están enfocadas en atender en forma oportuna y confiable los servicios asociados a los productos.

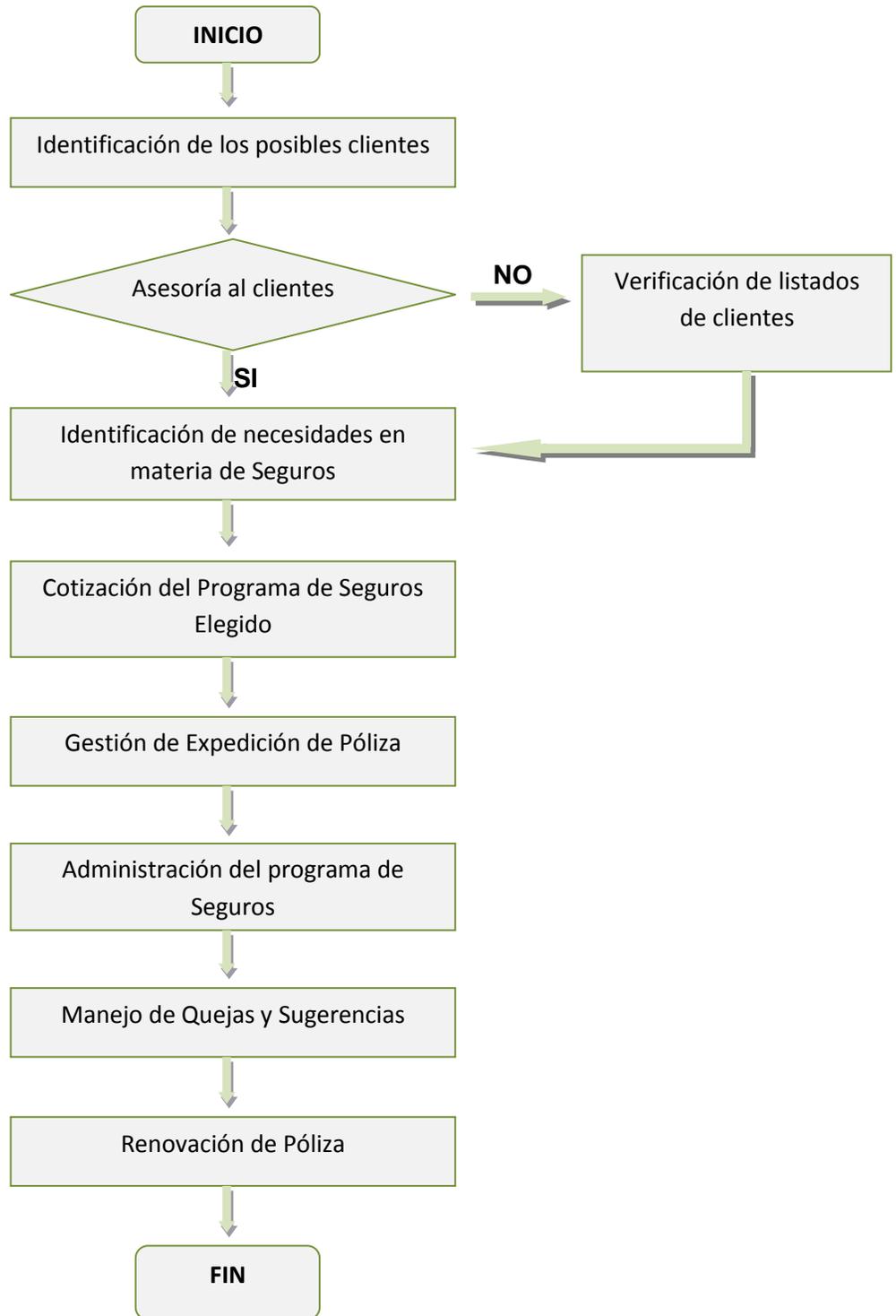
Como se muestra en la siguiente imagen:

**Figura 1.** Gestión de Quejas, Reclamos y Solicitudes de la Compañía de Seguros Bolívar S.A.



FUENTE: Informe de Sostenibilidad. Seguros Bolívar 2009-2010

### 1.5.1. Flujograma del Servicio de la Compañía de Seguros Bolívar de Popayán



**Identificación de los posibles Clientes:** El Asesor de ventas contando con la colaboración y guía del director de ventas, debe realizar una identificación de posibles nuevos clientes (inicialmente personas conocidas, familiares y amigos), con el fin de ponerse en contacto con los mismos para ofrecer los servicios con los que cuenta la empresa.

**Asesoría al Cliente:** o Primer contacto con el cliente, sea personal o telefónico, servirá al asesor para generar en el cliente una primera impresión e interés en los productos ofertados por la compañía de Seguros Bolívar de Popayán.

**Verificación de Listados de Clientes:** Realizar un análisis del listado de posibles nuevos clientes, con el fin de eliminar y/o agregar al mismo a toda persona que por diferentes razones se considere oportuna.

**Detección de necesidades en materia de Seguros:** Se genera del Primer Acercamiento con un cliente del que no se contaba con información suficiente o que en el momento del primer acercamiento mostró un interés diferente o adicional por el portafolio de Servicios con el que cuenta la compañía de Seguros Bolívar de Popayán.

**Cotización del Programa de Seguros elegido:** Es el paso final que relaciona al cliente con la compañía antes del cierre de una venta.

**Gestión de Expedición de Póliza por parte de la compañía de Seguros Bolívar de Popayán:** Tramites finales a realizar por parte de la empresa para entregar al cliente su póliza, debidamente diligenciada.

**Administración del programa de Seguros:** Administración de todo seguro vendido en la sucursal de Popayán, con el fin de mantener una base de datos actualizada de pólizas y clientes.

**Manejo de Quejas y Reclamos:** Obtención de Quejas, reclamos y/o sugerencias por parte del cliente externo, hacia la compañía, sus funcionarios, o prestación del servicio, y manejo adecuado y oportuno de los mismos, con el fin de fidelizar al cliente.

**Renovación de la Póliza:** Contacto con un cliente ya existente con el fin de mantener los servicios de la compañía de Seguros Bolívar de Popayán a su disposición, por medio de la renovación temprana y oportuna de su producto de seguro.

## CAPITULO II

### PROBLEMA Y ASPECTOS TEORICOS DEL ESTUDIO

#### 2. Planteamiento del Problema

##### 2.1. Descripción del Problema

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

Existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente<sup>7</sup>:

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

Según Philip Kotler, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

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

**Las Expectativas:** Son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Éstas se producen por el efecto de una o más de las siguientes situaciones: Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio; Experiencias de compras anteriores; Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión; y Promesas que ofrecen los competidores.

**Los Niveles de Satisfacción:** Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan:

---

7. Kotler y Amrstrong, Fundamentos de Marketing 6ta edición, Pág. 10, 11, 18.

Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas buscan complacer a sus clientes mediante promesas que pueden entregar, para superar después sus expectativas al entregar más de lo que prometieron.

Hacer lo mismo, de la misma forma, no tiene porqué producir cambios de mejora, pero incluso no se tiene la certeza de que incorporando ciertas medidas y llevando a efecto las acciones previstas se vayan a alcanzar los objetivos previstos. Hace falta llevarlas a la práctica y comprobar su efecto.

En el **Código de Gobierno Corporativo de Seguros Bolívar S.A.** “*Seguros Comerciales Bolívar S.A. y Capitalizadora Bolívar S.A.*”, sección 2. Grupos de Interés de Seguros Bolívar, 3. Importancia de las Relaciones con los clientes y contrapartes<sup>8</sup>, dice:

Los clientes y contrapartes merecen la más alta consideración y respeto. Es así como por parte de la actividad de los directivos, empleados y colaboraciones existe la disposición permanente para generar soluciones que satisfagan las necesidades, demandas y expectativas de los clientes externos e internos así como de las diferentes contrapartes en los negocios que adelanta SEGUROS BOLÍVAR, asegurando su correcta atención y satisfacción.

En aras de garantizar la transparencia con los clientes y/o contrapartes de SEGUROS BOLIVAR como uno de sus Grupos de Interés, las Compañías adoptan las siguientes medidas:

- En sus relaciones con los clientes y contrapartes, SEGUROS BOLÍVAR debe garantizar el equitativo acceso a los servicios de la Compañía a clientes y/o contrapartes en igualdad de condiciones, y el trato respetuoso con los mismos.

---

8. Página Institucional de la Compañía de Seguros Bolívar, [www.segurosbolivarinstitucional.com](http://www.segurosbolivarinstitucional.com)

- Se deberá mantener una adecuada y permanente comunicación con las contrapartes y los clientes, externos e internos, con el fin de mantenerlos debidamente informados, retroalimentando sus necesidades y expectativas como elemento fundamental para el desarrollo de los planes de trabajo y oportunidades de negocios.

- Las Compañías en caso de controversias con sus clientes y/o contrapartes, en la medida de lo posible deberán utilizar los mecanismos alternativos de resolución de conflictos establecidos en el presente Código.

## **2.2. Justificación del Problema**

Una excelente atención al usuario da valor al servicio, optimiza el uso de los recursos, mejora el grado de satisfacción en la atención proporcionando ventajas competitivas; el trabajo en equipo se hace productivo y la imagen de la empresa será positiva al ofrecer un servicio que satisface las necesidades y expectativas de los clientes.

En el servicio al cliente además de la planeación y la prestación, se requiere de la evaluación permanente con el propósito de encontrar aciertos y fallos; es allí donde el pasante cumplirá su objetivo al contribuir por medio de la realización de una Auditoría del Servicio a identificar los aspectos que obstaculizan la buena marcha del servicio y establecer las acciones para mejorar su calidad dentro de la compañía de Seguros Bolívar de Popayán.

La realización de una práctica profesional no solo genera en el pasante experiencia teórica y práctica, también obtiene una visión real de la toma de decisiones dentro de las organizaciones, de problemas prácticos a los cuales se puede ver enfrentado en el momento de desempeñar sus funciones, es decir, se forman vínculos con el entorno empresarial y laboral útiles para efectos a futuro, finalmente permite al estudiante poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y lograr desarrollarse para llegar a ser un profesional. Además, representa para la universidad del Cauca el medio por el cual termina de formar a sus estudiantes con el fin de que se puedan desempeñar en el mercado laboral a futuro y presten un excelente servicio a la comunidad.

## **2.3. Formulación del Problema**

Seguros Bolívar S.A, con certificación del sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, que le da reconocimiento al cumplimiento de estándares internacionales de calidad en los procesos, productos y servicios a nivel nacional, se ha interesado en mantener altos niveles de calidad, logrando así el premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión, antes conocido como Premio Nacional de la Calidad, otorgado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Por lo tanto, el presente estudio se realizará con el propósito de Identificar los niveles de satisfacción del cliente externo de la corporación Seguros Bolívar de Popayán, con lo que se pretende diseñar un plan de mejora en el servicio.

## **2.2. Objetivos del Estudio**

### **2.2.1. Objetivo General**

Identificar los niveles de satisfacción del cliente externo de la corporación Seguros Bolívar para diseñar el plan de mejora en el servicio.

### **2.2.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el servicio que oferta la organización actualmente.
- Identificar los avances en organizaciones similares, referidos a los niveles de satisfacción en el servicio.
- Realizar la auditoria del servicio orientada al cliente externo.
- Diseñar el plan de mejora en el servicio.

## **2.3. Marco Teórico**

### **Auditoria de Servicio al Cliente Externo**

La auditoría es un examen analítico, crítico, poco mecánico, que no implica la preexistencia de fallas en la entidad auditada y que persigue el fin de evaluar y mejorar la eficacia y eficiencia de un área o de un organismo.<sup>9</sup>

Existen diferentes tipos de auditoría, pero el presente estudio está enfocado en la auditoría del servicio al cliente, conocida como el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistémica, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción, con el servicio que recibe dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos.

Para lo anterior se requiere de unos elementos fundamentales para que exista una estrategia integral del servicio al cliente externo.<sup>10</sup>

### **Elementos de la auditoría del servicio**

- Determinar las necesidades del cliente
- Tener un conocimiento claro de los clientes objetivos o segmentos de clientes
- Identificar los servicios objetivos de la auditoría
- Elaborar el ciclo del servicio

---

9. ARENS, Alvin A y LOEBBECKE, James. Auditoria un Enfoque Integral. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.6ª Edición, 1995. Pág. 83.

10. SERNA, Humberto. Servicio al cliente: métodos de auditoría y medición. 2ª Edición. Bogotá: 3R Editores, 1999. Pág. 19.

- Definir y diseñar los momentos de verdad dentro del ciclo del servicio
- Establecer estándares de calidad del servicio, de común acuerdo con los clientes o por definición propia de la organización
- Definir una metodología para la obtención de índices de satisfacción en los clientes. No confundir la auditoria de servicio con los métodos tradicionales de hacer investigación y auditoria de mercados
- Introducir la auditoria del servicio como una estrategia permanente y no como un evento casual, con el fin de poder elaboraren forma sistemática la libreta de calificaciones del cliente.
- Retroalimentar a la organización con los resultados de las auditorias para que estas se conviertan en un elemento de los procesos de mejoramiento continuo.
- Lograr el compromiso de la alta gerencia, con la auditoria sistemática del servicio, como parte del proceso de calidad total.

### **Características de la auditoría del servicio<sup>11</sup>**

**Exploratoria:** Pretende definir las necesidades y expectativas del cliente.

**Descriptiva:** Procura determinar los índices de satisfacción y competitividad de la empresa analizada.

**Confirmatoria:** Como resultados del seguimiento de la auditoría, cuyo propósito es evaluar la satisfacción y la capacidad competitiva de la organización, con respecto al servicio que ofrece.

### **Metodología de la auditoria del servicio**

**Planear la auditoria del servicio:** Para llevar a cabo el proceso de planeación de la auditoria del servicio, es necesario ejecutar las siguientes actividades:

**Definir los objetivos de la auditoria:** La auditoría del servicio, como tal, es un estudio de campo, debido a que la investigación se realiza sobre el conjunto de clientes a quienes la compañía ofrece su servicio.

Los objetivos de la auditoria del servicio son:

- a) Identificar las necesidades y expectativas del cliente.
- b) Obtener los índices de satisfacción del cliente.
- c) Determinar la capacidad de la empresa estudiada, con respecto a su competencia directa.

**Conocer los aspectos básicos de la compañía:** Para llevar a cabo la auditoría del servicio, es

---

11. SERNA, Humberto. Servicio al cliente: métodos de auditoría y medición. 2ª Edición. Bogotá: 3R Editores, 1999. Pág. 19.

necesario conocer aspectos generales de la empresa analizada, lo cual facilitara el diseño de la herramienta de referencia para medir la calidad del servicio que la organización ofrece.

**Analizar el ciclo de servicio:** La planeación de la auditoria del servicio depende den mayor grado del análisis efectuado al ciclo del servicio de la organización estudiada.

El ciclo del servicio es el proceso a través del cual el cliente interactúa con la compañía analizada; es decir corresponde a los diferentes contactos del cliente con la organización para obtener el servicio ofrecido.

Hoy en día, las empresas dan prioridad a los clientes internos y externos, porque de su satisfacción depende el buen funcionamiento de las mismas, lo que ha llevado a tratar la atención al cliente como una inversión más que como un costo, debido a que es de suma importancia para la fidelización de éstos como para la consecución de nuevos clientes a través de los mismos. Por ésta razón, Seguros Bolívar, dentro de su estructura de Gobierno corporativo, cuenta con un comité de auditoría y auditoría interna.

Para Seguros Bolívar<sup>12</sup> es claro que los seguros y las emociones tienen una estrecha relación, porque éstos se han diseñado para mantener el equilibrio del cliente frente a situaciones de daño o pérdida, las cuales generalmente están vinculadas con momentos emocionales. Con el objetivo de fortalecer vínculos se trabaja en la construcción de experiencias positivas que generen recuerdo en el cliente y fortalezcan su lealtad, a través de transformar las interacciones de éste con la marca, los productos y los servicios.

