



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

Vicerrectoria de Estudios de Posgrado

Trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Dirección Comercial

Título:

**“Plan estratégico de mejoras para el servicio al cliente en el área comercial
de Atlantica Seguros, año 2017”**

Postulante:

Lic. Ayeissy Mariel Rosario Guerrero
Matricula: 2009-2062

Asesora:

Ivelisse Y. Compres Clemente, MA, MsC, MBA

Santo Domingo, Distrito Nacional
Republica Dominicana
Agosto, 2017

RESUMEN

Atlantica Seguros es una compañía aseguradora, adquirida en el año 2014 por el Grupo StateTrust, colocando como su principal fortaleza el gran equipo humano que vela por cumplir con las necesidades de sus clientes. En esta investigación se basa en el estudio del departamento del servicio al cliente de esta empresa con el objetivo de determinar cuáles son aquellos procesos que pueden mejorar para brindar un servicio de óptima calidad. La metodología utilizada será presentada bajo un esquema no experimental, ya que se recolectaran informaciones en el mismo campo de ejecución o acción, que en este caso son las oficinas de Atlantica Seguros. Se realizaron encuestas y entrevistas como levantamiento de la información necesaria. Una vez realizado este levantamiento, reveló la falta de conocimiento sobre los procesos y productos por parte de los encargados del servicio al cliente. Del mismo modo, la falta de formación para la atención del mismo. Otro tema de importancia fue la falta de autonomía en la toma de decisiones por parte de los encargados y más grave aun de los responsables de las sucursales, dígase directores. Una vez identificadas estas fallas, se propuso un plan de mejoras en el departamento de servicio al cliente. Este incluye capacitaciones para todos los departamentos involucrados con la atención a los usuarios, delegación de autoridad a aquellos que tengan que tomar decisiones imprescindibles en momentos determinados; pero lo más importante es el desarrollo de un sistema de control de quejas y otro de control de calidad del servicio brindado.

SUMMARY

Atlantica Seguros is an insurance company, acquired in the year 2014 by the StateTrust Group, placing as its main strength the great team that seeks to meet the needs of its customers. This research is based on the study of the department of customer service of this company. The main objective of this research was to determine which processes could be improved in order to provide a service of optimal quality. Similarly, alternatives are sought to equip a staff with the skills needed to serve its customer base. The methodology used was presented under a non-experimental scheme, since information was collected in the same field of execution or action, which in this case are the offices of Atlantica Seguros. Surveys and interviews were conducted as these methods were to help acquire the information. Once this survey was carried out, it revealed that there was a general lack of knowledge about processes and products by the customer service representatives. Similarly, there was a lack of training for the care of the position these persons held. Another issue of importance was the lack of autonomy in the decision-making by the managers and even more concerning was the lack of involvement of those responsible for the branches, say directors. Once these failures were identified, an improvement plan was proposed for certain adjustments to be made in the customer service department. This includes training for all departments involved with attention to users, delegation of authority to those who have to make essential decisions at specific times; but the most important is the development of a system of control of complaints and another of quality control of the service provided.

AGRADECIMIENTOS

Cita la biblia “Y todo lo que hagan, de palabra o de obra, háganlo en el nombre del Señor Jesús, dando gracias a Dios el Padre por medio de él” Colosenses 3:17. Gracias primero a Dios, por permitirme culminar este proceso en un momento de vida con tantas presiones, pero con la confianza en que su tiempo es perfecto.

A mis padres Domingo Rosario y Juana Guerrero, por darme la vida y por servir siempre de apoyo emocional, moral, económico. Por estar siempre y celebrar conmigo cada uno de mis logros.

A mi esposo José Saviñon, por ser mi soporte, mi bastón, aquel que día a día me impulsa a seguir adelante y me guía por el camino de los sueños por cumplir.

A mis hermanos y amigos que estuvieron noche tras noche en pie junto a mí brindándome ideas para hacer un mejor trabajo.

A mis maestros y compañeros de clase, pues hicieron que esta camino más sencillo, fomentaron un grupo lleno de comprensión, educación y sobre todo unidad.

Solo resta decir Gracias, y que de hoy en adelante este sea solo un peldaño más, para seguir cultivando metas.

Mariel Rosario.

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCION

CAPITULO 1	3
SERVICIO AL CLIENTE Y EL SECTOR SEGUROS	3
1.1 Antecedentes Generales	3
1.1.1 Antecedentes del Sector Seguros.....	3
1.1.2 Evolución de los sectores seguros en Republica Dominicana	5
1.1.3 Perspectiva del Sector	8
1.1.4 Participación del Mercado.....	10
1.1.5 Marco Legal	10
1.2 Servicio al cliente.....	12
1.2.1 Participación Humana	13
1.2.2 Norma ISO 9001.....	15
1.2.3 Indicadores de Servicio al cliente	16
1.2.4 Ventaja comparativa.....	19
1.2.5 Calidad	20
1.2.6 Beneficios del servicio al cliente en el área comercial.....	23
1.2.7 El tiempo	27
1.2.8 Lograr la lealtad.....	30
1.2.9 Rentabilidad	31
1.2.10 Ventas y el Servicio	32
CAPITULO 2	37
ATLANTICA SEGUROS	37
2.1 Naturaleza de la empresa.....	37
2.1.1 Grupo StateTrust.....	38
2.2 Plan de Inyección de Capital.....	42
2.3 Misión.....	45
2.4 Visión	46
2.5 Valores	46

2.6 Organigrama.....	46
2.6.1 Organigrama General.....	47
2.6.2 Organigrama de Servicio.....	48
2.7 Portafolio de productos.....	49
2.8 Dimensiones.....	58
2.9 Líneas de Servicio.....	59
2.10 Asistencia externa	61
2.11 Tipo de Investigación	64
2.12 Métodos de la Investigación	65
2.13 Herramientas	66
2.13.1 Objetivos de la encuesta	67
2.13.2 Objetivo de las entrevistas	76
2.13.3 Diagnostico.....	79
2.13.4 Análisis FODA de la investigación.....	81
CAPITULO 3.....	83
PLAN ESTRATEGICO DE MEJORAS PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL AREA COMERCIAL DE ATLANTICA SEGUROS, AÑO 2017.....	83
3.1 Descripción de la propuesta	84
3.1.1 Justificación de la propuesta	86
3.1.2 Objetivos de la propuesta.....	90
3.1.3 Estrategias	90
3.1.4 Tácticas o Plan de Trabajo.....	91

