



**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE SERVICIO EN LA
ORGANIZACIÓN GRUPO G- CONSULTORES EN SEGUROS**

JAIME ERNESTO PEÑA HERRERA

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA

BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA

2021

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE SERVICIO EN LA
ORGANIZACIÓN GRUPO G- CONSULTORES EN SEGUROS**

JAIME ERNESTO PEÑA HERRERA

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE:**

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECTOR (A):

EDWIN LOZADA FRANCO

MODALIDAD:

TRABAJO DIRIGIDO

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA

BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de
grado

Bogotá D.C. 12 de agosto – 2021

DEDICATORIA.

A mis padres por enseñarme a luchar
y a mis seres amados por su apoyo
emocional.

¡Un abrazo francés y un beso azul!
Dos pequeñas frases en una imagen, pero al
igual representan su inmensidad. Es hacer lo
intangible en tangible y con ellas entregar la
fuerza del universo.

Jaime Peña

AGRADECIMIENTOS

A la vida, por darme la oportunidad de seguir luchando por mis metas y proyectos. Al amor incondicional de mi madre, de mi abuelita de mi tía y a mi pareja por su apoyo, que son base fundamental de motivación en este proceso. También a mi director de tesis Edwin Augusto Lozada Franco quien fue una voz de aliento y su valerosa disposición fueron parte fundamental para el desarrollo del presente trabajo, al igual, agradezco a la empresa de Grupo G – Consultores en Seguros por brindar y permitir el desarrollo e implementación de la siguiente propuesta.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es implementar un modelo de servicio el cual influya en el cambio de hábitos, valores y costumbres que sean relevantes para el modelo de negocio, estudiando la importancia de innovar en él y conservar su ventaja competitiva, exponiendo resultados y beneficios. Para poder cumplir con este objetivo es necesario desarrollar un modelo de negocio acorde a la estrategia de la organización.

Posteriormente, se define el modelo de negocio y la importancia del concepto y su evolución hasta la actualidad que permita trabajar en la implementación de buenas prácticas del servicio fomentando y optimizando los recursos tecnológicos, la comunicación, el trabajo en equipo en beneficio de la organización.

Reconociendo la relación que los clientes establecen con la organización por sus diferentes canales de comunicación es necesario integrar buenas prácticas de comunicación, cultural y social; de ahí que este sea el centro del presente estudio a través de la implementación de un modelo de servicio. Por ello, es necesario planear alternativas útiles, que ayuden a mejorar, centralizar y normalizar la calidad del servicio al cliente, que permitan generar lealtad, ventajas competitivas e incrementar oportunidades de crecimiento y posicionamiento en el mercado lo que se argumenta en las cuatro partes de este trabajo; marco teórico, marco metodológico, análisis y conclusiones.

A continuación, se evalúa la importancia del modelo de negocio y los principales componentes que lo forman. El Marco teórico presenta el marco referencial, teórico y conceptual que sirve de apoyo para el objeto del presente estudio, permitiendo determinar el análisis y especificar la implementación del modelo de servicio en el desarrollo de competencias y habilidades de los colaboradores y directivos de la organización.

El marco metodológico contiene la delimitación, descripción y ubicación del presente estudio, pasando por el proceso de análisis la construcción del objeto de estudio y sus categorías; se argumentan las técnicas, herramientas y la caracterización de perfiles de los colaboradores que

ha sido estudiada con información específica de la población. Para que lo anterior se implemente, se brindarán una serie de recomendaciones que ayuden a fortalecer y superar los problemas que se presenten dentro de la organización con relación al servicio, permitiendo gestionar e implementar de manera eficiente estrategias de servicio para la organización.

Como una primera fase se analizarán factores como: definición de objetivos, hipótesis, diseño muestral, lo que permite recopilar información para desarrollar los objetivos planteados con respecto a la implementación del modelo de servicio, derivados de las necesidades del servicio al cliente de la empresa Grupo G- Consultores en seguros.

La segunda fase busca realizar un análisis de la situación actual de la empresa Grupo G- Consultores de seguros, con el fin de determinar si cuenta con una metodología para la atención al cliente; y acorde a los resultados del diagnóstico desarrollar la propuesta de implementación del modelo de servicio el cual le permita optimizar, obtener mejores resultados y un mejoramiento continuo.

Finalmente, se procede a desarrollar la propuesta de implementación del modelo de servicio acorde a las necesidades de la empresa para su aplicación, el cual permita la medición y la satisfacción del servicio al cliente de la compañía Grupo G- Consultores en Seguros, extrayendo las conclusiones del desarrollo de esta investigación.

Al igual se presentan las estrategias del servicio como: niveles de servicio que garanticen al cliente calidad, eficacia, prontitud en el servicio, aprovechamiento de la tecnología, reducción de tiempos, profesionalismo y conexión con el cliente.

Palabras Clave: Servicio, cliente, satisfacción del cliente, organización, comunicación, competencias, modelo de servicio.

ABSTRACT

The objective of this work is to implement a service model which influences the change of habits, values and customs that are relevant to the business model, studying the importance of innovating in it and preserving its competitive advantage, exposing results and benefits. To meet this objective, it is necessary to develop a business model according to the organization's strategy.

Subsequently, the business model and the importance of the concept and its evolution to the present day are defined that allows working on the implementation of good service practices, promoting and optimizing technological resources, communication, teamwork for the benefit of the organization.

Recognizing the relationship that clients establish with the organization through its different communication channels, it is necessary to integrate good communication, cultural and social practices; hence this is the focus of this study through the implementation of a service model. For this reason, it is necessary to plan useful alternatives that help to improve, centralize, and normalize the quality of customer service, which allow generating loyalty, competitive advantages and increasing opportunities for growth and positioning in the market, which is argued in the four parts of this work: theoretical framework, methodological framework, analysis, and conclusions.

Next, the importance of the business model and the main components that comprise it are evaluated. The theoretical framework presents the referential, theoretical, and conceptual framework that supports the object of this study, allowing to determine the analysis and specify the implementation of the service model in the development of skills and abilities of the employees and managers of the organization.

The methodological framework contains the delimitation, description, and location of the present study, going through the analysis process the construction of the object of study and its categories; The techniques, tools, and the characterization of profiles of the collaborators that

have been studied with specific information from the population are discussed. For the above to be implemented, a series of recommendations will be provided to help strengthen and overcome the problems that arise within the organization in relation to service, allowing efficient management and implementation of service strategies for the organization.

As a first phase, factors such as: definition of objectives, hypotheses, sample design will be analyzed, which allows collecting information to develop the objectives set with respect to the implementation of the service model, derived from the customer service needs of the Group company G- Insurance consultants.

The second phase seeks to carry out an analysis of the current situation of the company Grupo G- Insurance Consultants, to determine if it has a methodology for customer service; and according to the results of the diagnosis, develop the proposal for the implementation of the service model which allows you to optimize, obtain better results and continuous improvement.

Finally, the proposal for the implementation of the service model is developed according to the needs of the company for its application, which allows the measurement and satisfaction of the customer service of the company Grupo G- Consultores end Seguro's, drawing the conclusions of the development of this research.

Likewise, service strategies are presented such as: levels of service that guarantee the client quality, efficiency, promptness in service, use of technology, reduction of time, professionalism, and connection with the client.

Keywords: Service, customer, customer satisfaction, organization, communication, skills, service model.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	VI
ABSTRACT	VIII
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	XIV
LISTA DE TABLAS	XVI
1. INTRODUCCIÓN.....	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
2. OBJETIVOS.....	21
2.1 OBJETIVO GENERAL	21
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
3. JUSTIFICACIÓN.....	22
4 MARCO TEÓRICO	26
4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	26
4.1.1 La Cultura Como Proceso.....	28
4.2 SERVICIO.....	31
4.2.1 Servicio al Cliente.....	32
4.2.2 Importancia del Servicio	32
4.2.3 Características del Servicio	33
4.3 CLIENTE	34
4.3.1 Atención al Cliente.....	35
4.3.2 Satisfacción del Cliente.....	35
4.4 CALIDAD.....	37
4.4.1 Calidad del Servicio.....	37
4.5 QUE ES EL MODELO DE SERVICIO	38
4.6 SELECCIÓN DEL MODELO DE SERVICIO ADECUADO	39
4.6.1 MODELOS CONCEPTUALES DE CALIDAD DE SERVICIO	39
5. MARCO INSTITUCIONAL.....	45
5.1 ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	45

5.2 ANÁLISIS SECTORIAL	50
5.3 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	54
5.4 REFERENTES ESTRATÉGICOS.....	55
5.4.1 Misión Grupo G – Consultores en Seguros.....	55
5.4.2 Visión Grupo G – Consultores en Seguros	55
5.4.3 Valores Corporativos.....	55
5.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	55
5.6 PRODUCTOS O SERVICIOS OFRECIDOS	56
6. METODOLOGÍA	57
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	57
6.2 ANÁLISIS EXTERNO: SE REALIZA A TRAVÉS DE:	58
6.3 ANÁLISIS INTERNO: SE CONSIDERA REALIZAR:	59
6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	59
6.4.1 Muestra	60
6.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....	60
6.6 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	61
6.7 METODOLOGÍA PARA EL PLAN DE MEJORA.....	62
7. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	64
7.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE SERVQUAL.....	64
7.2 ESTRUCTURA DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA	65
7.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE GRUPO G – CONSULTORES DE SEGUROS.	66
7.3.1 SEGMENTACIÓN DE LA MUESTRA ENCUESTADA.....	67
7.3.2 Percepción de los funcionarios en el nivel de importancia de trabajo en equipo.....	68
7.3.3 Percepción de los funcionarios en el nivel de importancia ajuste empleado - función.....	70
7.3.4 Percepción de los funcionarios en el nivel de importancia ajuste tecnología – función.....	71

7.3.5 Percepción de los funcionarios en el nivel de control percibido.	72
7.3.6 Percepción de los funcionarios en el nivel de sistemas de supervisión y control.	73
7.3.7 Percepción de los funcionarios en el nivel de Conflictos funcionales.	74
7.3.8 Percepción de los funcionarios en el nivel de ambigüedad de las funciones.	75
7.3.9 Percepción de los funcionarios en el nivel de comunicación horizontal.	76
7.3.10 Percepción de los funcionarios en el nivel de Tendencia a prometer en exceso.	78
7.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES DE GRUPO G – CONSULTORES DE SEGUROS.	79
7.4.1 Percepción del cliente en la calidad del servicio con relación a elementos tangibles	80
7.4.2 Percepción del cliente en la calidad del servicio con relación a: Fiabilidad	82
7.4.3 Percepción del cliente en la calidad del servicio con relación a la capacidad de respuesta	83
7.4.4 Percepción del cliente en la calidad del servicio con relación a la Seguridad	84
7.4.5 Percepción del cliente en la calidad del servicio con relación a la Empatía	86
7.4.6 Percepción del cliente en el nivel de importancia en la calidad del servicio	87
7.5 MATRIZ FODA	91
7.5.1 La gerencia general de Grupo G	92
7.5.2 El área administrativa y de negocios.	92

7.5.3 El área comercial de marketing y ventas.....	92
7.5.4 El área operativa de servicio al cliente.	92
7.5.5 Estrategias organizacionales FODA.	93
8. PLAN PARA IMPLEMENTAR MODELO DE SERVICIO EN LA ORGANIZACIÓN	
GRUPO G – CONSULTORES EN SEGUROS	96
8.1 CICLO PLANEAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR.....	99
8.2 MODELO DE SERVICIO PROPUESTO	101
8.3 ESTRUCTURA DEL MODELO	103
8.3.1 Dimensión de Elementos Tangibles.....	103
8.3.2 Dimensión de Fiabilidad.....	106
8.3.3 Dimensión de Capacidad de Respuesta	106
8.3.4 Dimensión de Seguridad.....	106
8.3.5 Dimensión de Empatía	107
8.4 POLÍTICA DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.....	107
8.5 PROTOCOLO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	109
8.6 PLAN DE INTERVENCIÓN	116
8.6.1 Propuesta Financiera	120
9. RECOMENDACIONES	122
10. CONCLUSIONES	123
REFERENCIAS	125
ANEXO A. EN CUESTA DE CALIDAD DEL SERVICIO	131
ANEXO B PERCEPCIONES DEL CLIENTE	135
ANEXO C. PERCEPCIONES DE LOS FUNCIONARIOS.....	138

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Aspectos visibles e invisibles del comportamiento organizacional	29
Ilustración 2 Modelo para comprender las variables básicas y comportamentales	30
Ilustración 3 Modelo conceptual de la calidad del servicio – SERVQUAL	42
Ilustración 4 Principales Indicadores del Sector Asegurador	52
Ilustración 5 Estado de ganancias y Pérdidas	52
Ilustración 6 Cuadro comparativo de dimensiones de modelos de servicio	53
Ilustración 7 Organigrama de Grupo G Consultores en Seguros	56
Ilustración 8 Portafolio de Servicios.....	57
Ilustración 9 Ponderación por dimensión.....	66
Ilustración 10 Segmentación por género	67
Ilustración 11 Nivel del cargo de los encuestados.....	68
Ilustración 12 Ponderación de elementos del trabajo en equipo.....	69
Ilustración 13 Ponderación de elementos en ajustes empleado – función.....	70
Ilustración 14 Ponderación de elementos en ajustes tecnología – función	71
Ilustración 15 Ponderación de elementos de control percibido.....	72
Ilustración 16 Ponderación de elementos de sistemas de supervisión y control.....	74
Ilustración 17 Ponderación de elementos de conflictos funcionales.....	75
Ilustración 18 Ponderación de elementos de ambigüedad de las funciones	76
Ilustración 19 Ponderación de elementos de comunicación horizontal.....	77
Ilustración 20 Ponderación de elementos de tendencia a prometer en exceso	78
Ilustración 21 Total de ponderación - Brechas.....	80
Ilustración 22 Ponderación de Elementos Tangibles.....	81
Ilustración 23 Ponderación de Elementos Fiabilidad	82
Ilustración 24 Ponderación de elementos Capacidad de respuesta	84
Ilustración 25 Ponderación de elementos Seguridad.....	85
Ilustración 26 Ponderación de elementos de Empatía.....	86
Ilustración 27 Ponderación del nivel de importancia en el servicio	88

Ilustración 28 <i>Indique el número de la característica</i>	89
Ilustración 29 <i>Qué característica es la segunda más importante para usted</i>	90
Ilustración 30 <i>¿Cuál es la característica menos importante para usted?</i>	90
Ilustración 31 <i>Matriz FODA Grupo G – Consultores en Seguros</i>	91
Ilustración 32 <i>Ciclo PHVA Mejora continua en la calidad del servicio al cliente</i>	100
Ilustración 33 <i>Modelo conceptual de la calida del servicio – SERVQUAL</i>	102

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Características de la Cultura organizacional</i>	28
Tabla 2 <i>Características distintivas de los servicios</i>	34
Tabla 3 <i>Modelos conceptuales de servicio de calidad y sus dimensiones</i>	44
Tabla 4 <i>Nivel de percepción del trabajo en equipo</i>	68
Tabla 5 <i>Nivel de percepción en ajustes empleado - función</i>	70
Tabla 6 <i>Nivel de percepción en ajustes tecnología – función</i>	71
Tabla 7 <i>Nivel de percepción del control percibido</i>	72
Tabla 8 <i>Nivel de percepción en sistemas de supervisión y control</i>	73
Tabla 9 <i>Nivel de percepción en conflictos funcionales</i>	74
Tabla 10 <i>Nivel de percepción en ambigüedad de las funciones</i>	75
Tabla 11 <i>Nivel de percepción en la comunicación horizontal</i>	76
Tabla 12 <i>Nivel de percepción de tendencia a prometer en exceso</i>	78
Tabla 13 <i>Consolidado de Resultados del Instrumento de SERVQUAL</i>	79
Tabla 14 <i>Preguntas de Elementos Tangibles</i>	80
Tabla 15 <i>Preguntas de Elementos de Fiabilidad</i>	82
Tabla 16 <i>Preguntas de Elementos de Capacidad de Respuesta</i>	83
Tabla 17 <i>Preguntas de Elementos de Seguridad</i>	84
Tabla 18 <i>Preguntas de los Elementos de Empatía</i>	86
Tabla 19 <i>Nivel de importancia para el cliente al medir el servicio</i>	87
Tabla 20 <i>Ponderación del nivel de importancia en el servicio</i>	89
Tabla 21 <i>Factores Internos y Externos FODA</i>	93
Tabla 22 <i>Correlación Requisito ISO 9001:2015 y componentes del modelo de SERVQUAL</i>	97
Tabla 23 <i>Ficha de implementación de Herramientas Tecnológicas</i>	104
Tabla 24 <i>Protocolo de atención y servicio</i>	109
Tabla 25 <i>Actividades Generales Para el Plan de Intervención</i>	116

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas hacen grandes esfuerzos por administrar su capital, dirigir el recurso humano y material, optimizando sus grupos y áreas de trabajo en el cumplimiento de sus metas, dejando inadvertido el servicio al cliente; por ello, en el siguiente trabajo es de vital importancia hacer referencia en la implementación de procedimientos de servicio en diferentes canales para la organización, obteniendo resultados favorables donde la única constante es el cambio.

Dejando de lado el siglo XX nos sumergimos lentamente en el siglo XXI que comienza a definirse como el siglo digital “la era digital” que da soporte a la realidad que se enfrentan las organizaciones hoy en día. Es así, como lo digital obliga a adaptarse y transformarse para los cambios dentro de un marco competitivo, por ello, resulta interesante a la hora de implementar un modelo de servicio que de mejora a los factores como: mecanismo de atención, promesa de servicio, pautas para atención al cliente, encuestas de satisfacción de servicio, atención de PQRS entre otros. Donde sus directivos participen activamente; y así, los colaboradores tomen este proceso de manera natural permitiendo mejorar los resultados para la organización haciéndola competitiva y perdurable.

Hoy en día, vemos como en el sector servicios es uno de los más importantes en la economía del país con gran demanda en la sociedad. Donde pequeñas, medianas y grandes empresas se caracterizan por ofrecer excelentes servicios al cliente satisfaciendo sus necesidades; así lo demuestran las cifras de Confecámaras en creación de empresas de dicho sector, que a pesar de presentar un crecimiento negativo del -13,4% en el tercer trimestre del 2020. Sigue siendo uno de los sectores con un mayor número de empresas creadas, esto responde a la crisis económica y social que se vivió en el país a raíz de la emergencia sanitaria por el COVID – 19 y a pesar de ello aportan gran valor a la economía del país. (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, 2020, pág. 6 a la 7.)

En la actualidad, las empresas capacitan a sus colaboradores de manera transversal con el objetivo de modelar los perfiles profesionales de sus empleados en busca de mejorar proceso, productos y servicios.

El interés de esta investigación busca explorar y dar una mirada a los diferentes autores que abordan el tema del servicio e identificando factores influyen en la organización a la hora implementar un modelo de servicio, y cómo estos impactan en la percepción y su relación con sus diferentes canales; al igual, se reconoce la presencia de la globalización y como las tecnologías digitales la afectan, pero, lo importante es conocer la relación con el personal e implementar un modelo adecuado en busca de una mayor apropiación e importancia del servicio. De ahí que este sea el núcleo de la investigación.

En el contexto teórico se presenta una revisión bibliográfica que sustenta los elementos esenciales de los procesos de gestión e implementación de servicios de la organización y sus variables, profundizando en diversos modelos. Es así, como elementos teóricos y conceptuales permiten sustentar los procesos y factores del servicio al cliente como una cultura dentro de la organización.

En primer lugar, se presenta el contexto general del estudio, el planteamiento y delimitación del problema; el cuál se centra en los vacíos por falta de un procedimiento de modelo de servicio abordando los referentes empíricos e interrogantes necesarios, como vías para el conocimiento de las relaciones que se establecen entre los colaboradores y sus clientes.

Brindando una descripción global de un procedimiento modelo de servicio, a partir de esta descripción y contextualización de los factores o dimensiones que influyen en el cambio desde dos puntos: las costumbres de una comunidad, y el conocimiento que posee un individuo mediante la instrucción. Esto, con el propósito de implementar un modelo de servicio en la organización. A continuación, se explica el proceso de la selección de la muestra, las fases de la investigación, el planteamiento del problema, los objetivos y la pregunta de investigación.

Por otra parte, gracias a la revisión bibliográfica y al análisis anteriormente definido, se describen los factores positivos y negativos, los cuales permitirán mejorar y exponer los

principales elementos al implementar el modelo de servicio, como estos redundan en la organización en los colaboradores acorde a sus necesidades.

Una vez explicado marco referencial y explorar el análisis de la implementación del modelo se presentan los factores de cambio en la organización los cuales permiten propiciar la participación en los diferentes niveles de la organización; es así como merece especial atención, a la hora de plantear un modelo que permita adaptarse a los súbitos cambios del entorno gestionando el conocimiento y la productividad de sus colaboradores.

Por último, se presentan las conclusiones derivadas de este análisis donde se destacan los factores más relevantes identificados en el desarrollo de esta propuesta de implementar un modelo de servicio al cliente.

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad las organizaciones se han enfrentado a grandes cambios tecnológicos y múltiples cambios sociales, por esta razón la competencia entre organizaciones cada vez es más exigente; generando mayor compromiso, productividad y trabajo en equipo dentro de las empresas.

Grupo G Consultores en seguros por ser una pyme relativamente nueva en el mercado debe garantizar la satisfacción de sus clientes, motivo por el cual los directivos están interesados en revisar los procesos y procedimientos, identificando las causas que generan insatisfacción en la prestación de sus servicios.

Por ello, las organizaciones deben hacer grandes esfuerzos para garantizar a sus clientes calidad en los servicios adquiridos que satisfagan sus necesidades. Esto, les permite a las organizaciones generar confianza, credibilidad, reconocimiento y destacarse en el mercado, en busca de nuevas oportunidades y expansión.

Por lo anterior, Grupo G Consultores en Seguros requiere implementar un modelo de servicio en satisfacción al cliente para lograr la excelencia, el cual aporte a la gestión y el

desarrollo de la organización, mejorando la confianza y la seguridad de sus usuarios en pro al cliente. Es decir que la calidad de este modelo se convierte en responsabilidad de todos los colaboradores de la organización en la prestación del servicio enfocados en satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos e ir más allá de los esquemas tradicionales como: sonreír, escuchar o cambiar la prestación de servicios.

Es por ello, que, con base a la descripción de los cargos administrativos y la revisión de cada perfil de la organización, el Líder del Servicio al Cliente de Grupo G – Consultores en Seguros. debe velar por que los funcionarios que tienen contacto directo con los clientes satisfagan de manera oportuna, ágil y eficaz la demanda de los usuarios, cumpliendo con las expectativas que estos tienen y esperan de la organización. Al igual dentro de sus responsabilidades y de acuerdo con la naturaleza de sus tareas, debe indicar como estas afectan a la producción de la compañía y cuáles serían los efectos para la empresa.

Formulación del problema

¿Cuáles son los componentes de un modelo de servicio para la organización Grupo G – Consultores en Seguros?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Implementar un modelo de atención y servicio de calidad que satisfaga las necesidades de Grupo G Consultores en Seguros, aportando en su consolidación y posicionamiento en el mercado.

2.2 Objetivos Específicos

- Construir un marco teórico el cual sirva de referente para la elaboración del modelo de servicio e identificar las causas que afectan a Grupo G en la actualidad.
- Diagnosticar la situación actual de los procesos de la organización e identificar necesidades que permitan implementar un modelo de servicio al cliente para Grupo G - Consultores en Seguros.
- Proponer la política de servicio al cliente que permita estandarizar las etapas del servicio al cliente.
- Estructurar el plan de intervención para la implementación de un modelo de atención de servicio al cliente para la empresa Grupo G - Consultores en seguros.

3. JUSTIFICACIÓN

Grupo G Consultores en seguros tiene como prioridad implementar un modelo de servicio que normalice y sensibilice a colaboradores, y directivos en la prestación del servicio y atención al cliente con el objetivo de mantener una relación estrecha con los usuarios, la cual, a largo plazo genere valor, eficiencia y fidelización entre los clientes y organización; por lo cual, es necesario efectuar revisiones periódicas que permitan identificar las necesidades de los clientes, garantizando una mejora continua.

Básicamente se desea realizar o construir un modelo de servicio con diferentes canales que ofrezcan promesa de servicio, mecanismos de atención, pautas de atención, encuestas de satisfacción, atención de PQRS entre otros. Teniendo en cuenta que la organización ha realizado una verificación minuciosa de sus cargos, perfiles y procedimientos en pro de ofrecer calidad de respuestas a las diferentes solicitudes de sus clientes.

De acuerdo con lo anterior, es importante resaltar que el cliente es la base de la pirámide cuando hablamos del “Servicio” por ende, es uno de los principales pilares dentro de la organización ya que va ligado a su crecimiento, reconocimiento y el aumento de utilidades.

La empresa Grupo G Consultores en Seguros, ha puesto en marcha la revisión de los diferentes cargos, perfiles y procedimientos de la organización con miras a implementar un modelo de servicio que sea acorde sus necesidades, procesos y procedimientos los cuales puedan dar respuesta oportuna a las necesidades de sus clientes.

Por ello, es importante identificar que causas generan inconformidad o pérdida de clientes en la organización y de esta forma diseñar soluciones que se adapten a las necesidades de esta, orientadas a la mejora de procesos internos en miras de ofrecer un excelente servicio.

Por otra parte, la obtención de los resultados de esta investigación permite mejorar los procesos referentes al servicio que la empresa brinda a sus clientes, como pilar fundamental, cumpliendo

los objetivos y metas de la organización, estableciendo de este modo el logro efectivo de calidad en atención al cliente.

En este aspecto, podemos establecer un modelo que se base en la intercomunicación directa y estrecha con la empresa, ya que gran parte de ellas están en un cambio de mentalidad «digital» al enfrentarse al manejo de sus procesos, la toma de decisiones y por supuesto la relación con sus clientes, usuarios y proveedores que permitan mejorar las vías de negocio y de comunicación.

Teniendo conocimiento que cualquier cambio de cultura en la organización es relevante en el comportamiento del personal y que los diferentes factores que la influyen son trascendentales, a la hora de comunicarse en un mundo globalizado y tecnificado que crece a pasos gigantes. Es por eso, que las organizaciones rediseñan sus procesos en función de esta, pero sin dejar de lado temas importantes como el servicio.

Con el fin de ampliar el concepto de Servicio se toman como referencia los siguientes postulados:

- "Es el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, creencias y tradiciones ". (Molano L., 2007, pág. 72)
- "En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida atractiva." (Molano L., 2007, pág. 76)

Los hábitos para una vida agradable en los individuos y el grado de compromiso hacen referencia en las citas anteriores, esto, puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará los factores que influyen positivamente en la implementación del modelo de servicio de la empresa el cual puede darse por cambios tecnológicos y estilos de vida.

Considerando que la cultura organizacional y la parte tecnológica son factores determinantes en la eficacia administrativa y que su comportamiento está condicionado por la percepción que se tiene frente a la empresa y permitirá entre otras cosas:

- Identificar los elementos que influyen en el servicio dentro de la organización.
- Mejorar el desempeño y la respuesta del servicio al cliente.
- Desarrollar un portafolio a la medida y las necesidades de la organización beneficiando a las partes (empresa = cliente).

La investigación se justifica en la intención de poner al alcance de la organización los elementos que le permita identificar, evaluar y mejorar el servicio.

Un buen conocimiento de la cultura organizacional tendrá consecuencias positivas para la articulación, permitiendo nombrar las siguientes: productividad, innovación, cumplimiento de logros, adaptación, competencia, habilidad, resiliencia, empoderamiento de roles y áreas, etc. Es relevante mencionar que los colaboradores ayudan e influyen sobre la organización en el cumplimiento de su propósito.

Dicho lo anterior, observamos que en la actualidad las empresas buscan hoy en día nuevos modelos que permitan mejorar las competencias del recurso humano, el cual sea acorde a las necesidades de la organización. Dando como resultado empresas líderes, innovadoras, visionarias, competentes en el servicio y capaces de adaptarse aún entorno empresarial que está en constante cambio.

Con base en lo anterior, las empresas trabajan en el cambio y rediseño de sus modelos en la prestación de servicio, rediseñando sus procesos con el fin de fortalecer la estrategia y el propósito superior de la organización. Dado esto, demuestra que su activo intangible más importante es el recurso humano, y que de él depende el cumplimiento de metas y objetivos mejorando el servicio al cliente.