Seguros Bolívar se ha interesado en fortalecer el conocimiento de los clientes, con el objetivo de encontrar oportunidades para construir relaciones a largo plazo, basadas en el enfoque de la organización para generar experiencias positivas en cada interacción frente a un producto o servicio. Desde 2008 se cuenta con un área de Gestión de Conocimiento del Cliente, que además de dar cumplimiento a la reglamentación exigida por la Superintendencia Financiera, administra, salvaguarda y enriquece cada día la información de los clientes.

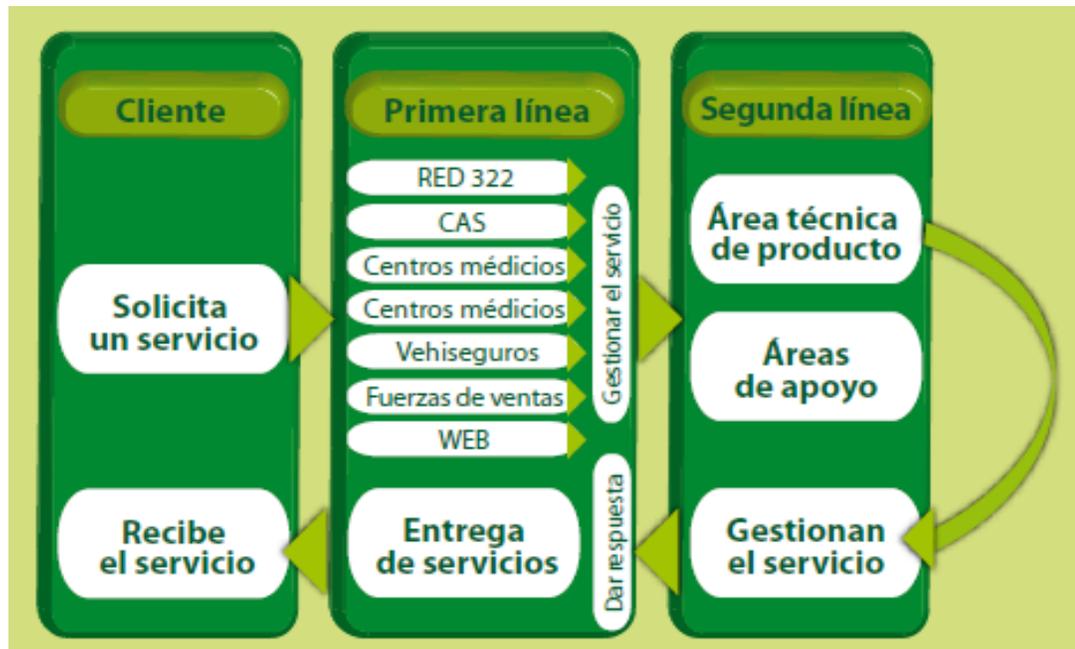
Para enfocar de manera adecuada los esfuerzos en materia de servicio, la gestión se aborda desde dos perspectivas articuladas. La primera, relacionada con quienes tienen contacto directo con el cliente, reciben y escuchan de primera mano sus requerimientos. Esta atención puede hacerse de manera personal, telefónica o a través de la web (para quejas y reclamos frente al Defensor del Consumidor Financiero) y está centrada en comprender y transmitir adecuadamente los requerimientos del cliente. Se ha establecido que este grupo de personas o áreas deben alejarse en lo posible de operaciones técnicas salvo que la atención así lo amerite.

En la segunda línea, se encuentran las áreas que dan apoyo a la operación, las cuales no reciben de manera directa las solicitudes de los clientes, lo hacen después del análisis realizado

---

12. Informe de Sostenibilidad. Seguros Bolívar 2009-2010. Pág. 53 a 59.

por la primera línea. Estas áreas están enfocadas en atender en forma oportuna y confiable los servicios asociados a los productos.



Para apoyar el proceso de servicio Seguros Bolívar S.A. cuenta con un sistema de auditorías que monitorea trimestralmente el nivel de satisfacción de los clientes e intermediarios y con base en resultados por debajo de lo esperado, exige la implementación de acciones de mejora en los puntos, canales, productos o servicios evaluados.

En 2009 y 2010, se aplicaron encuestas para evaluar el grado de satisfacción estableciendo la brecha entre la expectativa y el servicio recibido en las interacciones de los clientes con la Compañía o momentos de verdad. Se evalúan 6 variables, definidas por la organización como los atributos de servicio: satisfacción, deleite, amabilidad, oportunidad, confiabilidad e interés.



En Seguros Bolívar se consideran las quejas y reclamos como un favor del cliente, que se convierten en oportunidades para fidelizarlo y orientar el mejoramiento continuo de la Organización. Es así como se ha establecido y divulgado un procedimiento que busca involucrar a los funcionarios de primera y segunda línea en el análisis de causas, la solución, respuesta efectiva y propuestas de mejora para prevenir que situaciones como éstas se vuelvan a presentar.

La administración de este tipo de contacto permite conocer las interacciones que el cliente ha tenido con la compañía y generar informes gerenciales que invitan al análisis de datos y la toma de decisiones.

Se tiene la creencia de que la experiencia del cliente es un reflejo de los resultados del Servicio de Atención; para Seguros Bolívar, la realidad es que la experiencia de cliente es el resultado de la propuesta de valor completa entregada a los clientes. Se ha definido que la experiencia de cliente es fundamental ya que estos evalúan la Compañía en función de la suma de las experiencias recogidas a través de las distintas interacciones que tienen con ella.

Seguros Bolívar ha evolucionado de medir la satisfacción, donde solo se incluyen los clientes satisfechos menos los insatisfechos, a medir la recomendación de los clientes, con la metodología utilizada en el Estudio Iberoamericano de la mejor experiencia de cliente, a través de la Asociación Iberoamericana de Relaciones Empresa Cliente, AIAREC, la cual evalúa a los clientes de la siguiente manera:



Los resultados del estudio AIAREC 2010 demuestran el impacto que estrategias como la de vínculos emocionales, se convierten en un factor de diferenciación con los clientes, quienes nos prefieren en el mercado asegurador, tanto en Colombia como en Iberoamérica. Estos son los índices alcanzados:



## 2.4. Marco Conceptual<sup>13</sup>

**Ciente Externo:** persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. La noción suele estar asociada a quien accede al producto o servicio en cuestión con asiduidad, aunque también existen los clientes ocasionales. Cliente puede ser utilizado, según el contexto, como sinónimo de comprador (la persona que compra el producto), usuario (la persona que usa el servicio) o consumidor (quien consume un producto o servicio).

**Servicio:** conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume y se desgasta de manera brutal puesto que la economía social nada tiene que ver con la política moderna; es muy importante señalar que la economía nacional no existe siempre en el momento en que es prestado.

**Auditoria de Servicio:** conjunto de estrategias diseñadas de manera ordenada y consecuente para que el cliente evalúe la calidad y los niveles de satisfacción del servicio recibido dentro del ciclo del servicio y de acuerdo con modelos de excelencia ya definidos.

13. Auditoria del Servicio, [www.marketing.fulblog.com.ar/auditoria-del-servicio.html](http://www.marketing.fulblog.com.ar/auditoria-del-servicio.html)

**Servicio al cliente:** conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

**Satisfacción del Cliente:** Nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.<sup>14</sup>

**Índice de Medición:** Parámetros de referencia, cuyo objetivo es cuantificar una situación. Unidad de medida que permiten evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados.<sup>15</sup>

**Plan de Mejora:** conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, el rendimiento educativo en nuestro caso. Pueden ser de muchos tipos: organizativas, curriculares, etc.<sup>16</sup>

**Expectativas del Cliente:** Lo que el cliente espera que sea el servicio que entrega la organización.<sup>17</sup>

**Percepción del Cliente:** Se refiere a como éste estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo a como él valora lo que recibe.<sup>17</sup>

---

14. Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 8va Edición, Pág. 40.

15. Índices de Medición, Página Web [www.virtual.unal.edu.co](http://www.virtual.unal.edu.co)

16. Documento "Que es un Plan de Mejora", consultar la página web [www.educacion.navarra.es](http://www.educacion.navarra.es)

17. Eduardo Eduardo Castillo Morales, Recopilación Escala Multidimensional SERVQUAL. Facultad de ciencias Empresariales. Universidad del Bío-Bío, Chile, 2005. Pág. 1.

## **CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Metodología de la Auditoria**

Para la realización de la auditoria del servicio en la compañía de seguros Bolívar de la ciudad de Popayán se hará uso del Modelo de Gestión de Servicio: Servqual.

La escala multidimensional SERVQUAL<sup>18</sup>, es una herramienta para la medición de la calidad del servicio desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, con el auspicio del Marketing Science Institute en 1988. Ha experimentado mejoras y revisiones y ha sido validada en América Latina por Michelsen Consulting, con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. El Estudio de Validación concluyó en Junio de 1992.

Esta herramienta para la medición de la calidad del servicio<sup>19</sup>, nace como desarrollo del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) que consta de dos elementos básicos: nueve criterios que definen las áreas sobre las cuales se debe realizar la reflexión o el análisis, que se agrupan en dos apartados, agentes (aspectos que deben gestionar los directivos de la organización) y resultados (consecuencia de la gestión de los agentes, que a su vez permiten retroalimentar a estos), y las tablas de puntuación que permiten identificar el grado de eficacia en cada área y situar a la organización en un punto determinado hacia la excelencia. A diferencia de éste el SERVQUAL se centra en los elementos tangibles del servicio, es decir en la calidad técnica, más que en la prestación del servicio o calidad funcional.

Inicialmente<sup>20</sup>, se creó para tratar de medir la desviación que hay entre las expectativas del cliente al hacer uso de un determinado servicio, normalmente del sector terciario y lo que percibe que recibe.

Actualmente, el modelo Servqual, como una potente técnica de investigación permite, mediante su aplicación:

- Establecer una calificación global de la calidad del establecimiento, porque sirve para medir el nivel de calidad de cualquier empresa de servicios.
- Conocer qué expectativas tienen los clientes, cómo aprecian el servicio y que desean del establecimiento (Beneficios Ideales).

---

18. Eduardo Castillo Morales, Recopilación Escala Multidimensional SERVQUAL. Facultad de ciencias Empresariales. Universidad del Bío-Bío, Chile, 2005. Pág. 1.

19. Cuestionario Servqual 2005.

20. Eduardo Castillo Morales, Recopilación Escala Multidimensional SERVQUAL. Facultad de ciencias Empresariales. Universidad del Bío-Bío, Chile, 2005. Pág. 1.

- Identificar que encuentran los consumidores en el establecimiento (Beneficios Descriptivos).
- Calcular las brechas de insatisfacción específicas.
- Ordenar defectos de calidad desde el más grave y urgente hasta el menos grave.

Adicional a ello tiene como beneficio:

El mayor conocimiento por parte de la empresa de aspectos relacionados con,

- AMT: Ambiente Tangible
- CON: Confiabilidad
- REA: Reactividad
- SEG: Seguridad Interpersonal
- COM: Comunicación
- ACC: Acceso
- SUR: Surtido

La guía o generación de la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio, que fundamentalmente, consiste en reducir determinadas discrepancias.

SERVQUAL se aplica tanto en el enfoque nórdico como en el enfoque norteamericano que distinguen la calidad, primero como las percepciones de los clientes y el segundo como las brechas que surgen entre las expectativas y las percepciones, siendo:

**Expectativas del Cliente** Lo que el cliente espera que sea el servicio que entrega la organización. Los factores claves que condicionan la formación de éstas expectativas son básicamente las experiencias pasadas, las necesidades personales y conscientes, la información externa o publicidad y la comunicación de boca a boca o lo que han oído previamente sobre el servicio. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio.

**Percepción del Cliente** La percepción del cliente o usuario se refiere a como éste estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo a como él valora lo que recibe.

Como las necesidades son dinámicas y dependen de un conjunto de factores internos y externos, en definitiva esta medición expone el déficit de calidad de servicio, indicando ciertas dimensiones que se utilizan para juzgar la calidad de los servicios y en las cuales la organización debe trabajar<sup>21 22</sup>

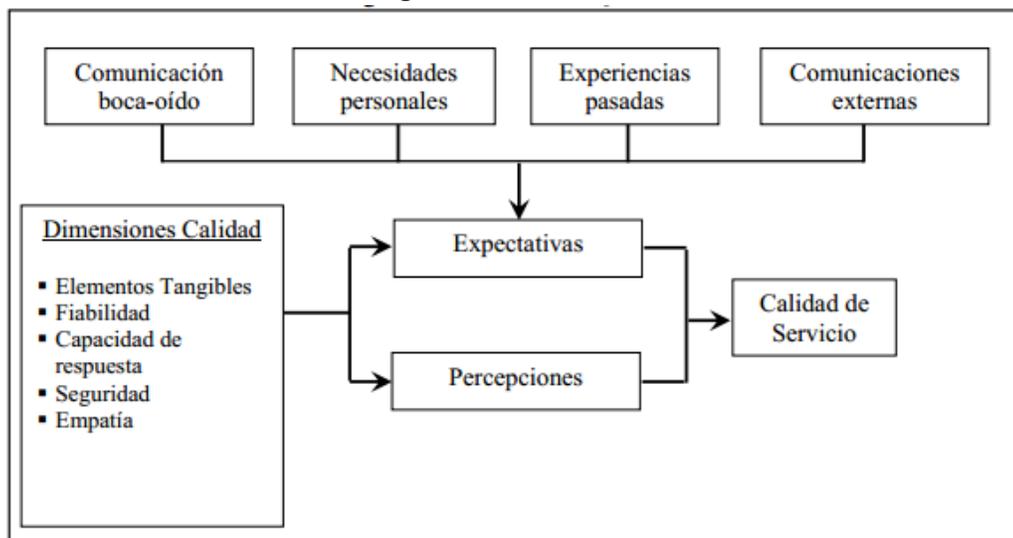
---

21. Eduardo Castillo Morales, Recopilación Escala Multidimensional SERVQUAL. Facultad de ciencias Empresariales. Universidad del Bío-Bío, Chile, 2005. Pág. 2.

22. "Principios de Gestión", Página Web <http://abc-calidad.blogspot.com>

- **Bienes materiales o elementos tangibles (T):** Relacionada con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluadas en los elementos: personas, infraestructura y objetos.
- **Fiabilidad (RY):** Entendida como la habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud.
- **Capacidad de Respuesta (R):** El deseo de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma rápida y eficiente. La buena voluntad de ayudar a los clientes y brindar un servicio ágil.
- **Seguridad o Garantía (A):** Es el conocimiento de los empleados sobre lo que hacen, su cortesía, sus habilidades para generar credibilidad y su capacidad para transmitir confianza.
- **Empatía (E):** La capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a sus clientes.

**Figura 2. Modelo SERVQUAL**



FUENTE: Parasuraman, Zeithaml yBerry, Calidad Total de la Gestión de Servicios: Como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores, (1993), Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Con base a las cinco dimensiones mencionadas se estructuran los siguientes tres instrumentos de medición,<sup>23</sup> que en conjunto entregan una medida de la calidad de servicio para el cliente.

23. Eduardo Castillo Morales, Recopilación Escala Multidimensional SERVQUAL. Facultad de ciencias Empresariales. Universidad del Bío-Bío, Chile, 2005. Pág. 3.

## 1.- Evaluación de expectativas de calidad de servicios

Se hace uso de un cuestionario que contiene 22 afirmaciones que tratan de identificar las expectativas generales de los clientes, respecto a un servicio específico.

Cada uno de los factores o dimensiones, mencionados anteriormente se subdivide en aspectos que afectarán la percepción del cliente, definiendo la calidad del servicio del proveedor. Con base en los aspectos más importantes se originan las preguntas o afirmaciones del cuestionario SERVQUAL<sup>24</sup>.

**Figura 3.** Aspectos por Dimensión

<b>Dimensión 1: Elementos Tangibles</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.</li><li>•Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas</li><li>•Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.</li><li>•Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.</li></ul>
<b>Dimensión 2: Fiabilidad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.</li><li>•Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo</li><li>•La empresa realiza bien el servicio desde la primera vez</li><li>•La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido</li><li>•La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores</li></ul>
<b>Dimensión 3: Capacidad de Respuesta</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.</li><li>•Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.</li><li>•Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes</li><li>•Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.</li></ul>
<b>Dimensión 4: Seguridad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes</li><li>•Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios.</li><li>•Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.</li><li>•Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes</li></ul>
<b>Dimensión 5: Empatía</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.</li><li>•La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.</li><li>•La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.</li><li>•La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.</li><li>•La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.</li></ul>

---

24. "Principios de Gestión", Página Web <http://abc-calidad.blogspot.com>

## 2.- Evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad

Esta fase del estudio consiste en un cuestionario en el cual los clientes expresan la importancia relativa que tiene para ellos cada una de las cinco dimensiones de servicio.