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INDICE DE GRAFICAS

Grafica 1, Estructura accionaria	44
Grafica 2, Estructura organizacional	45
Grafica 3, Organigrama general.....	47
Grafica 4, Organigrama servicio al cliente	48
Grafica 5, Cliente – intermediario o empleado	68
Grafica 6, Calidad del servicio presencial	69
Grafica 7, Calidad del servicio no presencial	70
Grafica 8, Tiempo de respuesta	71
Grafica 9, Capacitación del personal	72
Grafica 10, Inconvenientes recurrentes	73

INDICE DE TABLAS

Tabla 1, Cliente – intermediario o empleado.....	68
Tabla 2, Calidad del servicio presencial.....	69
Tabla 3, Calidad del servicio no presencial.....	70
Tabla 4, Tiempo de respuesta.....	71
Tabla 5, Capacitación del personal.....	72
Tabla 6, Inconvenientes recurrentes.....	73

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo plantea el diseño de un plan de mejora para el departamento de servicio al cliente de la empresa Atlantica Seguros y una evaluación previa de la necesidad del mismo en esta organización, el mismo para ser implementado en el año 2017.

Esta evaluación se hace con la finalidad de elevar los niveles de satisfacción de los clientes, mejorar la calidad de la atención y lograr una mejor percepción de los clientes actuales de la empresa, puesto que la empresa luego de su nueva administración solo tiene 3 años en el mercado y ha logrado posicionarse. Sin embargo al tener una cultura distinta, pues su sede esta en Miami; muchos temas aun no se adaptan a la realidad del mercado dominicano.

El servicio al cliente es un tema de gran interés, aun mas en empresas que no ofrecen productos tangibles y es un reto el involucrar la calidad humana, los recursos económicos entre otros aspectos para lograr un crecimiento sostenible. Ya que son los clientes el sustento de las organizaciones, es de vital importancia que se les brinde un servicio de calidad y que este sienta que su opinión es de importancia.

Atlantica Seguros ha venido experimentando diferentes estrategias en los procesos de atención al cliente, amarrados de la tecnología. Sin embargo el mercado dominicano se encuentra en un punto donde aun la presentación física de la empresa tiene mucha importancia. El principal reto de este estudio es lograr descubrir cuáles son esos temas que están sobre el tapete que están preocupando los clientes y muchas veces causando su deserción. Se ha considerado evaluar la calidad del servicio brindado buscando identificar los inconvenientes para así establecer posibles soluciones a los mismos.

Este plan de mejora tratar de fijarse en un levantamiento de estudio de campo donde las informaciones obtenidas sean las reales, entre estas: Encuestas a los empleados y clientes así como también a directores comerciales, cuyas respuestas fueron organizadas en tablas y graficos. Del mismo modo se han escogido como principal fuente bibliográfica las evaluaciones de la marca Fitch Ratings, que desarrolla un ranking de las mejores aseguradoras del mercado e informaciones de los diferentes libros de servicio al cliente del autor John Tschohl, especialista en el área.

Uno de los principales objetivos de este material, es que la empresa pueda darse cuenta de que cosas no están bien del todo y cuales están bien pero pueden mejorarse, esto trajo un poco de dificultad puesto que los empleados entienden que decir los inconvenientes puede afectar sus trabajos sin embargo es una manera de colaborar con la eficiencia. Es una propuesta que no se basa en costos adicionales, sino en la proyección de procesos que ya existen pero que pueden ser adaptados a las necesidades actuales de la empresa.

El primer capítulo de este material habla de los antecedentes de ambos sectores involucrados en este material, que son el sector seguro y el área de servicio al cliente. Por su parte el capítulo dos, incluye las informaciones de la empresa de manera que el lector pueda conocerla más a fondo.

Para el capítulo tres, la idea es presentar un proyecto que no deba ser evaluado económicamente, sino más bien una propuesta de cómo optimizar la labor de cada integrante en esta cadena comercial, donde se involucran desde el departamento de ventas y servicio al cliente.

CAPITULO 1

SERVICIO AL CLIENTE Y EL SECTOR SEGUROS

Este capítulo vincula los dos temas bases de este estudio, pues uno depende del otro. Se conocerán los antecedentes del sector seguros y la importancia que tiene brindar un excelente servicio en el mismo. Esto debido a que al tratarse de un producto intangible, suele ser delicado y puede perderse la conexión con los clientes con la mínima percepción negativa.

1.1 Antecedentes Generales

En este capítulo se mostrará los antecedentes del sector seguros de manera que se pueda comprender como han funcionado los procesos a lo largo de la historia y como ha ido evolucionando en la República Dominicana.

Por otra parte, se estudiarán los conceptos de servicio al cliente y la influencia que tiene el mismo en los departamentos comerciales. La importancia de que los clientes reciban un servicio personalizado para lograr fidelizarlos.

Del mismo modo, este estudio mostrará los factores que inciden para que las compañías se conviertan en un centro de servicio, logrando una mejora continua por la eficiencia de sus procesos.

Este capítulo tiene como objetivo mostrar la importancia de dar pasos claves para tener una relación duradera, lograr su comodidad y ser siempre su primera opción.

1.1.1 Antecedentes del Sector Seguros

La historia del seguro se remonta a las antiguas civilizaciones griegas, romanas, babilonas e hindúes quienes efectuaban contratos donde financiaban las pérdidas.

Así como en la edad media donde las asociaciones religiosas acostumbraban a recolectar y distribuir fondos entre sus miembros para en caso de muerte de alguno. (Flores, 2000)

En la búsqueda por proteger sus intereses tanto personales como los de la comunidad, creaban pequeños grupo en los que se apoyaban mutuamente para estar protegidos frente a alguna adversidad.