Según Prieto H., (2018), el recurso humano cada vez es más importante en la planificación y las acciones ejecutivas. Todo ello orientado a los cambios y rediseño de la organización, adicionalmente se suma el liderazgo del recurso físico fortaleciendo la confianza a

la hora de enfrentarse a las diferentes situaciones que se puedan presentar. Al igual menciona que el empleo, la mezcla de razas, la informática y la tecnología en las comunicaciones, la equidad de género entre otros, son una serie de factores que influyen directamente en los cliente y organizaciones deben tener presente a la hora lograr la lealtad de sus clientes satisfaciendo necesidades y exigencias.

4 MARCO TEÓRICO

4.1 Cultura Organizacional

Con el fin de analizar la cultura digital es necesario viajar por su historia y conocer aquellos paradigmas que le dan su razón de ser, permitiéndole continuar y sobresalir tanto a nivel local como nacional; los cuales inciden y afectan de manera positiva o negativa en la organización.

Según Belda (2016) considera que la cultura organizacional es el conjunto de prácticas que permiten que la organización interprete sus necesidades gestionando sus procesos y maximizando su rentabilidad que a su vez permite fortalecer las cualidades de las personas que la integran. Es así, como las organizaciones moldean, conforman su cultura y valores acorde a sus necesidades y entorno.

"La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra". (Chiavenato, 2017, pág. 119). Al igual que objetos como: vestimenta, vivienda, herramientas, entre otros, los cuales son transmitidos de una generación a otra.

Pero sin ir más allá, la cultura es el conocimiento que se genera en un entorno como: las creencias, la moral, las costumbres y hábitos entre otros, adquiridos por el hombre y las organizaciones. Es así, como el presente trabajo y la recolección de los datos se realizaron en un período de tiempo determinado.

La cultura es una construcción que se plasma durante todo el proceso de vida institucional y teniendo en cuenta que las organizaciones transitan, se rediseñan y se adaptan según los acontecimientos importantes del país, ya que los factores culturales y económicos del entorno influyen en la configuración de la cultura organizacional, la cual varía con el tiempo, ya que todo cambio incide e inserta sus valores en los patrones de comportamiento y los marcos interpretativos de la cultura.

Etkin y Schvarstein (2000) consideran que las organizaciones contienen sus propios valores y que los contenidos no son técnicos, refiriéndose a las normas que regulan el

funcionamiento su naturaleza el relacionamiento con su entorno, otorgando un ambiente en la organización que permita crea un elemento distintivo diferenciador, considerando aspectos intangibles como el conocimiento y valores; y aquellos tangibles adecuados de la cultura como un componente activo y movilizador del sistema, del cual forma parte la sociedad.

Por otra parte, Jones (2013) considera la cultura organizacional “como el conjunto de valores y normas compartidos que controlan las interacciones entre los miembros organizacionales, así como entre estos y sus proveedores, clientes y otras personas externas a la organización”. Así mismo, igual menciona que están diseñadas para ser competitivas y promover los intereses de sus inversionistas, y que la cultura organizacional controla la toma decisiones por parte de miembros, utilizando la información para gestionar su comportamiento y ambiente organizacional.

Según Robbins & Judge, (2013) “La cultura organizacional se refiere a un sistema compartido por los miembros, donde una organización se distingue de las demás. Al parecer, existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:” (P. 512)

Tabla 1 *Características de la cultura organizacional*

Características que representan la cultura organizacional		
1	Identificación de los miembros	El nivel en que los miembros de una organización (empleados) se reconocen integrados a la organización como parte de un todo y no solo con la clase de trabajo que hacen
2	La fortaleza grupal	Las tareas laborales se estructuran en base a la fuerza en el grupo y no a personas
3	Orientación hacia las personas	La toma de decisiones de los directivos y ejecutivos son en base a las consecuencias que estas pueden tener en los miembros de la organización.
4	Unificación de las áreas	La configuración de la unificación de la organización para que operen de manera independiente y armónica.
5	El control	Permite mediante reglamentos, procedimientos y supervisión controlar la conducta de los miembros de la organización.
6	La flexibilidad al riesgo	Involucra el nivel en que se promueve que los empleados sean combativo, creativo, audaz.
7	Los principios de retribución	Como se asignan las recompensas, aumentos salariales, ascensos, de acuerdo a la productividad del empleado, por su antigüedad, las preferencias, u otros factores.
8	La forma hacia el logro de metas o de los medios	Involucra la forma en que la administración se orienta al cumplimiento exclusivo de metas y no hacia los procedimientos o procesos.
9	La orientación hacia un sistema abierto	Representa el nivel en que la organización maneja y reacciona ante los cambios externos.
10	Comprensión del conflicto	Es la motivación de la empresa a que sus miembros expongan abiertamente los conflictos. Las características mencionadas anteriormente son hechos visibles dentro de la organización por lo que podrán ser identificadas en el análisis de los instrumentos aplicados.

Fuente: (Chiavenato, 2017).

4.1.1 La Cultura Como Proceso

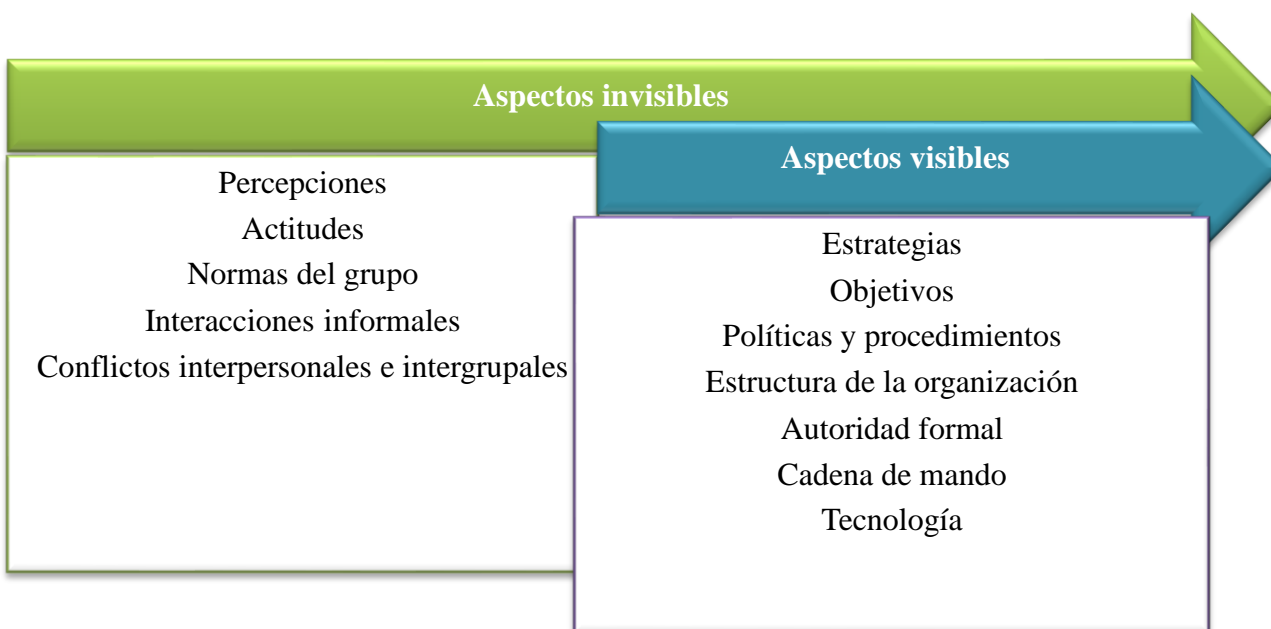
La cultura es un proceso continuo el cual replica, comunica y forjan fenómenos al ser compartidos por cada colaborador dentro de la organización, el cual genera una retroalimentación por medio de aprender, repetir y actuar. Esto implicaría examinarla como un

proceso emergente porque ayuda a recrear una configuración individual de elementos y equilibrio. Por esto, hay que considerar que tiene una estabilidad no implica decir que es algo cerrado o estático.

Según Chiavenato (2017), es importante conocer que el comportamiento organizacional hace referencia al estudio de personas y grupos que actúan en la organización, los cuales se encuentran en un ambiente dinámico, cambiante y competitivo, que de una u otra forma influyen uno al otro.

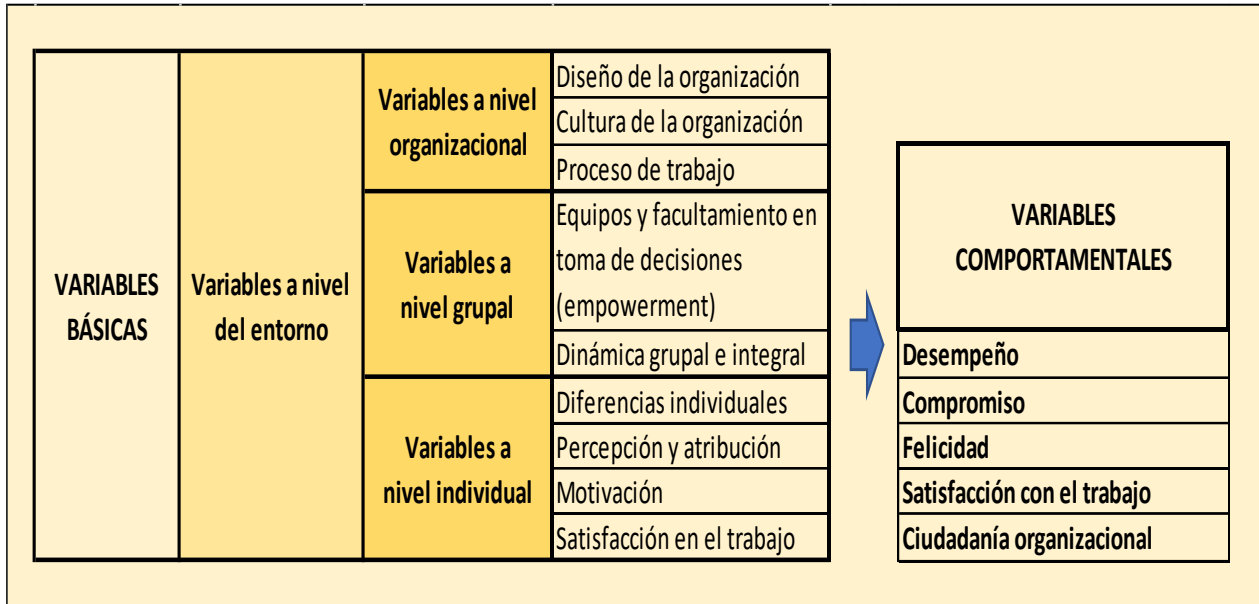
Por otra parte, menciona que aspectos visibles e invisibles y las variables básicas del comportamiento organizacional causan consecuencias o derivaciones en forma de resultados. Lo que dan origen a variables comportamentales que se derivan de la actuación de las personas.

Ilustración 1 Aspectos visibles e invisibles del comportamiento organizacional



Fuente: (Chiavenato. 2017).

Ilustración 2 Modelo para comprender las variables básicas y comportamentales



Fuente: (Chiavenato. 2017).

Con base en lo expuesto por los autores y tomando como base la información de las ilustraciones 1 y 2, presentadas con anterioridad, podemos deducir que las organizaciones deben proyectarse a una cultura organizacional basada en el servicio, lo que les permitiría realizar una serie de prácticas y procedimientos donde puedan interpretar las necesidades de sus clientes de manera oportuna, ágil y eficaz, alineando las estrategias de la empresa y gestionando sus procesos de manera clara con el propósito de que todos sus colaboradores se familiaricen de manera íntegra.

Por otra parte, al identificar y comprender las características, aspectos visibles e invisibles, así como las variables básicas y comportamentales de la organización permitiría que las empresas repliquen y se comuniquen de manera sencilla y forjen un fenómeno de imitación entre los colaboradores, generando una retroalimentación por medio del aprendizaje, la imitación y el actuar.

Es así, como este fenómeno permite que la implementación del modelo de servicio que sea aplicado dentro de la organización sea sencilla al ser adaptado y ejecutado por los

colaboradores, dando como resultado una mejora continua en la calidad del servicio dirigido al cliente en la organización de Grupo G – Consultores en Seguros.

4.2 Servicio

El Servicio es un conjunto de acciones para servir a un tercero, para algo o alguna causa, ya que son funciones que las personas ejercen hacia otras personas con el fin que estas suplan y satisfagan sus necesidades. Según la Real Academia Española (2021), el servicio es una acción o efecto de servir, mencionando también que el servicio activo es: “Situación laboral o, sobre todo, funcional, en la que una persona desempeña efectivamente el puesto que le corresponde”. La palabra servicio proviene del latín *Servitium*, supino del verbo *servire* (atender, cuidar, servir, ser esclavo, adaptarse a otro o a otra cosa).

Con base a lo anterior, se podría decir que los servicios ofrecidos por un tercero son un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades del cliente donde los bienes económicos se pueden presentar como elementos tangibles e intangibles, destinados como servicios para las personas o cosas que necesitan las mismas (bienes materiales). Clasificándolos como persona o institución que ofrecen servicios públicos, privados o especializados.

Es por ello, que desde la alta dirección y pasando por cada uno de sus funcionarios como: servicios generales, seguridad, mensajería, entre otros; deben conocer el Core de la empresa, su promesa de venta y quiénes son sus clientes. De este modo puedan contribuir desde su rol con la experiencia del servicio a la que se enfrenta el cliente.

Martínez (2016) menciona que “el servicio al cliente interno es una gestión que se debe partir del planteamiento estratégico de la organización, en el cual se incluyen la misión, la visión, las políticas, las estrategias, los objetivos, el proceso de planeación en sus diferentes niveles y tiempos”. (P. 66). Con base a lo anterior, podemos mencionar que la satisfacción del cliente interno influye directamente en la satisfacción del servicio del cliente externo y su calidad.

4.2.1 Servicio al Cliente

Al hablar de servicio al cliente podemos referirnos a las acciones que se desarrollan y se ejecutan para los clientes antes, durante y después de comprar un producto o al hacer uso de un servicio. También se centra en solucionar los problemas del cliente e identificarlos con anticipación, facilitando los medios adecuados para dar una adecuada solución.

A medida que la competencia es cada vez mayor y los productos ofertados en el mercado varían, los consumidores se vuelven cada vez más exigentes. Lo que implica pensar que ya no solo se basan en los buenos precios de un producto o servicio, sino también en la calidad de servicio al cliente, lo cual es importante para el éxito en cuanto a la calidad de la relación, sino también un buen servicio al cliente y la clave para el éxito es la calidad de la relación.

Según Kotler, (2016) el valor para el cliente es generar buenas relaciones de largo plazo con él". En otras palabras, es ir un paso delante de los clientes ofreciendo ayuda cuando no la necesitan, ser eficaces, ofrecer calidad y amabilidad dando como resultado un buen servicio al cliente.

Hoy en día, con la era digital las organizaciones deben garantizar a sus clientes atención y soporte las 24 horas del día los 7 días la semana en sus diferentes canales de comunicación, es allí, donde resalta la importancia del servicio al cliente trabajando en ofrecer experiencias personalizadas y auténticas, apuntando a la optimización de tiempos y respuesta, influyendo en la percepción de los clientes en la atención y servicio prestado.

4.2.2 Importancia del Servicio

Las organizaciones saben la importancia que tiene el servicio al cliente, pero muchas de ellas lo relegan, sin dar gran relevancia en sus empresas y/o negocios. Como se mencionó en el párrafo anterior, la importancia del servicio al cliente hace que estos queden satisfechos por la atención y servicio que se les brinda aparte de la calidad del producto; influyendo a que el cliente regrese nuevamente a comprar y difunda comentarios positivos permitiendo dar a conocer de manera

óptima la empresa por la satisfacción y experiencia vivida en la atención recibida. Beneficiando a la organización en la captura de nuevos clientes potenciales, permitiendo que esta crezca y se expanda progresivamente.

Para Grupo G la importancia en el servicio al cliente la perciben como: “Diseñamos planes de protección personalizados, para ofrecer seguros de acuerdo con la necesidad de cada asegurado, personal o corporativo... Más allá de los estándares, tenemos en cuenta las necesidades y opiniones de nuestros grupos de interés para responder a ellas de manera acertada”. (Grupo G Consultores en Seguros, 2021).

Los clientes siempre van a querer el mejor trato, sentir confianza, que su experiencia sea la mejor, sentirse valorados y apreciados, generando en ellos familiaridad con la organización y formando clientes frecuentes que permitan llevar a la empresa a un mejor nivel de posicionamiento de marca y Goodwill frente a la competencia.

4.2.3 Características del Servicio

Según Kotler (2016), a la hora de hablar de características del servicio existen diversas definiciones ya que pueden estar sujetas al tipo de empresa o tipo de servicios tangibles e intangibles, (P. 358, 361) mencionando cuatro características distintivas del servicio: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. (ver la tabla 2).

Por otra parte, Entrepreneur realizó una entrevista a Ricardo Shahin, director general de CIR México, al que se le preguntó ¿Cuál es el valor de los primeros clientes para un emprendedor? Haciendo a lución a: ser honesto, el cumplimiento, la transparencia, ser predecibles y honrar la palabra. Violante, (2015). Al igual, los servicios pueden ser administrados por el sector público, privado o de forma mixta, los cuales pueden definirse cómo heterogéneos y nunca podrán ser iguales por las variables mencionadas con anterioridad.

Tabla 2 Características distintivas de los servicios.

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO		
INTANGIBILIDAD	"A diferencia de los productos físicos, los servicios no pueden verse, sentirse, escucharse al comprarlos". Es por ello que futuros clientes indagan calidad, preciso, resultados, atención entre otros; y con dicha evidencia "hacer tangible lo intangible".	Lugar: El exterior e interior deben tener líneas limpias. Personas: El número de empleados deben ser suficiente a la cantidad de carga laboral. Equipamiento: Homogéneidad en los equipos y herramientas electrónicas deben estar a la vanguardia. Materiales de comunicaciones: deben sugerir eficiencia y velocidad. Símbolos: los símbolos de identificación podrían sugerir un servicio rápido. Precio: El banco podría anunciar que depositará un monto de dinero determinado en la cuenta de cualquier cliente que espere en fila más de cinco minutos.
INSEPARABILIDAD	"Mientras que los bienes físicos son fabricados, inventariados, distribuidos y posteriormente consumidos, los servicios generalmente son producidos y consumidos de manera simultánea. Ejemplo "Un corte de cabello".	
VARIABILIDAD	"Debido a que depende de quién los provee, cuándo, dónde y a quién, la calidad de los servicios es altamente variable.	Invertir en buenas prácticas de contratación y capacitación. Estandarizar el proceso servicio - desempeño en toda la organización. Supervisar la satisfacción del cliente.
CADUCIDAD	"Los servicios no pueden almacenarse, así que su caducidad puede ser un problema cuando hay fluctuaciones de la demanda.	El precio diferencial cambiará Es posible cultivar la demanda no pico Los servicios complementarios Los sistemas de reservaciones (reservas) Los empleados a tiempo parcial Las rutinas de eficiencia en hora pico (punta) El aumento de la participación del consumidor Los servicios compartidos pueden mejorar las ofertas. Las instalaciones para futuras expansiones pueden ser una buena inversión.

Fuente: Adaptación de (Kotler, P. Keller, K. 2016)

4.3 Cliente

El cliente “es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios” (Thompson, Strickland III, & Janes, 2018).

Según la Real Academia Española, (2021) el cliente es la “persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa”. La palabra, como tal, proviene del latín *cliens, clientis*.

Por otra parte, es importante considerar los sinónimos de la palabra “cliente” como consumidor y comprador. Son aquellos que tienen una necesidad o demanda de un determinado producto o servicio tangible e intangible que requieren satisfacer su deseo, lo que permitirá generar relaciones a largo plazo con la organización.

Dicho lo anterior, los clientes son la razón de ser de las organizaciones y son ellos los que generan valor y reconocimiento de esta. Edebe, (2017) define al cliente como: “toda persona física o jurídica que compra un producto o recibe un servicio y que mantiene una relación comercial con la empresa”.

4.3.1 Atención al Cliente

La atención al cliente, o simplemente servicio al cliente, es el primer contacto que tienen las empresas para relacionarse con sus clientes. Por medio de un conjunto de actividades con el fin ofrecer sus productos y servicios, en el momento y lugar adecuado. Se trata de tres herramientas de marketing de servicios (marketing de excelencia) así lo menciona Kotler & Keller, (2016) “Lograr la excelencia en el marketing de servicios exige un manejo óptimo del marketing externo, el marketing interno y el marketing interactivo”. (p. 365).

Es así como podemos encontrar lo que es la fidelización de los clientes, que consiste en hacer que el cliente se vuelva habitual por medio de productos y servicios de calidad y una excelente atención, para ello, es necesario generar empatía, seguridad, confiabilidad y accesibilidad. Por otra parte, menciona que el cliente valorar el producto en sí y su utilidad, donde el factor de “atención prestada” es apreciado más que el precio y rendimiento técnico i ser menos importantes. Donde la empresa debe definir sus prioridades en base a las expectativas de sus clientes y optar por una determinada política aplicándola antes, durante y después del servicio.

4.3.2 Satisfacción del Cliente

Kotler y Keller (2016), definen la satisfacción del cliente como una sensación de placer o decepción al adquirir un producto o servicio, pero, al igual se resalta el trato que recibe el cliente por parte de los empleados dando como resultado a la experiencia del cliente (p. 129). Siguiendo

el mismo orden de ideas la satisfacción del cliente para la norma ISO es: “Es el grado en que cumplen las expectativas del cliente con relación a un producto al igual que el nivel en el cual el producto satisface las necesidades del cliente. (INCONTEC, 2015, p. 9).

Por otra parte, Parra menciona que “el grado de satisfacción se vera afectado por varias situaciones que pueden transformar el momento del servicio en una experiencia agradable o desagradable. Estas pueden ser” **(Parra Paz, 1996, pág. 29 y 30)**

- La posibilidad de las opciones
- La disponibilidad del bien requerido
- El ambiente de la empresa
- La actitud del personal de servicio (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa) y posterior a la prestación del servicio.
- El riesgo al percibido al elegir el servicio, que va unido a la imagen y reputación de la empresa.
- El entorno.
- Los otros clientes.
- La rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas.
- La reacción más o menos tolerante con respecto a sus reclamaciones.
- La personalización de los servicios.

Al igual, la satisfacción del consumidor es el resultado al adquirir un producto o servicio y los beneficios que este brindara de una percepción versus la expectativa que se tenía. Donde los clientes generan expectativas del servicio a partir de las experiencias de otros clientes por medio de sus comentarios o publicidad.

En general, “los clientes comparan el servicio percibido con el servicio esperado. Si el servicio percibido está por debajo del servicio esperado, los clientes se decepcionan. Las empresas exitosas agregan beneficios a su oferta para, más que satisfacer a los clientes, deleitarlos. Para lograrlo es preciso exceder sus expectativas”. (Kotler & Keller, 2016, p. 373).

4.4 Calidad

Según la RAE la calidad es: “1. f. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. 2. f. Buena calidad, superioridad o excelencia. 3. f. Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas. Control de la calidad de un producto”. Real Academia Española, (2021). Al igual la Norma ISO 9001 menciona que: “la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos óptimos y de calidad”. (ICONTEC, 2015, p. 35).

4.4.1 Calidad del Servicio

La calidad representa un proceso de mejora continua donde la organización se une para satisfacer las necesidades del cliente desarrollando productos o servicios, los cuales pueden ser tangibles e intangibles. Kotler y Keller, (2016). Hacen referencia a una serie de definiciones con relación a calidad “aptitud para uso”, “cumplimiento con los requerimientos” y “ausencia de variaciones”, (p. 131). Al igual toman como referente la definición de calidad de la empresa American Society for Quality: “la calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer las necesidades explícitas o latentes” La cual ésta centrada en el cliente.

Por otra parte, Publicaciones Vértice S.L. (2008) menciona que la calidad es un conjunto de aspectos, características de productos y servicios que están estrechamente relacionados con la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes al ofrecerles un servicio de calidad, accesible, adecuado, flexible, ágil, útil, oportuno, seguro y confiable “Calidad en el servicio”. Donde el cliente se sienta atendido y comprendido, lo que proporciona para la organización mejores resultados al fidelizar sus clientes, aumentando así sus ingresos y disminuyendo sus costos.

La calidad para Álvarez Ibarrola (2006), la expresan como: “expresión como una característica intrínseca que acompaña al modo de gestionar la elaboración de un producto a la prestación de un servicio por parte de una organización”.

Igualmente cuando se habla de calidad en el servicio Prieto menciona que: “Usted hará que el usuario se sienta a gusto porque le brinda comprensión con base al conocimiento de usted mismo, como de la empresa, de los productos y de los servicios”. Por otra parte, menciona que al hablar de calidad en el servicio se debe analizar los factores condicionantes: el servicio, el proceso de los servicios y la organización del servicio. (Prieto. J, 2018, p. 108 y 109).

Como sea mencionado anteriormente, las empresas buscan dar solución a las necesidades de sus clientes, por lo tanto, diseñan productos y servicios a la medida dejando de lado la calidad del servicio y en ocasiones deponiendo en un segundo plano al cliente, olvidan que son ellos los encargados de hacer que las organizaciones tomen un diferenciador de otras, lo que en la actualidad podemos observar cómo diferenciador el uso de las redes sociales que cada día toman más fuerza, como factor importante en la forma de dar a conocer un producto o servicio.

4.5 Que es el Modelo de Servicio

Un modelo es la conceptualización o representación de los servicios de una organización que da soporte a una o más soluciones orientadas al mismo, simplificando la realidad del entorno actual. Con base en los diferentes autores encontramos varios modelos de servicios. Por ejemplo: Albrecht mencionan los tres vértices del “triángulo de servicio” estrategia del servicio, el personal del servicio y los sistemas. (Uribe Macías, 2017)

Las empresas se caracterizan por estar en constante cambio y deben ser resilientes a las diferentes situaciones que se presentan. De no ser así están condenadas a desaparecer. Por ello, la empresa Grupo G Consultores en Seguros requiere mantener su posición y reconocimiento en el mercado al implementar un modelo de servicio que le permita centralizar sus diferentes canales de comunicación ajustándolos a sus necesidades de sus clientes.

Así mismo, este facilita comprender en detalle las variables que afectan la calidad del servicio, permitiendo a los empresarios e investigadores crear estrategias para mejorar procesos y servicios, lo que atribuyen una atracción de sus clientes potenciales motivándolos a nuevas intenciones de recompra.

4.6 Selección del Modelo de Servicio Adecuado

La representación de los modelos de servicio (esquemas) permite plantear los efectos que se darían según las variables entre sí, facilitando su análisis estadístico. Este tratamiento de datos permite que los modelos teóricos planteados identifiquen las variables que afectan la calidad del servicio y la satisfacción del cliente tomando mayor fuerza en la actualidad.

Oliver sugieren un modelo compuesto el cual incluye expectativas del cliente, intención de compra y satisfacción esto con el fin de probar su teoría de disconformidad, donde la satisfacción de un cliente es de vital importancia a la hora de adquirir el servicio y producto de la comparación subjetiva entre las expectativas y la percepción de éste al adquirirlo

4.6.1 Modelos conceptuales de calidad de servicio

4.6.1.1 Modelo de Grönroos. (1984) define en su modelo técnico y funcional enfocado en la percepción y calidad del servicio, donde el cliente compara sus expectativas con lo que percibe al adquirir o recibir el servicio, al igual propone tres medidas que influyen en el servicio y su calidad en la primera fase menciona la calidad técnica donde se resalta el soporte físico, medios materiales, organización interna. Fase 2: calidad funcional donde el trato al cliente influye en la prestación del servicio y por último la imagen corporativa en cómo los clientes perciben la organización. (Universidad Nacional de Colombia, 2016, pág. 213)

4.6.1.2 Modelo de Nguyen. El modelo propuesto por Nguyen (1991) se estructura a partir de las relaciones de: la imagen de la empresa, el contacto con el personal, la organización interna, soporte físico de la servucción y la satisfacción del cliente, estos componentes declaran

la evaluación de la calidad del servicio por el cliente. (Universidad Nacional de Colombia, 2016, pág. 214)

4.6.1.3 Modelo de Chakrapani. El modelo propuesto por Chakrapani es conceptual; el cual propone analizar el mercado como un conjunto de líneas, cuadrados y esferas que permiten medir la calidad del servicio que puede ser susceptible a modificaciones y mejoras según a las necesidades del cliente.

Por otra parte, se ejecutan las siguientes dimensiones, primera: servicio o producto que se ofrece según las necesidades del cliente. Por otra parte, la dependencia y la confianza que el cliente deposita en el servicio o producto que se ofrece y por último exceder las expectativas resaltando la importancia del servicio ofrecido.