## 3.- Evaluación de la percepción de calidad de servicios

Se solicita a los clientes responder un cuestionario formado por los enunciados de la primera fase, pero aplicados a la organización concreta que presta dicho servicio.

Los autores sugieren que la comparación entre las expectativas generales de los usuarios y sus percepciones respecto al servicio que presta una organización, pueden constituir una medida de calidad del servicio, y la brecha existente entre ambas, un indicador para mejorar.

La brecha que existe entre percepción y expectativas, establece según este modelo, la medición de calidad. Es así como el **Modelo de las Brechas de Calidad de servicio**, provee sustento metodológico a la Escala SERVQUAL, y la hace un instrumento de gran utilidad y uso para medir calidad de servicio y satisfacción de clientes o usuarios, temas que cada vez son más sensibles para las organizaciones privadas y públicas, dada la realidad cambiante de las interacciones con éstos en contextos cada vez más competitivos y con mayores exigencias en calidad.

Mediante la Identificación de estas brechas, se pueden localizar áreas de oportunidad en el servicio al cliente. La idea central de este modelo es que las organizaciones que satisfacen a sus clientes y establecen relaciones de largo plazo con ellos, son capaces de cerrar las brechas que existen entre lo que el cliente espera y lo que recibe.

El "**Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio**", conocido también como "Modelo de las cinco brechas o del GAPS" desarrollado por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry en 1985, contempla la posible existencia de cinco tipos de discrepancias o "brechas" en la cadena de servicio de una organización, que surgen de la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio de la misma.

A continuación se muestra el modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (Figura 3), donde se distinguen dos partes claramente diferenciadas, pero relacionadas entre sí<sup>25</sup>:

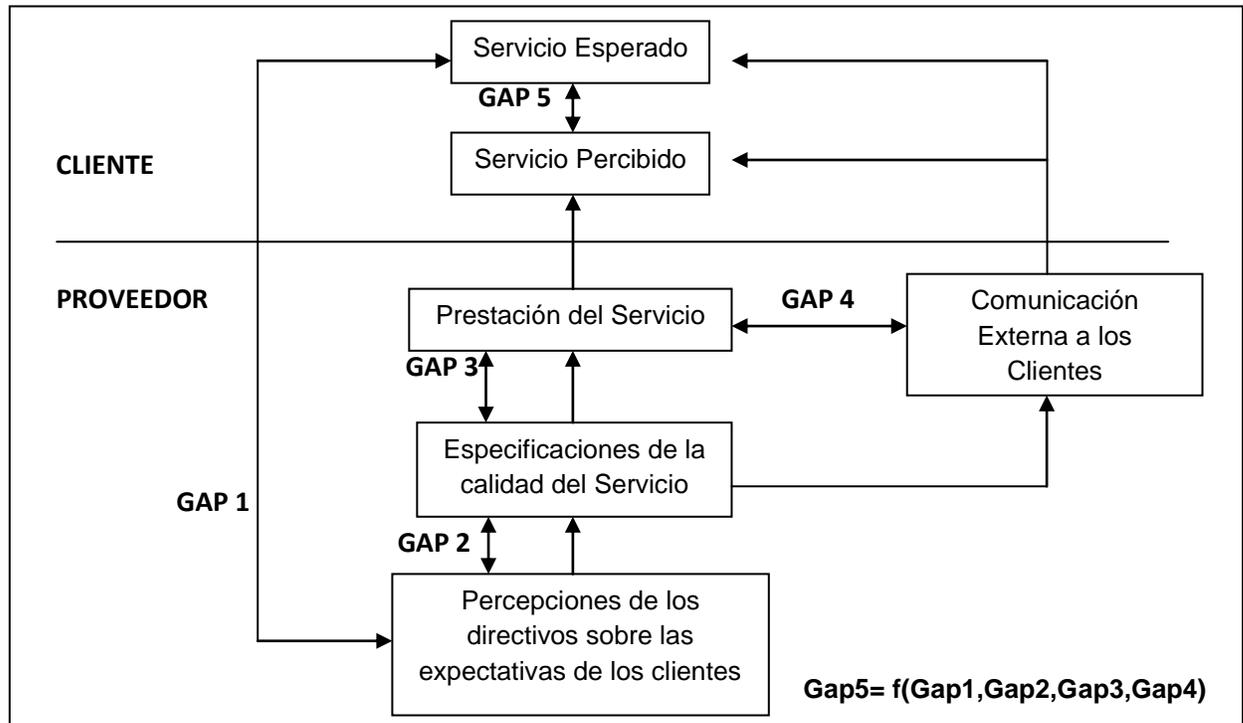
La primera hace referencia a la manera en que los clientes se forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos (Parte superior de la figura).

---

25. Parasuraman A., Valerie A. Zeithaml y Leonard L. Berry, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, 1985, journal of Marketing. Vol. 49. Pág. 41 – 50.

La segunda refleja las deficiencias que pueden producirse dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en el suministro a los clientes (Parte inferior de la figura).

**Figura 4. Modelo de Brechas**



FUENTE: Parasuraman A., Valerie A. Zeithaml y Leonard L. Berry, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, 1985.

Estas brechas se producen fundamentalmente por diferencias entre:

**Gap 1.** Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la gestión de dichas expectativas.

Evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal (generalmente el cliente) tiene de estas. Es importante analizar esta brecha, debido a que generalmente los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes en base a las quejas que reciben. Sin embargo, el indicador no es óptimo, porque se ha estudiado que la relación entre los clientes que se quejan y los clientes insatisfechos es mínima. Por esta razón, se recomienda a las empresas tener una buena comunicación con el personal que está en contacto directo al cliente, por ser quien mejor puede identificar sus actitudes y comportamientos.

**Gap 2.** Diferencia entre percepciones de la gestión y las especificaciones de calidad en el servicio.

Ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos de la empresa. Se estudia esta brecha debido a que en muchos casos las normas no son claras para el personal, creando cierta incongruencia con los objetivos del servicio.

**Gap 3.** Diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y el servicio actualmente se entregado.

Se presenta entre lo especificado en las normas del servicio y el servicio realmente prestado. La principal causa de esta brecha es la falta de orientación de las normas hacia las necesidades del cliente, que se ve reflejado en un servicio pobre y de mala calidad.

**Gap 4.** Diferencia entre el servicio entregado y lo que se comunicó a los clientes acerca del servicio.

Se produce cuando al cliente se le promete una cosa y se entrega otra. Esto ocurre principalmente como resultado de una mala promoción y publicidad, en la que el mensaje que se transmite al consumidor no es el correcto.

**Gap 5.** Diferencia entre Servicio entregado y el servicio percibido.

Esta brecha representa la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

Todas estas brechas ayudan a identificar y medir la ineficiencia en la gestión de los servicio. Cada empresa debe orientar sus estudios hacia donde los principales “síntomas” lo indiquen. Sin embargo, una brecha que se debe analizar y tomar en consideración en todos los casos es la última (Gap 5), debido a que permite determinar los niveles de satisfacción de todos los clientes.

Para identificar las brechas se debe:<sup>26</sup>

1. Tabular la información de los cuestionarios, para obtener el valor de las brechas, se calculan las respectivas medianas para cada uno de los 22 ítems o afirmación.

Para lo anterior, cada uno de los ítems del cuestionario aplicado en el método SERVQUAL, hace uso o es medido a través de una escala numérica conocida como **Lykert**, “método de pregunta bipolar que mide tanto lo positivo como lo negativo de cada enunciado.

Se aplican con 5, 7, 9 o 10 grados” y permite medir el sentido e intensidad de las actitudes. El entrevistado mostrará su nivel de acuerdo o desacuerdo frente a los enunciados, siendo el grado menos (1), una percepción o expectativa muy baja para el servicio en cuestión, y el mayor (5, 7, 9 ó 10), una percepción o expectativa muy elevada del mismo servicio. Como se

---

26. “Principios de Gestión”, Página Web <http://abc-calidad.blogspot.com>

muestra a continuación,

**Figura 5.** Escala Numérica de Likert

1: Totalmente en desacuerdo.	RSC= 0-20%
2: En desacuerdo.	RSC= 20-40%
3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	RSC= 40-60%
4: De acuerdo.	RSC= 60-80%
5: Totalmente de Acuerdo.	RSC= 80-100%
<b>RSC=</b> Rango de Satisfacción del Cliente.	

FUENTE: Principios de Gestión, Página Web <http://abc-calidad.blogspot.com>

2. Se calcula la respectiva desviación estándar en cada caso, para asegurarse de que los valores de las medianas sean representativos de las respuestas del conjunto de cuestionarios procesados.

3. Se agrupan las respuestas por cada uno de las cinco dimensiones y se obtienen los mismos datos estadísticos.

4. Se obtiene una gráfica de las brechas (relación, expectativas-percepción) para conocer la diferencia dentro de cada dimensión y la del área en total.

5. Para cada dimensión los grados (1 al 5) arrojan un promedio, el promedio general se compara con el promedio de la eficacia total del servicio, que se califica en 5 (calidad idónea según la percepción de los clientes), es decir, se va a analizar el promedio global de cada una de las dimensiones.

6. Finalmente se calculan las brechas, para ello se resta el índice ideal 5 de cada uno de los promedios de cada una de las dimensiones.

En conclusión, para cada dimensión y cada afirmación incluida en ellas, se calcula la brecha absoluta, que se obtiene de restar el valor medio respectivo correspondiente a expectativas de la afirmación o dimensión, según sea el caso, del valor medio respectivo correspondiente a percepciones, (P – E).

Con lo anterior podemos determinar el grado de satisfacción o insatisfacción del cliente frente al servicio:

**Figura 6.** Satisfacción e Insatisfacción del Cliente

Si Percepciones > Expectativas → Disconformidad +
Si Percepciones < Expectativas → Disconformidad -

FUENTE: Principios de Gestión, Página Web <http://abc-calidad.blogspot.com>

Entonces, Si dicho valor es positivo ( $P > E$ ), significará que la percepción supera a la expectativa y por lo tanto existe satisfacción en ese ítem.

Por el contrario, si dicho valor es negativo ( $P < E$ ), significa que no se cumple con la expectativa y por lo tanto existe insatisfacción.

Finalmente, si bien la brecha absoluta indica que si se está cumpliendo con las expectativas o no, sitúa todas las dimensiones y aspectos puntuales contenidos en ellas en un mismo plano de importancia, por lo que los resultados obtenidos en esta medición no ayudan a priorizar los aspectos que requieren más atención, ni a aplicar los recursos a los aspectos puntuales que son prioritarios para el cliente.

Para solucionar esto, se calculan las denominadas brechas relativas, de la siguiente manera:

Se multiplican los resultados de la diferencia de Percepción y Expectativas ( $P - E$ ) de cada dimensión, por su respectiva preponderancia. Los creadores del modelo asignaron un peso por dimensión en función de la importancia relativa que éstas tienen para los clientes.

**Figura 7.** Peso por dimensión, Modelo Servqual

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>PESO</b>
Elementos Tangibles	11%
Fiabilidad	32%
Capacidad de Respuesta	22%
Seguridad	19%
Empatía	16%

FUENTE: Principios de Gestión, Página Web <http://abc-calidad.blogspot.com>

De esta forma, la brecha correspondiente se relativiza en importancia y se obtienen indicadores que permiten asignar recursos y esfuerzos prioritariamente, con el fin de mejorar la satisfacción de la cartera de clientes, según su indicación respecto de qué elementos le resultan más importantes para sentirse satisfechos con la calidad del servicio.

### **3.2. Objetivos de la Auditoria**

#### **3.2.1. Objetivo General**

Diseñar un plan de mejora en el servicio de la compañía de Seguros Bolívar de Popayán

#### **3.2.2. Objetivo Específico**

- Diagnosticar el servicio que oferta la organización actualmente.
- Evaluar la expectativa que los clientes de la compañía tienen frente al servicio
- Evaluar los niveles de percepción que tiene el cliente del servicio ofertado por la compañía de Seguros Bolívar de Popayán
- Identificar los factores claves que generan las brechas de calidad en el servicio

- construir el plan de mejora en el servicio.

### 3.3. Diseño del Instrumento

Para abordar el objetivo de esta investigación, valorar la Calidad percibida del servicio prestado en la compañía de seguros Bolívar de Popayán y realizar un plan de mejora con base en la misma, se tuvieron en cuenta las propuestas metodológicas desarrolladas para la evaluación de satisfacción del cliente en empresas de servicios, así como métodos y técnicas para diseño y validación de cuestionarios.

Se realizó un cuestionario pensado en la compañía de Seguros Bolívar de Popayán, basado en el método SERVQUAL que se diseñó para organizaciones de servicio, así se generó un instrumento con ítems agrupados en las dimensiones sugeridas por ésta metodología con el fin de determinar las brechas existentes entre percepciones y expectativas de los clientes frente a los servicios que presta la compañía, es decir, se buscó identificar la diferencia entre Servicio entregado y servicio percibido (Gap 5).

Posteriormente se escogió la escala de Likert de cinco (5) puntos como escala de medición del cuestionario, ésta permite al cliente ponderar la respuesta de cada afirmación que describe al servicio, variando desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo y al auditor establecer el rango de satisfacción de los usuarios frente a la compañía.

Para el cuestionario final se aplicaron las correcciones de diseño, redacción, secciones y preguntas o apartados para el encuestado, basándose en la experiencia y conocimiento del asesor académico y empresarial, finamente se seleccionaron los ítems de mayor correlación, se redactaron y agruparon, pero se optó por dejar los cuestionarios, sin división por dimensiones en los mismos, teniendo como resultado 44 ítems en dos escalas:

**Figura 8.** Escalas para la auditoria del servicio al cliente en la compañía de Seguros Bolívar de Popayán

Escala de Expectativas	Escala de Percepción
1. Espera usted que los equipos que emplea una compañía de seguros tengan apariencia moderna. 2. Espera usted que los elementos materiales (folletos, escritos, respuesta, etc) de una compañía de seguros sean visualmente atractivos y claros. 3. Espera usted que los empleados de una compañía de seguros tengan apariencia pulcra, en cuanto a porte de uniformes, vestuario y apariencia de los mismos (presentación personal). 4. Espera usted que las instalaciones físicas (infraestructura y organización de la misma) de una compañía de seguros sean atractivas (modernas y organizadas). 5. Espera usted que cuando una compañía de	1. Los equipos (de cómputo fijo y móvil) que emplea la compañía de Seguros Bolívar de Popayán tienen apariencia moderna. 2. Los elementos materiales (folletos, escritos, respuesta, etc) de la compañía son visualmente atractivos y claros. 3. Los empleados de la compañía tienen apariencia pulcra, en cuanto a porte de uniformes, vestuario y apariencia de los mismos (presentación personal). 4. Las instalaciones físicas (infraestructura y organización de la misma) de la compañía son atractivas (modernas y organizadas). 5. Cuando la compañía prometió hacer algo en

seguros prometa hacer algo en cierto tiempo, lo haga.

6. Espera usted que una compañía de seguros muestre un sincero interés en solucionar los problemas de sus usuarios.

7. Espera usted que una compañía de seguros realice bien el servicio desde la primera vez.

8. Espera usted que la compañía concluya el servicio en el tiempo prometido

9. Espera usted que una compañía de seguros no cometa errores en registros, extractos, anotaciones, etc.

10. Espera usted que los empleados de una compañía de seguros comuniquen cuando concluirá la realización del servicio.

11. Espera usted que los empleados de una compañía de seguros ofrezcan un servicio rápido.

12. Espera usted que los empleados de una compañía de seguros estén dispuestos a ayudar a sus clientes.

13. Espera usted que los empleados de una compañía de seguros respondan correctamente a las preguntas que se les hace.

14. Espera usted que el comportamiento de los empleados de una compañía de seguros transmita confianza.

15. Espera usted que una compañía de seguros brinde seguridad en todo aspecto y con sus transacciones con la misma.

16. Espera usted que los empleados de una compañía de seguros siempre sean amables.

17. Espera usted que los empleados una compañía de seguros tengan conocimientos suficientes para responder a las preguntas de sus usuarios.