El bienestar y la seguridad ha sido una inquietud del hombre desde sus orígenes para lo cual ha tomado las medidas necesarias para el logro de sus objetivos, por ejemplo, se ha unido a otros hombres formando grupos a fin de protegerse mejor, tanto contra de los efectos naturales como de los enemigos. (Gonzalez, 2008)

Por su parte con el nacimiento de Lloyd's of London, que es la primera aseguradora reconocida en el mundo y por lo tanto la más antigua. Comenzó a operar en el siglo XVII, en un café de la época, administrado por Edgar Lloyd. A cambio de una prima los comerciantes más ricos asumían los riesgos y los hacían incluso respondiendo con toda su riqueza. Con el resultado de Lloyds, se vio la necesidad de desarrollar las primeras reglamentaciones en el campo del seguro como la elaboración de las primeras tablas de mortalidad por riesgos y aparecieron los agentes y corredores de seguros quienes han sido desde entonces hombres claves en esta actividad.

Las primas por su parte, comenzaron a determinarse matemáticamente atendiendo a cálculos de probabilidades y estadísticas, el número de ramas o especialidades a asegurar se fue diversificando. Gracias a las innovaciones tecnológicas, lo seguros comenzaron a identificar la posibilidad de constituirse en una inversión. (Gonzalez, 2008)

1.1.2 Evolución de los sectores seguros en Republica Dominicana

La primera compañía de seguros que hubo en la República Dominicana fue la San Rafael, creada en 1932 por Rafael Leónidas Trujillo. A pesar de la ventaja total de gozar de los beneficios del poder político de Trujillo, compartió el mercado con otras compañías entre estas: Preetzmann Aggerholm en los años 40 y luego en el 1954 la Sudamericana de Seguros, S. A, ambas propiedad de extranjeros. (www.superseguros.gob.do, 2017)

Luego de la muerte de Trujillo, La San Rafael paso a ser propiedad del Estado y comenzaron a surgir diferentes compañías privadas especialmente a partir de 1964, produciéndose la mayor tasa de crecimiento entre 1968, 1969 –fecha en que se creó la Superintendencia de Seguros.

En 1964 el Dr. Máximo Pellerano creó la Compañía Nacional de Seguros, C. por A., que años después paso a llamarse Segna. En ese mismo año un grupo de empresarios encabezados por Don Rafael A. De León, fundó en aquel entonces La Universal Compañía General de Seguros, C. por A, mejor conocida como Seguros Universal.

Luego de esto, surgieron varias compañías mas como la Unión de Seguros y Seguros Pepín fundadas en Santiago. Por su parte, las compañías extranjeras también lograron ocupar una participación dominante en el mercado. Hasta esos años el negocio de los seguros se conceptualizaba como algo diferenciado o separado de la banca.

A partir de la década de los 80´ el mercado asegurador inicia un proceso de transformación debido a la expansión que ocurrió en el mercado del dinero como

un reflejo de la crisis monetaria que hubo en esos años y el surgimiento de nuevos bancos de capital local. (www.superseguros.gob.do, 2017)

En 1981, se conjugaron el Grupo Financiero Nacional, S. A. con la Compañía Nacional de Seguros como empresa base. En 1986 fue fundado El Banco Intercontinental apoyado por la Intercontinental de Seguros. En el 1983, La Universal de Seguros fue adquirida por el Banco Popular. También ocurrió el caso de Latinoamericana de Seguros que adquirió el quebrado Banco del Caribe que paso a llamarse Banco Latinoamericano; siendo en esta década que el negocio de los seguros se amalgamó con la banca comercial.

Es entonces entre los años 90's y 2000, cuando la situación comenzó a cambiar de una manera radical. Se produjo una fusión importante en el sector del seguro. Seguros Universal América, C por A, con la nueva empresa conformada por la fusión de la compañía aseguradora del Grupo Financiero Popular, La Universal de Seguros, S.A. y la aseguradora del Grupo Asegurador América, La Americana, S.A.

En el 2001 nació Seguros Universal-América, Seguros Banreservas, S.A. fue constituida el 18 de octubre del 2001, Mas tarde en 2001, el Grupo Progreso adquiere el 100% de las acciones de Británica de Seguros, S. A., antigua agencia de La General Accident. Es en el 2003 cuando estalla la crisis bancaria del 2003 provocó la inevitable contaminación con el negocio de los seguros.

La salida de Segna del mercado dominicano de seguros, junto con la de Intercontinental de Seguros, propiedad de Banco Intercontinental (BanInter), tuvo fuertes repercusiones en el desempeño financiero de la industria de seguros del país, dado que ambas aseguradoras tenían en conjunto una participación de 40% del mercado. (www.superseguros.gob.do, 2017)

El sector seguro suele ser un mercado estable, que brinda seguridad al mercado dominicano bajo el amparo de compañías reguladas por la superintendencia de seguros.

Según Fitch Ratings ¹, a partir del año 2003 el sector asegurador se ha transformado en uno de los más fuertes en la economía nacional experimentando un crecimiento sostenido. Es luego para el año 2004 donde la situación económica pobremente permitió que este superara los efectos negativos de la crisis que tuvo el país en ese año. Dicha crisis llevo a la quiebra varias aseguradoras principales del país

El sector asegurador continuó expuesto a los efectos de la desaceleración económica del país en el año 2009, revelando un mínimo incremento en primas. Es decir, que junto al adelanto de los costos operativos y la escasas de reformas en las relaciones de siniestralidad provocaron un ligero retroceso comparado con el 2009. (Fitch Ratings, 2010)

¹ Agencia calificadora de riesgo global comprometida en proveer valor más allá de sus calificaciones mediante opiniones de crédito independientes, investigación y dato

Este sector se caracteriza por tener 6 principales competidores en el país, las cuales representan el 85% del total de primas suscritas, por encima de muchos países en Latinoamérica. La mayoría de las primas radican en el área de Riesgos Generales, aunque los demás tales como salud internacional y vida colectiva han ido tomado gran auge.