Si las organizaciones no fortalecen todas sus dimensiones cuando se habla de calidad del servicio y se comportan de manera lineal en su entorno tienden a desaparecer ya que estarían trabajando o comportándose como cubos y esferas rompiendo toda modificación, comunicación o mejora rezagándola ante la competencia y el mercado. (Universidad Nacional de Colombia, 2016, pág. 214)

4.6.1.4 Modelo de Parasuraman, Zeithaml y Beery. El modelo SERVQUAL es una herramienta que permite medir la calidad del servicio, esta fue desarrollada por Zeithaml, Parasuraman y Berry y su propuesta se basa en el análisis de las Gap (brechas). Igualmente han identificado cinco dimensiones que los clientes utilizan para calificar a una organización como: tangibles, personas, infraestructura, objetos y confiabilidad. Por otra parte, describen los gaps de la siguiente manera:

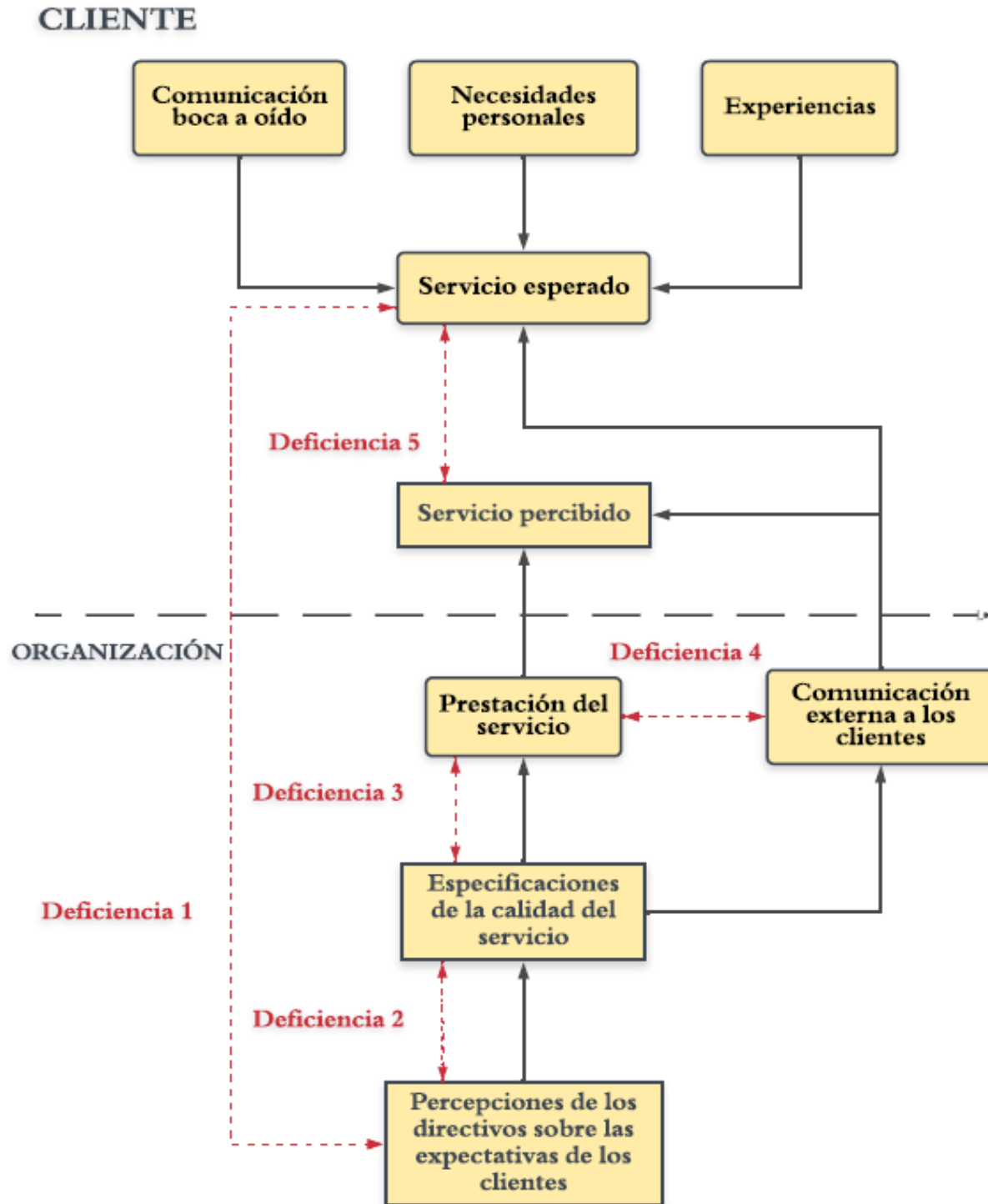
“Gap 1: Expectativas de los clientes frente a la percepción o creencias sobre la organización. Gap 2: Percepción de la empresa por parte de los clientes frente a las especificaciones o normas de calidad. Gap 3: especificaciones o normas de calidad frente al servicio ofrecido. Gap 4: discrepancia entre el servicio final frente a la comunicación. Gap 5: discrepancia entre las expectativas del cliente y la percepción del servicio ofrecido”. (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993)

Por otra parte, los autores establecen las dimensiones de la calidad del servicio como: confiabilidad, responsabilidad, tangibilidad, seguridad y empatía. A partir del modelo SERVQUAL surgieron una buena parte de trabajos realizados por otros investigadores. (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993, pág. 210)

El siguiente esquema presenta el modelo de gestión de la calidad del servicio, sugerido por: Parasuraman, Zeithaml y Berry. Apreciando el esquema, la organización puede establecer ciertos parámetros que permitan medir la calidad del servicio asegurando que sus procesos sean óptimos en sus diferentes etapas. Donde el cliente califica su expectativa y percepción (antes y/o después) del servicio, obteniendo como resultado calificaciones para los diferentes GAP o Brechas a medir.

A su vez, estas variables cualitativas pasan a ser cuantitativas en cantidades numéricas y porcentuales a través de la escala de conversión, basada en los criterios que la empresa desee medir, calificando los aspectos positivos o negativos de 0 a 5, 0 a 10 o del 0 al 100.

Ilustración 3 Modelo conceptual de la calidad del servicio – SERVQUAL



Fuente: (Parasuraman et al 1993. Pág. 52)

El propósito de este modelo es complementar, reforzar los procesos y operaciones que la organización ejecuta en la prestación y atención del servicio de manera tal que los funcionarios reconozcan el papel que desempeñan en la interacción con el cliente que a su vez mejoran el desempeño individual y organizacional. Al igual contribuyen a integrar en el flujo de trabajo la innovación y la acción colaborativa.

Dicho de otra manera, las empresas líderes del mercado muestran gran interés a la calidad del servicio. Ya que les permite utilizar el servicio como diferenciador frente a la competencia; aumentar la productividad ganar la lealtad de los clientes, difundir una imagen positiva de la organización con la voz a voz al igual ser competitivos con sus precios.

También el modelo de servicio permite mejorar a corto y largo plazo la expansión de la empresa en el mercado, fidelizar a sus clientes mostrando un mejor desempeño financiero, por otra parte, mejorar la tecnología, la investigación de marketing y la formación y capacitación del personal mejorando la comunicación interna y externa y ayudar a los líderes a comprender cómo la calidad en el servicio puede afectar los resultados comerciales.

Modelos conceptuales de servicio de calidad y sus dimensiones:

Tabla 3 Modelos conceptuales de servicio de calidad y sus dimensiones

Autores	Dimensiones para evaluar la calidad	Imagen Corporativa					Personal de contacto			Servicios			
		Tradiciones	Ideologías	Comunicación boca - boca	Cultura organizacional	Filosofía	Elementos tangibles	Empatía	Fiabilidad	Seguridad	Capacidad de respuesta	Características	Objetivos
Modelo de Grönroos Christian Grönroos	Calidad técnica Calidad funcional Imagen corporativa	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X
Modelo de Nguyen Nha Nguyen	Imagen de la empresa Resultado del personal en contacto Organización interna de la servucción Soporte físico de la servucción La satisfacción del cliente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Modelo de Chakrapani	Servicio o producto Confianza Exceder expectativas						X	X		X	X	X	
Modelo de SERVQUAL Parasuraman, Zeithaml y Berry	Tangibilidad Empatía Confianza Capacidad de respuesta Fiabilidad						X	X	X	X	X		
Modelo de SERVPERF, Cronin y Taylor	Tangibilidad Empatía Confianza Capacidad de respuesta Fiabilidad						X	X	X	X	X		

Fuente: (Universidad Nacional de Colombia, 2016)

5. MARCO INSTITUCIONAL

5.1 Análisis Externo de la Organización

Con el propósito de analizar y comprender el entorno de Grupo G – Consultores en seguros, se hará el análisis del PEST que permitirá conocer cómo se va a desenvolver la empresa en el aspecto político, económico, social y tecnológico exponiendo factores externos que influyen en la organización. Intentando comprender que puede pasar en un futuro próximo y de esta forma usarlo a favor de la organización.

Las empresas no son ajenas a su entorno, por el contrario, son afectadas y afectan su medio debido a diferentes circunstancias como la inflación, la política monetaria, el producto interno bruto, el riesgo fiscal y sobre todo el desarrollo económico y social de un país. El siguiente análisis permitirá a la organización conocer el contexto actual y así diseñar procesos y estrategias que permitan enfrentarse, adaptarse y aprovechar a las necesidades del mercado.

➤ Factores Políticos

Estos factores hacen referencia a elementos relacionados con la intervención política de un país como: impuestos, legislación laboral, presupuesto del estado, estabilidad y riesgo político, regulaciones en comercio exterior, deuda del gobierno entre otros.

Políticamente Colombia atraviesa por un periodo lleno de convulsiones, reformas tributarias y paros nacionales que conllevan al incremento en el costo vida y a su vez las organizaciones sean visto sometidas a mayor tensión, a esto, se le suma la crisis económica, social y productiva derivada de la pandemia del COVID-19

Sumando las futuras elecciones de presidencia del 2022 y 2026 donde se harán los nombramientos de los nuevos jefes de cartera que tendrán a cargo de apoyar la reactivación económica del país, donde el ministerio de hacienda tendrá que poner orden a las finanzas públicas. (La República, 2021). Otros temas importantes y de gran impacto son la parte ambiental, la seguridad de líderes sociales, proyectos minero-energéticos y la fumigación de cultivos ilícitos.

Por otra parte, la migración de la población venezolana ha impactado directamente la parte socio-productiva del país disparando las cifras de desempleo, el sistema de salud, el narcotráfico el comercio de drogas, el contrabando, la venta de armas, la prostitución, la delincuencia y la indigencia entre otros.

Dicho lo anterior, el impacto fiscal positivo o negativo que pueda tener este factor impactará directamente al desempeño del país. En un estudio realizado por Fedesarrollo, hace una proyección del costo fiscal para 2018, donde se tuvo en cuenta el crecimiento de la población migrante durante el primer semestre del mismo año. Para este fin, “los cálculos indicarían que la atención de la población migrante representaría un costo fiscal entre \$1.86 y \$4.17 billones, dependiendo del nivel de acceso a bienes y servicios. Como proporción del PIB, el costo oscilaría entre 0.19% y 0.42%”. (2018)

Dentro de las variables para tener en cuenta como normatividad que afectan a esta actividad, además de las propias y de los procesos es necesario la siguiente regulación sobre la misma.

- La Superintendencia Financiera de Colombia ejercerá las funciones establecidas en el decreto 2739 de 1991 y demás normas que la modifiquen o adicionen, el Decreto 663 de 1993 y demás normas que lo modifiquen o adicionen, la Ley 964 de 2005 y demás normas que la modifiquen o adicionen, las demás que señalen las normas vigentes y las que le delegue la presidente de la República.

- El Estatuto Orgánico del Sistema Financiero EOSF.

- La Circular Externa 029 de 2014 (Circular Básica Jurídica) y la Circular Externa 100 de 1995 (Circular Básica Contable y Financiera), ambas expedidas por esta Superintendencia, en donde se encuentran incorporados los instructivos de cumplimiento obligatorio para las entidades supervisadas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

• El Decreto 2555 de 2010 (denominado Decreto Único Financiero), al cual se incorporan las normas que sobre el sector financiero expide el Gobierno Nacional. (Superfinanciera Financiera de Colombia, 2021).

➤ **Factores Económico**

Factores como el poder de compra y patrón de gasto de los consumidores muestran la evolución de elementos como: salarios, la tasa de desempleo, el crecimiento de la renta, el producto interno bruto (PIB), el índice de precios al consumidor (IPC), el consumo de los hogares colombianos entre otros.

Debido a la crisis mundial y sanitaria por la cual atraviesa Colombia se analizarán diferentes variables mencionadas con anterioridad y como el impacto del COVID-19 afecta el mercado laboral y la tasa de desempleo.

Colombia: Para el mes de mayo de 2021, la tasa de desempleo fue 15,6%, lo que representó una reducción de 5,8 puntos porcentuales comparado con el mismo mes del 2020 (21,4%). (DANE, 2021), para el mismo periodo de 2021, la tasa de desempleo en el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 16,6%, lo que significó una disminución de 7,9 puntos porcentuales comparado con mayo de 2020 (24,5%).

La tasa de desempleo de Bogotá en el trimestre móvil marzo - mayo de 2021 fue 18,1%, lo que significó una disminución del 1.1 puntos porcentuales con respecto al mismo periodo del 2020, para agosto del 2021 el número de desocupados disminuyó en 27,6%. (DANE, 2021)

Por otra parte, Para el primer trimestre de 2021, el PIB en Bogotá creció 0,5% respecto al mismo trimestre de 2020, mostrando una mejora frente al cuarto trimestre del mismo año cuando el crecimiento económico se había ubicado en -3,5% para la capital.

Es así, como el PIB de actividades financieras y de seguros creció 1,6% en lo corrido al tercer trimestre del 2020 y en el mes de junio de 2021 y el valor agregado de las actividades financieras y de seguros crece 4,9%. (DANE, 2021) y para el primer trimestre de 2021 la participación sectorial de las actividades financieras y de seguros como porcentaje del PIB en Bogotá fue 10,6 de participación.

Por otra parte, en la última década, la industria de seguros creció 9% anual; en 2020 solo logró un avance de 1% jalonado principalmente por las pólizas para carros. (La Republica, 2021).

El IPC para Colombia registró una variación de -0,05% en comparación con mayo de 2021, las siguientes divisiones se ubicaron por encima del promedio nacional (-0,05). El crecimiento mensual de la inflación para agosto de 2021 se ubicó en 0,45% para Colombia y 0,39% para Bogotá. (DANE, 2021).

La Pobreza en Colombia en el 2020 presentaba el 42,5% de la población residente se encontraba en condición de pobreza monetaria, lo cual representa un aumento de 6,8 puntos porcentuales frente a 2019 cuando fue 35,7%. Y en Bogotá la incidencia de pobreza creció 12,9 puntos porcentuales pasó de tener un 27,2% en 2019 a 40,1% en 2020. Donde Bogotá aportó el 30,9% de las nuevas personas en condición de pobreza monetaria, lo que equivale a 1.098.662 personas. (DANE, 2021).

Otro factor económico que impacta directamente a las organizaciones y a la sociedad colombiana se debe al alza del dólar que cerro \$3.949,33, frente a la tasa representativa del mercado (TRM) donde la cotización máxima de la divisa fue de \$3.999. Convirtiendo al peso colombiano en la moneda más devaluada del mundo con el -14,20% por encima de Turquía con -14,02% y Argentina con 13,25%. (La República, 2021)

➤ **Factores Social**

Por otra parte, los valores, las costumbres y normas que puedan influir en el comportamiento de una sociedad permiten evaluar el estilo de vida y como ha cambiado con el tiempo sus preferencias a la hora adquirir bienes y servicios impactando directamente a los sectores económicos. En esta categoría nos encontramos los siguientes: el estilo de vida, nivel de ingresos, idioma, religión, educación, tasa de desempleo, etc.

Las familias colombianas disminuyeron sus ingresos en un 73% afectando sus compras de gran consumo, pero en cambio gastaron más en alimentos. Este hecho se debe al temor de contagio por el COVID-19 y la incertidumbre de un desabastecimiento de los supermercados. Por otra parte, el Banco de la República, indicó que el impacto económico que género “la

pandemia señala unas pérdidas económicas que varían entre \$4,6 billones y \$59 billones por mes de acuerdo con los escenarios de aislamiento considerados, 0,5% y 6,1% del PIB nacional”.

(2020).

“Afectando fuertemente al sector de servicios, donde se destacan las actividades de alojamiento y servicios de comida, servicios inmobiliarios, servicios administrativos, actividades profesionales y técnicas, construcción y comercio”. (Banco de la República, 2020).

Para el mes de agosto de 2021 la inflación afectó más a los hogares vulnerables y clase media, la variación mensual del IPC por nivel de ingresos fue: pobres 0,4%, vulnerables 0,5%, clase media 0,5% y clase alta 0,4%. Mostrando que los hogares vulnerables y clase media tuvieron mayor impacto con el alza de precios de los alimentos y bebidas no alcohólicas y restaurantes y hoteles que tuvieron una contribución a la variación de 0,28 p.p. Específicamente alimentos y bebidas tuvieron una variación mensual de 1,08% en Colombia y 1,37% para Bogotá. (DANE, 2021),

Pese a que todavía no se puede apreciar con claridad los cambios de comportamiento de la sociedad, la mayoría de los expertos indican:

- Los hábitos relacionados con el consumo de bienes de primera
- Incremento en las compras y ventas online.
- El cuidado de la salud y la compra de seguros de vida.
- Aumentará el ahorro y reduciendo gastos.
- Generar cultura en la percepción de importancia sobre el riesgo (compra de seguros)
- Aversión al riesgo de las personas.

➤ **Factores Tecnológicos**

Podríamos decir que este factor es el más relevante e imprescindible para cualquier organización en la actualidad, donde uno de los beneficios que trajo la pandemia fue: disminuir trámites, ahorro de tiempo, incremento del teletrabajo y disminuir costos entre otros. En otro orden de ideas, la tecnología ha cambiado la forma trabajar, redefiniendo tareas y transformando la fuerza laboral, al permitir trabajar de la mano y obteniendo eficiencia y mejores resultados.

La falta de uso de herramientas tecnológicas es uno de los factores para que Grupo G – Consultores en Seguros pueda competir con grandes empresas del sector. A pesar de ello, la organización hace presencial en gran parte de redes sociales lo que permite abrir una venta para darse a conocer en un mercado altamente competitivo y de este modo atraer nuevos clientes potenciales.

Es ahí, donde Grupo G gestiona de forma integral el uso de las redes sociales como un foco de servicio donde el asesor implementa las nuevas tecnologías de forma óptima y con el máximo aprovechamiento de los recursos, beneficiándose al tener equipos unidos, talentosos y capaces de actuar rápidamente para mantenerse cerca de los clientes.

Permitiéndole a la organización crecer en su planificación, operaciones y facilitando sus flujos de trabajo para adaptarse a las necesidades cambiantes del cliente y negocio. Donde grandes empresas del sector han trabajado fuertemente en los últimos años en mejorar sus procesos de transformación digital, y debido al COVID-19 se aceleró aún más el cambio y la velocidad de ser líderes digitales.

Las empresas deben de responder sin perder de vista la recuperación y reactivación económica y prepararse para el futuro donde la tecnología lleve para quedarse optimizando, agilizando los procesos de las organizaciones y mejorando los siguientes aspectos:

- Atraer talento y retener talento
- Mejorar la estrategia financiera y control de costes
- Gestionar el cambio
- Generar cultura y valores
- Toma de decisiones
- Distribuir la fuerza de trabajo
- Marketing digital

5.2 Análisis Sectorial

Según el análisis del sector la actividad financiera y de seguros para el 2020 ha mantenido una dinámica positiva. Sin embargo, se han visto afectadas la alta tasa de desempleo, ya que los

hogares no cuentan con el poder adquisitivos, producto del impacto de la contingencia sanitaria por COVID-19.

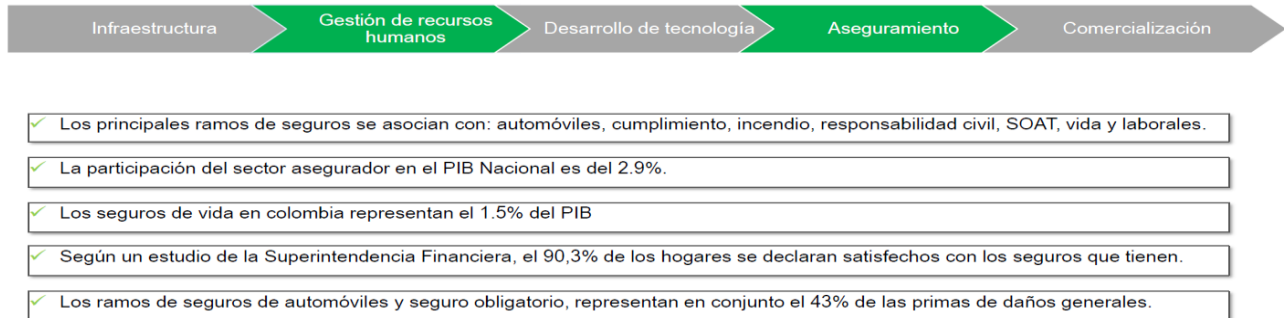
Debido al aislamiento incrementó la demanda de seguros de vida y salud. Por otra parte, el sector espera una desaceleración del 1% y el 1,5% sobre la economía nacional e internacional a lo que se suma el desplome en los precios del petróleo, pronosticando que los ingresos caigan entre un 10% y 15% al cierre del 2020 presentado una recuperación para el segundo semestre del 2021 e inicios del 2022. (Análisis, monitoreo y evaluación de sectores, 2020, p. 3).

Según el análisis, monitoreo y evaluación de sectores (2020), el comportamiento del sector financiero y asegurador el PIB creció 1.6% en el primer trimestre de 2020 y al mes de septiembre los resultados netos de las aseguradoras registraron una disminución de 25.4% frente al mismo periodo del 2019. Para el mismo mes los ingresos por primas emitidas fue de 24.2 billones de pesos y los siniestros pagados a septiembre del 2020 presentaron una disminución de 3.7% frente el mismo periodo del año anterior (p.2).

Por otra parte, en agosto las compañías de seguros devolvieron 195.000 millones de pesos por menores riesgos. Al mes de octubre las aseguradoras había devuelto 176.346 millones de pesos por pólizas de automóviles, se estima que los ingresos por primas de las aseguradoras en Colombia caigan entre 10% y 15% al cierre del 2020. (Análisis, monitoreo y evaluación de sectores, 2020, pág. 2).

“El sector asegurador es responsable de generar estabilidad en la economía colombiana, ya que contrarresta el riesgo en los diferentes sectores productivos en el país. Los seguros iniciaron como un negocio exclusivo de firmas extranjeras, con una penetración baja, pero se han convertido en un segmento fundamental para el desarrollo” (Análisis, monitoreo y evaluación de sectores, 2020).

Ilustración 4 Principales Indicadores del Sector Asegurador



Fuente: (Análisis, monitoreo y evaluación de sectores, 2020, p. 4)

A continuación se presentan las principales organizaciones por tamaño de ingresos. Las cifras tienen corte de cierre al 2019, datos expresados en millones de pesos.

Ilustración 5 Estado de ganancias y Pérdidas

No.	Empresa	Estado de Ganancias y Pérdidas	
		Ingresos Operacionales	Resultado Neto
1	Suramericana Vida	\$ 16,331,805	\$ 549,060
2	Vidalfa S.A.	\$ 7,479,515	\$ 373,980
3	Suramericana S.A.	\$ 5,528,904	\$ 60,697
4	Bolívar Vida	\$ 5,271,751	\$ 329,324
5	Positiva Compañía de Seguros S.A	\$ 4,708,563	\$ 4,563
6	Estado S.A.	\$ 4,020,764	\$ 12,820
7	AXA Colpatria Seguros de Vida S.A.	\$ 3,511,061	\$ 68,740
8	Mapfre	\$ 2,462,043	\$ 40,613
9	AXA Colpatria Seguros S.A.	\$ 2,205,111	\$ 34,095
10	Previsora	\$ 2,066,807	\$ 46,580

Fuente: (Análisis, monitoreo y evaluación de sectores, 2020, p. 11)

En el periodo de enero a septiembre de 2019 y 2020, el sector ha presentado un crecimiento de 1,6% en los seguros de vida y salud debido a la pandemia por el COVID-19. Según Cigüenza Riaño (2021) “las altas tasas de desempleo, la depreciación del peso, las bajas tasas de interés, el aumento en los siniestros y los mayores costos de reaseguro” son factores externos que impactan al sector asegurador en una recuperación moderada.

Por otra parte, el alto grado de competencia, más beneficios y los bajos costo harán que el sector asegurador preste mayor atención a sus clientes ya que las grandes y medianas empresas renovaron sus pólizas aun estando cerradas debido a la pandemia, así lo menciona Realphe (2021) en una entrevista para el periódico de La República. Al igual, menciona que el sector debe ofrecer productos 100% digitales y modulares donde los clientes puedan escoger los servicios acordes a sus necesidades reales y capacidad de pago.

Po otra parte, menciona que Colombia tiene una participación baja en seguros sobre el PIB de 2,9% con relación a Latinoamérica que es de 3,1%. Evidenciando que los colombianos tienen poca cultura al hablar de seguros. Esto, pone en evidencia una oportunidad de crecimiento para el sector, ya que las personas prefieren asegura su vehículo que su casa, su salud o su propia vida.

Ilustración 6 Cuadro comparativo de dimensiones de modelos de servicio

Empresas	Imagen Corporativa				Personal en contacto								Servicios																						
	Canales de atención				Talento humano								Personas				Empresas																		
	Página web	Línea de atención	App virtual	Chat en Línea	Turno virtual	Oficinas	Redes sociales	Blog	PQRF	Compensación	Innovación	Competitividad	Transformacion de roles	Trabajo en equipo	Diversidad cultural	Formación	Monitoreo de tendencias	Monitoreo de Indicadores	Flexibilidad	Seguro vida	Seguro hogar	Seguros bienes	Asegura el futuro	Otros	ARL	Seguro	Colaboradores	Seguros bienes	Opera de forma segura	Transporte y vehículos	Construcción	Banca empresa	Asegura tu patrimonio	Otros	
Suramericana Vida	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vidalía S.A	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bolívar Vida	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Positiva Compañía de Seguros S.A	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Grupo G - Consultores en Seguros	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

En la anterior ilustración número 6 se muestran una tabla comparativa con las cuatro principales organizaciones del sector de seguros más la empresa de Grupo – G., La cual, intenta mostrar o ilustrar que tipo de modelo de servicio están aplicando dichas organizaciones, para hacer dicha comparación se tomaron las dimensiones explicativas de la calidad del servicio como: Imagen corporativa, personal de contacto y servicios. Sin embargo, esta tabla muestra una semejanza en el modelo que pueden estar aplicando cada organización.

Según el análisis, la empresa de Suramericana vida podría estar aplicando el modelo de servicio de Grönroos o Nguyen, debido a que en la Imagen corporativa se asemeja con la mayoría de las dimensiones de: Tradiciones, Ideologías, Comunicación boca – boca, Cultura organizacional, Filosofía y elementos tangibles. Por otra parte, el personal de contacto se asemeja en las dimensiones de: Empatía, Fiabilidad, Seguridad y Capacidad de respuesta. Por último, podríamos mencionar que los servicios se asemejan en las Características y Objetivos.

Continuando con el mismo orden de ideas y según el análisis, las empresas de Vidalfa S.A, Bolívar Vida y Positiva Compañía de Seguros S.A podrían estar aplicando el modelo de servicio de SERVPERF O SERVQUAL, debido a que en la Imagen corporativa se asemeja con la mayoría de las dimensiones de: Tradiciones, Ideologías, Comunicación boca – boca, Cultura organizacional, Filosofía y elementos tangibles. Por otra parte, el personal de contacto se asemeja en las dimensiones de: Empatía, Fiabilidad, Seguridad y Capacidad de respuesta. Por último, podríamos mencionar que los servicios se asemejan en las Características y Objetivos.

Dicho lo anterior, podríamos decir que el modelo de servicio “SERVQUAL” propuesto para el presente trabajo está acorde a las necesidades de la organización de Grupo G. Donde los modelos analizados consideran variables similares o derivadas de la interacción del cliente en el servicio.