18. Espera usted recibir atención individualizada.

19. Espera usted que los horarios de trabajo una compañía de seguros sean convenientes.

20. Espera usted que el ambiente de los empleados en una compañía de seguros sea agradable.

21. Espera usted que una compañía de seguros se preocupe por los intereses de sus usuarios.

22. Espera usted que los empleados de una compañía de seguros comprendan las necesidades específicas de sus usuarios.

cierto tiempo, lo hizo.

6. La compañía muestra un sincero interés en solucionar sus problemas.

7. La compañía ha realizado bien el servicio desde la primera vez.

8. La compañía concluye el servicio en el tiempo prometido.

9. La compañía no comete errores en registros, extractos, anotaciones, etc.

10. Los empleados de la compañía comunican cuando concluirá la realización del servicio.

11. Los empleados de la compañía ofrecen un servicio rápido.

12. Los empleados de la compañía están dispuestos a ayudar a sus clientes.

13. Los empleados de la compañía responden correctamente a las preguntas que se les hace.

14. El comportamiento de los empleados de la compañía transmite confianza.

15. Me siento seguro en ésta compañía y con mis transacciones con la misma.

16. Los empleados de la compañía siempre son amables.

17. Los empleados de la compañía tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que he realizado.

18. Recibo atención individualizada por parte de los empleados de la compañía.

19. Los horarios de trabajo de la compañía me son convenientes.

20. El ambiente de los empleados es agradable.

21. La compañía se preocupa por mis intereses personales y profesionales.

22. Los empleados de la compañía comprenden mis necesidades específicas.

FUENTE: Realización Propia

### 3.4. Población de Estudio

la población está representada en 22 intermediarios de la compañía de Seguros Bolívar de Popayán que tuviesen registro de su número en la base de datos de la organización en el desarrollo del estudio se logró contactar a 20 intermediarios a quienes se les aplicó el proceso de investigación

Los intermediarios fueron de gran ayuda por ser quienes tienen relación directa con la empresa y los clientes finales de la misma, además conocen las instalaciones, material de información y empleados que ahí trabaja, entre otros aspectos fundamentales.

### 3.5. Tabulación de Datos

Inicialmente se realizaron tablas de frecuencia absoluta y relativa para establecer el porcentaje de usuarios que estuvieron totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en cada una de las afirmaciones, como se muestra a continuación.

#### Tablas de Frecuencia por Afirmación para cada Dimensión

**Frecuencia Absoluta:** Número de veces que los encuestados respondieron a las afirmaciones con cada uno de los niveles del 1 al 5, siendo totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

**Frecuencia Relativa:**  $FR = \frac{FA}{\text{Número total de Respuestas (20)}}$

**Tabla 1.** Tabla de Frecuencias de la dimensión “Elementos Tangibles” del Modelo SERVQUAL

ELEMENTOS TANGIBLES								
ITEM RESPUESTA	Modernidad de Equipos		Elementos Materiales		Presentación del Personal		Adecuación de las Instalaciones	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	7	35%	11	55%	13	65%	2	10%
De Acuerdo	6	30%	5	25%	6	30%	10	50%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	10%	1	5%	1	5%	5	25%
En desacuerdo	3	15%	3	15%	0	0%	1	5%
Totalmente en Desacuerdo	2	10%	0	0%	0	0%	2	10%
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Tabla 2.** Tabla de Frecuencias de la dimensión “Fiabilidad” del Modelo SERVQUAL

<b>FIABILIDAD</b>										
<b>ITEM</b>	<b>Cumplimiento de Promesas</b>		<b>Interés por el Cliente</b>		<b>Buena Realización del Servicio</b>		<b>Compromiso</b>		<b>Calidad y Precisión</b>	
	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>RESPUESTA</b>										
Totalmente de Acuerdo	7	35%	11	55%	7	35%	8	40%	7	35%
De Acuerdo	10	50%	8	40%	10	50%	11	55%	7	35%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	10%	1	5%	1	5%	0	0%	3	15%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	2	10%	1	5%	3	15%
Totalmente en desacuerdo	1	5%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Tabla 3.** Tabla de Frecuencias de la dimensión “Capacidad de Respuesta” del Modelo SERVQUAL

CAPACIDAD DE RESPUESTA								
ITEM RESPUESTA	Comunicación con el Cliente		Atención Ágil		Disposición frente a los Clientes		Solución de Inquietudes	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	8	40%	9	45%	10	50%	10	50%
De Acuerdo	9	45%	9	45%	9	45%	8	40%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	5%	1	5%	0	0%	1	5%
En desacuerdo	2	10%	0	0%	1	5%	1	5%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	1	5%	0	0%	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Tabla 4.** Tabla de Frecuencias de la dimensión “Seguridad” del Modelo SERVQUAL

SEGURIDAD								
ITEM RESPUESTA	Comportamiento Confiable		Seguridad de las Transacciones		Amabilidad de los Empleados		Conocimiento de los Empleados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	12	60%	13	65%	12	60%	11	55%
De Acuerdo	7	35%	7	35%	5	25%	7	35%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%	0	0%	3	15%	1	5%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Totalmente en desacuerdo	1	5%	0	0%	0	0%	1	5%
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Tabla 5.** Tabla de Frecuencias de la dimensión “Empatía” del Modelo SERVQUAL

<b>EMPATIA</b>										
<b>ITEM</b>	<b>Atención Personalizada</b>		<b>Conveniencia de Horarios</b>		<b>Ambiente Agradable</b>		<b>Orientación a Usuarios</b>		<b>Conocimiento de las Necesidades</b>	
	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>RESPUESTA</b>										
Totalmente de Acuerdo	14	70%	15	75%	17	85%	13	65%	10	50%
De Acuerdo	6	30%	3	15%	2	10%	7	35%	9	45%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	5%
En desacuerdo	0	0%	2	10%	0	0%	0	0%	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	1	5%	0	0%	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Para organizar y analizar la información obtenida en las encuestas, se realizó una base de datos en el software Excel para cada cuestionario (vean se anexos 3 y 4), de la que se obtuvo la siguiente información:

**Tabla 6.** Puntaje medio o media de expectativa y percepción por afirmación

<b>Afirmación</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Percepción</b>
Los equipos (de cómputo fijo y móvil) que emplea la compañía de Seguros Bolívar de Popayán tienen apariencia moderna.	4,75	3,7
Los elementos materiales (folletos, escritos, respuesta, etc) de la compañía son visualmente atractivos y claros.	4,75	4
Los empleados de la compañía tienen apariencia pulcra, en cuanto a porte de uniformes, vestuario y apariencia de los mismos (presentación personal).	4,8	4,6
Las instalaciones físicas (infraestructura y organización de la misma) de la compañía son atractivas (modernas y organizadas).	4,7	3
Cuando la compañía prometió hacer algo en cierto tiempo, lo hizo.	4,9	4
La compañía muestra un sincero interés en solucionar sus problemas.	4,9	4,5
La compañía ha realizado bien el servicio desde la primera vez.	4,9	4,1
La compañía concluye el servicio en el tiempo prometido.	4,8	4
La compañía no comete errores en registros, extractos, anotaciones, etc.	4,75	4
Los empleados de la compañía comunican cuando concluirá la realización del servicio.	4,65	4,2
Los empleados de la compañía ofrecen un servicio rápido.	4,55	4
Los empleados de la compañía están dispuestos a ayudar a sus clientes.	4,75	4
Los empleados de la compañía responden correctamente a las preguntas que se les hace.	4,65	4,4
El comportamiento de los empleados de la compañía transmite confianza.	4,9	4
Me siento seguro en ésta compañía y con mis transacciones con la misma.	4,8	5
Los empleados de la compañía siempre son amables.	4,75	4,5
Los empleados de la compañía tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que he realizado.	4,9	4
Recibo atención individualizada por parte de los empleados de la compañía.	4,65	4,7
Los horarios de trabajo de la compañía me son convenientes.	4,6	5
El ambiente de los empleados es agradable.	4,75	5
La compañía se preocupa por mis intereses personales y profesionales.	4,75	4,7
Los empleados de la compañía comprenden mis necesidades específicas.	4,7	4,5

Posteriormente, se identificaron las brechas o diferencia entre expectativas y percepción existentes en la compañía por afirmación frente al servicio ofertado, generando de igual forma los totales correspondientes a cada dimensión evaluada (vean se tablas 7 a 11).

Adicionalmente, se calcularon los resultados totales en porcentaje para las dimensiones de servicio (vea se tabla 13) y se obtuvo el promedio de satisfacción global del cliente (vea se tabla 14).

Por último, se consideró elemental obtener el índice de calidad en el servicio en cada dimensión y en general se calcularon los resultados totales en porcentaje para las dimensiones de servicio (vea se tabla 15), para lo que se tuvo en cuenta el cálculo de la diferencia entre expectativas y percepción de cada dimensión y el promedio ponderado que se obtuvo previamente.

Finalmente, se realizó una interpretación completa de los resultados obtenidos.

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4. Análisis de Resultados

##### 4.1. Análisis de Resultados por Dimensión

##### 4.1.1. Dimensión 1: Elementos Tangibles o Bienes Materiales

Dimensión que evaluó la calidad en elementos tangibles o bienes materiales de la compañía, es decir, equipos, material de comunicación, presentación del personal, en cuanto a porte de uniformes y apariencia de los mismos y finalmente la adecuación de las instalaciones, siendo éstas la infraestructura y organización del lugar.

**Tabla 7.** Variación de la dimensión “Elementos Tangibles” del Modelo SERVQUAL

<b>ELEMENTOS TANGIBLES SEGUROS BOLIVAR DE POPAYÁN</b>				
ITEM	ASPECTO	EXPECTATIVA	PERCEPCIÓN	BRECHA
1	Modernidad de Equipos	4,75	3,7	-1,05
2	Elementos Materiales	4,75	4	-0,75
3	Presentación del Personal	4,8	4,6	-0,2
4	Adecuación de las Instalaciones	4,7	3	-1,7
<b>PROMEDIO</b>		4,75	3,83	-0,93

Específicamente los resultados de la compañía en esta dimensión fueron:

Frente a la afirmación: **“La compañía de Seguros Bolívar de Popayán emplea equipos de apariencia moderna”**, el 35% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, el 30% de acuerdo, el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% en desacuerdo y el 10% restante totalmente en desacuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 3.7 y las expectativas de 4.75, generando una brecha de -1.05, que equivale a una disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

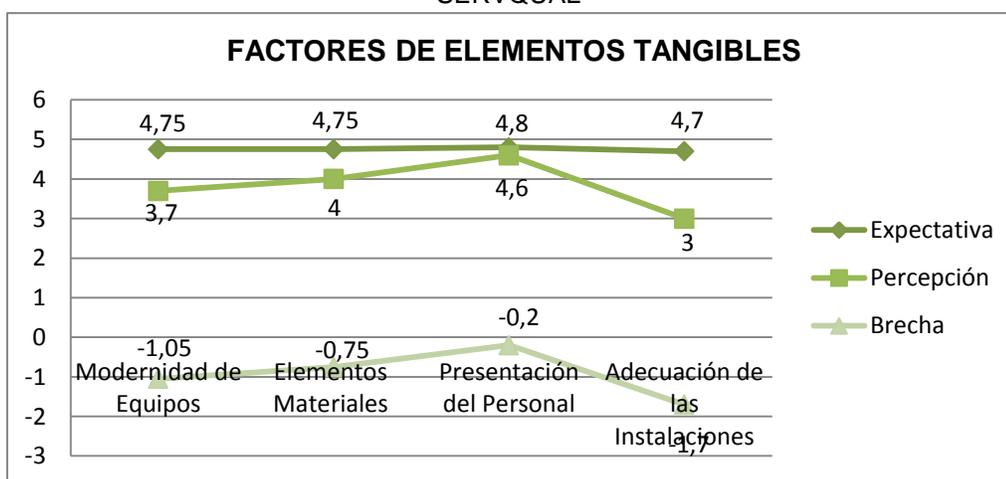
Frente a la afirmación: **“Los elementos materiales (folletos, escritos, respuesta, etc) de la compañía son visualmente atractivos y claros”**, el 55% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, el 25% de acuerdo, el 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 15% en desacuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 4 y las expectativas de 4.75, generando una brecha de -0.75, que equivale a disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

Frente a la afirmación: **“Los empleados de la compañía tienen apariencia pulcra, en cuanto a porte de uniformes, vestuario y apariencia de los mismos (presentación personal)”**, el 65% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, el 30% de acuerdo y el 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 4.6 y las

expectativas de 4.8, generando una brecha de -0.2, que equivale a disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

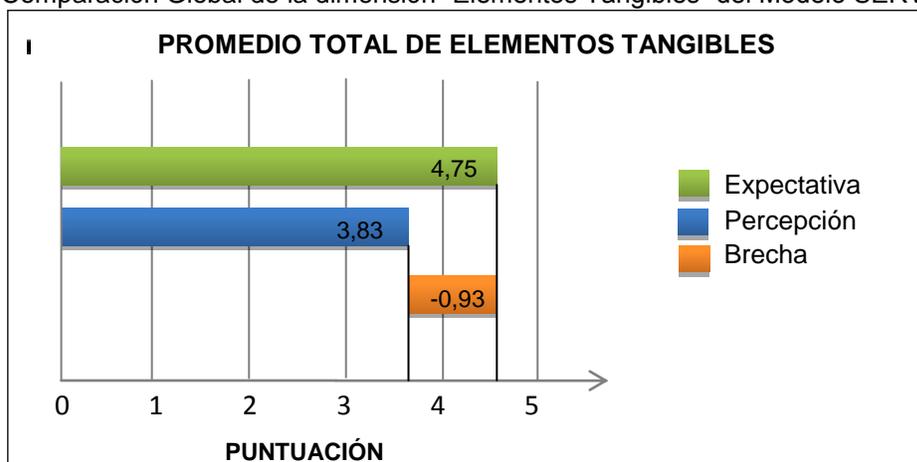
Frente a la afirmación: **“Las instalaciones físicas (infraestructura y organización de la misma) de la compañía son atractivas (modernas y organizadas)”**, el 10% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, el 50% de acuerdo, el 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5% en desacuerdo y el 10% restante totalmente en desacuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 3 y las expectativas de 4.7, generando una brecha de -1.7, que equivale a una disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

**Gráfica 1:** Comparación de las afirmaciones de la dimensión “Elementos Tangibles” del Modelo SERVQUAL



En la compañía de seguros Bolívar de Popayán, la puntuación media global de ésta dimensión fue de 3,83 y las expectativas de los usuarios frente a los elementos tangibles en las compañías de seguros en general fueron de 4,75. La diferencia entre éstos dos resultados generó una brecha de -0,93, que sirvió para identificar la primera disconformidad generada por la compañía, debido a que no se cumplen las expectativas de los clientes y están quedando insatisfechos.

**Gráfica 2:** Comparación Global de la dimensión “Elementos Tangibles” del Modelo SERVQUAL



#### 4.1.2. Dimensión 2: Fiabilidad

Dimensión que evaluó si la compañía cumple con lo prometido y lo hace sin errores, en la encuesta se midió el grado de conformidad de los encuestados frente a la puntualidad, interés y calidad del servicio prestado.