1.1.3 Perspectiva del Sector

A medida que la economía va incrementando y se vuelve más dinámica, así mismo crece el nivel de competencia en este mercado. Por lo que combaten diariamente con bajas tasas como estrategia siempre y cuando estas le permitan mantener su rentabilidad.

Organismos como la Superintendencia de seguros vela por que este sector se fortalezca tanto en cantidad como en calidad, estando entre las mejores condiciones en el entorno económico y operativo procurando que las aseguradoras puedan llevar a cabo su habilidad de expansión. (Fitch Ratings, 2010)

Así mismo, Fitch Ratins prevé que para el año 2018 el desempeño de esta industria beneficie su volumen, siempre y cuando consigan adecuadas políticas de suscripción, selección y tarificación de riesgos.

El debilitamiento del crecimiento económico, también a su vez a resultado en una menor expansión de este sector, sin embargo se espera que para el 2018 se presente un crecimiento en los ramos como el de “Personas”².

Debido a su posicionamiento geográfico la República Dominicana se enfrenta continuamente a fenómenos naturales, los cuales ocasionalmente producen daños al país y afectan a su vez el desempeño de las empresas que conforman el sector asegurador.

En materia de seguros, este sector se divide en 3 grandes bloques: Seguros de Personas, Seguros de Riesgos Generales (que abarca Líneas aliadas y otros ramos) y Fianzas. En detalle, los Seguros de Personas incluyen: vida Individual, vida Colectiva, accidentes personales, invalidez, renta vitalicia. Por su parte, el ramo de Riesgos Generales abarca Incendio y líneas aliadas que a su vez incluye: terremotos, huracanes y similares, inundaciones, motín y similares, explosión y daños por naves aéreas y similares, robo y derrumbes. Otros ramos Generales son: Naves Marítimas y aéreas, transportes marítimos y similares, vehículos, responsabilidad civil, agrícola y pecuaria. Por último, el ramo de fianzas comprende: fidelidad y fianzas de cumplimiento, mantenimiento de oferta, vicios ocultos. (Fitch Ratings, 2010)

En cuanto a los seguros de Vehículos de Motor, la ley 146-02 exige que toda persona física o moral cuya responsabilidad civil pueda verse comprometida por razón de daños materiales, corporales o morales, causados a un tercero por un accidente ocasionado por el mismo; está obligado a mantenerlo asegurado para

² Seguro de Personas (Salud, Vida, Salud Internacional)

que al mismo se le permítala circulación, bajo una póliza de Responsabilidad civil adicional. (OMG, 2011)

La mayoría de las empresas aseguradoras tienen lineamientos regulados establecidos por la legislación, los cuales defienden la capacidad de las mismas en caso de incidentes en condiciones desfavorables de algún ramo en específico y para eventos catastróficos. Aunque esto es un aspecto voluntario, muchas de estas empresas tratan de alinearse a mejores prácticas internacionales como una forma de ellas mismas también cuidarse.

1.1.4 Participación del Mercado

A diciembre del 2015, estaba en 32 el número de aseguradoras que operan en el mercado dominicana. De estas Fitch tiene en los primeros lugares a Seguros Universal con calificación A+, Mapfre BHD con calificación AA, Seguros Banreservas con calificación AA-, Seguros Sura con calificación A, Rehsa Compañía de Seguros con calificación BB+, Reaseguradora Santo Domingo con calificación BB+ y Atlantica Seguros con calificación de BB-. (Fitch Ratings, 2017)

1.1.5 Marco Legal

La Superintendencia de Seguros de la Republica Dominicana (www.superseguro.gov.do), dependencia del estado de finanzas quien tiene bajo su supervisión la administración y aplicación del régimen legal de las compañías aseguradoras y reaseguradoras del país. (OMG, 2011)

Es a su vez la ley No. 146-05, la que rige todas las operaciones de seguros, reaseguros y fianzas realizadas en suelo dominicano.

Todos los contratos de seguros, fianzas, endosos, renovaciones; deben ser debidamente suscritos en la República Dominicana y a su vez estos formatos deben ser aprobados por la superintendencia de seguros conteniendo todas las exposiciones de la ley.

Según las disposiciones de esta ley, los aseguradores y reaseguradores deben establecer un fondo exclusivo para certificar de manera especial los compromisos que se deriven de los contratos; pero cuyo uso por parte de los beneficiarios está condicionado a la existencia de una sentencia.

Con los fines de evitar concentraciones económicas y posibles repercusiones sobre la libre competencia, esta ley dispone que tanto los aseguradores como reaseguradores, intermediarios y ajustadores deben estar avalados por la superintendencia para cualquier suscripción y/o transferencia de acciones. (OMG, 2011)

1.2 Servicio al cliente

Desde los inicios de la humanidad el hombre ha buscado la forma de cómo satisfacer sus necesidades sin importar tener que trasladarse a lugares lejanos para conseguirlas. Luego aparecieron los centros de abastecimientos o mercados que permitían que fuese más fácil la adquisición de los productos.

Sin embargo junto a la globalización se han roto los paradigmas, por lo que ofrecer un buen servicio no solo depende de una visita física pues ya existen suficientes herramientas por las que se pueden conseguir cualquier tipo de producto o servicio.

Según lo tradicional el servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades, fomentando la amabilidad y una buena atención. Siendo con avances tecnológico pues ya el mismo paso a ser una estrategia empresarial alineada a la anticipación de las expectativas a través de algún valor agregado. (Gomez H. S., 2006)

Existen varias razones por las cuales se ha impuesto esta nuevo enfoque, pues existen infinitas formas de tener acceso a datos que permiten que los productos y/o servicio puedan tener un plus. Son estos datos los que permiten que los proveedores tengan una gran variedad de estrategias que a su vez le permitan identificar quienes y que necesitan los clientes.