5.3 Presentación de la Empresa

La empresa de Grupo G – Consultores en Seguros LTDA es una entidad privada que ofrece sus servicios desde 2014 bajo la premisa de ser innovadores, oportunos y ofrecer los mejores beneficios en el sector asegurador de Colombia, a partir de servicios que suplan las necesidades

de sus clientes y clientes potenciales planteando los siguientes componentes: Misión, visión, líneas de acción, objetivos estratégicos, valores corporativos. (Grupo G Consultores en Seguros, 2021)

5.4 Referentes Estratégicos

5.4.1 Misión Grupo G – Consultores en Seguros

“Generar valor a través de la confianza de nuestros clientes prestando un servicio ágil, eficiente y personalizado diseñando las mejores soluciones en programas de seguros y finanzas siempre basados en principios, valores, ética profesional, calidad y servicio”.

5.4.2 Visión Grupo G – Consultores en Seguros

“En el año 2025 seremos reconocidos como una agencia de clase mundial, innovadora en seguros y fianzas buscando la generación de valor para nuestros clientes y proveedores, liderando la colocación de seguros empresariales y personales en Colombia”. (Grupo G Consultores en Seguros, 2021)

5.4.3 Valores Corporativos

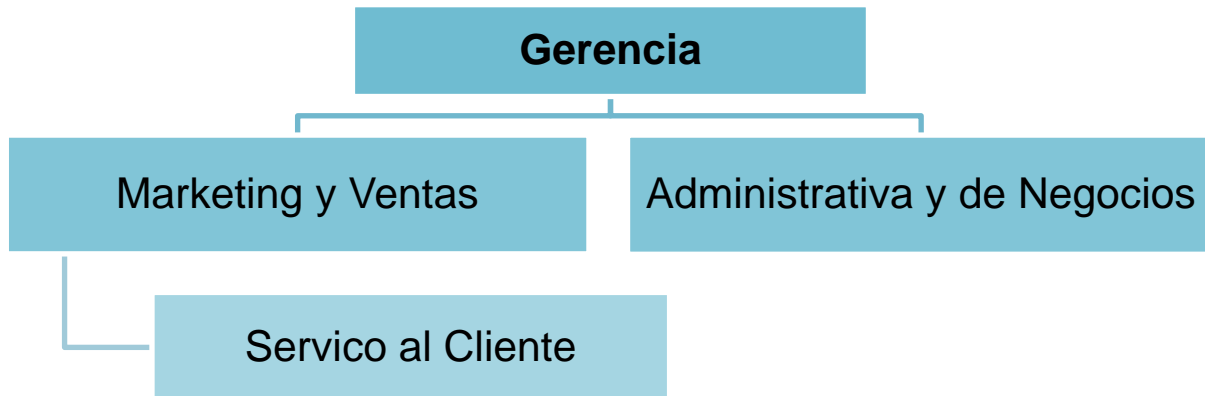
- **Ética:** Entendida como el conjunto de normas y principios por los que nos regimos para abarcar los parámetros y actividades que se realizan en nuestra actividad.
- **Calidad:** En nuestro servicio para garantizar la plena satisfacción de nuestros clientes, aliados y colaboradores.
- **Servicio:** Más allá de los estándares, tenemos en cuenta las necesidades y opiniones de nuestros grupos de interés para responder a ellas de manera acertada.
- **Oportunidad:** La intención inequívoca de cumplir con nuestros compromisos en los tiempos acordados; la velocidad a la que se mueven nuestros grupos de interés demanda nuestra inmediatez en los procesos y soluciones para ellos. (Grupo G Consultores en Seguros, 2021).

5.5 Estructura Organizacional

La organización Grupo G Consultores en Seguros, en su planeación estratégica realizó la validación de sus cargos de: Gerente general, director de Marketing y ventas, directora Administrativa y de Negocios y el Líder de Servicio al Cliente con el objetivo identificación las

labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesario en un puesto específico.

Ilustración 7 Organigrama de Grupo G Consultores en Seguros



Fuente: (Grupo G – Consultores en Seguros, 2020)

5.6 Productos o Servicios Ofrecidos

La organización cuenta con 6 líneas de servicios para sus clientes entre estos están: Personal, Empresarial, Finanzas, Colectivos, Construcción y ARL.

Ilustración 8 Portafolio de Servicios



Fuente: (Grupo G – Consultores en Seguros, 2020)

6. METODOLOGÍA

6.1 Tipo de Investigación

De acuerdo con los enfoques de investigación y el planteamiento del problema, la presente investigación es de carácter mixto-descriptivo, donde se analizarán diferentes fuentes de información, sitio web, libros electrónicos, publicaciones periódicas entre otros. Que permita realiza un diagnóstico del estado actual del servicio de Grupo G, por medio de clientes y funcionarios.

Proponer y diseñando un modelo de servicio con fases activas que permitan estandarizar el servicio, teniendo en cuenta los recursos y procedimientos, experiencias y capacidades existentes del recurso humano de Grupo G, con el ánimo de representar un conjunto de procesos críticos, sistemáticos y empíricos expuesto por diversos autores.

Teniendo como base una muestra de 26 clientes y 6 funcionarios los cuales sirven de apoyo para la recolección y análisis de los datos, integración y discusión con el fin de realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

A partir de esto se establecen aspectos para proponer el modelo de servicio de la organización Grupo G y desde el alcance del proyecto se utilizará la metodología exploratoria y descriptiva. Lo anterior, al recolectar información de los funcionarios y clientes de la empresa y a partir de su respectivo análisis, se desarrollaron las estrategias para implementar un modelo de servicios al cliente.

La fase exploratoria permite obtener datos que plantean los resultados y conclusiones esperadas; la fase descriptiva permitirá hallar diversas situaciones que se presenta de manera reiterativa en la organización y de este modo poder definir el modelo de servicio acorde a las necesidades de la empresa. (Hernández et al 2018, p. 90 a la 92). De lo citado anteriormente, infiere en que esta investigación busca dar respuesta de lo que ocurre en el contexto donde se presenta la problemática.

Para Hernández et al 2018, (2002) la investigación de campo es: “aquella que se realiza con la presencia del investigador o científico en el lugar de ocurrencia del fenómeno”. Según lo anterior la información se obtiene directamente de lo real, para esta investigación la información se obtiene con relación al objeto de estudio de clientes y del equipo de trabajo de Grupo G a quienes se aplica un cuestionario.

Lo que permite entender la pregunta de la investigación, para lo cual se considera pertinente contextualizar los temas relacionados que se abordaran en el diagnóstico y el planteamiento de la propuesta se proponen las siguientes etapas y se describen a continuación:

6.2 Análisis Externo: Se realiza a través de:

La implementación de 32 encuestas que se aplicaran a 6 funcionarios y 26 clientes externos que permitan identificar las necesidades y dificultades que se presentan de manera reiterativa lo que permite reforzar el modelo de servicio propuesto, así como la percepción del uso de

metodologías, procesos y asesoría para suplir necesidades de los servicios, por medio de la recopilación de información de fuentes primarias.

6.3 Análisis Interno: Se considera realizar:

- Ejecutar la matriz DOFA en la organización, encaminado concretamente a la intención del trabajo, es decir, hacia el modelo de servicio.
- Implementación de ficha de evaluación del servicio para Grupo G: Instrumento propuesto a partir de la teoría o modelos expuestos por los siguientes referentes bibliográficos, que permitan visualizar las condiciones del servicio de la organización, incluida dentro del capítulo modelo. Se aplicará inicialmente en el área de Servicio al cliente, pero se diseña con el fin de poder ser aplicable a cualquier área de la organización.

Para la construcción de esta ficha, se realizará con base a los 5 niveles de madurez en el servicio al cliente según (Parasuraman et al 1993), cuya plantilla se encuentra en (ver anexo A).

6.4 Población y Muestra

En términos estadísticos, población es un conjunto finito o infinito de personas, animales o cosas que presentan características comunes, sobre los cuales se quiere efectuar un estudio determinado (Hernández et al 2018,). Dada la naturaleza cualitativa de la investigación y el tipo de resultados que se busca obtener en el presente trabajo, el tipo de muestra seleccionada será probabilístico.

Igualmente, se adoptaron las orientaciones del enfoque cualitativo, donde Hernández menciona que “Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales (las encuestas de opinión o sondeos, por ejemplo), donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población” (2018).

Don la población es: “La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado fin”. (Hernández et al 2018). Por lo tanto, la descripción

pretende identificar los modelos teóricos y metodológicos expuestos por los autores y así seleccionar e implementar del modelo de servicio que sea acorde a las necesidades de la organización Grupo G – Consultores en seguros.

6.4.1 Muestra

En cuanto a la muestra de la población, tiene las mismas características. Tipo de investigación, procedimientos y técnicas aplicadas para recoger y analizar la información e identificar la muestra a encuestar se propone el siguiente criterio. Tomando en consideración, en que la empresa se clasifica como micropyme debido a su población finita la cual está compuesta por 6 funcionarios en total el instrumento se aplicará a la población total.

Para definir el tipo de muestra, a la que se aplica el instrumento de medición se tuvo en cuenta las siguientes condiciones:

- La organización no cuenta con información previa con relación a inconformidades, enuestas de percepción, quejas o reclamos sobre el servicio.
- Dado a la emergencia sanitaria por el Covid-19 que se da durante el proceso de investigación, limitó la aplicación de los instrumentos de recolección de información en puntos físicos que permiten recolectar información en diferentes segmentos y momentos a la hora de ofrecer el servicio.
- Los instrumentos de recolección de información como: la observación, encuestas serán aplicadas de forma virtual, con el visto bueno de la organización para su aplicación y recolección de datos.

6.5 Identificación de las Variables

Por medio de las variables, se identifican los fenómenos que se estudian en la presente investigación. Las cuales forman elementos básicos de esta y se construyen con relación a variables conexas a determinados análisis de una unidad.

Por ello, podemos decir que, bajo esta definición todas las cosas pueden cambiar de manera cuantitativa denominándolas variables como fenómenos, propiedades o características que se puedan presentar al igual que aspectos visibles pueden ser de causalidad, covariación, dependencia, asociación e influencia. (Hernández et al 2018, p. 112 y 113).

Estos elementos tienen la importancia de las variables como fenómenos básicos del método científico, ciertos aspectos permiten descubrir las variables, establecer su dimensión y evidenciar la relación que puede haber entre sí. Para la presente investigación se usará las siguientes variables dependientes: v. de elementos tangibles, v. garantía, v. capacidad de respuesta, v. de seguridad, v. de empatía, v. de tecnología y conectividad, v. de cobertura y por último la v. de accesibilidad.

6.6 Instrumento de Medición

Al seleccionar el instrumento de SERVQUAL se toma con base a los autores Valarie, Parasuraman, & Berry (1993), ya que abarca 5 dimensiones de la calidad de servicio. Sus 22 variables integran o se adaptan a la encuesta definida, y con base en la literatura especializada sobre la calidad de servicio, se puede considerar que la escala presenta validez de contenido. (p. 205 a la 207). Por tal motivo, el instrumento no necesita validez, ya que fue validado por parte del autor.

Se realiza una prueba a las muestras independientes y con base a los resultados se confirmará si la escala es válida y predictiva, al igual se analiza la correlación entre la expectativa del cliente, su satisfacción y la percepción de la calidad del servicio.

Por consiguiente, se utiliza un cuestionario bajo la escala tipo Likert, que consiste en un conjunto de ítems con afirmación o juicios, solicitando a la persona su opinión. Es decir, se presentan cinco afirmaciones solicitando al cliente o funcionario la selección de una de las cinco opciones de respuesta:

1 = Fuertemente en desacuerdo.

2 = En desacuerdo.

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

4 = De acuerdo.

5 = Fuertemente de acuerdo.

Estos análisis arrojaron coeficientes de correlación y ponen de manifiesto que la medición de la calidad de servicio en función a las expectativas y percepciones de los clientes que presenta una correlación con la satisfacción y la calidad total del servicio, al igual que ha sucedido en investigaciones previas para corroborar su validez predictiva del instrumento.

Para determinar la eficacia convergente de la escala SERVQUAL, se diseñó una serie de preguntas relacionadas con la satisfacción al cliente, un concepto diferente pero muy relacionado con la calidad de servicio. Al colaborador se le solicitó valorar el sentimiento que tenía sobre el servicio prestado y su importancia dentro de la organización.

6.7 Metodología para el Plan de Mejora.

A partir del enfoque teórico presentado con anterioridad y con el propósito de diseñar el modelo de servicio para la organización Grupo G, el método a seguir en el diagnóstico de la investigación y análisis con cual se pretende conocer las expectativas y percepciones del cliente externo e interno permitiendo conocer y caracterizar la situación actual de la organización, de esta forma generar posibles mejoras al proceso que garanticen una mayor satisfacción y calidad del servicio cliente.

Para la encuesta del cliente se aplica un formulario de 23 preguntas asociadas a la calidad del servicio de Grupo G, que tendrán como propósito medir el grado de desempeño de las variables o dimensiones de la calidad del servicio como: confiabilidad, responsabilidad, tangibilidad, seguridad y empatía que influyen en la satisfacción del servicio al cliente.

Las brechas permiten identificar momentos que causan dificultades en la entrega del servicio influyendo en la calificación que los clientes hacen a la hora de dar su percepción respecto a la calidad del servicio. A continuación, se presentan las 5 brechas que proponen los autores de SERVQUAL:

Brecha 1: Comparar las expectativas del cliente y las percepciones de los directivos de la organización. Si la organización no conoce las necesidades de los clientes, difícilmente podrá satisfacer las necesidades y expectativas, ya que necesita una cultura orientada a la investigación, comunicación ascendente y niveles de mando.

Brecha 2: Diferencia entre la percepción de los directivos y las normas de calidad. Donde el compromiso de la dirección con la calidad, objetivos estandarizando normas para la ejecución de tareas y normas de la calidad del servicio.

Brecha 3: Diferencia entre las descripciones de la calidad del servicio y su prestación. Al igual, la falta de trabajo, la falta de claridad en las funciones la tecnología, la falta de control de sistemas supervisión, los conflictos y la ambigüedad en las funciones harán que el servicio no sea percibido por el cliente como excelente “calidad”.

Brecha 4: Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Uno de los factores claves en la formación de las expectativas, es la comunicación decente, donde prometer en exceso, son factores claves para mejorar las expectativas del cliente por parte de la organización.

Brecha 5: Esta es la principal, ya que engloba y da una visión general entre las expectativas de los clientes frente a su percepción en las dimensiones de los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y empatía. En el estudio se analizará la brecha cinco, que engloba las otras cuatro brechas y permitirá conocer las expectativas Vs la percepción frente a la organización. (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993, pág. 150).

Por otro lado, se realiza un FODA que permita conocer las debilidades, oportunidades de mejora, fortalezas y amenazas internas, en este caso, el cuestionario a aplicar permite evaluar la

percepción que los funcionarios tienen frente a la organización al analizarla desde afuera, como si fuéramos observadores externos.

Debemos preguntar y responder sinceramente que fortalezas y debilidades tiene la organización. Estudiando y analizando a fondo que oportunidades y amenazas encontramos en el entorno en la coyuntura actual (social, económica, tecnológica y política) por la cual se transita.

7. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Como se mencionaba en el capítulo anterior las diferentes etapas facilitan tener una visión integral de organización, al igual las herramientas aplicadas permiten conocer la situación actual de la empresa, por otra parte, el levantamiento de información permite analizar el panorama y a su vez dan bases y parámetros a la hora de desarrollar e implementar del modelo de servicios en Grupo G – Consultores en Seguros por medio de los resultados obtenidos en el instrumento de medición.

7.1 Descripción del Modelo de SERVQUAL.

El instrumento de SERVQUAL se adapta a las necesidades de la organización, el cual permite medir y analizar las expectativas Vs las percepciones de los clientes al enfrentarse directamente con la calidad del servicio de Grupo G en dichos momentos, cuya apreciación se obtiene por medio de las declaraciones de cada usuario.

Dicho instrumento fue aplicado al 100% de los colaboradores y 26 clientes que fue la muestra seleccionada para la recolección de los datos, al igual se diseñó bajo los formularios de Google Forms, las cuales incluyen preguntas de carácter demográfico permitiendo caracterizar la muestra; por otro lado, una serie de preguntas que permiten medir los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. Esta encuesta fue distribuida por el director de marketing y ventas de Grupo G – Consultores en Seguros.

Por otra parte, el instrumento a funcionarios fue desarrollada con la misma directriz para su adecuada aplicación, las preguntas permiten caracterizar la muestra y el cuestionario medir el trabajo en equipo, ajuste empleado-función, ajuste tecnología-función, control percibido, sistemas de supervisión y control, conflictos funcionales, ambigüedad de las funciones, comunicación horizontal y tendencia a prometer en exceso.

Con relación al párrafo anterior, se busca obtener información en detalle sobre motivación e inconformidad, con el objetivo de entender expectativas y percepciones del servicio que reciben los clientes, así como su opinión sobre las causas de los inconvenientes y características para su mejoramiento.

Utilizando un lenguaje breve y conciso, garantizó la confiabilidad permitiendo que el instrumento sea aplicado de forma fácil y ágil en la población determinada. Ver Anexos A, B y C - Fichas técnicas de la encuesta, el formato de encuesta detallado.

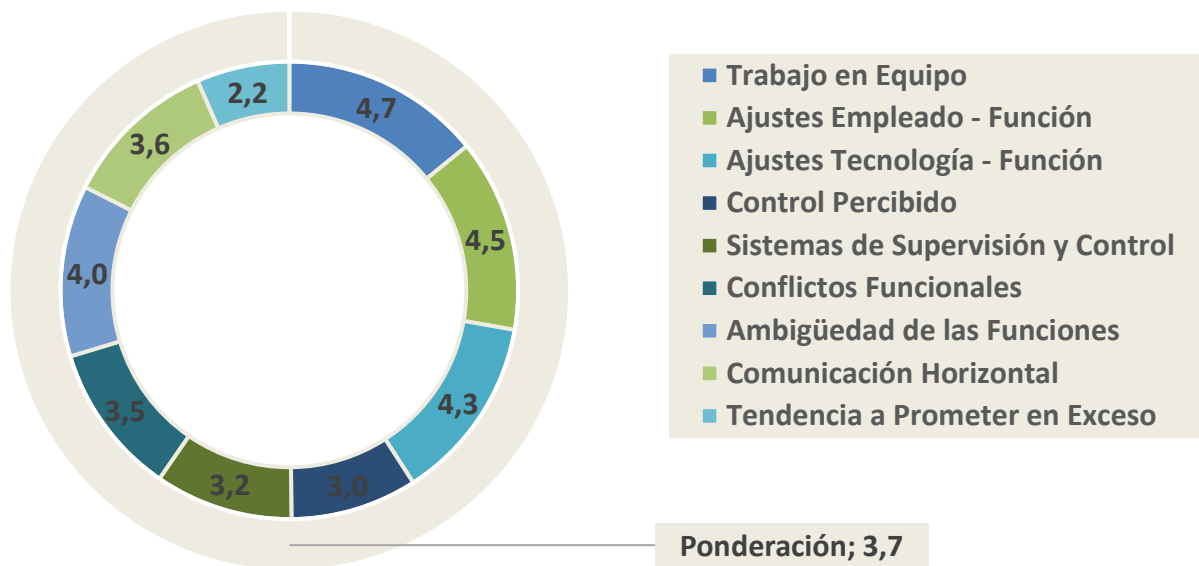
7.2 Estructura de las Preguntas de la encuesta

Las preguntas fueron diseñadas con base al objetivo de la investigación, por otra parte, son preguntas cerradas que permiten al encuestado responder de forma ágil y fácil sus expectativas y percepciones por medio de una escala de 1 a 5, donde uno es Fuertemente en desacuerdo y cinco Fuertemente de acuerdo, valorando el nivel de importancia de las características cuando evalúa la calidad del servicio.

7.3 Análisis de Resultados de la Percepción de los funcionarios de Grupo G – Consultores de Seguros.

La siguiente gráfica muestra el consolidado del valor percibido por el 100% de los funcionarios y posteriormente se evidenciarán los resultados de la muestra seleccionada de los 26 clientes. Donde el promedio para cada dimensión se pondera sobre el 3,7 considerando que la escala de medición se encuentra entre 1 y 5, al ponderar las brechas en las 9 dimensiones y sus 30 variables.

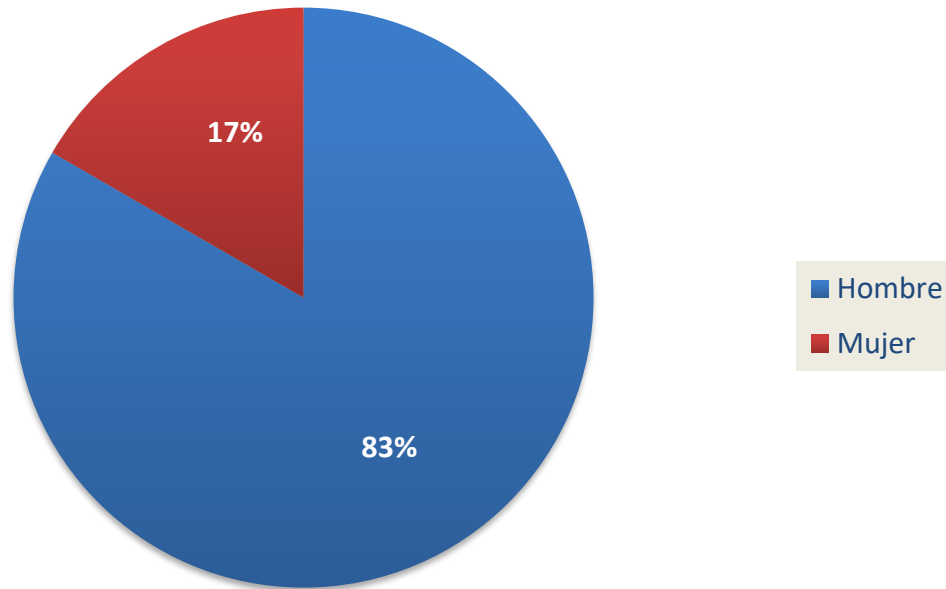
Ilustración 9 Ponderación por dimensión



Fuente: Elaboración propia

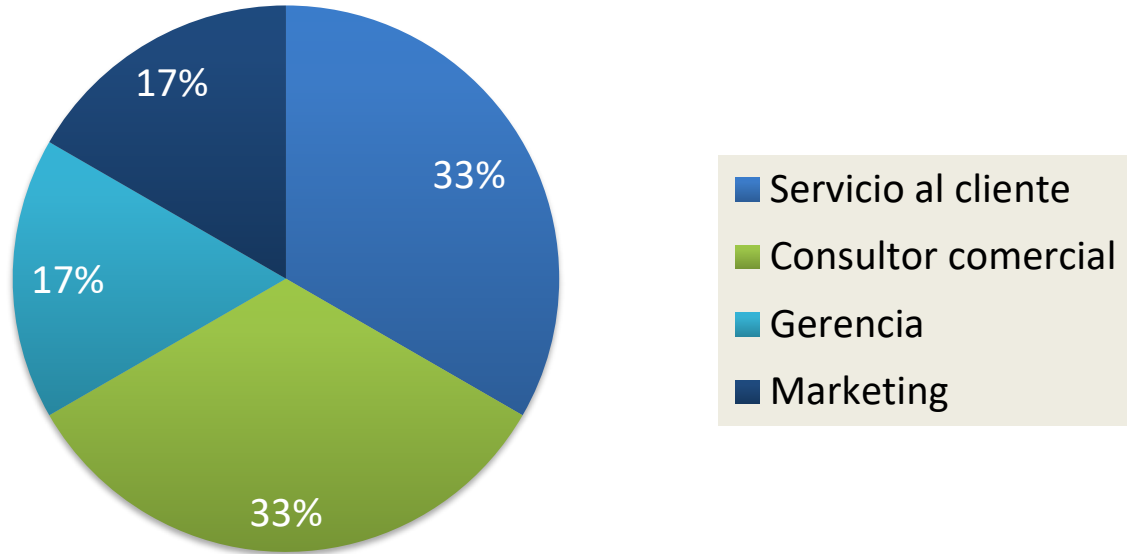
7.3.1 Segmentación de la muestra encuestada.

Ilustración 10 Segmentación por género



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 11 Nivel del cargo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

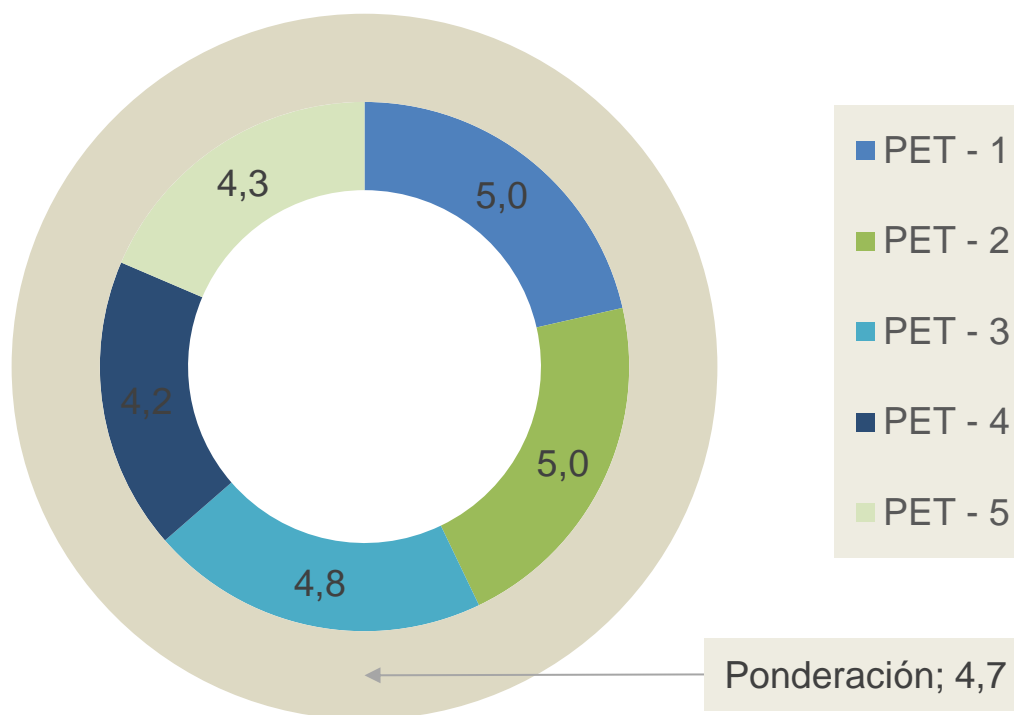
7.3.2 Percepción de los funcionarios en el nivel de importancia de trabajo en equipo.

Tabla 4 Nivel de percepción del trabajo en equipo

Trabajo en Equipo
Preguntas = PET
PET1. ¿En mi empresa, siento que soy parte de un equipo?
PET2. ¿En mi empresa, todos contribuyen al esfuerzo que realiza el equipo para servir a los clientes?
PET3. ¿Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo?
PET4. ¿Mis compañeros de trabajo y yo cooperamos con más frecuencia de lo que nos corresponden?
PET5. ¿Siento que soy un miembro importante de la empresa?

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 12 Ponderación de elementos del trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

Grupo G – Consultores en Seguros cuenta con una percepción favorable por parte de su grupo de trabajo lo que permite implementar con facilidad diferentes herramientas y procesos de mejora en la calidad del servicio, permitiendo que la organización se encuentre en el nivel 4 de madurez, ya que tienen las competencias de cada uno de los roles en cada área, facilitando el reclutamiento de personal, lo que pueden seguir fortaleciendo a través de talleres o capacitaciones individuales

Lo que a futuro facilita la implementación del sistema de calidad en el servicio y la documentación de sus procesos para sus áreas, al igual facilitará el aprendizaje y mejoramiento continuo para los funcionarios en aspectos que involucran las brechas de conocimiento de la organización.