**Tabla 8.** Variación de la dimensión “Fiabilidad” del Modelo SERVQUAL

FIABILIDAD SEGUROS BOLIVAR DE POPAYÁN				
ITEM	ASPECTO	EXPECTATIVA	PERCEPCIÓN	BRECHA
5	Cumplimiento de Promesas	4,9	4	-0,9
6	Interés por el Cliente	4,9	4,5	-0,5
7	Buena Realización del Servicio	4,9	4,2	-0,7
8	Compromiso	4,8	4	-0,8
9	Claridad y Precisión	4,75	4	-0,75
PROMEDIO		4,85	4,12	-0,73

Específicamente los resultados de la compañía en esta dimensión fueron:

Frente a la afirmación: **“Cuando la compañía prometió hacer algo en cierto tiempo, lo hizo”**, el 35% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, el 50% de acuerdo, el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% restante totalmente en desacuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 4 y las expectativas de 4.9, generando una brecha de -0.9, que equivale a una disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

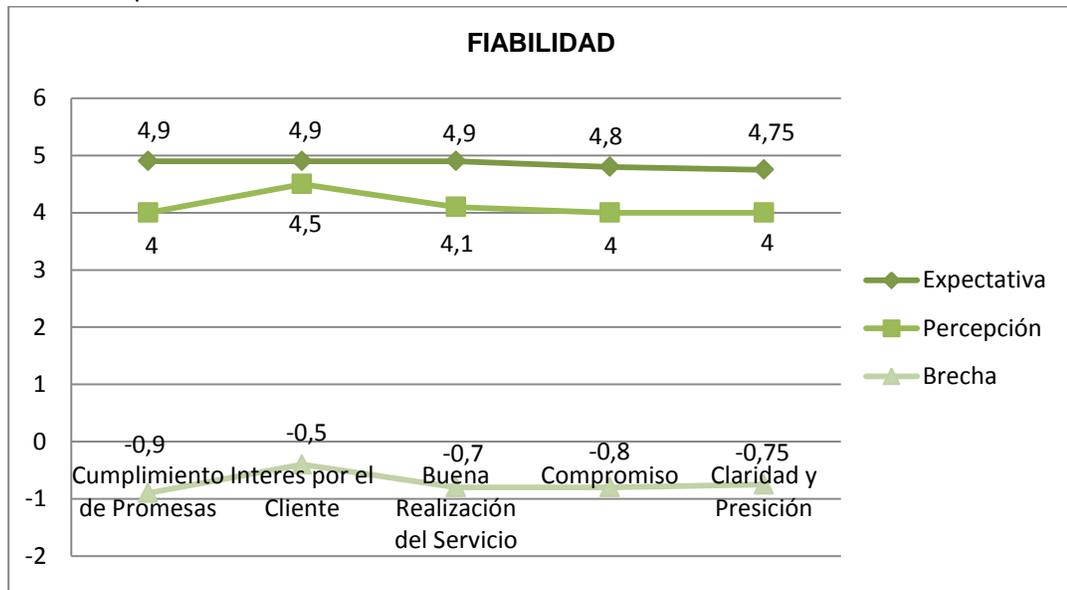
Frente a la afirmación: **“La compañía muestra un sincero interés en solucionar sus problemas”**, el 55% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, el 40% de acuerdo y el 5% restante ni de acuerdo ni en desacuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 4.5 y las expectativas de 4.9, generando una brecha de -0.4, que equivale a disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

Frente a la afirmación: **“La compañía ha realizado bien el servicio desde la primera vez”**, el 35% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, el 50% de acuerdo y el 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% restante en desacuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 4.1 y las expectativas de 4.9, generando una brecha de -0.8, que equivale a disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

Frente a la afirmación: **“La compañía concluye el servicio en el tiempo prometido”**, el 40% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, el 55% de acuerdo y el 5% restante en desacuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 4 y las expectativas de 4.8, generando una brecha de -0.8, que equivale a una disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

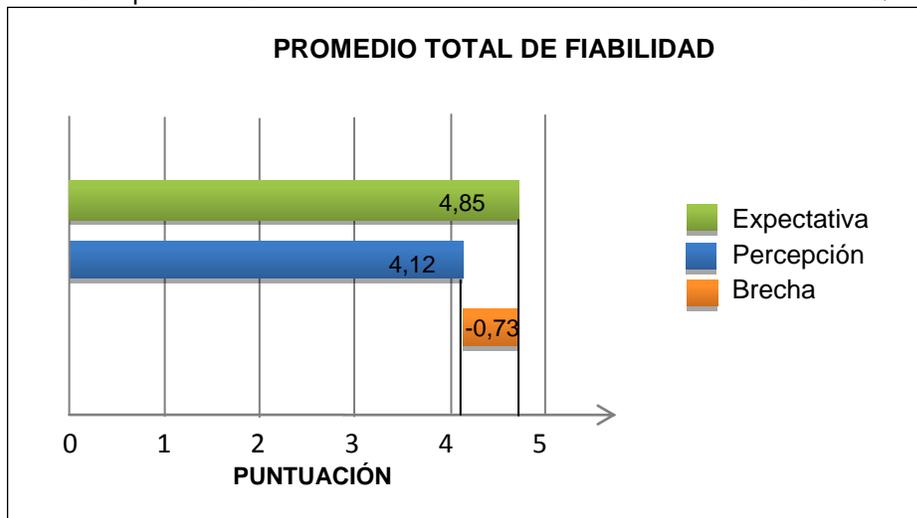
Frente a la afirmación: **“La compañía no comete errores en registros, extractos, anotaciones, etc.”**, el 35% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, el 35% de acuerdo, el 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 15% restante en desacuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 4 y las expectativas de 4.7, generando una brecha de -0.75, que equivale a una disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

**Gráfica 3:** Comparación de las afirmaciones de la dimensión “Fiabilidad” del Modelo SERVQUAL



En la compañía de seguros Bolívar de Popayán, la puntuación media global de ésta dimensión fue de 4,12 y las expectativas de los usuarios frente a la fiabilidad en las compañías de seguros en general fueron de 4,85. La diferencia entre éstos dos resultados generó una brecha de -0.73, que sirvió para identificar la segunda disconformidad generada por la compañía, debido a que no se cumplen las expectativas de los clientes y están quedando insatisfechos.

**Gráfica 4:** Comparación Global de la dimensión “Fiabilidad” del Modelo SERVQUAL



### 4.1.3. Dimensión 3: Capacidad de Respuesta

Dimensión que evaluó la capacidad de la compañía de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio de calidad ágil.

**Tabla 9.** Variación de la dimensión “Capacidad de Respuesta” del Modelo SERVQUAL

CAPACIDAD DE RESPUESTA SEGUROS BOLIVAR DE POPAYÁN				
ITEM	ASPECTO	EXPECTATIVA	PERCEPCIÓN	BRECHA
10	Comunicación con el Cliente	4,6	4,2	-0,4
11	Atención Ágil	4,55	4	-0,55
12	Disposición frente a los Clientes	4,75	4	-0,75
13	Solución de Inquietudes	4,65	4,4	-0,25
PROMEDIO		4,64	4,15	-0,49

Específicamente los resultados de la compañía en esta dimensión fueron:

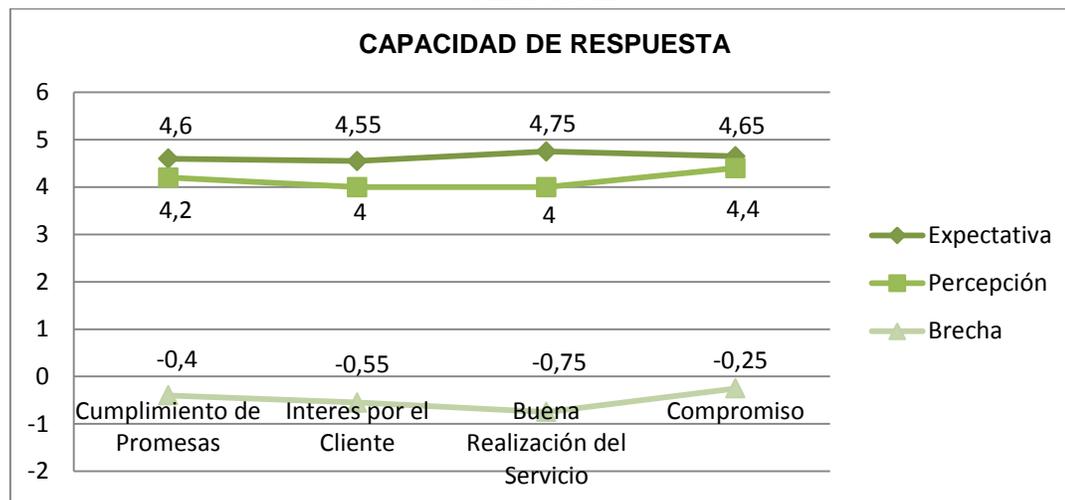
Frente a la afirmación: **“Los empleados de la compañía comunican cuando concluirá la realización del servicio”**, el 40% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, el 45% de acuerdo, el 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% restante en desacuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 4.2 y las expectativas de 4.6, generando una brecha de -0.4, que equivale a una disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

Frente a la afirmación: **“Los empleados de la compañía ofrecen un servicio rápido”**, el 45% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, el 45% de acuerdo, el 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% restante totalmente en desacuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 4 y las expectativas de 4.55, generando una brecha de -0.55, que equivale a disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

Frente a la afirmación: **“Los empleados de la compañía están dispuestos a ayudar a sus clientes”**, el 50% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, el 45% de acuerdo y el 5% restante en desacuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 4 y las expectativas de 4.75, generando una brecha de -0.75, que equivale a disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

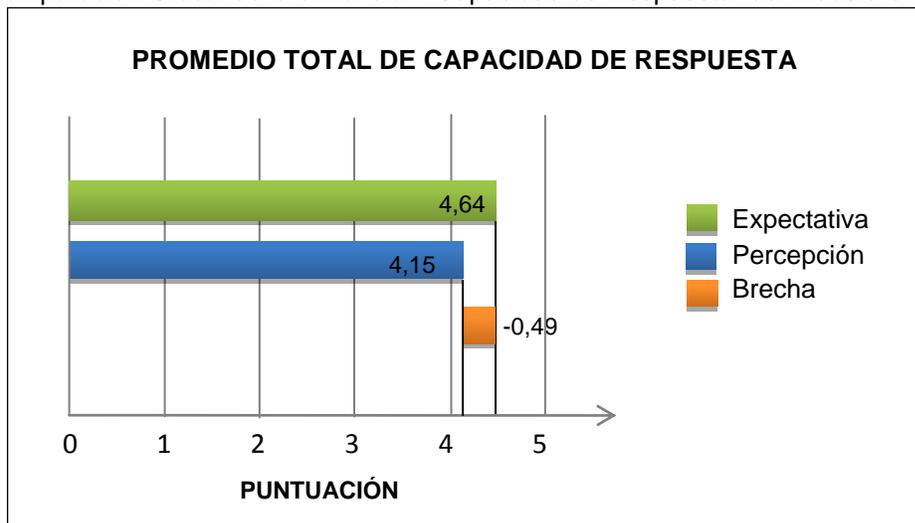
Frente a la afirmación: **“Los empleados de la compañía responden correctamente a las preguntas que se les hace”** el 50% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, el 40% de acuerdo, el 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% restante en desacuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 4.4 y las expectativas de 4.65, generando una brecha de -0.25, que equivale a una disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

**Gráfica 5:** Comparación de las afirmaciones de la dimensión “Capacidad de Respuesta” del Modelo SERVQUAL



En la compañía de seguros Bolívar de Popayán, la puntuación media global de ésta dimensión fue de 4,15 y las expectativas de los usuarios frente a la capacidad de respuesta en las compañías de seguros en general fueron de 4,64. La diferencia entre éstos dos resultados generó una brecha de -0.49, que sirvió para identificar la tercera disconformidad generada por la compañía, debido a que no se cumplen las expectativas de los clientes y están quedando insatisfechos.

**Gráfica 6:** Comparación Global de la dimensión “Capacidad de Respuesta” del Modelo SERVQUAL



#### 4.1.4. Dimensión 4: Seguridad

Dimensión que valoró el conocimiento y profesionalidad de los empleados, el trato que brindan y su habilidad para generar credibilidad y transmitir confianza.

**Tabla 10.** Variación de la dimensión “Seguridad” del Modelo SERVQUAL

SEGURIDAD SEGUROS BOLIVAR DE POPAYÁN				
ITEM	ASPECTO	EXPECTATIVA	PERCEPCIÓN	BRECHA
14	Comportamiento Confiable	4,9	4	-0,9
15	Seguridad de las Transacciones	4,8	5	0,2
16	Amabilidad de los Empleados	4,75	4,5	-0,25
17	Conocimiento de los Empleados	4,9	4	-0,9
PROMEDIO		4,84	4,38	-0,46

Específicamente los resultados de la compañía en esta dimensión fueron:

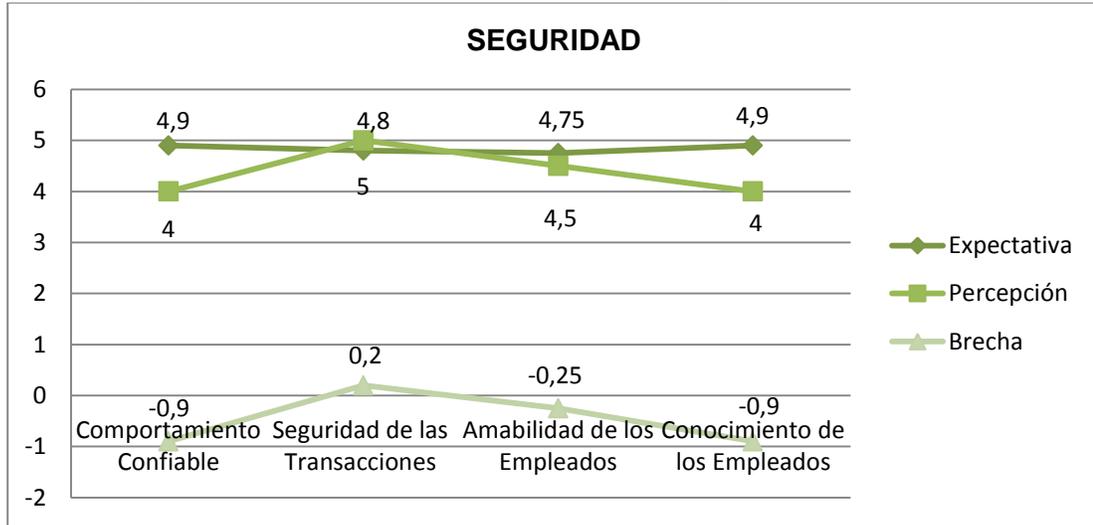
Frente a la afirmación: **“El comportamiento de los empleados de la compañía transmite confianza”**, el 60% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, el 35% de acuerdo y el 5% restante totalmente en desacuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 4 y las expectativas de 4.9, generando una brecha de -0.9, que equivale a una disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

Frente a la afirmación: **“Me siento seguro en ésta compañía y con mis transacciones con la misma”**, el 65% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo y el 35% restante de acuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 4 y las expectativas de 5, generando una brecha de 0.2, que equivale a disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

Frente a la afirmación: **“Los empleados de la compañía siempre son amables”**, el 60% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, el 25% de acuerdo y el 15% restante ni de acuerdo ni en desacuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 4.5 y las expectativas de 4.75, generando una brecha de -0.25, que equivale a disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

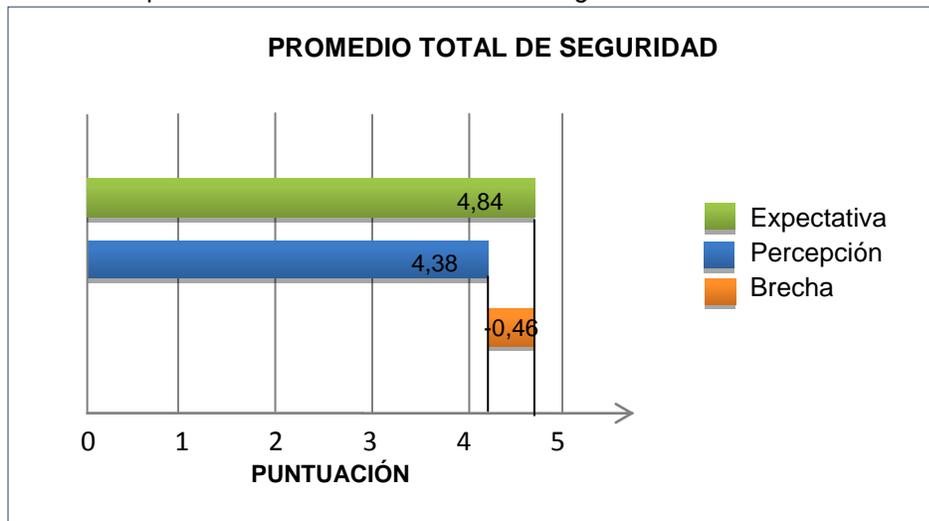
Frente a la afirmación: **“Los empleados de la compañía tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que he realizado”**, el 55% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, el 35% de acuerdo, el 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% restante totalmente en desacuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 4 y las expectativas de 4.9, generando una brecha de -0.9, que equivale a una disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

**Gráfica 7:** Comparación de las afirmaciones de la dimensión “Seguridad” del Modelo SERVQUAL



En la compañía de seguros Bolívar de Popayán, la puntuación media global de ésta dimensión fue de 4,38 y las expectativas de los usuarios frente a la seguridad en las compañías de seguros en general fueron de 4,84. La diferencia entre éstos dos resultados generó una brecha de -0,46, que sirvió para identificar la cuarta y última disconformidad generada por la compañía, debido a que no se cumplen las expectativas de los clientes y están quedando insatisfechos.