Evaluando varias definiciones de autores, se puede entender que la definición de “servicio al cliente” suele ser subjetiva; esto debido a que cada individuo tiene una percepción distinta. Según la Real Academia de la Lengua Española la palabra “Servir” es la capacidad de “Ser de utilidad”, por lo que colocándolo en contexto servicio al cliente sería: la capacidad de ser útil para los clientes. (www.rae.es, 2014)

“El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”. De esta definición se puede la importancia que es este tema para el desarrollo de las empresas. (Gomez H. S., 2006)

En relación a lo antes mencionado, el mismo autor define diferentes características del servicio al cliente, entre estas:

Intangibilidad: es aquello que no se puede percibir con los sentidos

Perecedero: es algo que se consume inmediatamente.

Continuo: quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.

Integral: todos los colaboradores forman parte de el.

Oferta: siempre será prometer y cumplir.

Foco: participación plena del cliente

Valor agregado: puede agregarle cualquier distintivo extra.

Un buen servicio no siempre es exclusivo. Cuanto más compleja sea su empresa, mas necesitará ir un paso delante de sus competidores. Es importante que las empresas consigan esas pequeñas diferencias en precios o especificaciones para así establecer estrategias.

1.2.1 Participación Humana

Según experimentos del Investigador Elton Mayo, la importancia de la participación del ser humano, tiene una enorme influencia en la organización. Tanto como tener una buena comunicación entre estos, para que exista una forma de detectar los problemas a tiempo. (Hernández y Rodríguez, 2011)

Otro factor que nos indica el autor es como lo efectos sociales y los grupos informales tienen efecto en la productividad, por lo que el deber de las empresas

es detectarlos a tiempo. Para poder moldear una estructura de servicio al cliente con visión estratégica se deben clasificar la población empresarial. Los grupos pueden ser clasificados como formal e informal.

Los grupos formales: son los que están constituidos por las altas jerarquías.

Los grupos informales: son productos de la relación social de las personas en la empresa. En este grupo suelen surgir lideres, valores compartidos y algunos comportamientos mutuos.

Por tanto está de parte de las empresas, ocuparse de la motivación y la forma de mantener estos dos grupos acordes con la estrategia definida. Es del ser humano satisfacer necesidades y fijarse objetivos personales para resolver sus problemas, por tanto el mantenerlos estimulados es vital, pues una de estas emociones puede afectar lo que se ha logrado.

Del mismo modo se debe tener en cuenta que las jerarquías no indican el grado de autorrealización , pues esta se logra cuando la personas que lo componen están en total capacidad del gozar de sus funciones, trabajar en equipo y manejar la dificultad de forma plena. También cuando están integrados y cumplen sus objetivos y a su vez la misión de la empresa. A esto se le llama autorrealización.

No hay barreras que impidan que una necesidad o un estado de ánimo afecte el trabajo diarios, puesto que las empresas deben tener un departamento de captación humano capaz de elegir personas correctas que tengan la capacidad de elegir participantes que sepan manejarse y separar las emociones de lo laboral o al menos manejarse profesionalmente.

Del mismo modo es sumamente importante que los empleados se sientan comprometidos con lo que profesan. Es de mal gusto para los clientes presentarse ante un encargado de servicio al cliente que hable de labios par afuera y que al

mismo tiempo suele ser contraproducente. Pues al final obviamente el cliente percibe la falta de sinceridad que con la que se expresan y pueden incluso percibir engaño. (Tschohl, 2008)

La planificación, producción e implantación de un plan de servicio requiere una responsabilidad sincera por parte de la alta dirección, pero el mismo inicia desde el primer contacto del cliente con la empresa que son los agentes de ventas y los encargados de servicio al cliente. Deben utilizar esta estrategia a largo plazo y promover un esfuerzo permanente para mejorar el servicio.

1.2.2 Norma ISO 9001

ISO (*Organización Internacional de Normalización*) es una federación mundial, que se encarga de preparar las normas internacionales para organizaciones tanto públicas como privadas. (ISO , 2015)

Esta norma permite que cuando una empresa adopta el sistema de gestión de calidad, pueda optimizar su desempeño y adquirir una base mas solida. Entre los beneficios de implantar un sistema de gestión de calidad esta los siguientes:

- Capacidad de suministrar que satisfagan los clientes
- Oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente
- Capacidad para afrontar los riesgos que surjan en la búsqueda de objetivos

Esta norma está enfocada a procesos conocidos Como el ciclo PHVA (*Planificar, hacer, verificar, actuar*). Este a su vez permite que las organizaciones puedan asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y que estos se gestionen adecuadamente. (ISO , 2015)

- Planificar: Establecer objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos que serán necesarios para generar resultados de acuerdo a lo que el cliente desea.
- Hacer: Poner en práctica lo planificado
- Verificar: Seguimiento y medición de los resultados.
- Actuar: Toma de decisiones para la mejora en el desempeño

Los principios de la gestión de calidad son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso
- Procesos
- Mejoras
- Toma de decisiones
- Gestión de las relaciones

Esta Norma es aplicable cuando las empresas buscan la forma de demostrar su capacidad de proporcionar un buen servicio y/o producto. A su vez cuando buscan aumentar la satisfacción de los clientes evaluando su nivel de conformidad.

1.2.3 Indicadores de Servicio al cliente

Los indicadores en servicio al cliente son aquellos que te permiten medir la satisfacción de manera que se pueda establecer mejoras en la marca y a la vez facilitar el proceso de compra venta logrando la eficiencia en el mercado.

Muchas empresas identifican estos los indicadores de Servicio al cliente como el Balance Score card, que tablas que le permiten vaciar toda la información sobre la actividad de compra venta y la retroalimentación de los clientes. esta herramienta

permite dar seguimiento a los diferentes departamentos, permitiendo su evolución positiva y/o negativa.