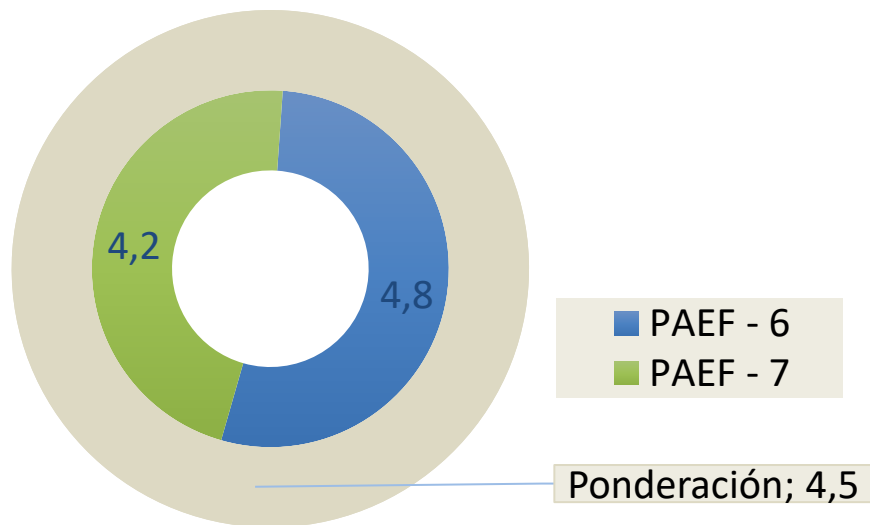
7.3.3 Percepción de los funcionarios en el nivel de importancia ajuste empleado - función.

Tabla 5 Nivel de percepción en ajustes empleado - función

Ajustes Empleado - Función
Preguntas = PAEF
PAEF6. ¿Me siento cómodo en mi trabajo en el sentido de que soy capaz de realizarlo bien?
PAEF7. ¿Mi empresa contrata personal cualificado para realizar sus trabajos?

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 13 Ponderación de elementos en ajustes empleado – función



Fuente: Elaboración propia

Los funcionarios perciben que el trabajo en equipo genera gusto y comodidad al realizar sus funciones permitiendo resolver problemas por sí mismo, al igual consideran que el personal contratado en cumple con el perfil idóneo que a su vez influye positivamente en los colaboradores a través del compañerismo e intercambio de conocimiento, apoyo mutuo y alcance de metas donde el nivel 4 de madurez en su ponderación.

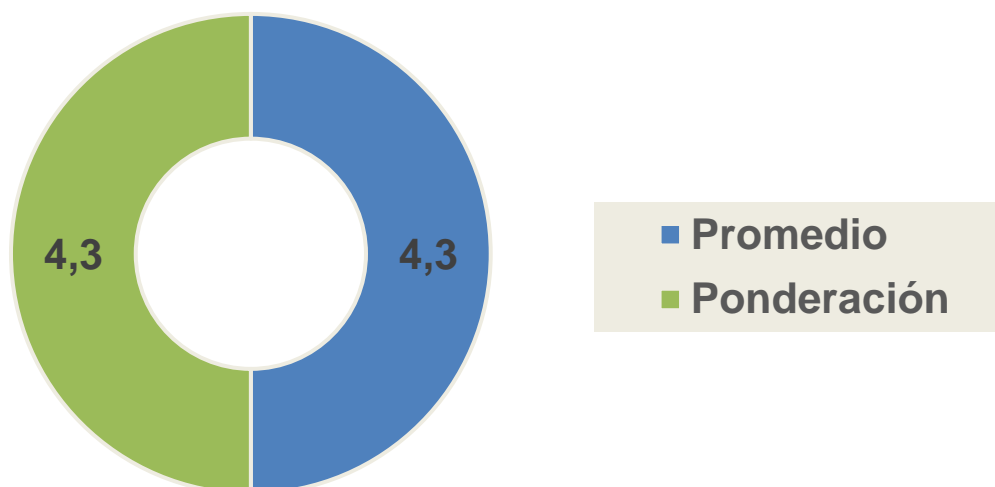
7.3.4 Percepción de los funcionarios en el nivel de importancia ajuste tecnología – función.

Tabla 6 Nivel de percepción en ajustes tecnología – función

Ajustes Tecnología - Función
Preguntas = PATF
PATF8. ¿Mi empresa me da los instrumentos y equipos que necesito para realizar bien mi trabajo?

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14 Ponderación de elementos en ajustes tecnología – función



Fuente: Elaboración propia

Los funcionarios consideran que la organización pone a su disposición las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar bien sus funciones generando gusto y comodidad al

realizar y dominar por completo sus tareas influyendo positivamente en el desarrollo de sus funciones mostrando un nivel 4 de madurez.

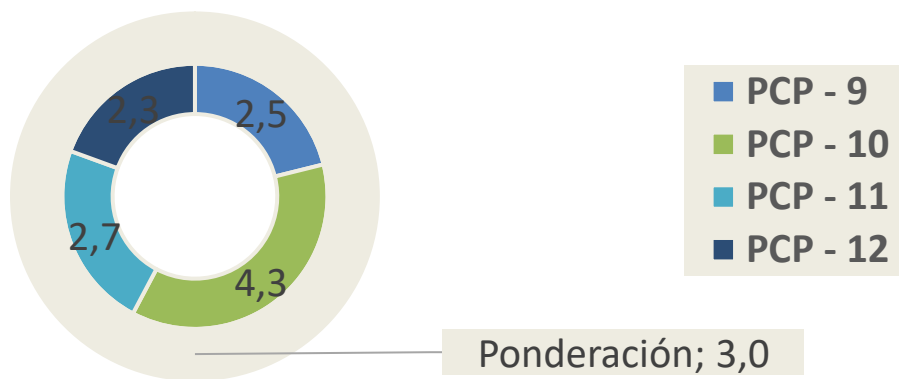
7.3.5 Percepción de los funcionarios en el nivel de control percibido.

Tabla 7 Nivel de percepción del control percibido

Control Percibido
Preguntas = PCP
PCP9. ¿En mi trabajo, dedico gran parte de mi tiempo a resolver problemas sobre los que tengo muy poco control?
PCP10. ¿En mi trabajo tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes?
PCP11. ¿Algunas veces siento que no tengo control sobre mi trabajo, ya que muchos clientes demandan el servicio al mismo tiempo?
PCP12. ¿Una de mis frustraciones en mi trabajo es que algunas veces tengo que depender de otros empleados para servir a mis clientes?

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15 Ponderación de elementos de control percibido



Fuente: Elaboración propia

Los funcionarios de Grupo G perciben que el relacionamiento con el cliente se encuentra el nivel 4 de madurez, donde tienen la libertad de satisfacer las necesidades de los usuarios, Pero al observar la brecha de manera global esta presenta una ponderación de nivel 3, donde la satisfacción está estrechamente ligada con las emociones durante la interacción y satisfacción del servicio al cliente. Por lo que, si la organización pretende subir al siguiente nivel de madurez debe trabajar fuertemente en generar confianza y apoyo a sus funcionarios mostrando un personal que esté en la capacidad de brindar y ofrecer calidad en el servicio generando compromiso y sentido de pertenencia.

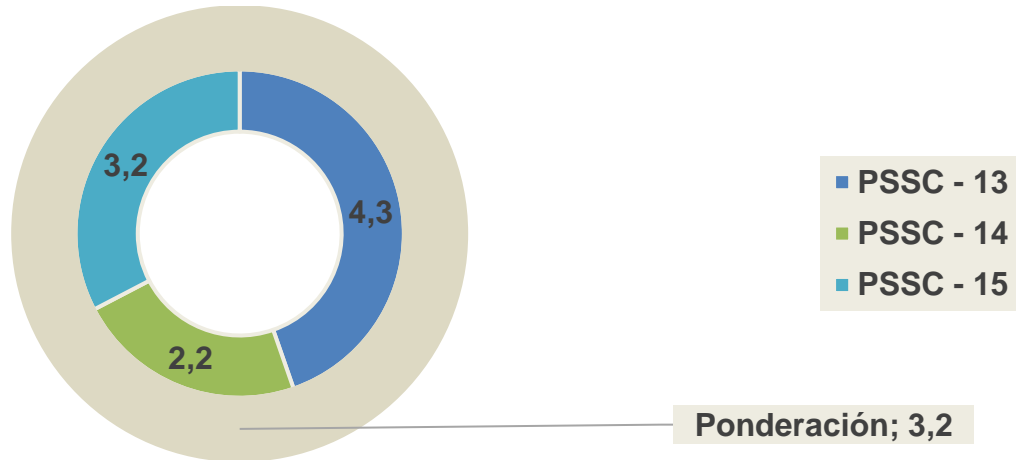
7.3.6 Percepción de los funcionarios en el nivel de sistemas de supervisión y control.

Tabla 8 Nivel de percepción en sistemas de supervisión y control

Sistemas de Supervisión y Control
Preguntas = PSSC
PSSC13. ¿Las evaluaciones de mi supervisor sobre mis actuaciones en el trabajo incluyen lo bien que interactúo con mis clientes?
PSSC14. ¿En nuestra empresa, el hecho de hacer un esfuerzo especial para servir a los clientes no implica una mayor paga o reconocimiento?
PSSC15. ¿En nuestra empresa, los empleados que dan lo mejor de sí para servir a los clientes reciben mayores recompensas que los otros empleados?

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16 Ponderación de elementos de sistemas de supervisión y control



Fuente: Elaboración propia

El resultado general de esta dimensión presenta la misma calificación que la brecha anterior en el nivel 3 de madurez en la calidad del servicio, si la organización quiere mejorar en sistemas de supervisión y control para pasar al siguiente nivel de madurez debe hacer un gran esfuerzo generando mayor reconocimiento e incentivos a sus colaboradores que a futuro impactará positivamente en la calidad de atención y servicio al cliente.

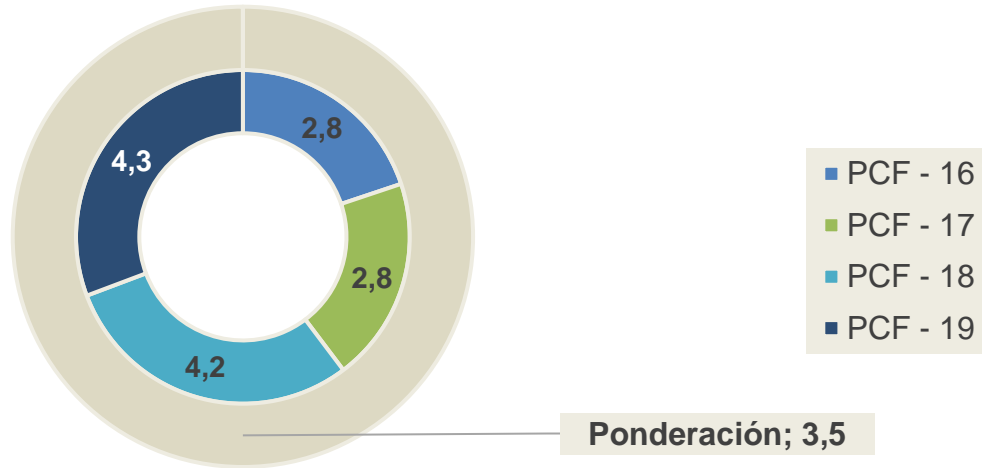
7.3.7 Percepción de los funcionarios en el nivel de Conflictos funcionales.

Tabla 9 Nivel de percepción en conflictos funcionales

Conflictos Funcionales
Preguntas = PCF
PCF16. ¿La cantidad de papeleo que implica mi trabajo me dificulta el servir eficazmente a mis clientes?
PCF17. ¿La empresa le da tanta importancia a la venta que es difícil ofrecer el nivel de servicio apropiado a los clientes?
PCF18. ¿En términos generales, lo que mis clientes quieren que haga y lo que mis superiores quieren que haga es lo mismo?
PCF19. ¿Mi empresa y yo tenemos las mismas ideas sobre cómo debería realizar mi trabajo?

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17 Ponderación de elementos de conflictos funcionales



Fuente: Elaboración propia

Si Grupo desea mejorar la calidad de atención y servicio al cliente, debe implementar paulatinamente e integrar y normalización sus procesos los cuales le permitan generar valor de manera transversal, por ejemplo, en aspectos como inteligencia competitiva, investigación de mercados, benchmarking y sistemas o normas calidad.

7.3.8 Percepción de los funcionarios en el nivel de ambigüedad de las funciones.

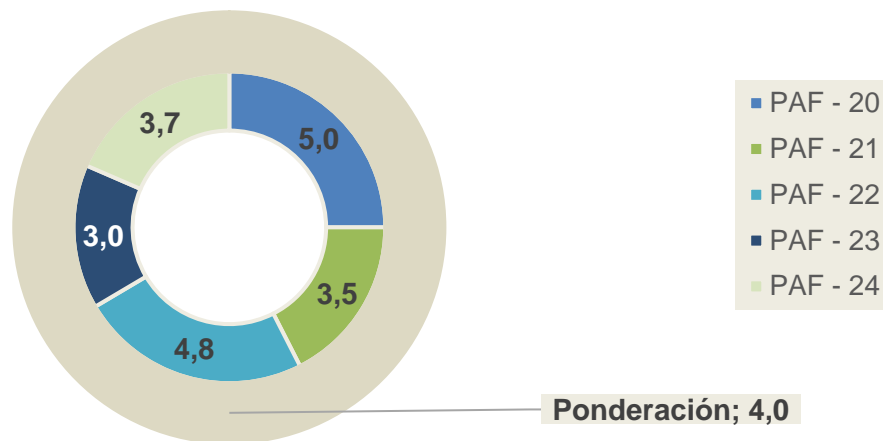
Tabla 10 Nivel de percepción en ambigüedad de las funciones

Ambigüedad de las Funciones
Preguntas = PAF
PAF20. ¿Recibo suficiente información de la dirección sobre lo que se supone que debo hacer en mi trabajo?
PAF21. ¿Con frecuencia siente que no entiende los servicios que ofrece la compañía?
PAF22. ¿Me siento capaz de adecuarme a los cambios que introduce la empresa en mi trabajo?
PAF23. ¿Siento que en mi empresa no me han entrenado lo suficiente para interactuar eficazmente con los clientes?

PAF24. ¿No estoy seguro de a qué aspectos en mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi comportamiento en el trabajo?

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 18 Ponderación de elementos de ambigüedad de las funciones



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la ambigüedad de las funciones, la organización se encuentra en el nivel 4, es claro que se reconoce la importancia de comunicar las funciones que debe cumplir el funcionario acorde a su rol y área, al igual que su adaptación a dichos cambios. Sin embargo, es necesario que se estandaricen sus procesos generando mayor calidad en el servicio y conocimiento del negocio.

7.3.9 Percepción de los funcionarios en el nivel de comunicación horizontal.

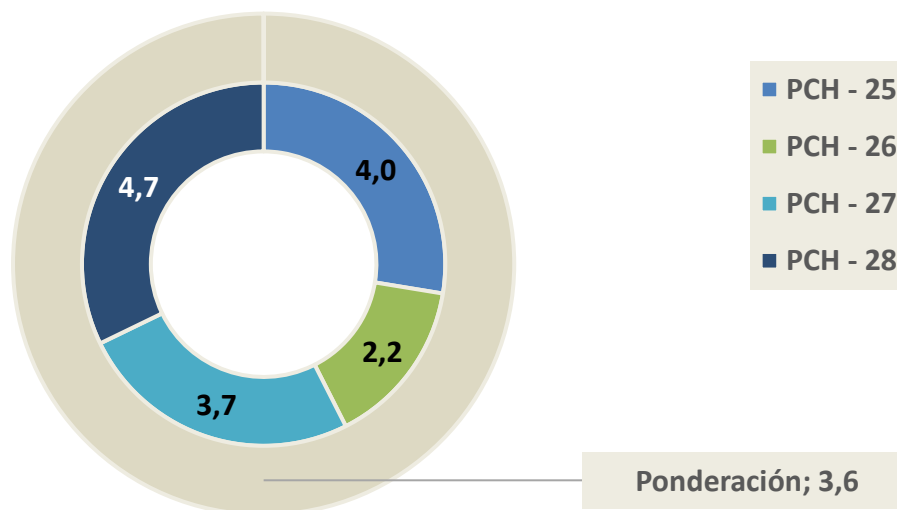
Tabla 11 Nivel de percepción en la comunicación horizontal

Comunicación Horizontal
Preguntas = PCH
PCH25. ¿Las personas que crean nuestra publicidad consultan con empleados como yo sobre la veracidad de las promesas que hacen en la publicidad?

PCH26. ¿Con frecuencia no tengo conocimiento por adelantado de las promesas que se hacen en las campañas publicitarias en nuestra empresa?
PCH27. ¿Empleados como yo interactúan con el personal de operaciones para discutir el nivel de servicios que la empresa puede ofrecer a los clientes?
PCH28. ¿La empresa cuenta con una política de servicio al cliente?

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 19 Ponderación de elementos de comunicación horizontal



Fuente: Elaboración propia

El flujo de comunicación en Grupo G es aceptable, lo cual se refleja en el nivel 3 de madurez en la calidad del servicio. Donde reforzar la comunicación interna hacia los empleados es importante generando conciencia en el manejo y conocimiento de la información que se ofrece al usuario, además como se mencionó anteriormente Grupo G cuenta con áreas específicas para el Servicio al Cliente y Marketing.

A pesar de que la organización cuenta con una política de servicio, se evidencia que la empresa debe trabajar más en la interiorización por parte de sus funcionarios, ya que la

percepción de sus clientes indica lo contrario en la calidad de atención y servicio identificando posibles barreras afectan el flujo del servicio. Sin embargo, para seguir al siguiente nivel es importante que la organizacional comunique la información que genere a nivel gerencial creando conciencia, mejorando los resultados y reconocimiento de marca a nivel interno y externo.

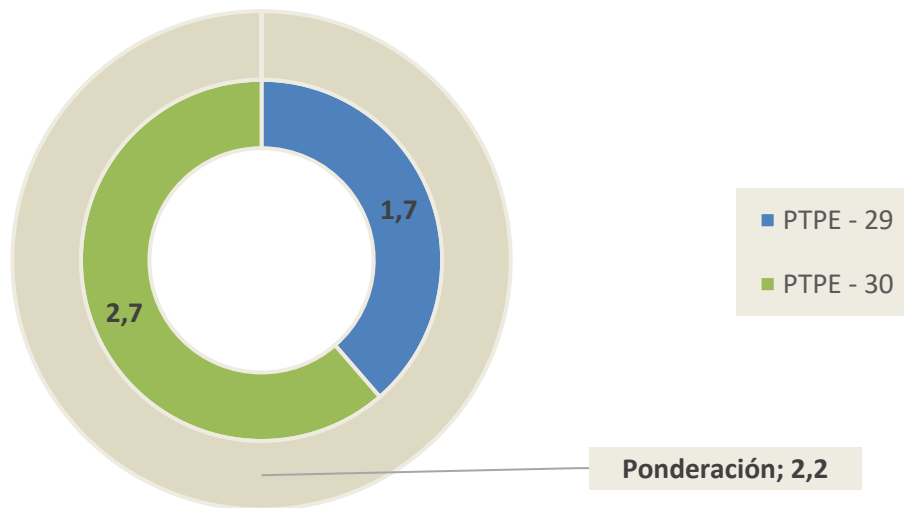
7.3.10 Percepción de los funcionarios en el nivel de Tendencia a prometer en exceso.

Tabla 12 Nivel de percepción de tendencia a prometer en exceso

Tendencia a Prometer en Exceso
Preguntas = PTPE
PTPE29. ¿La intensa competencia está provocando más y más presión en la empresa para generar nuevos negocios?
PTPE30. ¿Nuestros principales competidores, en un esfuerzo para captar nuevos clientes, hacen promesas que posiblemente no podrán cumplir?

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 20 Ponderación de elementos de tendencia a prometer en exceso



Fuente: Elaboración propia

Grupo G debe prestar mayor atención a la tendencia a prometer en exceso, ya que su ponderación se encuentra en el nivel 2, lo que afecta considerablemente la calidad del servicio y la percepción que los clientes tienen frente al servicio y la organización, si la empresa pretende mejorar su ponderación es importante prestar mayor atención a su estrategia competitiva, implementar investigación de mercados y planificar su posicionamiento en el mercado y diferenciar sus productos frente a la competencia.

7.4 Análisis de Resultados de las Expectativas y Percepciones de los Clientes de Grupo G – Consultores de Seguros.

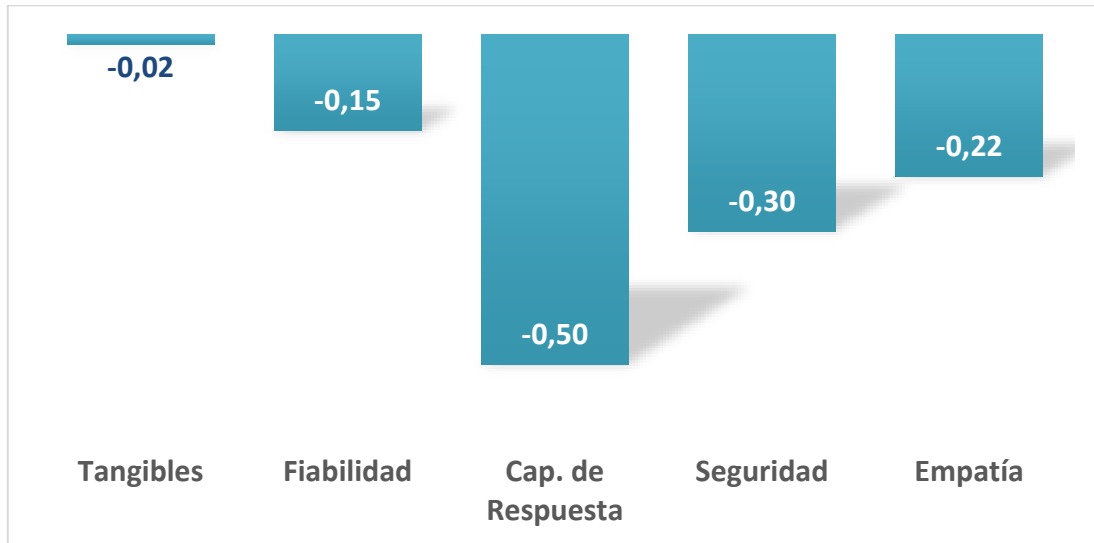
La siguiente tabla muestra el consolidado del valor esperado y percibido por los clientes. Donde el promedio para cada dimensión se pondera sobre 4, considerando que la escala de medición se encuentra entre 1 y 5. Por otra parte, al ponderar las brechas en las 5 dimensiones los resultados son negativos.

Tabla 13 Consolidado de Resultados del Instrumento de SERVQUAL

Dimensiones	Valor esperado		Valor percibido		Brecha
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación	
Tangibles	4,41	0,90	4,39	0,91	-0,02
Fiabilidad	4,52	0,72	4,38	0,83	-0,15
Cap. de Respuesta	4,65	0,76	4,15	1,04	-0,50
Seguridad	4,83	0,61	4,53	0,85	-0,30
Empatía	4,73	0,58	4,52	0,60	-0,22

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 21 Total de ponderación – Brechas



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior encontramos la ponderación que obtuvo cada dimensión, como se observa; las 5 brechas obtuvieron un puntaje inferior al promedio. Lo que indica que los 26 clientes tienen una percepción negativa frente a la calidad y atención en el servicio que ofrece la organización Grupo G.

7.4.1 Percepción del cliente en la calidad del servicio con relación a elementos tangibles

Tabla 14 Preguntas de Elementos Tangibles

Elementos Tangibles
Preguntas = PT
PT1. ¿La empresa Grupo G Consultores en Seguros tiene un portal WEB de apariencia amigable y moderna?
PT2. ¿Las redes sociales de Grupo G Consultores en Seguros son visualmente atractivas?

PT3. ¿Considera que las redes sociales de Grupo G - Consultores en Seguros influyó de alguna manera en su vida diaria?
PT4. ¿Es más fácil para usted comunicarse a través de redes sociales que en persona con Grupo G - Consultores en Seguros?
PT5. ¿Compraría nuevos productos o servicios de Grupo G - Consultores en Seguros que antes no conocía gracias a las redes sociales?

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 22 Ponderación de Elementos Tangibles



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los elementos tangibles esta brecha recibe una ponderación de -0.02 ya que los clientes consideran que es fácil comunicarse por medio de las redes sociales y adquirir nuevos servicios. Sin embargo, para poder mejorar la ponderación, es necesario que Grupo G - Consultores en Seguros estandarice y dé a conocer a las diferentes áreas de la organización sus buenas prácticas, teniendo en cuenta que esto está influye directamente en la atención y servicio al cliente.

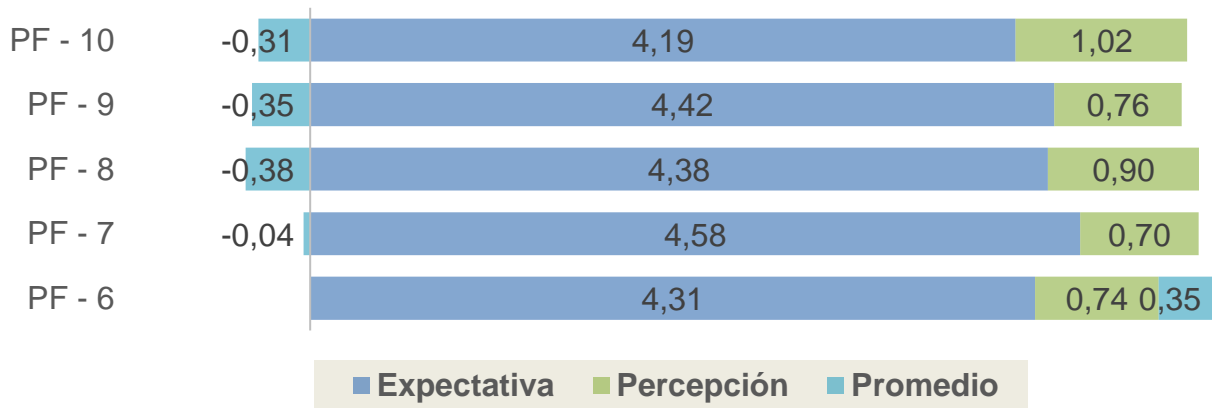
7.4.2 Percepción del cliente en la calidad del servicio con relación a: *Fiabilidad*

Tabla 15 Preguntas de Elementos de Fiabilidad

Fiabilidad
Preguntas = PF
PF6. ¿Cuándo la empresa de Grupo G - Consultores en Seguros promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen bien?
PF7. ¿Cuándo un cliente tiene un problema, Grupo G - Consultores en Seguros muestra sincero interés en solucionarlo?
PF8. ¿Grupo G - Consultores en Seguros realiza bien el servicio la primera vez?
PF9. ¿Grupo G - Consultores en Seguros concluye el servicio en el tiempo prometido?
PF10. ¿Grupo G - Consultores en Seguros insiste en mantener registros exentos de errores?

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 23 Ponderación de Elementos Fiabilidad



Fuente: Elaboración propia.

La brecha de fiabilidad recibe una ponderación de menos 0,15 ya que el cliente reconoce que Grupo G hace bien su función, pero consideran que la capacidad de entregar el servicio en el

tiempo prometido en las condiciones iniciales no es adecuada, incidiendo negativamente en la percepción de desinterés a los requerimientos y necesidades de los usuarios.

La tecnología es un aspecto destacado en la organización que ha permitido llegar a más clientes con una comunicación adecuada, pero ello, es importante que empresa trabaje en los tiempos de respuesta estandarizando la calidad en la atención y servicio por medio procesos, capacitación y retroalimentación de sus funcionarios.

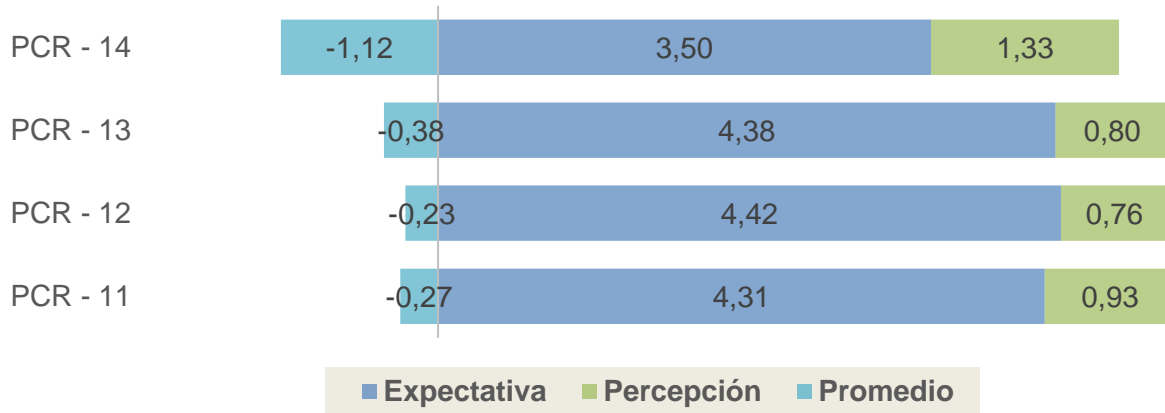
7.4.3 Percepción del cliente en la calidad del servicio con relación a la capacidad de respuesta

Tabla 16 Preguntas de Elementos de Capacidad de Respuesta

Capacidad de Respuesta
Preguntas = PCR
PCR-11 ¿Grupo G - Consultores en Seguros, comunica a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio?
PCR-12 ¿Grupo G - Consultores en Seguros, ofrecer un servicio rápido a sus clientes?
PCR-13 ¿Grupo G - Consultores en Seguros, siempre está dispuesto a ayudar a los clientes?
PCR-14 ¿Grupo G - Consultores en Seguros, está demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes?