**Gráfica 8:** Comparación Global de la dimensión “Seguridad” del Modelo SERVQUAL



#### 4.1.5. Dimensión 5: Empatía

Dimensión que evaluó la atención brindada por la compañía, el nivel de accesibilidad en cuanto a horarios, el ambiente que se percibe y el esfuerzo por conocer y entender las necesidades e intereses de los usuarios.

**Tabla 11.** Variación de la dimensión “Empatía” del Modelo SERVQUAL

EMPATÍA SEGUROS BOLIVAR DE POPAYÁN				
ITEM	ASPECTO	EXPECTATIVA	PERCEPCIÓN	BRECHA
18	Atención personalizada	4,65	4,7	0,05
19	Conveniencia de horarios	4,6	5	0,4
20	Ambiente Agradable	4,75	5	0,25
21	Orientación a usuarios	4,75	4,7	-0,05
22	Conocimiento de las Necesidades	4,7	4,5	-0,2
PROMEDIO		4,69	4,78	0,09

Específicamente los resultados de la compañía en esta dimensión fueron:

Frente a la afirmación: **“Recibo atención individualizada por parte de los empleados de la compañía”**, el 70% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo y el 30% restante de acuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 4.7 y las expectativas de 4.65, generando una brecha de 0.05, que equivale a una disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

Frente a la afirmación: **“Los horarios de trabajo de la compañía me son convenientes”**, el 75% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, el 15% de acuerdo y el 10% restante en desacuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 5 y las expectativas de 4.6, generando una brecha de 0.4, que equivale a disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

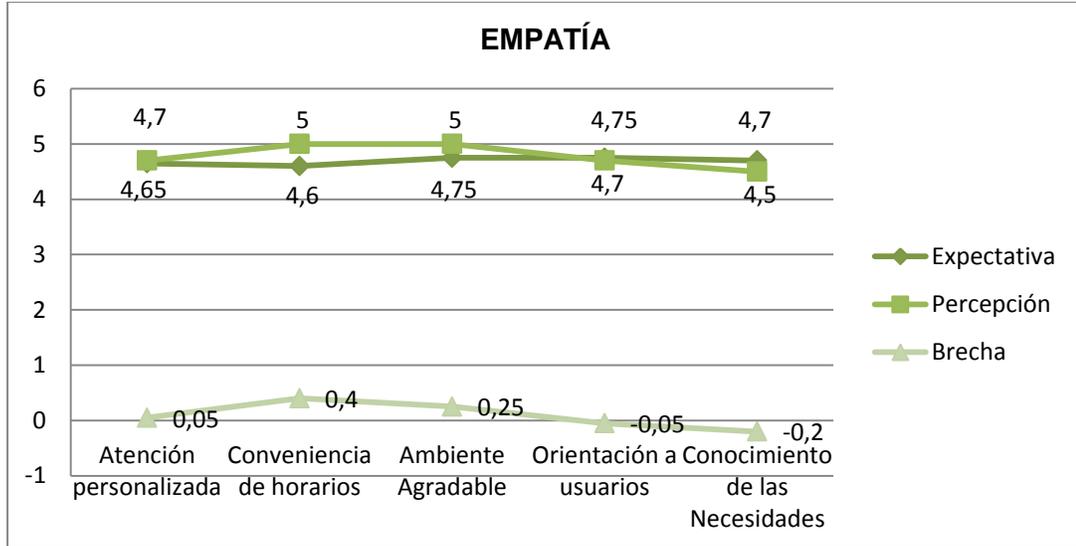
Frente a la afirmación: **“El ambiente de los empleados es agradable”**, el 85% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, el 10% de acuerdo y el 5% restante totalmente en desacuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 5 y las expectativas de 4.75, generando una brecha de 0.25, que equivale a disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

Frente a la afirmación: **“La compañía se preocupa por mis intereses personales y profesionales.”**, el 65% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo y el 35% restante de acuerdo. La percepción, puntuación o valoración media fue de 4.7 y las expectativas de 4.75, generando una brecha de -0.05, que equivale a una disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

Frente a la afirmación: **“Los empleados de la compañía comprenden mis necesidades específicas”**, el 50% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, el 45% de acuerdo y el 5% restante ni de acuerdo ni en desacuerdo. La percepción, puntuación o

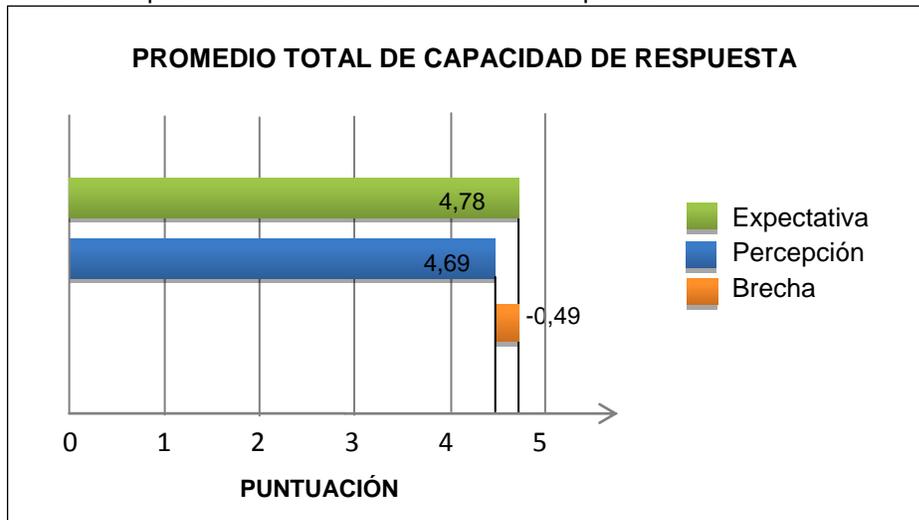
valoración media fue de 4.5 y las expectativas de 4.7, generando una brecha de -0.2, que equivale a una disconformidad por parte de los clientes, debido a que sus expectativas no están siendo cumplidas.

**Gráfica 9:** Comparación de las afirmaciones de la dimensión “Empatía” del Modelo SERVQUAL



Finalmente la puntuación media que se obtuvo en la última dimensión fue de 4,78 y las expectativas de los usuarios frente a la empatía en las compañías de seguros en general fue de 4,69. La diferencia entre estos dos resultados generó una brecha de 0,09, es decir, que la compañía cumple con las expectativas de ésta dimensión en general y genera satisfacción en los clientes.

**Gráfica 10:** Comparación Global de la dimensión “Empatía” del Modelo SERVQUAL



## 4.2. Análisis de Resultados Globales

### 4.2.1. Comparación Global de las dimensiones

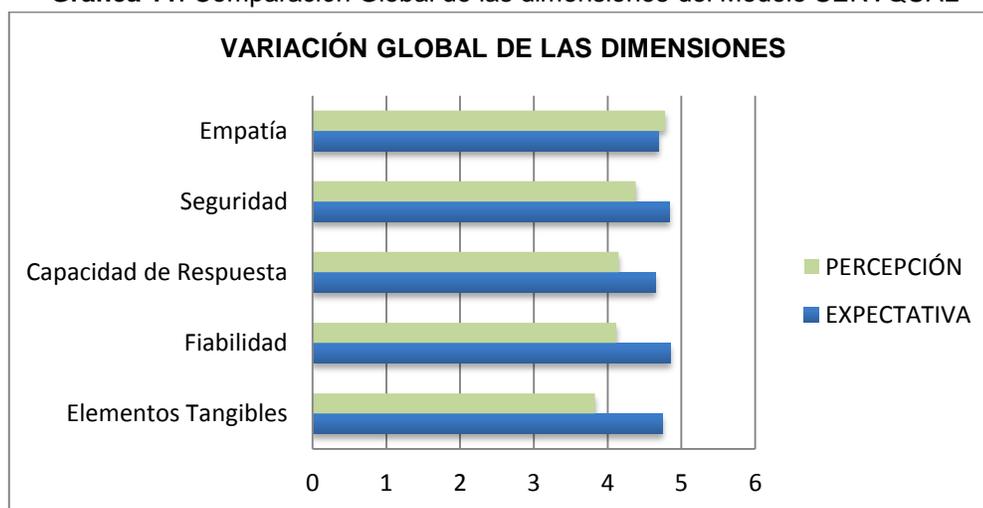
La compañía de Seguros Bolívar de Popayán, presenta brechas (o diferencias entre las expectativas y la percepción de los clientes) negativas frente al servicio en cuatro de las cinco dimensiones evaluadas, como se muestra a continuación.

**Tabla 12.** Tabla de la variación global de las dimensiones del Modelo SERVQUAL

DIMENSION	EXPECTATIVA	PERCEPCIÓN	BRECHA
Elementos Tangibles	4,75	3,83	-0,92
Fiabilidad	4,85	4,12	-0,73
Capacidad de Respuesta	4,65	4,15	-0,5
Seguridad	4,84	4,38	-0,46
Empatía	4,69	4,78	0,09

Como se puede ver actualmente la única brecha positiva, es decir, que la percepción de los clientes supera sus expectativas, se da en la quinta dimensión “Empatía”, no obstante se debe tener en cuenta que dos de las cinco afirmaciones que la componen tuvieron una brecha negativa, por esta razón se debe prestar atención a la preocupación por los intereses de los clientes y la comprensión de sus necesidades específicas, con el fin de mejorar y prever una futura falencia en ésta dimensión.

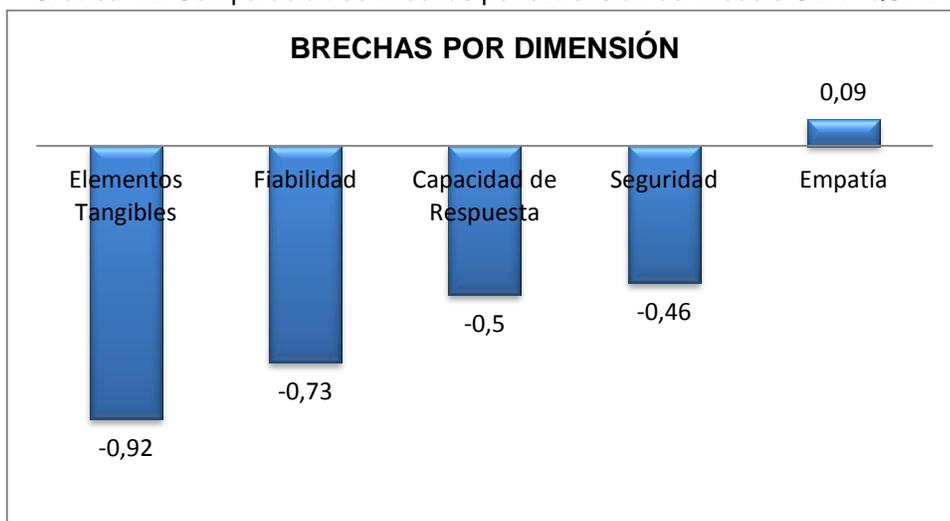
**Gráfica 11:** Comparación Global de las dimensiones del Modelo SERVQUAL



Los clientes de la compañía de Seguros Bolívar de Popayán, presentan expectativas frente al servicio que se ubican en un rango de puntuación de 4,65 a 4,85 y una percepción del servicio ubicada en un rango de entre 3,83 a 4,38.

La diferencia entre las mismas genera brechas negativas por dimensión, que oscilan en un rango entre -0,46 a -0,92, se puede concluir que la percepción de los clientes frente a las dimensiones en relación a la compañía de Seguros Bolívar es buena, al presentar brechas cercanas a cero, no superiores a -10, como se muestra en la siguiente gráfica. Lo anterior, sin tener en cuenta la quinta dimensión “Empatía”.

**Gráfica 12:** Comparación de Brechas por dimensión del Modelo SERVQUAL



#### 4.2.2. Valoración Global Porcentual de las dimensiones

La dimensión mejor evaluada por el cliente fue la Empatía que tuvo una brecha positiva de 1.8%, seguida de la Seguridad con una pequeña brecha de -9.2% y la dimensión más débil fue la de elementos tangibles con una diferencia de -18.4%.

Las dimensiones de Fiabilidad y Capacidad de respuesta tuvieron brechas de -14.6% y -10%, respectivamente.

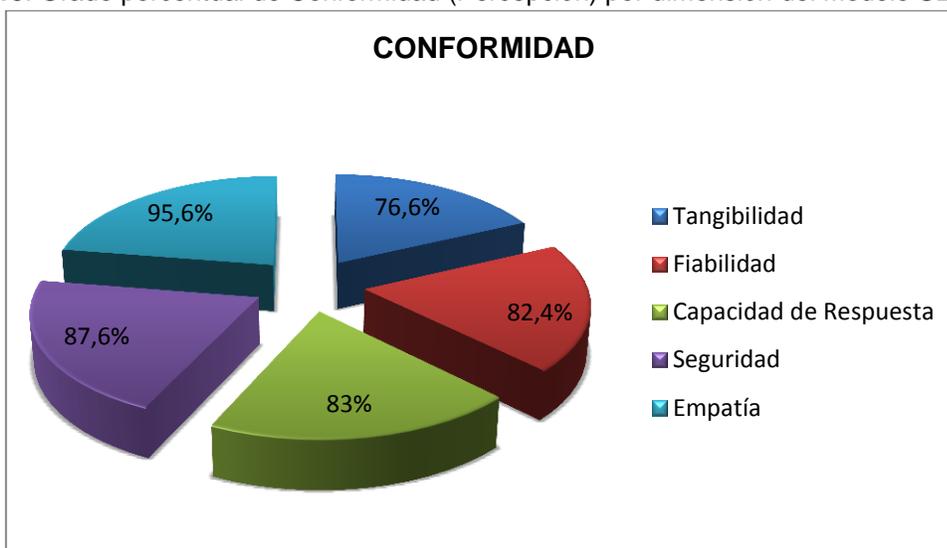
**Tabla 13.** Valoración Global porcentual de las dimensiones de servicio, Compañía de Seguros Bolívar de Popayán

DIMENSIÓN	VALORACIÓN MEDIA	PORCENTAJE EXPECTATIVA	VALORACIÓN MEDIA	PORCENTAJE PERCEPCIÓN	BRECHA
Elementos Tangibles	4,75	95%	3,83	76,6%	-18,4%
Fiabilidad	4,85	97%	4,12	82,4%	-14,6%
Capacidad de Respuesta	4,65	93%	4,15	83%	-10%
Seguridad	4,84	96,8%	4,38	87,6%	-9,2%
Empatía	4,69	93,8%	4,78	95,6%	1,8%
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,756</b>	<b>95,12%</b>	<b>4,25</b>	<b>85,04%</b>	<b>-10,08%</b>

**PORCENTAJE:** % = (Valoración Media .100)/5

De manera general se observó que frente al servicio que presta la compañía, es mayor la expectativa que la percepción de los clientes, exceptuando la dimensión de Empatía; así tres dimensiones fueron iguales o menores al 10%, por lo que se diría que en general se brinda un servicio satisfactorio, pero en las dos dimensiones restantes la diferencia fue mayor del 14%, aunque no supero el 20% se deben realizar mejoras pertinentes en pro de la excelencia.