Todo departamento de servicio al cliente debe concentrarse en la construcción de indicadores que les permitan tomar buenas decisiones con la garantía de aumentar su satisfacción. Dígase, mejorar la imagen, eficacia de los vendedores, mejorar la publicidad y el mercadeo. Es difícil lograr un resultado positivo en el consumidor cuando este tiene dificultad para interactuar con la empresa por tanto estos indicadores son una estrategia para empresas de todos los tamaños. (Botero, 2009)

Es bueno tener en conocimiento que cada empresa puede establecer sus indicadores de manera autónoma, ya sea por el sector, por la actividad que realice, o por la conducta de sus clientes. algunas tienen software que le permiten llevar estadísticas y seguimiento permanente.

Según (Botero, 2009), Entre los diferentes indicadores están:

Indicadores de Calidad

Este indicador se mide por porcentaje de interacciones con los clientes versus el total de interacciones. Con este se busca identificar cuál de estas han sido cerradas satisfactoriamente y cuál ha sido la atención telefónica y presencial que ha recibido el cliente, por tanto este indicador debe estar por encima de 85% para mostrar que realmente los agentes tienen el poder de decisión y que la empresa tiene procesos ágiles y contruidos a partir de las necesidades del cliente para dar respuesta rápida.

Indicadores de Satisfacción

Este es el que mide el porcentaje de clientes que contacta la empresa mostrando insatisfacción, queja o reclamo versus el total de atendidos. Cabe destacar, que

este indicador debe ser decreciente, llevando a cabo una buena gestión de servicio y garantizar que estos sean los primeros en ser atendidos.

Indicador de retención del cliente

Este se basa en la fidealización. Se obtiene a partir de los retenidos contra el total de los que solicitan el servicio. El que este cliente se sienta identificado con la empresa es responsabilidad de quien primero le brinda el servicio.

Indicador de Autosuficiencia

Este es aquel que se obtiene de el volumen de facturación que generan los canales de servicio versus el costo total del área. Es responsabilidad del departamento de servicio al cliente brindar soluciones en el momento de la verdad de manera que se genere una buena experiencia para estimular los clientes y que esto a su vez le genere rentabilidad en sus ingresos.

Indicador de Costos

Este es el que permite llevar la medición de cuánto cuesta para la empresa cada atención a un cliente individual, desde material gastable hasta el costo del agente. Con este la empresa puede tomar decisiones de rentabilidad de los canales.

Indicador de Rotación de Personal

Este se obtiene de la cuantificación de los agentes dígame: Front desk, Back Office (delante y detrás de bambalinas) y las llamadas telefónicas incluyendo si se hacen mediante de outsourcing. Esta área de personal necesita una capacitación constante, por tanto la empresa administra quien tendrá esta responsabilidad y en consecuencia debe convertirlos en ingreso.

1.2.4 Ventaja comparativa

Tanto la calidad como la ventaja comparativa es una herramienta letal en el servicio. Según el autor Terrell J. Harris, Socio director de Chicago Consulting, “Todos los clientes fundamentan su decisión de compra en los servicios que reciben de una empresa; es cuando el servicio desciende que las ventas se caen”.

Debido a la globalización la humanidad está viviendo una época en la que la única diferencia que pueden percibir los clientes, es aquella que los distingue en la calidad de los servicios. Es ese margen se manifiesta con un sentido de lealtad hacia los productos y servicios, es a eso que se llama ventaja comparativa. (Tschohl, 2008)

Muchos productos o servicios que los negocios ofrecen a sus clientes son iguales a los de la competencia, puesto que son del mismo fabricante y/o proveedor o más bien cumplen la misma función. Sin embargo, aquello que permite marcar la diferencia es en cómo se proporcionen estos productos o servicio, es decir en el servicio al cliente. (Gomez O. M., 2009)

Para obtener una ventaja comparativa en el área de servicio al cliente es vital lograr una calidad inigualable, por lo que varios aspectos que deben tomarse en cuenta son los siguientes: (Lopez, 2011)

Los productos no vuelven, los clientes sí.

Satisfacer consistentemente las expectativas del cliente

Darle lo que el solicite

Es el cliente quien juzga, condena o aprueba

El tener un valor agregado obliga a las compañías a una revisión total de las relaciones con los clientes, por tanto les surge el deseo de mejorar su calidad de vida.

Otra teoría bastante conocida es la de David Ricardo, esta por ejemplo en el comercio trata de que las empresas contratan lo que les es más difícil o caro producir y ofrecen en lo que son mas buenos. (Anchorena, 2009)

Esta teoría permite que el comercio siempre sea de beneficio, porque aumenta las posibilidades de consumo y abre fronteras. Del mismo modo, fue David Ricardo quien enunció la existencia de establecer ventajas comparativas. Este establecía que estas se originaban en la diferente productividad, ya que consideraba al trabajo único como factor productivo.

1.2.5 Calidad

La implantación de la calidad en las empresas es primordial. La fuerte competitividad entre las empresas van amarradas a la globalización, libre acceso a la información y liberalización de la economía pero sobre todo a libre competencia de la mano con la tecnología. (Miguel, 2010)

Un producto bien acabado y un servicio bien prestado son una buena estrategia para que estén puedan seguir funcionando. Sin embargo, la forma de ser mas competitivos es satisfacer las necesidades de los clientes al menos costo posible. El primer paso es agrupar aquellos procesos que no aporten nada de valor agregado a la experiencia del cliente o al producto final, siempre y cuando se tenga en cuenta que reducir los costos no es reducir la calidad.

La mayoría de las empresas cuentan con sistemas de gestión de calidad, que es una red de intereses que controlan los márgenes de acciones, es decir, si una

empresa recibe y vende algún producto estos sistemas se encargan de llevar y controlar los factores que influyen en todo el proceso.

En este punto es importante citar los fundamentos de la calidad en una empresa. Estos son los siguientes: (Miguel, 2010)

- a) Orientado al cliente
- b) Compromiso de toda la organización
- c) Prevención
- d) Medidas, calibración y trazabilidad
- e) Aseguramiento de la calidad
- f) Mejora continua e innovación

En la primera parte de estos fundamentos habla sobre la *orientación al cliente*, que no es más que establecer su nicho de mercado. En este paso se debe determinar cuáles son los clientes que su empresa necesita y que si es el servicio que brinda lo que exactamente ellos buscan.