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 24 *Ponderación de elementos Capacidad de respuesta*



Fuente: Elaboración propia.

La brecha de capacidad de respuesta obtuvo una ponderación de -0,50 los clientes consideran que la comunicación por medio de sus diferentes canales es deficiente, ya que los tiempos de respuesta son largos. Lo que puede dar a entender que la idea de negocio no es clara para otras áreas y que estas no están alineadas con la estrategia, por otra parte, la carencia de una política y protocolos de atención y servicio y conocimiento del servicio que se ofrece sea de calidad. Así mismo, si la organización aspira mejorar en sus brechas es necesario que sus directivos destinen anualmente una parte del presupuesto para capacitaciones a sus funcionarios lo que a futuro influye de manera positiva en la capacidad de respuesta por parte de la empresa.

7.4.4 Percepción del cliente en la calidad del servicio con relación a la Seguridad

Tabla 17 *Preguntas de Elementos de Seguridad*

Seguridad	
Preguntas = PS	
PS-15.	¿El comportamiento de los empleados de Grupo G - Consultores en Seguros transmite confianza a sus clientes?
PS-16.	¿Los clientes de Grupo G - Consultores en Seguros se sienten seguros en sus transacciones con la organización?

PS-17. ¿Los empleados Grupo G - Consultores en Seguros siempre son amables con los clientes?

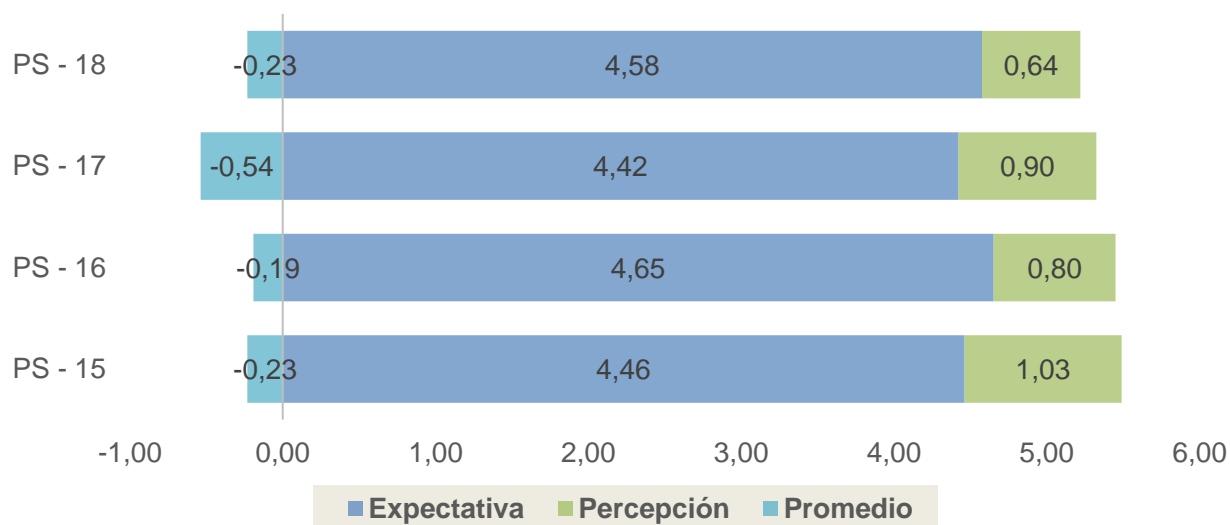
PS-18. ¿Los empleados de Grupo G - Consultores en Seguros tienen conocimiento suficiente para responder a las preguntas de los clientes?

Fuente: Elaboración propia.

El resultado general de esta brecha es de -0,30 indica que la organización debe trabajar fuertemente en generar confianza al cliente mostrando un personal que esté en la capacidad de brindar seguridad, conocimiento y confianza al ofrecer sus servicios, permitiendo tomar decisiones enfocadas a dicha brecha.

El nivel de percepción de esta brecha permite rastrear la participación en procesos y el comportamiento que se deben tener frente al servicio para obtener buenos resultados, es necesario generar compromiso y sentido de pertenencia por parte de los funcionarios de la organización.

Ilustración 25 Ponderación de elementos Seguridad



Fuente: Elaboración propia.

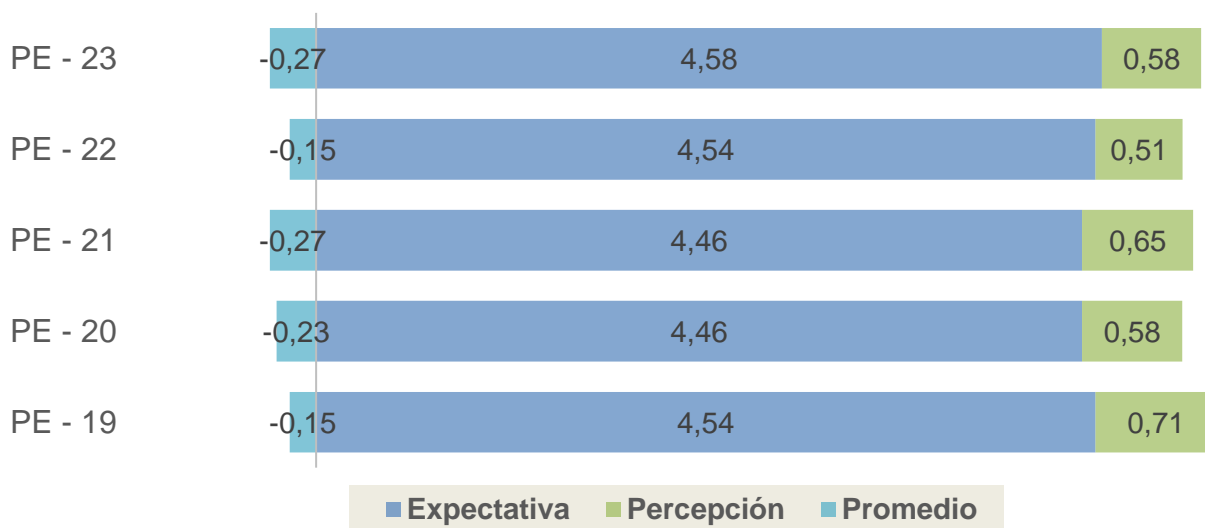
7.4.5 Percepción del cliente en la calidad del servicio con relación a la Empatía

Tabla 18 Preguntas de los Elementos de Empatía

Empatía	
Preguntas	
¿Grupo G - Consultores en Seguros da a sus clientes una atención individualizada?	
¿Grupo G - Consultores en Seguros tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes?	
¿Grupo G - Consultores en Seguros tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a todos sus clientes?	
¿Grupo G - Consultores en Seguros se preocupa por los mejores intereses de sus clientes?	
¿Los empleados de Grupo G - Consultores en Seguros comprenden las necesidades de sus clientes?	

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 26 Ponderación de elementos de Empatía



Fuente: Elaboración propia.

La brecha de empatía obtuvo una ponderación de -0,22 donde los clientes perciben que el flujo de comunicación o conexión emocional genera una buena experiencia a la hora de enfrentarse con el servicio. Por otra parte, la alta dirección debe crear conciencia sobre la importancia de implementar un protocolo de servicio transversal el cual impacte directamente en resultados futuros donde los funcionarios sean el activo principal que transforme y genere recordación y reconocimiento de marca.

7.4.6 Percepción del cliente en el nivel de importancia en la calidad del servicio

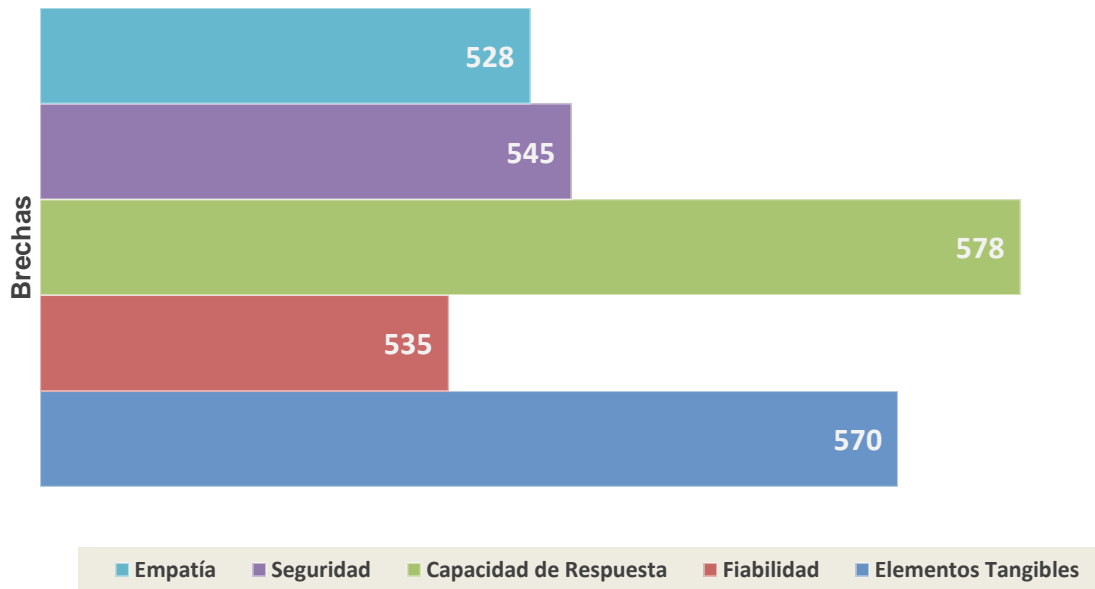
A continuación, incluimos cinco características que corresponden a los servicios que ofrecen. Donde los clientes dan a conocer el nivel de importancia cuando evalúa la calidad del servicio de Grupo G, distribuyendo un total de 100 puntos entre las cinco brechas de acuerdo con la importancia de cada característica.

Tabla 19 Nivel de importancia para el cliente al medir el servicio

#	Nivel de importancia	%
1	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza Grupo G Consultores en Seguros.	21%
2	Habilidad de la empresa de Grupo G Consultores en Seguros para realizar el servicio promedio de forma segura y precisa.	19%
3	Disposición de Grupo G Consultores en Seguros para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido.	21%
4	Conocimientos y trato amable de los empleados de Grupo G Consultores en Seguros y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza.	20%
5	Cuidado, atención individualizada que Grupo G Consultores en Seguros les da a sus clientes.	19%
	Total	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 27 Ponderación del nivel de importancia en el servicio



Fuente: Elaboración propia

Al solicitarle a los encuestados que distribuyeran 100 puntos entre las cinco brechas de la calidad del servicio, estos respondieron que el nivel de mayor relevancia es la capacidad de respuesta, que para este caso fueron definidos como: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido entre, recibiendo una ponderación de 578 puntos. Sin embargo, está influye directamente en la percepción del servicio y se puede reconocer un impacto intangible en las demás brechas.

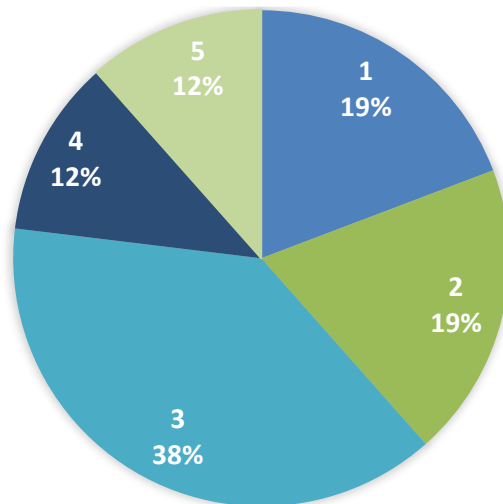
Por otra parte, al preguntar cuál de las cinco características señaladas con anterioridad es la de mayor importancia el 38% de los encuestados consideran que la principal es la capacidad de respuesta, mientras que el 35% indica que la Fiabilidad es el menor interés y un 46% indico que la menos importante son los elementos tangibles.

Tabla 20 Ponderación del nivel de importancia en el servicio

#	Nivel de importancia	%
3	Por favor, indique el número de la característica de mayor importancia.	38%
4	¿Qué característica es la segunda más importante para usted?	35%
1	¿Cuál es la característica menos importante para usted?	46%

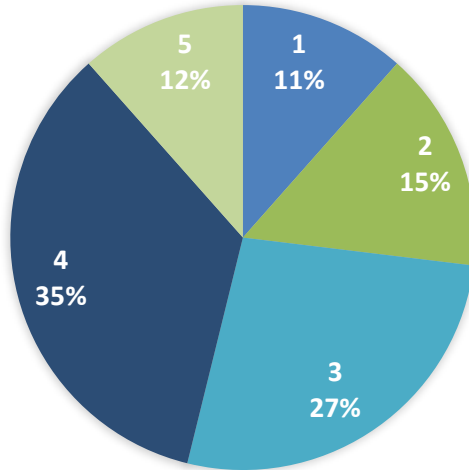
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 28 Indique el número de la característica



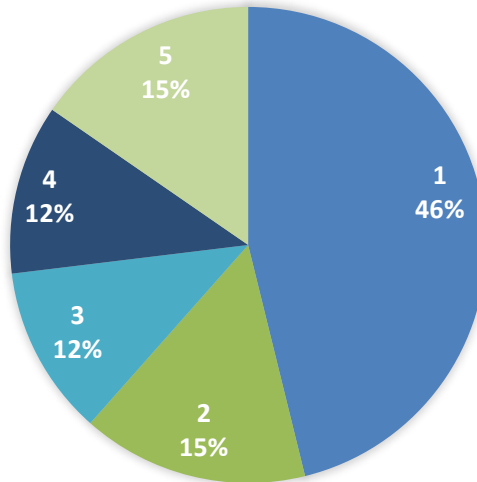
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 29 *Qué característica es la segunda más importante para usted*



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 30 *¿Cuál es la característica menos importante para usted?*



Fuente: Elaboración propia

7.5 Matriz FODA

Para el desarrollo de la matriz FODA se contó con una visión externa y la percepción de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización. Igualmente, se cuenta con la aplicación del formulario con preguntas cerradas con relación a su labor y el punto de vista frente a la empresa, permitiendo detectar la situación actual de Grupo G – Consultores en Seguros.

Ilustración 31 Matriz FODA Grupo G – Consultores en Seguros



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior es posible indicar por área lo siguiente:

7.5.1 La gerencia general de Grupo G

Cuenta con experiencia en seguros, lo que le ha permitido adquirir clientes corporativos, medianos y pequeños permitiéndole ser referido para nuevos negocios, adicionalmente, las empresas aseguradoras que lo respaldan, entre ellas SURA, Liberty Seguros, Seguros Bolívar, Seguros del Estado, Allianz, Mapfre, Aseguradora Solidaria de Colombia, Positiva y Previsora le permiten acceder a diferentes oportunidades de negocio mejorando su solidez financiera.

Por otro lado, conocer mercado le ha permitido llegar a más clientes pequeños por medio de un capital humano idóneo, al igual, el manejo empírico les ha permitido administrar a través del tiempo.

7.5.2 El área administrativa y de negocios.

Es la encargada de la parte financiera y cobro de cartera, controla y contrata el personal temporal. Aún que la organización es pequeña al igual que el grupo de colaboradores debe mejorar y ser más sensible a la hora de comunicarse internamente. Por otra parte, se evidencia la necesidad de mantener el personal, pues la alta rotación afecta la fuerza de ventas y genera mayor costo en capacitación afectando el direccionamiento estratégico.

7.5.3 El área comercial de marketing y ventas.

Cuenta con el apoyo de la gerencia en la toma de decisiones y solución a diversos temas de la organización, adicionalmente brinda apoyo a la gestión y venta de los seguros. Debido a la alta rotación del personal temporal esta área se ve afectada en la parte comercial y al no ser capacitado adecuadamente se retiran, influyendo en la pérdida de nuevos negocios y la fuerza de ventas.

7.5.4 El área operativa de servicio al cliente.

Esta área es responsable del contacto directo con el cliente, por ello es importante que el personal cuente con el conocimiento y habilidades de comunicación para dar solución a los requerimientos de los clientes. Dicha área maneja niveles de estrés por la misma presión laboral.

Adicionalmente todas sus operaciones son avaladas por el director de marketing y ventas lo que podría afectar la oportunidad en la expedición del seguro por falta de autonomía.

7.5.5 Estrategias organizacionales FODA.

Dicho lo anterior se elaboran las estratégicas que permite fortalecer la calidad del servicio de Grupo G, las cuales se obtienen del FODA aprovechando las fortalezas de la organización para optimizar sus oportunidades, superando las debilidades que se presentan al minimizar las amenazas y reduciendo las debilidades lo que permite ceñir el impacto negativo:

Tabla 21 Factores Internos y Externos FODA

FACTORES INTERNOS			
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS - DO
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	(F1, O2). Desarrollar convenios con empresas potenciales en el mercado.	(D1: O1, O5) Sensibilizar al personal periódicamente en la importancia de la comunicación interna y externa permitiendo ser más resilientes al cambio.
		(F2, O2). Desarrollar un Plan de Mercadeo para fortalecer la marca de Grupo G	(D2, O1 al O5) Redefinir el direccionamiento de la organización permitirá adaptar y/o cambiar aspectos de su entorno para lograr un ajuste más favorable en la organización.
		(F3, O3). Elaborar servicios accesibles y novedosos a nichos de mercado no asegurados, con el objetivo de generar alianzas estratégicas y oportunidades de negocio.	(D3, 04) Mejorar el plan de capacitación según las necesidades de la organización, generadores incentivos para el área comercial de acuerdo con su gestión en ventas.

	(F4, O4). Incentivar a través de remuneraciones y capacitaciones.	(D4.D5: O2) Asignar al área de Servicio al cliente el manejo de las redes sociales, WhatsApp, portal web entre otros, involucrándolos en los procesos de la organización generando compromiso, valor y cumplimiento de metas.
	(F5, O5). Incentivar a los clientes a adquirir servicios los cuales le permitan prevenir riesgos futuros a los que se encuentra expuesto, con la intención de ofrecerle solución a sus necesidades.	(D6, O3) Implementar las buenas prácticas de otras compañías aseguradoras (competencia) según las necesidades de Grupo G
AMENAZAS	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS - DA
	(F1, A1) Propiciar acercamiento a través de eventos.	(D1. D5: A2, A6) Trazar un Plan de Mercadeo.
	(F2, A2) Realizar convenios que permitan ofrecer mayor respaldo y valor a los clientes.	(D2. D6: A1, A3) Diseñar un Plan Estratégico que permita administrar la operación de la organización.
	(F3, A3) Ejecutar estrategias de publicidad con la importancia de los seguros y su cobertura.	(D3, A4) Desarrollar políticas internas que permitan al área de servicio al cliente tomar decisiones propias sin centralizar con la dirección de Marketing y ventas.
	(F4, A4) Potencializar las sucursales y abrir oficinas de servicio. (F7, A5)	(D4, A4) Contratar un desarrollador de herramientas tecnológicas que motiven y permitan ofrecer una imagen acorde a las necesidades de los clientes.

	<p>(F5, A5) Revisar periódicamente las pólizas de los clientes con el objetivo ofrecer servicios acordes a sus necesidades, presupuesto, actividad y estilo de vida.</p>	<p>(D5, A4, A5) Implementar estrategias de fidelización y delegar tareas a las áreas que permitan potencializar la calidad en el servicio, solicitar informes periódicos</p>
	<p>(F6, A6) Programar alertas SMS que permitan realizar seguimiento a las operaciones enviadas por la empresa, con el fin de que se lleve a feliz término y en el tiempo oportuno el pago o cancelación de la póliza o solicitudes requeridas.</p>	

Fuente: Elaboración propia

Una vez conocido el escenario del entorno interno y externo de la organización, permitirá aportar al planteamiento del modelo de servicio aplicándolo a sus cinco niveles o brechas, a continuación, se presenta la propuesta del modelo de calidad del servicio para Grupo G.

8. PLAN PARA IMPLEMENTAR MODELO DE SERVICIO EN LA ORGANIZACIÓN GRUPO G – CONSULTORES EN SEGUROS

Con relación a los resultados expuestos en el capítulo anterior se toman las características con menor puntaje, lo que permite presentar el modelo de servicio acorde a las necesidades de la organización de Grupo G – Consultores en Seguros para mejorar la experiencia de servicio de cara a cliente; de este modo explicar las estrategias, objetivos, metodologías, cronograma y presupuesto. Es importante señalar que el alcance de las estrategias y planes de acción surgen del análisis de los resultados obtenidos y el estudio de los diferentes modelos de servicio al cliente.

Por otra parte, la estructura propuesta para el modelo de servicio al cliente se basa en la Norma ISO 9001:2015 que contiene los requisitos principales para el servicio además que la empresa es MiPymes y es susceptible a certificación, adicionalmente se integrarán los componentes del modelo de SERVQUAL el cual también se fundamenta en dicha norma. Sin embargo, la organización debe apropiarse el servicio como un sistema dentro de la empresa que le permita implementar, revisar, mejorar y mantener la calidad en la atención y servicio al cliente.

Con relación a lo expuesto con anterioridad, se verifican las correlaciones y equivalencias de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y los componentes del modelo de SERVQUAL para la modelo de servicio al cliente de Grupo G – Consultores en Seguros:

Tabla 22 Correlación Requisito ISO 9001:2015 y componentes del modelo de SERVQUAL

ISO 9001:2015	Modelo SERVQUAL	Componente propuesto para la empresa Grupo G - Consultores en seguros
Requisitos. 7.1.2 Personas: La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.	Percepciones de los directivos sobre las expectativas de los clientes (Deficiencia 1 y 2)	Cultura alineada con la calidad de atención y servicio
Requisitos 7.1.3 Infraestructura: La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.	Percepciones de los directivos sobre las expectativas de los clientes (Deficiencia 1, 2 y 3)	Análisis financiero, incidencia en proyectos y componentes
Requisito 7.4. La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad.	Comunicación externa a Clientes (Deficiencia 4)	Política de gestión de comunicaciones
Requisitos 8.2.1 Comunicación con el cliente. La comunicación con los clientes debe incluir:	Servicio esperado (Deficiencia 5)	Protocolo de atención al cliente Estrategia de comunicaciones

<p>Requisitos. 9.1.2 Satisfacción del cliente: La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.</p>	<p>Prestación del Servicio (Deficiencia 3 y 4)</p>	<p>Protocolo de atención al cliente</p> <p>Indicadores del proceso de la calidad en atención y servicio</p>
<p>Requisitos. 9.1.3 Análisis y evaluación: La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.</p>	<p>Especificaciones calidad del servicio (Deficiencia 2)</p>	<p>Cultura alineada con la calidad de atención y servicio</p> <p>Acciones correctivas y de mejora</p>

Fuente: Elaboración propia

Después de obtener y analizar los resultados se presentan posibles estrategias a implementar y con base a lo anterior se define el objetivo general de la calidad del servicio en Grupo G – Consultores en Seguros para la atención y servicio al interior de la organización y el modelo propuesto incluye los siguientes elementos y secuencias:

Objetivo del modelo de atención y servicio: mejorar la calidad en atención y prestación del servicio que generen valor y sostenibilidad a Grupo G – Consultores en Seguros. Este objetivo comprende la operacionalización de los siguientes componentes:

Calidad: “la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos óptimos y de calidad”. (ICONTEC, 2015).

Calidad del Servicio: la calidad en la atención al cliente es el factor principal para añadir valor y representa un proceso de mejora continua donde la organización se une para satisfacer las necesidades del cliente los cuales pueden ser tangibles e intangibles. Kotler y Keller (2016), p. 131 y hacen referencia a la calidad “aptitud para uso”, “cumplimiento con los requerimientos” y “ausencia de variaciones” centrandolas en el cliente.

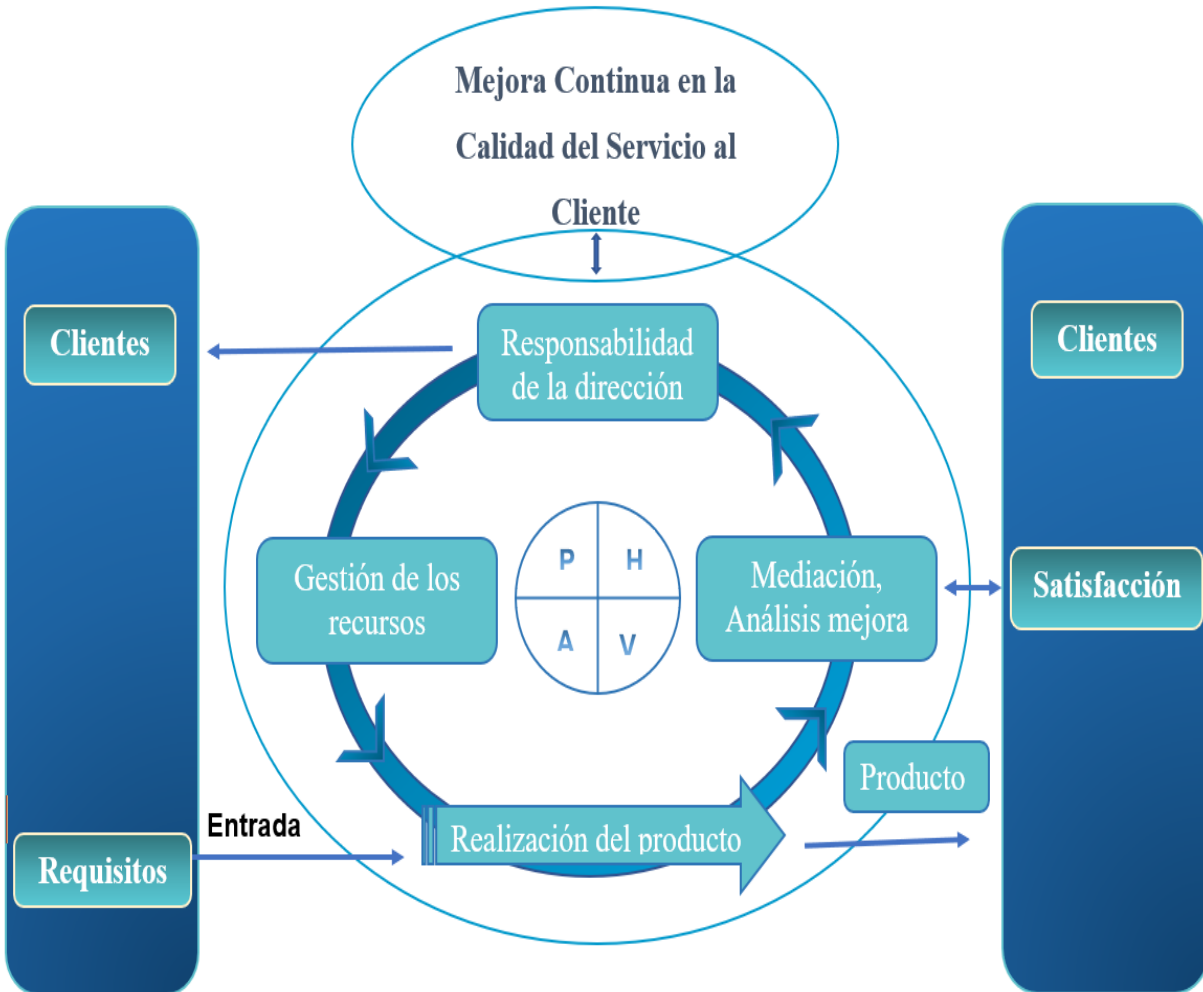
Comunicación y sensibilización: “la sensibilización compone el proceso de reconocer al ser por medio de valores como el respeto, la igualdad y aceptación. Donde la sociedad está sujeta a conformar de actitudes y estereotipos por la historia, las creencias y ritos que por medio de la educación son susceptibles a su transformación de actitudes positivas que consigan un cambio duradero en la sociedad u organización. Es decir, llegar a un estado de activación cada vez de mayor estímulo facilitando la sensibilización”. (Barrera Gaviria, 2017) .