**Gráfica 13:** Grado porcentual de Conformidad (Percepción) por dimensión del Modelo SERVQUAL



También se identificó que la expectativa de los clientes es que la máxima calificación que esperan de la compañía de seguros Bolívar de Popayán es de 95.12% y al evaluarlo obtuvo un 85.04% por lo que la brecha global o diferencia entre expectativas y la percepción del servicio de la compañía fue de -10.08%.

#### 4.2.3. Promedio de Satisfacción Global

La compañía de Seguros Bolívar de Popayán actualmente tiene un promedio de satisfacción global de 4,25 como se muestra en la siguiente tabla, que en un rango de máximo cinco, ubica a los clientes en el rango de satisfacción del 60-80% que establece la escala de Likert (vea se figura 5).

A pesar de que estas cinco dimensiones se consideran de igual manera fundamentales para el éxito y calidad de toda organización, el modelo SERVQUAL no asigna el mismo peso o importancia a cada una de ellas, con base en el peso asignado a cada dimensión por los creadores del método (vea se figura 7), se obtuvo la puntuación de satisfacción global de la compañía de Seguros Bolívar de Popayán.

**Tabla 14.** Valoración Global de Satisfacción frente a los servicios prestados por la Compañía de Seguros Bolívar de Popayán

DIMENSIÓN	VALORACIÓN MEDIA	PESO	PUNTUACIÓN PONDERADA
Elementos Tangibles	3,83	11%	0,4
Fiabilidad	4,12	32%	1,3
Capacidad de Respuesta	4,15	22%	0,9
Seguridad	4,38	19%	0,8
Empatía	4,78	16%	0,8
<b>PROMEDIO DE SATISFACCIÓN GLOBAL</b>			<b>4,25</b>

**PUNTUACIÓN PONDERADA:**  $X = \text{Valoración Media} \cdot \text{Peso}$

#### 4.2.4. Índice de Calidad del Servicio

En cada dimensión se obtuvo el índice de calidad de servicio, además del general, que tuvo como resultado -0.52 y confirma que las expectativas del cliente superan la percepción del servicio recibido.

**Tabla 15.** Índice de Calidad en el Servicio por Dimensión y General

DIMENSION	PESO	BRECHA	ICS
Elementos Tangibles	11%	-0,92	-0,10
Fiabilidad	32%	-0,73	-0,23
Capacidad de Respuesta	22%	-0,5	-0,11
Seguridad	19%	-0,46	-0,09
Empatía	16%	0,09	0,01
<b>INDICE GENERAL</b>			<b>-0,52</b>

### **4.3. Diagnóstico del Servicio de la Compañía de Seguros Bolívar de Popayán**

Actualmente la compañía de Seguros Bolívar de Popayán, presenta falencias en aspectos fundamentales para su buen desempeño y excelencia, en cuatro de las cinco dimensiones evaluadas en el presente estudio y en 18 de las 22 afirmaciones con respecto a aspectos relacionados con la prestación del servicio de la organización, no obstante la compañía recibió en general buenas puntuaciones y alcanzó un promedio de satisfacción global aceptable.

Los dos factores que mayor grado de insatisfacción generan en los usuarios y están afectando a la empresa en cuanto a calidad en prestación del servicio son la adecuación de las instalaciones y los equipos, debido a que presentan brechas de -1.7 y -1.05, respectivamente. Con valores que no superan al -1, les siguen los factores de Cumplimiento de promesas, comportamiento confiable, conocimiento de los servicios por parte de los empleados, compromiso, Elementos materiales, claridad y precisión y disposición frente a los clientes, con brechas negativas de -0.9, -0.9, -0.9, -0.8, -0.75, -0.75 y -0.75, respectivamente.

Los usuarios están ubicados en el rango de satisfacción de 60 a 80% que establece la escala de Likert (Ver tabla 14), según el promedio de satisfacción global de 4,25 que ésta presenta en un rango de máximo cinco.

El índice de calidad en el servicio que presentó la compañía de Seguros Bolívar fue de -0.52, está un poco lejos del cero que sería el mínimo aceptable, debido a que cualquier valor mayor a cero indicaría satisfacción, pero se puede concluir que el cliente tiene un pequeño grado de insatisfacción frente al servicio que presta la compañía.

En general se brinda un servicio satisfactorio, porque la diferencia entre percepción y expectativas de tres dimensiones fueron iguales o menores al 10%, y los clientes de la compañía en el momento presentan un grado de insatisfacción frente al servicio considerablemente pequeño, teniendo en cuenta que el índice de calidad en el servicio es cercano a cero, es decir, que la compañía presta un buen servicio, a pesar de que las dos dimensiones restantes presentan brechas negativas que superan el 14% (ver tabla 15), pero debe mejorar en pro a la excelencia.

## CAPITULO V

### PLAN DE MEJORA PARA LA COMPAÑÍA DE SEGUROS BOLÍVAR DE POPAYÁN

#### 5. Plan de Mejora por Dimensión

Teniendo en cuenta la situación actual de la compañía de seguros Bolívar de Popayán, se establece la necesidad de un plan de mejora, en el que se presentan acciones a seguir como correctivos para las afirmaciones por dimensión que mayor disconformidad generan en los clientes frente al servicio que presta la misma

Sabiendo que las afirmaciones con brechas o diferencias entre las expectativas que tienen los clientes frente al servicio prestado por compañías de seguros en general y la percepción de la compañía evaluada, que generen un resultado negativo, son diez y ocho (18), se decidió abarcar en el plan de mejora únicamente aquellos ítems cuya brecha es igual o mayor a -0.75, es decir, que se tienen en cuenta para la realización del plan de mejora las siguientes afirmaciones:

**Tabla 16.** Afirmaciones por Dimensión con Mayor Brecha Negativa

Dimensión	Afirmación	Brecha
<b>Elementos Tangibles</b>	Los equipos (de cómputo fijo y móvil) que emplea la compañía de Seguros Bolívar de Popayán tienen apariencia moderna.	-1.05
	Los elementos materiales (folletos, escritos, respuesta, etc) de la compañía son visualmente atractivos y claros.	-0.75
	Las instalaciones físicas (infraestructura y organización de la misma) de la compañía son atractivas (modernas y organizadas).	-1.7
<b>Fiabilidad</b>	Cuando la compañía prometió hacer algo en cierto tiempo, lo hizo.	-0.9
	La compañía concluye el servicio en el tiempo prometido.	-0.8
	La compañía no comete errores en registros, extractos, anotaciones, etc.	-0.75
<b>Capacidad de Respuesta</b>	Los empleados de la compañía están dispuestos a ayudar a sus clientes.	-0.75
<b>Seguridad</b>	El comportamiento de los empleados de la compañía transmite confianza.	-0.9
	Los empleados de la compañía tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que he realizado.	-0.9

## 5.1. Dimensión 1: Elementos Tangibles o Bienes Materiales

<b>Adecuación de las Instalaciones</b>					
<b>Objetivo</b>	Mejorar la percepción del usuario con relación al espacio físico en la empresa				
<b>Estrategia</b>	Readecuando las instalaciones físicas y adecuación de las mismas				
<b>Táctica</b>	Ejecutando el presupuesto para distribución y organización de las instalaciones				
<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente de Verificación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo</b>
Cotizar el servicio de diseño de interiores en diferentes empresas	Número de empresas que cumplen con el presupuesto establecido	Listado de empresas que prestan éste servicio en la ciudad de Popayán	Área de Personal	Humanos	Búsqueda y cotización, costo fijo de servicios telefónicos
Identificar la empresa de diseño de interiores óptima para la subcontratación	Número de empresas que cumplen con los requisitos de la compañía	Número de empresas que cumplen con el presupuesto establecido	Área de Personal	Humanos	Costos de Subcontratación \$2'00.000
Analizar los informes de resultados de áreas o espacios interno que no están siendo aprovechadas de forma optima	Informe de áreas con mala distribución o Espacios vacíos	Totalidad de las áreas o espacios con los que cuenta la compañía de Seguros bolívar en la ciudad de Popayán	Jefe de Servicios Generales	Humanos Empresa Subcontratada	No aplica
Reestructuración del espacio Interno	Efectividad en el cumplimiento de los tiempos estipulados:  $= \frac{\text{Tiempo planificado para reestructuración}}{\text{Tiempo Ejecutado}} \cdot 100$	Cronograma de actividades realizado previamente	Gerencia General	Financieros Propios: A convenir Entidad Bancaria o Financiera: Según lo pactado Empresa Subcontratada	A consideración de la empresa y el presupuesto para este rubro

Apariencia de los Equipos					
<b>Objetivo</b>	Mejorar la apariencia de los equipos que emplea la compañía				
<b>Estrategia</b>	Realizando mantenimiento correctivo y preventivo relacionado con la apariencia y buen funcionamiento de los equipos				
<b>Táctica</b>	Ejecutando el presupuesto para este rubro				
<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente de Verificación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>
Identificar las fallas puntuales en la apariencia de los equipos	Listado de problemas notorios y recurrentes por los equipos	Lista de problemas derivados de los equipos	Jefe de Mantenimiento Gerente General	Humanos	\$0
Establecer los mejores horarios para realizar mantenimiento a los equipos	Horas de poca concurrencia en las oficinas de la compañía	Lista de posibles horarios de menor a mayor afluencia en las oficinas de la compañía	Jefe de Mantenimiento Gerente General	Humanos	\$0
Cotizar el servicio de mantenimiento de equipos de cómputo y demás usados en la compañía	Número de empresas que cumplen con el presupuesto establecido	Listado de empresas que prestan éste servicio en la ciudad de Popayán	Área de Personal	Humanos	Búsqueda y cotización, costo fijo de servicios telefónicos
Identificar la empresa óptima para la subcontratación	Número de empresas que cumplen con los requisitos previamente establecidos por la compañía	Número de empresas que cumplen con el presupuesto establecido	Área de Personal	Humanos	Costos de Subcontratación \$2'000.000
Implementar los horarios de mantenimiento y revisión de equipos de la compañía	Establecer los mejores horarios para realizar mantenimiento a los equipos	Listado de horarios óptimos, de poca concurrencia en las oficinas de la compañía	Área de Personal Empresa Subcontratada	Humanos	\$0
Realizar un control y seguimiento	$\frac{\text{percepción de los clientes frente a la apariencia de los equipos (previa a mantenimiento)}}{\text{percepción de los clientes frente a la apariencia de los equipos (posterior a mantenimiento)}} \cdot 100$	Registro de niveles de percepción una vez implementados los horarios de mantenimiento	Área de Servicio al Cliente	Humanos	\$0

<b>Material Informativo visualmente atractivo y claro</b>					
<b>Objetivo</b>	Realizar mejoras en el material informativo orientado al cliente externo				
<b>Estrategia</b>	Revisando formas efectivas de comunicación con el cliente externo				
<b>Táctica</b>	Ejecutando el presupuesto para esta actividad				
<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente de Verificación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>
Diseñar material informativo (Folletos) para ser entregado en sitios y momentos estratégicos	Listado de material informativo óptimo para la compañía de Seguros Bolívar de Popayán	Listado de material informativo para una compañía de seguros en Popayán	Área de Mercadeo	Humanos	A consideración de la empresa y el presupuesto para este rubro
Realizar publicaciones periódicas sobre los productos de vivir y disfrutar y demás con los que cuenta la empresa	Número de publicaciones realizadas exitosamente para este tipo de información	Número de publicaciones realizadas para este tipo de información	Área de Mercadeo	Humanos	A consideración de la empresa y el presupuesto para este rubro
Realizar mejoras pertinentes a la página de la organización con el fin de que tenga mayor accesibilidad	$\frac{\text{Registro de ingreso a la página previos a la mejora de la misma}}{\text{Registro de ingreso a la página posteriores a la mejora de la misma}} \cdot 100$	Registro de ingreso a la página web de la compañía	Área de Mercadeo	Humanos	\$0
Realizar un control y seguimiento	$\frac{\text{percepción de los clientes frente a la apariencia del material informativo (previa a mejoramiento)}}{\text{percepción de los clientes frente a la apariencia del material informativo (posterior a mejoramiento)}} \cdot 100$	Registro de niveles de percepción una vez realizadas las mejoras	Área de Servicio al Cliente	Humanos	\$0

## 5.2. Dimensión 2: Fiabilidad

La empresa cumple las promesas en el tiempo establecido					
<b>Objetivo</b>	Mejorar la percepción de los clientes frente al cumplimiento de promesas de la compañía				
<b>Estrategia</b>	Identificando tiempos máximos de duración de la actividad a realizar				
<b>Táctica</b>	Haciendo uso de diagramas de Gantt				
<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente de Verificación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>
Analizar el tiempo máximo de duración de las actividades del proceso (Informar a los clientes ésta duración)	Sumatoria de la duración con holguras de la totalidad de actividades	Listado de duración con holguras de todas las actividades	Gerencia de Operaciones	Humanos	\$0
Realizar un listado de las principales actividades a realizar	Listado de principales actividades que podrían retrasar el proceso	Listado de Actividades del proceso	Gerencia de Operaciones	Humanos	\$0
Ejecutar los procesos en el tiempo mínimo de realización e informar a los clientes la consecución	$= \frac{\text{Duración máximo del proceso}}{\text{Duración total de Ejecución del proceso}} \cdot 100$	Diagrama de Gantt realizado previamente	Gerencia de Operaciones	Humanos	\$0
Realizar un control y seguimiento	$\frac{\text{percepción de los clientes frente al cumplimiento de promesas (previa a mejoramiento)}}{\text{percepción de los clientes frente al cumplimiento de promesas (posterior a mejoramiento)}} \cdot 100$	Registro de niveles de percepción una vez realizadas las mejoras	Área de Servicio al Cliente	Humanos	\$0

La compañía concluye en el tiempo prometido					
<b>Objetivo</b>	Mejorar la percepción con respecto a la responsabilidad y compromiso de la compañía con sus clientes				
<b>Estrategia</b>	Identificando tiempos para cada actividad a realizar				
<b>Táctica</b>	Haciendo uso de cronogramas de actividades				
Actividad	Indicador	Fuente de Verificación	Responsable	Recursos	Costos
Elaborar una tabla de tiempo estimado, clasificada por actividades	Listado de actividades importantes y urgentes	Listado de actividades a realizar	Gerencia de Operaciones	Humanos	\$0
Realizar seguimiento a los prometido a los clientes	Efectividad en el tiempo prometido  $= \frac{\text{Tiempo planificado por actividad}}{\text{Tiempo de actividad finalizada}} \cdot 100$	Registro de actividades finalizadas	Gerencia de Operaciones	Humanos	\$0
Informarle al cliente el cumplimiento o no de lo prometido	Registro de culminación de las actividades	Registro de actividades finalizadas a la fecha de entrega	Gerencia de Operaciones	Humanos	costo fijo de servicios telefónicos e internet

Errores en Registros, Extractos y Anotaciones					
<b>Objetivo</b>	Mejorar la percepción de claridad y precisión en los registros, extractos y anotaciones				
<b>Estrategia</b>	Identificando las fuentes de errores en registros, extractos y anotaciones				
<b>Táctica</b>	Verificando previa y constantemente la realización de los mismos				
Actividad	Indicador	Fuente de Verificación	Responsable	Recursos	Costos
Analizar la frecuencia de cada error cometido por parte de la empresa	Número de veces que se presentó cada error	Totalidad de errores presentes en registros, extractos y anotaciones	Gerencia Financiera	Humanos	\$0
Establecer un método de verificación de datos	Métodos óptimos para la verificación de datos en la compañía	Métodos de verificación de datos	Gerencia Financiera	Humanos	\$0
Realizar un control y seguimiento	$= \frac{\text{Cantidad de errores cometidos previos a la implementación}}{\text{Cantidad de errores cometidos posteriormente a la implementación}} \cdot 100$	Registro de errores cometido una vez implementado el método de verificación	Gerencia Financiera	Humanos	\$0