Por su parte para poder crear una empresa basada en el liderazgo activo es un vital que exista *compromiso con toda la organización* de manera que todos sean partícipes en los cambios culturales orientados a la calidad en todas las áreas. La calidad es una responsabilidad muy grande para que sea simplemente dejada en manos de dos o tres.

Otro aspecto importante es la *prevención*. Este como su nombre lo indica se encarga de prevenir los errores y tener soluciones desde antes que se produzcan. Este punto abarca incluso el estudio de las causas que llevan a que se cometan estos errores.

Para tener conocimiento sobre si lo que se está haciendo esta correcto, es indispensable la "*metrología o medición*" que es la ciencia por la que se miden los

resultados. Comúnmente es llamado “control de calidad” en algunas empresas; estas utilizan técnicas estadísticas para medir, comparar los resultados versus los objetivos propuestos.

Luego de esta medición realizada en la primera fase, se pasa a la *Calibración*. En esta parte se mide exactamente lo requerido bajo instrumentos fiables, consiste en la comprobación de que todo se mide bajo un margen aceptable de manera que los resultados sean verídicos.

Por su parte la *trazabilidad*, es la capacidad de poder encontrar las fallas y seguirles el rastro a través de todas las etapas que se llevan a cabo dentro del proceso de entrega del servicio de manera que se puede verificar en cuales de estos ha influido.

Luego de los procesos de control, se debe *asegurar la calidad*. Estas son todas las acciones que permiten que el servicio entregado cumpla con todos los requisitos. En este se trata de: evaluar cómo y porque se deben revisar los procesos, como documentar estas evaluaciones, donde y como se deben registrar los resultados.

Del mismo modo se encuentra la *mejora continua o innovación* que a su vez es la clave del éxito de más de una organización, pues las mismas no se conforman con dar simplemente un buen servicio sino busca la forma de siempre mejorar.

La mejora continua consiste en buscar una serie de cambios continuo en todas las actividades de la empresa donde sea notable el cambio para bien.

1.2.6 Beneficios del servicio al cliente en el área comercial

Según el autor del libro un paso adelante, lo ideal para el correcto funcionamiento del servicio interno es que bajo cualquier circunstancia su deber es “Dar Servicio”; por tanto si usted no le está sirviendo directamente al cliente, su trabajo es servirle a la persona de la empresa que si lo esté haciendo.

Como maneja “Tras Bambalinas” en este esquema:

Personal de Servicio al cliente

Supervisor

Jefe de departamento

Gerente general

Director general

Nivel corporativo

Accionistas

El valor que tiene la calidad del servicio se debe que el mismo consigue conservar a los clientes que la empresa ya tiene, y permite conquistar a nuevos prospectos creando así una reputación que induce a los actuales seguir incluyéndolos en sus futuras actividades comerciales para con la organización. (Tschohl, 2008)

Satisfaciendo a los clientes se logran estos objetivos, ya que estos a su vez recomiendan la empresa, por tanto debido al gran nivel de familiaridad que existe entre estos, incrementaran la reputación positiva en el mercado.

Existen muchos negocios que se manejan virtualmente con los clientes, sin embargo estos a su vez terminan estableciéndose físicamente (no siempre es el caso). Aunque la tecnología va en avance constante y busca consigo aumentar las facilidades de cliente para con ellos, es casi imposible lograr el impacto que tiene

una atención física a estos, pues los clientes son sentimentalistas y de su percepción depende su buena impresión.

El área comercial se enfrenta diariamente al “Boca en Boca”, por lo que recibir una buena recomendación sobre su servicio y su diligencia es el día a día en ventas. Para construir una reputación de eficiencia debe producir altos niveles de rentabilidad cultivando comentarios positivos.

La comunicación de boca a boca sobre mal servicio parece tener mayor impacto en la reducción de las ventas que la que tienen sobre el buen servicio para su incremento. (Tschohl, 2008)

Los trabajadores se sienten más motivados, si tienen oportunidad de ofrecer un producto de calidad.

Los clientes pagan más por mejor calidad

Las empresas que progresan, son aquellas con mejor calidad

Ningún producto tiene un seguro de calidad, pues los nuevos competidores buscan tener ventaja competitiva.

Otro aspecto importante para garantizar el buen servicio en el área comercial, es buscar las herramientas para saber lo que está sucediendo o más bien lo que está percibiendo el cliente. Por tanto el indicador por excelencia para saber si dicho servicio está cumpliendo con las expectativas de cliente correctamente, son “las quejas”. (Tschohl, 2008)

El día a día del servicio al cliente es enfrentar las quejas y eso suele ser bueno, pues las mismas se convierten en oportunidades de mejoras, pues permite corregir problemas, que de no ser por estas, tal vez la empresa nunca hubiese tenido conocimiento.

Los empleados de por si tratan de evitar las quejas y muchas veces tapanlas, sin embargo esto es porque no se les enseña que hacer con ellas. Si a los clientes se les da la oportunidad de informar sus quejas a la empresa, se cierran las oportunidades de que estos salgan a comentar con un tercero los inconvenientes que han tenido y evita un daño a la reputación.

Lo ideal en los casos que se muestran quejas es no negar, sino admitir que estas son de su conocimiento y que se está tratando de remediar. (Tschohl, 2008)

Una vez visto estos puntos, el autor John Tschohl resume los siguientes beneficios:

Los clientes se vuelven más leales.

Se incrementan las ventas

Se hacen ventas más frecuentes y más grandes.

Nuevos clientes

Ahorro en presupuesto de Marketing y Publicidad

Reputación positiva

Diferenciación

Menor rotación de persona

El consumidor quien es el que definitivamente compra los bienes y servicios en el mercado y es la empresa oferente la que debe hacerse atractivos para sus productos a los ojos de quien decide la compra, es decir, el cliente.