8.1 Ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar

El ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) es el sistema más usado para implementar mejoras en la organización con el objetivo de autoevaluar las actividades periódicamente e incorporar mejoras en los procesos de la organización y a su vez presentan los procesos del ciclo de servicio al cliente, de tal manera que todos los procesos organizacionales tendrán algún tipo de responsabilidad dentro del modelo.

Donde los clientes internos y externos serán los principales beneficiados de la implementación del modelo de servicio.

Ilustración 32 Ciclo PHVA Mejora continua en la calidad del servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia

Etapa 1. La organización debe trabajar en **Planear** e identificar los procedimientos o actividades a mejorar, estableciendo objetivos e indicadores de control, es decir se van a proponer estrategias de mejora por dimensión, teniendo en cuenta la expectativa que supera a la percepción con el objetivo de revisar las brechas y cerrar las diferencias.

Etapa 2. Dando continuidad al ciclo PHVA en la etapa **Hacer** se debe ejecutar el plan de acción, mediante la elaboración de las actividades para mejorar la calidad del servicio, el tiempo de ejecución los objetivos y recursos necesarios.

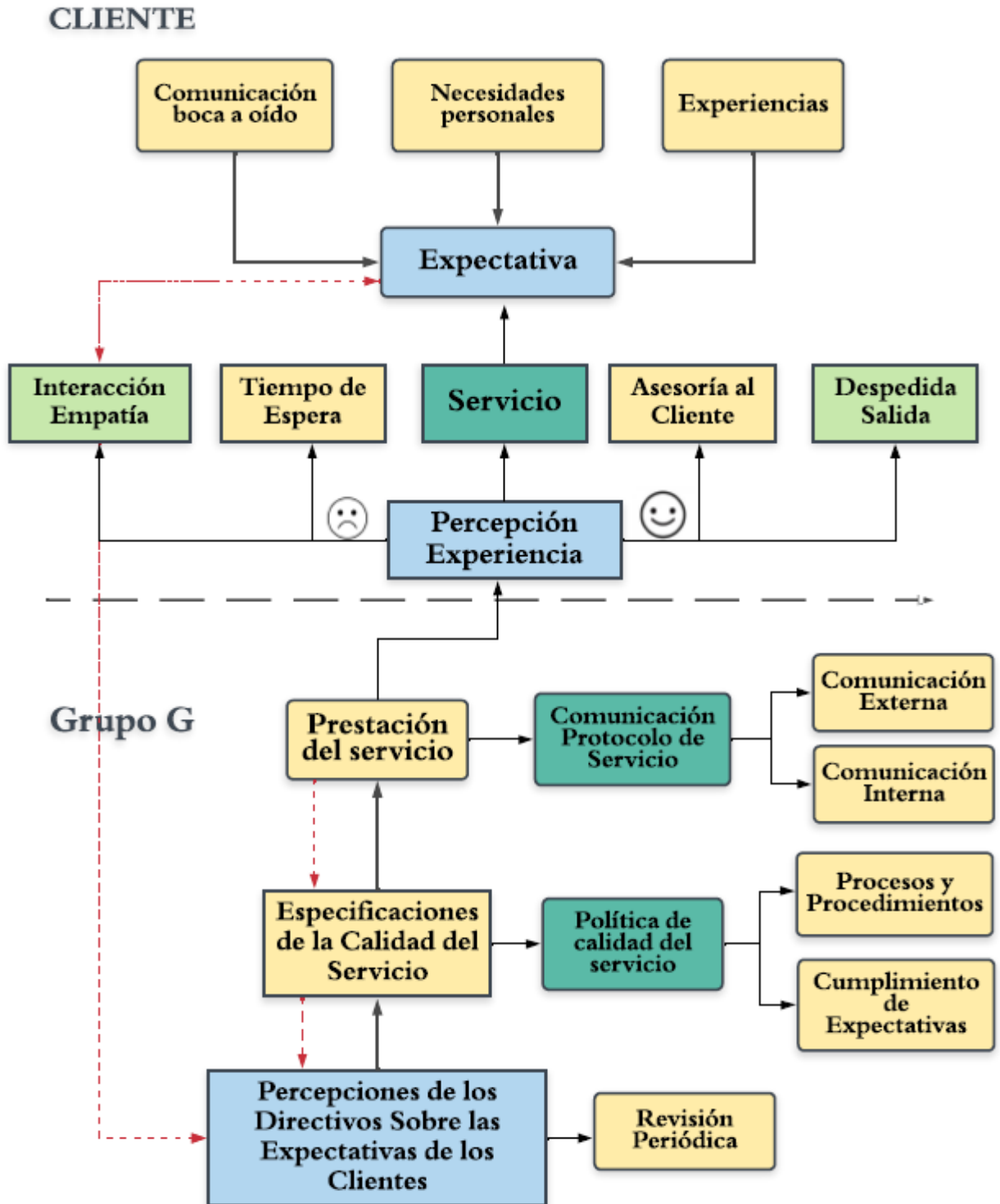
Etapa 3. Una vez se implementen las mejoras se deben **Verificar** las metas alcanzadas y compararlas con lo que se ha planeado con anterioridad generando mecanismos de control. Por con siguiente, se propone realizar una evaluación anual de desempeño laboral por medio de una matriz de evaluación, la cual permita medir criterios como: la prestación del servicio, la calidad, la comunicación, la cooperación, la actitud entre otras, de este modo se podrá conocer la efectividad del servicio por parte de los funcionarios.

Etapa 4. Por último, el **Actuar** permite ejecutar acciones correctivas y preventivas, por tal motivo Grupo G Consultores en Seguros debe analizar y comprar los resultados de las exceptivas y percepciones de sus clientes. Si dichos resultados son favorables podrá implementar definitivamente dichas mejoras, con el fin de determinar si es o no conveniente realizar los planes de mejora.

8.2 Modelo de Servicio Propuesto

A continuación, se describe el modelo de calidad de servicio el cual sea eficiente y brinde excelencia a los clientes, optimizando el proceso de atención a través del canal virtual con las siguientes estrategias que permitan diferenciarse en el mercado frente a la competencia, con una oferta de servicio que complemente la actual y ayude a su posicionamiento a atrayendo nuevos clientes.

Ilustración 33 Modelo conceptual de la calidad del servicio – SERVQUAL



Fuente: Adaptado de Parasuraman et al (1993)

8.3 Estructura del modelo

En el siguiente esquema se establece el proceso sugerido para la implementación de la propuesta su estructura y resaltar los siguientes aspectos:

- El modelo aplica perfectamente con base en la recomendación y los resultados de los instrumentos aplicados. Ya que facilita su aplicación abordando aspectos críticos como: estructura y cultura organizacional de cada empresa, tipos de clientes, planteamiento estratégico entre otros.
- Al igual su alcance llega a toda la organización, áreas específicas o grupos de interés del sector a investigar como: clientes, proveedores, funcionarios y directivos.
- El modelo de servicio inicialmente se presenta de manera gráfica (ver ilustración 20) el cual se explica detalladamente y a su vez se apoya del ciclo PHVA (ver imagen 7).

8.3.1 Dimensión de Elementos Tangibles

Teniendo en cuenta que esta dimensión evalúa la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación. Las preguntas se enfocaron en las expectativas y percepciones que los clientes tienen con relación a la tecnología que usa la empresa en sitios web, redes sociales entre otros.

Con base en los resultados la brecha 1 obtuvo una ponderación -0,02 para mejorar la atención y calidad del servicio en dicho aspecto la empresa debe concentrarse en aprovechar herramientas tecnológicas que apoyen la implementación de sus procesos lo que permite agilizar sus servicios, ampliar su cobertura y facilitar a clientes y funcionarios mayor comodidad al realizar un proceso.

Por otra parte, la implementación de estas herramientas contribuye a la planeación, ejecución y evaluación de políticas, proyectos y programas en la organización, debido al cambio de generación y el impacto de la crisis sanitaria del COVID-19 incremento el uso de dichas herramientas tecnológicas.

Tabla 23 Ficha de implementación de Herramientas Tecnológicas

Ficha de Implementación - Herramientas Tecnológicas				
Objetivo: Integrar las herramientas tecnológicas al proceso de atención y servicio al cliente.		Fecha de implementación: Sep. a Nov de 2021.		
Verificación del objetivo: Mejora de las herramientas tecnológicas existentes e implementar de nuevos desarrollos tecnológicos.		Indicador general: Percepción de los clientes en el procedimiento de radicación y la respuesta a PQRS del primer semestre del 2020 frente al primer semestre del 2021.		
Falla identificada: Tiempos en respuesta en la radicación de PQRS.		Indicador medio: Medición de la percepción de la satisfacción del cliente sobre la atención a través del Canal virtual.		
Actividad	Indicador de la actividad	Responsable	Cantidad	Medio/ubicación de los soportes
1. Desarrollar un aplicativo para el seguimiento de PQRS en la página web.	Formulario web integrado	Gerente de Marketing / Líder de Servicio al cliente	Formulario	Archivo central
2. Integración del formulario web existente para radicar automáticamente las PQRS.	Implementación del aplicativo y a disposición del cliente	Gerente de Marketing / Líder de Servicio al cliente	Aplicativo	Archivo central

Recomendaciones para la implementación

1. El área responsable de servicio al cliente debe dar a conocer a sus funcionarios el formulario y la ubicación dentro de la página web.
2. Garantizar el correcto funcionamiento del formulario en la página web.
3. Garantizar los recursos financieros para implementar su funcionamiento.
4. Asegurar que las herramientas tecnológicas estén acorde a las políticas de protección de datos personales de MinTIC.

Seguimiento de las actividades planeadas

Actividad	Periodicidad/mes	Responsable	Registro
Elaboración de cuestionario para su implementación	Octubre 2021	Líder de Servicio al cliente	Plan de acción del área de servicio al cliente
Aplicar seguimiento	Noviembre 2021		Documentos de trabajo
Elaboración y entregar de informe	Diciembre 2021		Informe de seguimiento

Metodología

1. Seleccionar aleatoriamente el 20% de los clientes a través del canal virtual en el periodo determinado.
2. Por medio del correo electrónico enviar al cliente la encuesta de atención y servicio.
3. Preparar, elaborar y entregar el informe de evaluación.
4. Presentación de los resultados obtenidos a directivos.
5. Formular el plan de acción del 2022 con base a los resultados obtenidos.

Costos

Actividad	Valor total del contrato (\$)
-----------	-------------------------------

Contratar una empresa para realizar las mejoras a las herramientas tecnológicas existentes e implementación de nuevos desarrollos tecnológicos	\$ 1.600.000
--	--------------

8.3.2 Dimensión de Fiabilidad

Esta dimensión permite reconocer cuáles son los conocimientos que deben tener los funcionarios con relación a los procesos que facilitando el cumplimiento y la capacidad de proveer una atención y servicio de calidad con precisión, a tiempo y creíble. Según los resultados obtenidos esta brecha obtuvo una ponderación de -0,15 a compararla con las demás Gap.

Es importante que la organización establezca tiempos de respuesta, políticas y protocolos de atención y servicio, adicionalmente medir los comportamientos y buenas prácticas que serán clave en la transformación de una cultura orientada hacia la calidad del servicio satisfaciendo las necesidades de los clientes internos y externos.

8.3.3 Dimensión de Capacidad de Respuesta

Esta dimensión evalúa el compromiso de servicio y la disposición para orientar a los clientes y proporcionar información de calidad de manera fácil, ágil, rápida y sencilla, reconociendo el valor, el conocimiento y la importancia de la información como un mecanismo esencial en la generación de valor. Según los resultados obtenidos esta brecha obtuvo el -0,50, según la percepción de los encuestados el personal no brinda una atención y servicio de calidad. Para esta dimensión se sugiere planear espacios de capacitación y formación, con el propósito de mantener a sus funcionarios actualizados en la capacidad de dar respuesta a las necesidades de información generando un sentir en el cliente de importancia y satisfacción.

8.3.4 Dimensión de Seguridad

Esta dimensión tiene una ponderación del -0,30, por lo tanto, esta brecha evalúa la credibilidad y confianza que los funcionarios son capaces de generar y transmitir a sus clientes. Se sugiere a Grupo - G implementar facilitadores de aprendizaje responsables de comunicar y dar a conocer los procesos procedimientos de la organización, con el objetivo en que los

funcionarios puedan responder con rapidez y seguridad las necesidades de información de sus clientes generando mayor comunicación y valor en la calidad en el servicio.

8.3.5 Dimensión de Empatía

Esta dimensión evalúa la conexión emocional entre cliente y funcionario que a su vez genera una buena o mal experiencia del servicio, obteniendo una ponderación del -0,22 a lo que se sugiere tener en cuenta la opinión de los clientes las siguientes recomendaciones:

- Generar una cultura de calidad en la atención y servicio al cliente.
- Dar a conocer y capacitar a los funcionarios en protocolos de atención y servicio.
- Implementar recursos tecnológicos que permitan mejorar la relación entre cliente funcionario.
- Capturar personal idóneo que genere buena atención y calidad en el servicio, con valores de servicio capaz de ponerse en el lugar del cliente que permitan minimizar los errores y a su vez aumentar el nivel de satisfacción en el cliente.
- Aplicar los protocolos de servicio de manera transversal en la organización en sus diferentes canales de comunicación.

8.4 Política de Atención y Servicio al Cliente

Introducción

Con la política de servicio Grupo G hace explícito el compromiso y define un marco general de actuación para ofrecer a sus clientes en productos y servicios de calidad construyendo relaciones de largo plazo con sus clientes.

Buscando satisfacer las necesidades mediante la eficiencia, conocimiento y compromiso ofreciendo servicios integrales.

El contenido de la Política de Servicio esta enmarca el pensamiento institucional de Grupo G, de tal forma que se apoye el protocolo de atención y servicio al usuario apoyando el cumplimiento a las normas, estándares y directrices de calidad de servicio.

Política del cliente

Nuestros clientes son atendidos con respeto, amabilidad y empatía en el menor tiempo posible, ofreciendo calidad en nuestros servicios facilitando información y acompañamientos en nuestros diferentes canales de comunicación, logrando estándares de calidad, de manera sostenible y que satisfagan sus necesidades y expectativas.

Marco de Referencia Conceptual

Grupo G busca construir relaciones con los clientes, entidades o personas que adquieren los productos y servicios ofrecidos, que generen un vínculo y lealtad por medio de calidad, empatía, atención y el respeto.

Calidad: Se observa que en la satisfacción de las necesidades y expectativas son atributos relacionados con los elementos objetivos a la excelencia en la calidad de productos y servicio tangibles e intangibles.

Gestión de la calidad: Conjunto de elementos relacionados entre sí para definir la gestión (PHVA) orientado a la satisfacción del cliente.

Promesa de servicio: estamos comprometidos con ofrecer el mejor servicio al cliente. Nuestra meta es que tenga una experiencia fácil y satisfactoria. Aspiramos que:

- Nuestras interacciones con el cliente sean ágiles y eficaces.
- Simplificar nuestros procesos de forma intuitiva y clara.
- Generar satisfacción y tranquilidad en la prestación de nuestros servicios.

Alcance de la Política: Grupo prestan calidad en sus servicios y costos competitivos cumpliendo con estándares internacionales para obtener y retener clientes, que permitan generar lealtad y relaciones de largo plazo.

Criterios de Aplicación

Cultura orientada al cliente: El cliente es el eje principal de la organización siendo el propósito primordial para establecer espacios, valores y prácticas que permitan comprender sus necesidades y expectativas, con el fin de darle soluciones oportunas y confiables.

Relacionamiento continuo: Se debe contar con los mecanismos, canales y espacios adecuados para mejorar los productos, servicios y procesos de la organización mediante una actitud de servicio que sea base y asegure escuchar la voz del cliente.


Conocimiento integral: analizar las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, en el contexto de la dinámica del sector de seguros.

Evaluación permanente: Se debe disponer de mecanismos, canales y espacios adecuados para escuchar la voz del cliente con el fin de conocer sus niveles de satisfacción.

Retroalimentación: Se debe contar con los mecanismos, canales y espacios adecuados para escuchar la voz del cliente, sabemos cómo ha sido su relación y experiencia con el servicio y garantizamos respuesta a todas sus peticiones en el tiempo establecido.

8.5 Protocolo de atención y servicio al cliente

Tabla 24 Protocolo de atención y servicio

	Instructivo del Protocolo de Atención y Servicio al Cliente	Código: GGCS0001
	Proceso de Gestión	Versión: 0
Versión: 000	Fecha: 25/07/2021	
OBJETIVO		

Ofrecer un instrumento que facilite y mejore la calidad y prestación en la atención del servicio al cliente, estandarizando pautas, conductas y comportamientos frente a la prestación del servicio en Grupo G - Consultores en Seguros.

ALCANCE

Aplicar a todos los canales de comunicación en los que se interactúe con el cliente.

ASPECTOS GENERALES

La calidad en el servicio es fundamental ya que contribuye a la toma de decisiones aportando a una mejora continua en el Grupo G La definición de los protocolos se convierte en un medio de atención y servicio al cliente el cual genera confianza y satisfacción a sus usuarios.

Es importante tener presente las tres etapas identificadas en la prestación del servicio, así: actividad previa a la prestación del servicio, la prestación del servicio y las actividades posteriores a su prestación.

Al hacer el uso correcto de los protocolos definidos y con el fin de estandarizar el servicio y en los diferentes canales de comunicación, es importante:

1. CONSIDERACIONES PREVIAS A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- ✓ Informar los diferentes canales de comunicación que ofrece la organización en la prestación del servicio que permiten su interacción.
- ✓ Revisar periódicamente la actualización de la información que se suministra al cliente.
- ✓ Garantizar acceso a la información.

2. CONSIDERACIONES DURANTE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- ✓ Dar a conocer al cliente información con relación a la prestación del servicio el avance del trámite, los tiempos de espera y los pasos a seguir.
- ✓ Solicitar solo información relevante para la prestación del servicio, evite solicitar documentos que han sido entregados con anterioridad.
- ✓ Explicar con claridad las actividades o pasos que hacen parte del trámite.

3. CONSIDERACIONES POSTERIORES A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- ✓ Informar al cliente, la ruta para conocer el estado del trámite.
- ✓ Evaluar la percepción y satisfacción al finalizar la prestación del servicio.
- ✓ Obtener retroalimentación del cliente, sobre su experiencia con relación al servicio.

Grupo G - Consultores en Seguros dispone de diferentes canales de comunicación para que sus clientes accedan al portafolio de productos y servicios, en busca de satisfacer sus necesidades.			
Canales de Comunicación			
Presenciales	Electrónicos	Impresos	Telefónicos
Punto de atención	Correo	Comunicaciones	Atención telefónica
Fuerza comercial	Página web	Facturación	
	Chat / Asesor virtual	Publicidad	
	Redes sociales		
	Dispositivos móviles		
Los puntos de atención presencial facilitan la comunicación e interacción más efectiva entre el Grupo G y el cliente.		Este canal facilita la comunicación y acceso a la información de manera fácil, oportuna, ágil y veraz en línea sobre los servicios.	
Accederá a información por un medio físico como el papel. (Facturas, cartas, invitaciones, folletos entre otros)		Los asesores atienden todas sus inquietudes de forma ágil, eficiente, oportuna y veraz brindando información de productos y servicios.	
Etapas del Protocolo de Atención y Servicio			
En la definición de los protocolos se establecen parámetros y lineamientos para llevar a cabo determinada función, actividad o servicio con cortesía y amabilidad. En la definición de estos se identifican tres etapas básicas, a saber:			
Apertura	Análisis y Comprensión	Intervención y Solución:	
Iniciar con un saludo que permita el recibimiento del cliente haciéndolo sentir confianza y respetado por los funcionarios quienes brindaran orientación al servicio que solicite.	Momento de verdad: el objetivo es escuchar, percibir y recibir las necesidades o peticiones de lo	Es el momento de intervenir en la comunicación, con el objetivo de solucionar y satisfacer las	

	solicitado por el cliente.	inquietudes, del cliente.
--	----------------------------	---------------------------

Protocolo General de Atención

Entrada: Llegada del cliente.

Saludo: debe ir acompañado de una cara amable con actitud de servicio: “Buenos días/tardes/noches, Grupo G, mi nombre es... ¿en qué puedo colaborarle?”

Registro: hacer el registro de las personas atendidas al igual que el servicio o trámite requerido por el cliente.

Espera: tiempo de espera por parte del cliente.

Validación: validar la identidad y documentos del cliente.

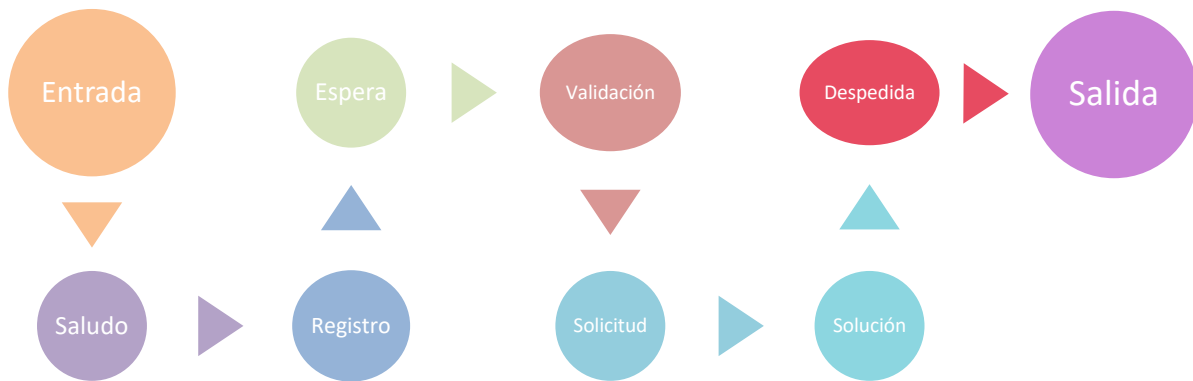
Solicitud: procesar el servicio o trámite requerido por el cliente.

Solución: comunicar al cliente el resultado o paso a seguir en el trámite.

Despedida: “Muchas gracias por preferir a Grupo G - Consultores en Seguros, fue un gusto atenderlo”.

Salida: salida del cliente.

Ciclo del servicio



Fuente: Elaboración propia

Independiente del punto de contacto en el que se establezca comunicación es importante tener en cuenta:

- ✓ Uso de un lenguaje claro y sencillo: evitar al máximo la utilización de lenguajes técnicos y/o términos legales.
- ✓ Durante el tiempo de comunicación con el cliente se debe mantener la cordialidad y cortesía.
- ✓ Retroalimentar al cliente ante las dudas e inquietudes presentadas por él.
- ✓ Divulgar e incentivar al cliente al uso de los canales de comunicación no presenciales (Portal Web, correo electrónico, chat entre otros.) comunicando su comodidad y beneficios.

Protocolo de Atención Telefónica

Saludo: “Grupo G - Consultores en Seguros, buenos días/tardes/noches, habla con... (nombre y apellido) ... ¿con quién tengo el gusto de hablar?, ¿en qué le puedo colaborar?”

Atención al requerimiento. Escuchar atentamente la solicitud o petición del cliente.

Validar la identidad del cliente. Realizar preguntas básicas como: “¿Por favor me confirma su documento de identidad o Nit?” “¿Por favor me indica cuál es su dirección?” “Permítame un instante verifico en el sistema el estado actual, no cuelgue por favor”

Solución. Brindar la información necesaria y posible. En el caso de no solucionar el requerimiento indicar el paso a seguir.

Despedida. “Sr(a) (Nombre del afiliado) ¿le puedo colaborar en algo más?... Gracias por haberse comunicado con Grupo G - Consultores en Seguros que tenga un buen (día, tarde, noche), recuerde que habló con...”.

Recuerde

Importante

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contestar máximo al tercer (3) timbre de la llamada. ✓ No dejar a la persona esperando demasiado tiempo. ✓ Reduzca el mínimo la cantidad de veces que trasfiere la llamada. ✓ Hablar con nitidez, articular y vocalización para que el cliente comprenda el mensaje. ✓ Se debe ser persuasivo y contundente en el mensaje a transmitir. ✓ Dar al cliente una atención completa y exclusiva durante el tiempo de la comunicación. ✓ Hacer seguimiento de la información suministrada telefónicamente hasta que se le dé respuesta al cliente. 	<p>Evitar no contestar o silenciar los teléfonos.</p> <p>Todas las llamadas se deben contestar.</p> <p>Abstenerse de comer durante la atención de la llamada.</p>
--	---

Protocolo de Atención Electrónica

De igual manera que el protocolo de atención telefónico es necesario tener en cuenta algunas referencias para un fácil acceso y una fluida comunicación con el cliente, las cuales se relacionan a continuación:

- ✓ Disponer de una opción de búsqueda que facilite la ubicación de información dentro del ambiente virtual.
- ✓ Garantizar el acceso de todas las personas, incluso aquellas que presenten algún tipo de discapacidad o que requieran un tratamiento especial.
- ✓ La diversidad de idiomas y lenguajes asegura una mayor cobertura y mejor comprensión.
- ✓ Presentar información de manera ágil e interactiva.
- ✓ No duplicar información corporativa.
- ✓ Contar con una opción en la que el cliente pueda colocar sus PQRS.

Divulgar e incentivar al cliente al uso de los canales de comunicación no presenciales (Portal Web, correo electrónico, chat entre otros.) comunicando su comodidad y beneficios donde podrá realizar los diferentes trámites ante la Entidad.

Atención a través de Correo Electrónico

- ✓ Saludar, encabezado, contenido y despedirse al final.
- ✓ Es importante el uso de palabras correctas, no cometer faltas de ortografía, ni de gramática.
- ✓ Antes de enviar un mensaje, asegúrese de que está escrito con claridad y correctamente.
- ✓ Utilizar siempre el campo "asunto": el destinatario puede decidir si leer o no solo por el encabezamiento.
- ✓ Enviar los mensajes en texto plano, no utilizar estilos ni adornos innecesarios, sin colores, tamaños, negritas, etc.
- ✓ No escribir en mayúscula sostenida, escribir en mayúsculas equivale a subir el tono de voz.
- ✓ Utilizar las comillas, los asteriscos y guiones bajos para *enfaticar*.
- ✓ Escribir párrafos permite que el mensaje quede mejor estructurado.
- ✓ Cuando envíe la misma información a varias personas coloque las direcciones a enviar en el campo CCO (cuentas de correo ocultas). De esa forma evitara dar a conocer las direcciones de terceras personas.

Recuerde

- ✓ No utilizar siglas ni abreviaturas.
- ✓ Hablar con el cliente de “Usted” como forma de respeto y cordialidad
- ✓ Revisar ortografía, redacción con un lenguaje directo, sencillo.
- ✓ En caso de no contar con la respuesta a la pregunta formulada por el cliente solicitar datos como correo electrónico, número telefónico, número de cédula y en máximo 24 horas se dará respuesta.
- ✓ Redireccionará al área encargada, a través de correo electrónico y de la misma manera se recibirá la respuesta para ser comunicada al cliente.
- ✓ Si en cualquier momento, accidentalmente envía un mensaje con un error, envíe un mensaje que enfatice, la corrección que se desee señalar.

Fuente: Elaboración propia

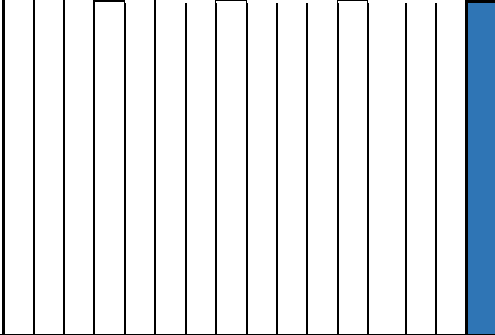
8.6 Plan de intervención

El plan de intervención presenta las actividades del modelo de atención y servicio al cliente de Grupo G - Consultores en Seguros, con el objetivo de integrarlo en la organización por medio de un proceso validado por la alta dirección y que sea incluido en la gestión estratégica y apropiado por parte de los colaboradores generando cultura organizacional y se expone como sugerencia para mejorar la calidad en la atención y servicio al cliente.