### 5.3. Dimensión 3: Capacidad de Respuesta

Disposición para ayudar a los clientes					
<b>Objetivo</b>	Optimizar la disponibilidad de tiempo de los empleados para atender a los clientes.				
<b>Estrategia</b>	Asignando diferentes horarios de atención al cliente por empleado				
<b>Táctica</b>	Reestructurando la agenda de atención al cliente de cada empleado				
<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente de Verificación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>
Analizar el registro de atención de los empleados	Número de registro de atención analizados	Número de registros de atención	Gerencia Administrativa Talento Humano	Humanos	\$0
Reestructuración del procedimiento interno de ayuda al cliente	Efectividad en la atención al cliente  $= \frac{\text{Tiempo estimado por atención al cliente}}{\text{Tiempo empleado para la atención al cliente}} \cdot 100$	Registro de Horarios para atención al cliente reasignados por empleados	Gerencia Administrativa Talento Humano	Humanos	\$0
Identificar los problemas que se presentan en la compañía con mayor frecuencia	Listado de problemas frecuentes	Registro de petición de ayuda por parte de los clientes por problemas	Gerencia Operativa	Humanos	\$0
Creación de un módulo interno de ayuda frecuente al cliente con soluciones preestablecidas ante problemas frecuentes	Listado de soluciones óptimas por problema	Listado de problemas frecuentes y soluciones a los mismos	Gerencia Operativa	Humanos	\$0
Realizar un seguimiento y control de funcionalidad del módulo	$\frac{\text{percepción de los clientes frente a la disposición de los empleados para ayudar (previa)}}{\text{percepción de los clientes frente a la disposición de los empleados para ayudar (posterior)}} \cdot 100$	Registro de personas capacitadas	Área de Servicio al Cliente	Humanos	\$0

#### 5.4. Dimensión 4: Seguridad

<b>Comportamiento confiable de los Empleados</b>					
<b>Objetivo</b>	Mejorar la percepción de los clientes frente al comportamiento de los empleados de la compañía				
<b>Estrategia</b>	Educando a los empleados en relación a su comportamiento				
<b>Táctica</b>	Realizando simulaciones y capacitaciones				
<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente de Verificación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>
Identificar los comportamientos habituales que generan desconfianza	Listado de comportamientos recurrentes que generan desconfianza	Listado de comportamientos que generan desconfianza	Talento Humano	Humanos	\$0
Identificar a la persona idónea dentro de la compañía para que realice la capacitación	Listado de personal óptimo que cumpla los requisitos establecidos previamente	Listado de personal con desempeño sobresaliente en atención al cliente	Talento Humano	Humanos	\$0
Establecer el lugar pertinente para realizar las simulaciones	Listado de lugares que cumplan con los requisitos establecidos previamente	Listado de lugares óptimos para la realización una simulación de atención al cliente	Talento Humano	Humanos	\$0
Capacitar a los empleados sobre los comportamientos al atender al cliente	Listado de comportamientos que generan confianza y desconfianza	Listado de comportamientos en la atención al cliente	Talento Humano	Humanos Financieros Propios	\$1'200.000
Analizar el registro de asistencia a la capacitación	Número de personas registradas	Registro de asistencia	Talento Humano	Humanos	\$0
Realizar un seguimiento y control de aprendizaje	$\frac{\text{Percepción de los clientes frente al comportamiento confiable de los empleados previo a capacitación}}{\text{Percepción de los clientes frente al comportamiento confiable de los empleados posterior a capacitación}} \cdot 100$	Registro de personas capacitadas	Área de Servicio al Cliente	Humanos	\$0

<b>Conocimiento de los Empleados para Responder Preguntas</b>					
<b>Objetivo</b>	Ampliar los conocimientos de los empleados frente a la compañía				
<b>Estrategia</b>	Educar a los empleados en relación a los productos de la compañía y temas relevantes de la misma				
<b>Táctica</b>	Realizando charlas y capacitaciones				
<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente de Verificación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>
Identificar las preguntas que frecuentemente realizan los clientes	Listado de preguntas realizadas con mayor frecuencia	Listado de preguntas realizadas por parte de los clientes a intermediarios y empleados de la compañía	Talento Humano	Humanos	\$0
Identificar a la persona idónea dentro de la compañía para que realice la capacitación	Listado de personal óptimo que cumpla los requisitos establecidos previamente	Listado de personal con desempeño sobresaliente dentro de la empresa	Talento Humano	Humanos	\$0
Establecer el lugar donde se realizará la capacitación	Listado de lugares que cumplan con los requisitos establecidos previamente	Listado de lugares óptimos para la realización de una capacitación	Talento Humano	Humanos	\$0
Capacitar a los empleados sobre los temas relevantes de la compañía y sus productos	Listado de temas relevantes	Listado de preguntas realizadas con mayor frecuencia	Talento Humano	Humanos Financieros Propios	\$1'200.000
Analizar el registro de asistencia a la capacitación	Número de personas registradas	Registro de asistencia	Talento Humano	Humanos	\$0
Realizar un seguimiento y control de aprendizaje	$\frac{\text{percepción de los clientes frente al conocimiento de los empleados previa a capacitación}}{\text{percepción de los clientes frente al conocimiento de los empleados posterior a capacitación}} \cdot 100$	Registro de personas capacitadas	Área de Servicio al Cliente	Humanos	\$0

## **CONCLUSIONES**

Se cumplió el objetivo de la presente investigación, debido a que se logró identificar las brechas o falencias en el servicio prestado por la Compañía de Seguros Bolívar de Popayán, esto mediante la aplicación de un instrumento de evaluación previamente diseñado y aprobado.

El tamaño de la muestra en este caso 20 intermediarios, no genera sesgo en la recolección de la información, debido a que se comprobó por medio del presente al encontrar diferentes puntos de vista en la totalidad de los cuestionarios aplicados.

La realización de una auditoria de servicio es fundamental para el buen desempeño de cualquier empresa, debido a que los resultados obtenidos por medio de la misma se conocen las percepciones del cliente, se aprecia el servicio y se identifican puntos fuertes y débiles por dimensión, con el fin de mejorar.

Es importante adaptar las herramientas diseñadas previamente al servicio de la organización a evaluar, con el fin de contribuir a la mejora continua mediante el diseño de herramientas propias.

Al realizar el análisis de un cuestionario es importante no limitarse al método de la herramienta, la realización de diferentes tipos de análisis permite comparar diferentes resultados de variables y realizar una auditoria más detallada y completa.

La aplicación de cuestionarios con fines de mejora debe ser periódica, debido a que la satisfacción del cliente está en constante cambio en relación a la variación de clientes y empleados, que generan resultados finales diferentes y con ello una guía para la prestación de un buen servicio y usuarios conformes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARENS, Alvin A y LOEBBECKE, James. Auditoria un Enfoque Integral. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica. 6ª Edición, 1995.

Cuestionario Servqual 2005.

Documento “Que es un Plan de Mejora”. [www.educacion.navarra.es](http://www.educacion.navarra.es)

Eduardo Castillo Morales, Recopilación Escala Multidimensional SERVQUAL. Facultad de ciencias Empresariales. Universidad del Bío-Bío, Chile, 2005.

Informe de Sostenibilidad. Seguros Bolívar 2009-2010

Jorge Pereiro, La satisfacción del cliente en ISO 9001. [www.portalcalidad.com/articulos](http://www.portalcalidad.com/articulos)

Julio Cesar Burbano, Director de Ventas. Seguros Bolívar – Popayán S.A.

Kotler y Amrstrong, Fundamentos de Marketing 6ta edición.

Parasuraman A., Valerie A. Zeithaml y Leonard L. Berry, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Reserch, 1985, journal of Marketing. Vol. 49.

Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 8va Edición.

Principios de Gestión, Sistemas de Gestión: Calidad, medio Ambiente y PRL. Ver Página web <http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/servqual.html>

Sociedades Bolívar S.A, [www.sociedadesbolivar.com](http://www.sociedadesbolivar.com)

Página Institucional de Seguros Bolívar, [www.segurosbolivarinstitucional.com](http://www.segurosbolivarinstitucional.com)

Seguros Bolívar S.A, [www.segurosbolivar.com.co](http://www.segurosbolivar.com.co)

El Colombiano, [www.elcolombiano.com/BancoConocimiento](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento)

SERNA, Humberto. Servicio al cliente: métodos de auditoría y medición. 2ª Edición. Bogotá: 3R Editores, 1999. Pág. 19.

## ANEXOS

### Anexo N°1: Cuestionario para la Recopilación de Expectativas

#### CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE FRENTE A COMPAÑÍAS DE SEGUROS

Su opinión es muy importante para nosotros, por favor complete el siguiente cuestionario, que tiene como propósito recoger información acerca de sus expectativas generales para su satisfacción como usuario de una **Compañía de Seguros**. Le agradecemos sea sincero/a en sus respuestas.

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Compañía que Representa:** \_\_\_\_\_

**Dirección:** \_\_\_\_\_

**Email:** \_\_\_\_\_ **Teléfono:** \_\_\_\_\_

Evalúe el servicio de 1 a 5, indicando el grado de acuerdo o desacuerdo en el que se encuentre frente a la afirmación que se realiza, siendo: 1.Totalmente en Desacuerdo, 2.Desacuerdo, 3.Ni acuerdo ni desacuerdo, 4.Acuerdo y 5.Totalmente de Acuerdo.

1. Espera usted que los equipos que emplea una compañía de seguros tengan apariencia moderna.	1	2	3	4	5
2. Espera usted que los elementos materiales (folletos, escritos, respuesta, etc) de una compañía de seguros sean visualmente atractivos y claros.	1	2	3	4	5
3. Espera usted que los empleados de una compañía de seguros tengan apariencia pulcra, en cuanto a porte de uniformes, vestuario y apariencia de los mismos (presentación personal).	1	2	3	4	5
4. Espera usted que las instalaciones físicas (infraestructura y organización de la misma) de una compañía de seguros sean atractivas (modernas y organizadas).	1	2	3	4	5
5. Espera usted que cuando una compañía de seguros prometa hacer algo en cierto tiempo, lo haga.	1	2	3	4	5
6. Espera usted que una compañía de seguros muestre un sincero interés en solucionar los problemas de sus usuarios.	1	2	3	4	5
7. Espera usted que una compañía de seguros realice bien el servicio desde la primera vez.	1	2	3	4	5
8. Espera usted que la compañía concluya el servicio en el tiempo prometido	1	2	3	4	5
9. Espera usted que una compañía de seguros no cometa errores en registros, extractos, anotaciones, etc.	1	2	3	4	5

10. Espera usted que los empleados de una compañía de seguros comuniquen cuando concluirá la realización del servicio.	1	2	3	4	5
11. Espera usted que los empleados de una compañía de seguros ofrezcan un servicio rápido.	1	2	3	4	5
12. Espera usted que los empleados de una compañía de seguros estén dispuestos a ayudar a sus clientes.	1	2	3	4	5
13. Espera usted que los empleados de una compañía de seguros respondan correctamente a las preguntas que se les hace.	1	2	3	4	5
14. Espera usted que el comportamiento de los empleados de una compañía de seguros transmita confianza.	1	2	3	4	5
15. Espera usted que una compañía de seguros brinde seguridad en todo aspecto y con sus transacciones con la misma.	1	2	3	4	5
16. Espera usted que los empleados de una compañía de seguros siempre sean amables.	1	2	3	4	5
17. Espera usted que los empleados una compañía de seguros tengan conocimientos suficientes para responder a las preguntas de sus usuarios.	1	2	3	4	5
18. Espera usted recibir atención individualizada.	1	2	3	4	5
19. Espera usted que los horarios de trabajo una compañía de seguros sean convenientes.	1	2	3	4	5
20. Espera usted que el ambiente de los empleados en una compañía de seguros sea agradable.	1	2	3	4	5
21. Espera usted que una compañía de seguros se preocupe por los intereses de sus usuarios.	1	2	3	4	5
22. Espera usted que los empleados de una compañía de seguros comprendan las necesidades específicas de sus usuarios.	1	2	3	4	5

**Anexo N°2:** Cuestionario para la Recopilación de Percepción

**CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE, COMPAÑÍA DE SEGUROS BOLÍVAR DE POPAYÁN**

Evalúe el servicio de 1 a 5, indicando el grado de acuerdo o desacuerdo en el que se encuentre frente a la afirmación que se realiza, siendo: 1.Totalmente en Desacuerdo, 2.Desacuerdo, 3.Ni acuerdo ni desacuerdo, 4.Acuerdo y 5.Totalmente de Acuerdo.

1. Los equipos (de cómputo fijo y móvil) que emplea la compañía de Seguros Bolívar de Popayán tienen apariencia moderna.	1	2	3	4	5
2. Los elementos materiales (folletos, escritos, respuesta, etc) de la compañía son visualmente atractivos y claros.	1	2	3	4	5
3. Los empleados de la compañía tienen apariencia pulcra, en cuanto a porte de uniformes, vestuario y apariencia de los mismos (presentación personal).	1	2	3	4	5
4. Las instalaciones físicas (infraestructura y organización de la misma) de la compañía son atractivas (modernas y organizadas).	1	2	3	4	5
5. Cuando la compañía prometió hacer algo en cierto tiempo, lo hizo.	1	2	3	4	5
6. La compañía muestra un sincero interés en solucionar sus problemas.	1	2	3	4	5
7. La compañía ha realizado bien el servicio desde la primera vez.	1	2	3	4	5
8. La compañía concluye el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5
9. La compañía no comete errores en registros, extractos, anotaciones, etc.	1	2	3	4	5
10. Los empleados de la compañía comunican cuando concluirá la realización del servicio.	1	2	3	4	5
11. Los empleados de la compañía ofrecen un servicio rápido.	1	2	3	4	5
12. Los empleados de la compañía están dispuestos a ayudar a sus clientes.	1	2	3	4	5
13. Los empleados de la compañía responden correctamente a las preguntas que se les hace.	1	2	3	4	5
14. El comportamiento de los empleados de la compañía transmite confianza.	1	2	3	4	5
15. Me siento seguro en ésta compañía y con mis transacciones con la misma.	1	2	3	4	5
16. Los empleados de la compañía siempre son amables.	1	2	3	4	5
17. Los empleados de la compañía tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que he realizado.	1	2	3	4	5
18. Recibo atención individualizada por parte de los empleados de la compañía.	1	2	3	4	5
19. Los horarios de trabajo de la compañía me son convenientes.	1	2	3	4	5
20. El ambiente de los empleados es agradable.	1	2	3	4	5
21. La compañía se preocupa por mis intereses personales y profesionales.	1	2	3	4	5
22. Los empleados de la compañía comprenden mis necesidades específicas.	1	2	3	4	5

**Anexo N°3: Base de Datos del Cuestionario para la Recopilación de Expectativas frente a las Compañías de Seguros en General**

ITEM EMP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Adriana	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	3	4	5	5
Yamileth	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
M <sup>a</sup> Andrea	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4
Kelly	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
Marcela	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Diana	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5
Carlos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Camilo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Andrés Muñoz	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
Oscar	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
Manuel	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Lorena	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Miguel	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Luis	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Melquisedec	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Álvaro	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
Andrés Navia	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Fernanda	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
Laura	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
Cesar	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
PROMEDIO	4,75	4,75	4,8	4,7	4,9	4,9	4,9	4,8	4,75	4,65	4,55	4,75	4,65	4,9	4,8	4,75	4,9	4,65	4,6	4,75	4,75	4,7

**Anexo N°4: Base de Datos del Cuestionario para la Recopilación de Percepción de la Compañía de Seguros Bolívar de Popayán**

ITEM EMP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Adriana	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
Yamileth	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
Mª Andrea	4	5	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Kelly	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Marcela	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
Diana	5	3	5	3	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
Carlos	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
Camilo	1	2	4	1	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
Andrés Muñoz	2	4	4	2	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
Oscar	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4
Manuel	4	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Lorena	2	4	3	1	5	5	5	5	4	2	1	2	2	1	5	3	1	4	2	1	5	3
Miguel	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Luis	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	5	4	5	5	5	4	2	5	5	4
Melquisedec	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Álvaro	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4
Andrés Navia	1	2	5	4	1	5	2	2	2	2	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Fernanda	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
Laura	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4
Cesar	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,7</b>	<b>4</b>	<b>4,6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4,5</b>	<b>4,1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4,2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4,4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4,5</b>	<b>4</b>	<b>4,7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4,7</b>	<b>4,5</b>

$$\text{PROMEDIO: } x = \frac{\Sigma}{\text{Número de Respuestas Obtenidas (20)}}$$