A continuación, se presentan las actividades macro para la puesta en marcha del proyecto:

Tabla 25 *Actividades Generales Para el Plan de Intervención*

ESTRATEGIA	ACCIÓN A DESARROLLAR	INDICADORES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA EN MESES																		
				Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4						
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Implementación de una cultura de atención y servicio	Divulgación de la estrategia	Nº Horas de divulgación / Nº Horas teóricas	Gerente de Marketing / Líder de Servicio al cliente	█																		
	Implementación de la política de atención y servicio	Nº Horas de implementación / Nº Horas teóricas	Líder de Servicio al cliente / RRHH					█														
	Capacitación Sensibilización para el área de atención y	N.º capacitaciones / N.º capacitaciones	Gerente de Marketing / Líder de Servicio al cliente									█								█		

	Retroalimentar resultados	% Horas de capacitación realizadas sobre capacitaciones ofertadas	Líder de Servicio al cliente / RRHH	
--	---------------------------	---	-------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

La alta dirección debe respaldar y dar el visto bueno a la implementación de la política y protocolos de atención y servicio al cliente para su exitosamente ejecución.

Etapa 4. Por último, el **Actuar** permite ejecutar acciones correctivas y preventivas, por tal motivo Grupo G Consultores en Seguros debe analizar y comprar los resultados de las exceptivas y percepciones de sus clientes. Si dichos resultados son favorables podrá implementar definitivamente dichas mejoras, con el fin de determinar si es o no conveniente realizar los planes de mejora.

8.6.1 Propuesta Financiera

La propuesta financiera está proyectada a cuatro meses y para su implementación se dividió en 4 ítems el recurso humano, el recurso tecnológico, plan de capacitación y comunicación.

RECURSO HUMANO				
Actividad	Responsable	Tiempo dedicado	Costo mensual	Total anual
Gerente de Marketing y Ventas	Actualmente en la planta	Tiempo completo	\$ -	\$ -
Líder Servicio al Cliente	Actualmente en la planta	Tiempo completo	\$ -	\$ -
Asesor comercial*	Servicio al cliente	Tiempo completo	\$ 1.388.468	\$ 16.661.616
Asesor comercial*	Servicio al cliente	Tiempo completo	\$ 1.388.468	\$ 16.661.616
Total, Recurso Humano				33.323.232

RECURSO TECNOLÓGICO			
Cargo	Cantidad	Valor unitario	Total
Procesador: Intel Core i7-10510U Processor (1.80GHz 8MB) Sistema: Operativo Windows 10 Home Single Language 64 Pantalla: 39,6 cm (15,6") FHD IPS Glare LED Backlight Narrow Bezel 1920x1080 Memoria: 12.0GB PC4-19200 DDR4 Soldado 2666MHz Almacenamiento: 512GB SSD	2	\$ 3.939.900	\$ 7.879.800
Microsoft Office 365	2	\$ 1.216.800	\$ 2.433.600
Total, Recurso Tecnológico			10.313.400

PLAN DE CAPACITACIÓN			
Cargo	Tiempo dedicado	Costo mensual	Total
Líder Servicio al Cliente	Horas 2 por semana	\$ 912.600	\$ 912.600
Total, Plan de Capacitación			912.600

PLAN DE COMUNICACIÓN			
Descripción		Costo mensual	Total
* Creación y entendimiento de Buyer persona * Diseño de piezas gráficas y anuncios * Creación de campaña en red de Instagram y Facebook * Creación campaña de retargeting e integración pixel de Facebook * Alistamiento y creación de cuentas como perfiles comerciales * Creación de informes de rendimiento	Tiempo completo	\$ 500.000	\$ 1.000.000
Total, Plan de Comunicación			1.000.000

VALOR TOTAL DE LA PROPUESTA	45.549.232
------------------------------------	-------------------

*Los Asesores comerciales tendrán un contrato a término fijo, el cual incluye un periodo de prueba, con el fin de evaluar las capacidades del trabajador, el periodo de prueba no debe ser mayor a dos meses. El trabajador tendrá derecho al pago de prestaciones sociales mensuales, salario mínimo más subsidio de transporte durante la vigencia del contrato.

9. RECOMENDACIONES

Posteriormente de indagar y analizar la percepción del cliente frente a la calidad del servicio que ofrece Grupo G – Consultores en Seguros por parte de los funcionarios, se evidencian deficiencias en las brechas del servicio y en busca de una mejora continua se presentan las siguientes recomendaciones que pretenden dar como base a la implementación de los protocolos de atención y servicio al cliente, para lo anterior se recomienda lo siguiente:

- Teniendo en cuenta que la organización es pequeña y que no tiene tanta antigüedad es susceptible a poder ir documentando a crear todos sus procesos y procedimientos de acuerdo con la norma certificable de la ISO medición y satisfacción del cliente.
- Es necesario que la organización implemente estrategias que permiten generar resultado de la presente investigación, inicialmente talleres que motiven a los funcionarios a mejorar la calidad del servicio.
- Incentivar y motivar al equipo de trabajo en la implementación de nuevos procesos que permitirán al personal ofrecer excelencia y calidad en el servicio mejorando la percepción por parte de los clientes.
- Se recomienda a Grupo G – Consultores en Seguros, contratar el personal propuesto indefinido con el objetivo de construir y mantener una cultura de servicio al cliente.

10. CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de implementación de un modelo de servicio se concluye lo siguiente:

Grupo G. Cuenta con el potencial para competir dentro del sector de seguros, siempre y cuando la organización integre nuevos procesos que le permita ser más competitivos mejorando su esquema empresarial. Ya que el sector de seguros es muy volátil y los clientes cada vez son más exigentes, por lo que la implementación de un modelo de servicio ajustado a sus necesidades puede generar mayor ventaja frente a la competencia.

Con la consecución de la metodología para implementar el modelo de atención y servicios de Grupo G se observa que la herramienta SERVQUAL permitirá mejorar progresivamente la retención de clientes y que mejora sustancialmente la prestación del servicio mitigando la deserción de clientes.

Las expectativas y percepciones de los clientes en las encuestas invitan a la empresa a reflexionar acerca de cómo sus procesos y actividades que afectan directamente su desempeño e imagen y como la implementación del modelo de servicio ayudará al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. De igual forma, cómo se está gestionando al presentar un análisis de mejora que permita compararse con organizaciones del sector de seguros promoviendo un aprendizaje y mejora continua.

La medición que permite hacer la herramienta de SERVQUAL proporciona una comparación entre las expectativas y percepciones del servicio que puedan influenciar en la calidad, al seguir de forma lógica y ordenada las 5 dimensiones en las que se estructura el modelo. Es importante resaltar que la medición por sí sola no asegura la calidad en el servicio y que al aplicar acciones de mejora, correcciones y una evaluación periódica permite cerrar brechas.

Al aplicar el modelo de servicio no se definen estrategias ni acciones de mejora, lo que permite a la organización implementar diferentes tácticas que se acoplen a su gestión, necesidades, presupuesto y recurso humano, permitiendo conducir a la empresa hacia la

excelencia. Sin embargo, el éxito del modelo está en cómo se gestionan los procesos, la orientación al cliente, el aprendizaje y mejora continua y el compromiso de los directivos y funcionarios, ofreciendo a sus clientes la mejor experiencia en la calidad del servicio, siempre y cuando se implementen procesos adecuados en la atención al cliente.

Al igual, la alta dirección debe liderar, ser ejemplo y respaldar las estrategias que contribuyan a la formación e implementación de una cultura de servicio que perdure en la memoria del cliente al satisfacer sus necesidades de manera oportuna, adecuada y a tiempo. De igual forma, es importante brindarle mayor apoyo al área de Servicio al Cliente la cual ayuda fortalece a la organización de manera transversal. Ya que, la implementación del modelo incrementará la retención de clientes y atracción de nuevos clientes.

Es así, como el modelo de la Calidad del Servicio de SERVQUAL coloca en cada uno de sus colaboradores y áreas, llevándola a ser eficientes, competentes, serviciales, empáticos, corteses, creíbles ofreciendo un trato personalizado que ayuda a:

- Mejorar la relación cliente empresa
- Retener y fidelizar clientes
- Llegar a clientes potenciales
- Contribuir a la mejora de los objetivos
- Toma de decisiones
- Reconocimiento de marca
- Desarrollar un lenguaje enfocado al servicio
- Mitigar las pérdidas económicas

REFERENCIAS

- Albrecht, K., & Zemke, R. (2017). *Gerencia del servicio* (Tercera ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Álvarez Ibarrola, J. M. (2006). *Introducción a la calidad. Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. España: Ideaspropias Editorial.
doi:https://www.academia.edu/13639200/INTRODUCCI%C3%93N_A_LA_CALIDAD_Aproximaci%C3%B3n_a_los_Sistemas_de_Gesti%C3%B3n_y_Herramientas_de_Calidad
- Análisis, monitoreo y evaluación de sectores. (2020). *Informe Sector Asegurador*. Bogotá. Obtenido de <https://www.sectorial.co/informes-sectoriales>
- Angulo, P. L. (1991). La calidad de servicio del marketing a la estrategia. En P. L. Angulo, *La calidad de servicio del marketing a la estrategia* (págs. 57, 63). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. .
- Banco de la República. (7 de Mayo de 2020). *Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto*. Obtenido de https://investiga.banrep.gov.co/es/dtser_288
- Barrera Gaviria, A. E. (2017). El proceso de sensibilización como metodología para la aceptación y reconocimiento del ser. *Revista Senderos Pedagógicos*, 1-12. Obtenido de <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/senderos/article/view/27/24>
- Belda, J. F. (2016). *La empresa pendiente, cambio organizacional a través de personas*. Bogotá: Alfaomega.
- Chakrapani, C. (1991). Service Quality Measurement and the Myth of Service. *Service Quality* , 1-5. doi:<http://www.chuckchakrapani.com/articles/PDF/91040542Chakrapani.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones* (Tercera edición ed.). México: McGraw Hill. Obtenido de <https://n9.cl/z83n>

- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Tercera edición ed.). México, México: McGraw Hill. Obtenido de [Imagen]: Recuperado de:
<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2076/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Cigüenza Riaño, N. (8 de Enero de 2021). *Fitch proyecta que perspectiva del sector asegurador colombiano empeorará en 2021*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/fitch-proyecta-que-perspectiva-del-sector-asegurador-colombiano-empeorara-en-2021-3109341>
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras). (21 de enero de 2020). *Confecámaras red de cámaras de comercio*. Obtenido de Confecámaras red de cámaras de comercio:
https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos_Analisis_Economicos/Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20_%20Ene-Dic%202019%20_21012020.pdf
- DANE. (2021). *Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#registro-estadistico-de-relaciones-laborales-relab>
- DANE. (2021). *Boletín técnico, Producto Interno Bruto (PIB)*. Bogotá. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim21_produccion_y_gasto.pdf
- DANE. (2021). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Bogotá. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>
- DANE. (4 de Septiembre de 2021). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

- DANE. (2021). *Pobreza monetaria y pobreza monetaria extrema*. Bogotá. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2020/Comunicado-pobreza-monetaria-caracterizacion-clases-sociales-2020.pdf
- Edebe. (2017). El cliente. En E. -C. formativos, *Relación empresa - Cliente* (pág. 24). España: Edebe - Ciclos formativos. Obtenido de https://www.edebe.com/ciclosformativos/zona-publica/UT09_830030_LA_CEyAC_CAS.pdf
- Fedesarrollo. (30 de 10 de 2018). *Elementos para una política pública frente a la crisis de Venezuela*. Obtenido de <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3680>
- Gonzalez, C. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. 273: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Obtenido de https://www.academia.edu/29423776/CALIDAD_TOTAL_EN_LA_GESTI%C3%93N_DE_SERVICIOS
- Grönroos, C. (1984). Un modelo de calidad de servicio y sus implicaciones de marketing. *Revista europea de marketing*, 18(4), 36-44.
doi:<https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Grupo G Consultores en Seguros. (18 de 03 de 2021). *Grupo G Consultores en Seguros*. Obtenido de <https://grupogseguros.com/nosotros/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2018). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL.
- ICONTEC. (2015). *Norma ISO 9001: Sistemas de gestión de calidad. Requisitos*. Bogotá: ICONTEC.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC. (2001). *Medición de la Satisfacción del cliente. Un manual para usuarios de la ISO 9001:2000*. Bogotá: ICONTEC.

- Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones* (Séptima edición ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (Decimocuarta edición ed.). (P. Kotler, Trad.) México: Pearson Educación.
- La Republica. (27 de Febrero de 2021). *"La gente en Colombia asegura más su carro que su propia vida, su casa o su salud"*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/la-gente-en-colombia-asegura-mas-su-carro-que-su-propia-vida-su-casa-o-su-salud-3131990>
- La República. (7 de Agosto de 2021). *A un año de que se posesione el nuevo presidente, LR hizo un recuento de los funcionarios que podrían llegar a la cartera de Hacienda*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/los-economistas-que-estarian-detras-de-los-precandidatos-de-la-contienda-de-2022-3213332>
- La República. (10 de Agosto de 2021). *El peso colombiano se ubicó como la moneda más devaluada en lo que va de 2021*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/el-peso-colombiano-se-ubico-como-la-moneda-mas-devaluada-en-lo-que-va-de-2021-3214758>
- Lévy, P. (2007). *Cibercultura. La cultura de la sociedad digital*. México: AnthroposUniversidad Autónoma Metropolitana.
- Martínez, B. R. (2016). *Servicio al cliente interno "todos somos clientes y todos tenemos clientes"*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Molano L., O. (2007). *Identidad cultural un concepto que evoluciona*. 69-84. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/675/67500705.pdf>
- Nguyen, N. (1991). *Un modelo explicativo de la evaluación de la calidad de un servicio: un estudio empírico*. 6(2), 83-98. doi:<https://doi.org/10.1177/076737019100600205>
- Oliver, R., & Swan, J. (1989). *Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction*. *Journal of Consumer Research*, 12. doi:<https://www.jstor.org/stable/2489518?seq=1>

Parra Paz, E. (1996). *La virtud del servicio*. México: Clidad Isef.

Paz Couso, R. (2007). *Atención al cliente. Guía practica de técnicas y estrategias*. España: Ideaspropias Editorial.
doi:https://books.google.com.co/books/about/Atenci%C3%B3n_al_cliente.html?id=0yCuHNwXIMIC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Pérez, T. A. (29 de 09 de 2011). *Saber y Cultura en*. Obtenido de http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?pid=S0718-17952011000100003&script=sci_arttext#a1

Prieto Herrera, J. E. (2018). *Gerencia del servicio la clave para ganar todos* (4 ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Prieto Herrera, J. E. (2018). *Gerencia del servicio la clave para ganar todos* (Cuarta ed.). Bogotá: Colombia.

Publicaciones Vértice S.L. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. España: Editorial Vértice. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=M5yGtQ5m4yAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Real Academia Española. (7 de 3 de 2021). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/servicio>

ROBBINS, S. P. (2013). *Comportamiento organizaciona*. México: Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizaciona*. México: Pearson.

Superfinanciera Financiera de Colombia. (28 de Julio de 2021). *Superfinanciera Financiera de Colombia*. Obtenido de Información General - Aseguradoras e Intermediarios de Seguros: <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/industrias-supervisadas/industria-aseguradora/informacion-general-aseguradoras-e-intermediarios-de-seguros-15491>

- Thompson, A., Strickland III, A., & Janes, A. (2018). *Administración estratégica teoría y casos*. México: Mc Graw Hill.
- Universidad Nacional de Colombia. (2016). Variables relevantes para la medición de la calidad percibida del servicio bancario. *DYNA*, 221. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/304924259_Variables_relevantes_para_la_medicion_de_la_calidad_percibida_del_servicio_bancario
- Uribe Macías, M. E. (2017). *Gerencia del servicio. La alternativa para la competitividad* (Tercera ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Valarie A, Z., Parasuraman, A., & Berry, Leonard, L. (1992). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
doi:https://www.academia.edu/29423776/CALIDAD_TOTAL_EN_LA_GESTI%C3%93N_DE_SERVICIOS
- Varela, R. (2014). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas* (Cuarta edición ed.). Bogotá: Pearson.
- Violante, M. (7 de junio de 2015). 5 características del buen servicio al cliente. *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/268543#>
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios: Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
doi:https://www.academia.edu/29423776/CALIDAD_TOTAL_EN_LA_GESTI%C3%93N_DE_SERVICIOS

Anexo A. En cuenta de calidad del servicio

Estimado Cliente:

En nuestro intento por brindarle siempre un mejor servicio, le pedimos nos ayude a conocer las expectativas que tiene usted con respecto a la experiencia que esta por vivir en nuestra organización.

Le pedimos que responda a este cuestionario de manera sincera, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, seleccione uno de los números intermedios. Nos interesa conocer lo que piensa respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

Datos Generales											
Ciudad											
Edad											
Sexo											
Nivel Socioeconómico	1	2	3	4	5	6					
Nivel Educativo	Primaria - Secundaria	Técnico - Tecnológico	Universitario	Posgrado	Ninguna de las anteriores	Ninguna de las anteriores					
Probabilidad de compra	Trimestral		Semestral		Anual						
Elementos tangibles							1	2	3	4	5
1	¿La empresa de Grupo G - Consultores en Seguros debe tener un portal WEB y redes sociales de apariencia amigable y moderna?										
2	¿Las redes sociales de Grupo G Consultores en Seguros deben ser visualmente atractivas?										
3	¿Considera que las redes sociales influyen de alguna manera en su vida diaria?										
4	¿Es más fácil para usted comunicarse a través de redes sociales que en persona?										
5	¿Ha utilizado o comprado nuevos productos o servicios de Grupo G - Consultores en Seguros que antes no conocía gracias a las redes sociales?										
Fiabilidad											

6	¿Cuándo Grupo G - Consultores en Seguros promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen?					
7	¿Cuándo un cliente tiene un problema, Grupo G - Consultores en Seguros debe mostrar un sincero interés en solucionarlo?					
8	¿Grupo G - Consultores en Seguros debe realizar bien el servicio la primera vez?					
9	¿Grupo G - Consultores en Seguros debe concluir el servicio en el tiempo prometido?					
10	¿Grupo G - Consultores en Seguros debe insistir en mantener registros exentos de errores?					

Capacidad de respuesta

11	¿Grupo G - Consultores en Seguros, debe comunicar a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio?					
12	¿Grupo G - Consultores en Seguros, debe ofrecer un servicio rápido a sus clientes?					
13	¿Grupo G - Consultores en Seguros, deben siempre estar dispuestos a ayudar a los clientes?					
14	¿Grupo G - Consultores en Seguros, nunca debe estar demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes?					

Seguridad

15	¿El comportamiento de los empleados de Grupo G - Consultores en Seguros debe transmitir confianza a sus clientes?					
16	¿Los clientes de Grupo G - Consultores en Seguros se deben sentir seguros en sus transacciones con la organización?					
17	¿Los empleados Grupo G - Consultores en Seguros deben ser siempre amables con los clientes?					
18	¿Los empleados de Grupo G - Consultores en Seguros deben tener conocimiento suficiente para responder a las preguntas de los clientes?					

Empatía

19	¿Grupo G - Consultores en Seguros debe dar a sus clientes una atención individualizada?					
20	¿Grupo G - Consultores en Seguros debe tener horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes?					
21	¿Grupo G - Consultores en Seguros debe tener empleados que ofrezcan una atención personalizada a todos sus clientes?					
22	¿Grupo G - Consultores en Seguros debe preocuparse por los mejores intereses de sus clientes?					
23	¿Los empleados de Grupo G - Consultores en Seguros deben comprender las necesidades de sus clientes?					

A continuación, incluimos cinco características que corresponden a los servicios que ofrecen. Nos gustaría conocer qué nivel de importancia le atribuye usted a cada una de esas características cuando evalúa la calidad del servicio de una empresa de Seguros.

Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica. Por favor, asegúrese de que los puntos que asigne a las cinco características sumen 100.

1	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza Grupo G Consultores en Seguros.	
2	Habilidad de la empresa de Grupo G Consultores en Seguros para realizar el servicio promedio de forma segura y precisa.	
3	Disposición de Grupo G Consultores en Seguros para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido.	
4	Conocimientos y trato amable de los empleados de Grupo G Consultores en Seguros y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza.	
5	Cuidado, atención individualizada que Grupo G Consultores en Seguros les da a sus clientes.	
	Total	

De las cinco características señaladas previamente, ¿Cuál es la más importante para usted?

1	(Por favor, indique el número de la característica.)	
2	¿Qué característica es la segunda más importante para usted?	
3	¿Cuál es la característica menos importante para usted?	

Anexo B Percepciones del cliente

Estimado Cliente: En nuestro intento por brindarle siempre un mejor servicio, le pedimos nos ayude a conocer la experiencia que tuvo usted posteriormente al servicio que se le brindo en la organización. Dicho cuestionario se divide en cuatro secciones como: Elemento tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía.

Le pedimos que responda a este cuestionario de manera sincera, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, seleccione uno de los números intermedios. Nos interesa conocer lo que piensa respecto en cómo se deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

Elementos tangibles		1	2	3	4	5
P1	La empresa Grupo G Consultores en Seguros tiene un portal WEB de apariencia amigable y moderna.					
P2	¿Las redes sociales de Grupo G Consultores en Seguros deben son visualmente atractivas?					
P3	¿Considera que las redes sociales de Grupo G - Consultores en Seguros influyó de alguna manera en su vida diaria?					
P4	¿Es más fácil para usted comunicarse a través de redes sociales que en persona con Grupo G - Consultores en Seguros?					
P5	¿Compraría nuevos productos o servicios de Grupo G - Consultores en Seguros que antes no conocía gracias a las redes sociales?					
Fiabilidad						
P6	¿Cuándo la empresa de Grupo G - Consultores en Seguros promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen bien?					
P7	¿Cuándo un cliente tiene un problema, Grupo G - Consultores en Seguros muestra sincero interés en solucionarlo?					
P8	¿Grupo G - Consultores en Seguros realiza bien el servicio la primera vez?					

P9	¿Grupo G - Consultores en Seguros concluye el servicio en el tiempo prometido?					
P10	¿Grupo G - Consultores en Seguros insiste en mantener registros exentos de errores?					
Capacidad de respuesta						
P11	¿Grupo G - Consultores en Seguros, comunica a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio?					
P12	¿Grupo G - Consultores en Seguros, ofrecer un servicio rápido a sus clientes?					
P13	¿Grupo G - Consultores en Seguros, siempre está dispuesto a ayudar a los clientes?					
P14	¿Grupo G - Consultores en Seguros, está demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes?					
Seguridad						
P15	¿El comportamiento de los empleados de Grupo G - Consultores en Seguros transmite confianza a sus clientes?					
P16	¿Los clientes de Grupo G - Consultores en Seguros se sienten seguros en sus transacciones con la organización?					
P17	¿Los empleados Grupo G - Consultores en Seguros siempre son amables con los clientes?					
P18	¿Los empleados de Grupo G - Consultores en Seguros tienen conocimiento suficiente para responder a las preguntas de los clientes?					
Empatía						
P19	¿Grupo G - Consultores en Seguros da a sus clientes una atención individualizada?					
P20	¿Grupo G - Consultores en Seguros tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes?					
P21	¿Grupo G - Consultores en Seguros tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a todos sus clientes?					

P22	¿Grupo G - Consultores en Seguros se preocupa por los mejores intereses de sus clientes?						
P23	¿Los empleados de Grupo G - Consultores en Seguros comprenden las necesidades de sus clientes?						

A continuación, incluimos cinco características que corresponden a los servicios que ofrecen. Nos gustaría conocer qué nivel de importancia le atribuye usted a cada una de esas características cuando evalúa la calidad del servicio de una empresa de Seguros.

Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica. Por favor, asegúrese de que los puntos que asigne a las cinco características sumen 100.

P1	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza Grupo G - Consultores en Seguros.	
P2	Habilidad de la empresa de Grupo G Consultores en Seguros para realizar el servicio promedio de forma segura y precisa.	
P3	Disposición de Grupo G Consultores en Seguros para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido.	
P4	Conocimientos y trato amable de los empleados de Grupo G Consultores en Seguros y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza.	
P5	Cuidado, atención individualizada que Grupo G Consultores en Seguros les da a sus clientes.	
	Total	

De las cinco características señaladas previamente, ¿Cuál es la más importante para usted?

P1	(Por favor, indique el número de la característica.)	
P2	¿Qué característica es la segunda más importante para usted?	
P3	¿Cuál es la característica menos importante para usted?	

Anexo C. Percepciones de los funcionarios

En el siguiente formulario consta de dos cuestionarios. Primero: datos generales. Segundo desea conocer su opinión con relación a los siguientes aspectos: Trabajo en equipo, Ajuste empleado y tecnología - función, Control percibido, Sistemas de supervisión y control, Conflictos funcionales, Ambigüedad de las funciones, Comunicación horizontal y Tendencia a prometer en exceso.

Estimados funcionarios:

La lista que aparece a continuación enumera una serie de declaraciones relacionadas con sus opiniones sobre su empresa y sus operaciones. Por favor, indique hasta qué punto está de acuerdo o no con cada declaración seleccionando uno número en la escala del 1 al 5.

Le pedimos que responda a este cuestionario de manera sincera, evaluando cada pregunta en una escala del uno al cinco, siendo 1 fuertemente en desacuerdo y 5 fuertemente de acuerdo. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, seleccione uno de los números intermedios. Nos interesa conocer lo que realmente piensa.

Datos Generales									
Dependencia o Área									
Cargo									
Sexo		Mujer	Hombre	Prefiero no decirlo					
Trabajo en Equipo					1	2	3	4	5
F1	En mi empresa, siento que soy parte de un equipo								
F2	En mi empresa, todos contribuyen al esfuerzo que realiza el equipo para servir a los clientes.								

F3	Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo.						
F4	Mis compañeros de trabajo y yo cooperamos con más frecuencia de lo que nos corresponden.						
F5	Siento que soy un miembro importante de la empresa.						

Ajuste empleado - función

F6	Me siento cómodo en mi trabajo en el sentido de que soy capaz de realizarlo bien.						
F7	Mi empresa contrata personal cualificado para realizar sus trabajos.						

Ajuste tecnología - función

F8	Mi empresa me da los instrumentos y equipos que necesito para realizar bien mi trabajo.						
----	---	--	--	--	--	--	--

Control percibido

F9	En mi trabajo, dedico gran parte de mi tiempo a resolver problemas sobre los que tengo muy poco control. (-)						
F10	En mi trabajo tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes.						
F11	Algunas veces siento que no tengo control sobre mi trabajo, ya que muchos clientes demandan el servicio al mismo tiempo. (-)						
F12	Una de mis frustraciones en mi trabajo es que algunas veces tengo que depender de otros empleados para servir a mis clientes. (-)						

Sistemas de supervisión y control

F13	Las evaluaciones de mi supervisor sobre mis actuaciones en el trabajo incluyen lo bien que interactúo con mis clientes.						
F14	En nuestra empresa, el hecho de hacer un esfuerzo especial para servir a los clientes no implica una mayor paga o reconocimiento. (-)						
F15	En nuestra empresa, los empleados que dan lo mejor de sí para servir a los clientes reciben mayores recompensas que los otros empleados.						

Conflictos funcionales

F16	La cantidad de papeleo que implica mi trabajo me dificulta el servir eficazmente a mis clientes. (-)					
F17	La empresa le da tanta importancia a la venta que es difícil ofrecer el nivel de servicio apropiado a los clientes. (-)					
F18	En términos generales, lo que mis clientes quieren que haga y lo que mis superiores quieren que haga es lo mismo.					
F19	Mi empresa y yo tenemos las mismas ideas sobre cómo debería realizar mi trabajo.					
Ambigüedad de las funciones						
F20	Recibo suficiente información de la dirección sobre lo que se supone que debo hacer en mi trabajo.					
F21	Con frecuencia siento que no entiende los servicios que ofrece la compañía. (-)					
F22	Me siento capaz de adecuarme a los cambios que introduce la empresa en mi trabajo.					
F23	Siento que en mi empresa no me han entrenado lo suficiente para interactuar eficazmente con los clientes. (-)					
F24	No estoy seguro de a qué aspectos en mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi comportamiento en el trabajo. (-)					
Comunicación horizontal						
F25	Las personas que crean nuestra publicidad consultan con empleados como yo sobre la veracidad de las promesas que hacen en la publicidad.					
F26	Con frecuencia no tengo conocimiento por adelantado de las promesas que se hacen en las campañas publicitarias en nuestra empresa.					
F27	Empleados como yo interactúan con el personal de operaciones para discutir el nivel de servicios que la empresa puede ofrecer a los clientes.					
F28	La empresa cuenta con una política de servicio al cliente.					

Tendencia a prometer en exceso

F29	La intensa competencia está provocando más y más presión en la empresa para generar nuevos negocios. (-)					
F30	Nuestros principales competidores, en un esfuerzo para captar nuevos clientes, hacen promesas que posiblemente no podrán cumplir. (-)					