En un entorno competitivo cambiante de la economía o de ligero crecimiento existe una gran competencia en todos los mercados por “ser elegido por el consumidor”. Para lograr esto la empresa debe tener un departamento comercial que cumpla con las siguientes funciones:

Análisis de la demanda, del comportamiento del consumidor, de los competidores, proveedores mediante técnica de análisis de la investigación de mercado.

Elaborar una estrategia comercial de la empresa y de los productos que comercializa en el mercado.

1.2.6.1 Servicio al cliente, Herramienta de marketing

Todo buen servicio se desprende de la mentalidad y la capacitación que se le haya dado a quien lo ofrece, esto su vez son quien de desarrollan la credibilidad al momento de mercadear. Si los clientes reaccionan con rechazo hacia la empresa, muchas veces es por el trato que reciben. Como consecuencia. (Tschohl, 2008)

Realmente si no se logra la credibilidad de lo que se expresa, no se tiene nada. Pues los clientes tienen la opción de no confiar en lo que les venden. Muchas veces no importa si el producto es regular, si el cliente tiene una buena percepción del parte del vendedor la historia sería distinta.

Una de las mejores formas de que recuerden a una empresa, es el buen servicio. De ser así, los presupuestos de marketing alcanzarán los niveles de eficiencia.

El objetivo del marketing es indicarle al consumidor que producto debe comprar para satisfacer su necesidad. El marketing es un factor determinante en el proceso de compra. (Gonzalo, 2014)

El marketing estratégico estructura y analiza las grandes mentes de la estrategia comercial de las empresas, entre estas:

- Público objetivo: cliente esperado para el producto
- Ventajas comparativas: calidad, relación, valor de la marca, servicio post-ventas

- Objetivos comerciales: rango de tiempo, a corto o mediano plazo.

El marketing estratégico va en línea con la estrategia corporativa de la empresa y no se puede contradecir en ningún caso. Por su parte, el marketing operativo se desarrolla en el terreno táctico; en otras palabras trabaja en el mercado, los ideales, objetivos y metas comerciales.

En esta parte podemos presentar el mix de marketing que es importante en este ámbito, esta abarca: Producto, Precio, Distribución y comunicación. Estas variables se adecuan a la oferta de la demanda. (Gonzalo, 2014)

El servicio de atención al cliente tiene un elemento estratégico, donde la tendencia en la sociedad y el mercado es la personalización y adaptación de los servicios reciben información de los clientes y juegan un papel esencial.

El servicio de atención al cliente gana importancia creciente en las empresas, porque se ha convertido en lo que se llama un factor estratégico. La vieja filosofía de simplemente coger el teléfono y/o despachar los clientes, por una nueva filosofía empresarial, se debe mimar, escuchar y comprender a los clientes.

Las empresas buscan la satisfacción y la fidealización mediante el marketing relacional y departamento encargado del servir. El marketing relacional no solo va en una única dirección empresa-cliente. El cliente a su vez transmite el servicio de atención al cliente recibido.

1.2.7 El tiempo

Como se comentó anteriormente, las empresas deben funcionar como un centro de servicio, es por esto que brindar una atención de calidad le ayuda a los

departamentos de marketing y publicidad a mantenerse en la mente de los clientes. (Tschohl, 2008)

El servicio debe ser cercano y particular, rápido y provechoso, pues el estilo de vida de casi todas las sociedades en el mundo es rápido y los servicios convenientes ahorran tiempo.

Es necesario saber que los clientes no desean invertir largas horas para hacer sus compras, y más aun cuando ya tienen una decisión. Es por esto, que los mismos valoran mucho, puesto que quienes toman las decisiones mayormente son adultos y estos tienen muchas responsabilidades. Los adultos suelen impacientarse rápidamente, usualmente cuando les toca enfrentarse a largas lista de espera. Cuando un cliente enfrenta un largo tiempo de espera llega a conclusiones que “el empleado no conoce bien lo que hace, o que estas distraídos”.

Estas largas esperas conllevan a que la empresa reciba quejas más frecuentes y aprovecha en colocarlas en cualquier oportunidad de opinión, causando daños ante la decisión de los demás compradores.

Muchas empresas suelen tener más de un personal en el departamento de servicio al cliente y turnos controlados. Sin embargo en la cultura latinoamericana, las personas quisieran siempre tener prioridad.

Toda entidad dedicada al servicio debe lidiar con muchos inconvenientes siendo “la dilación” uno de los principales. Estos casos son aun peores cuando las mismas ni siquiera lo han detectado.

Es importante tener en cuenta que todas las empresas deben de tener la capacidad necesaria para responder a sus clientes, dígame, que cuando este segundo lo necesite haya siempre quien pueda servirle. En el caso de las empresas en que los departamentos de servicio al cliente dependa de otros

departamentos, entonces se debe establecer una estrategia que permita la prioridad a quien está físicamente.

Los consumidores diariamente tienen una nueva propuesta de valor imponiéndole a los proveedores de su servicio e incluyendo el reconocimiento de valor al tiempo de interacción con las empresas, si esto no ocurre no gana relevancia. (ww.blogs.funiber.org, 2011)

Muchos clientes se acercan a los establecimientos y pueden tener lista largas de que aceres, sin embargo por evitar las largas colas solo llevan consigo lo necesario. No obstante esto no indica que el precio ya no sea importante, aunque necesariamente el dinero no represente el valor, pues ya el tiempo es tan importante como el mismo.

Para los clientes la espera a tomado el mismo valor que el dinero, pues los consumidores tienden a tener un sentido de control en todo lo que hacen. Por tanto es vital, incluso en la política. Por ejemplo, los espacios publicitarios cobran mucho más valor dependiendo del tiempo que sean presentados.

El tiempo es parte de todas la rutinas en el ciclo del servicio, entre estas: Producción, tiempo de entrega, tiempo de las quejas, respuestas a las queja, momento de recolección. Sin embargo la principal del tiempo es la percepción que se tiene del tiempo pues el mismo crea insatisfacción y desesperación, pues el cliente “no sabe” lo que está pasando y porque no es solucionado. (ww.blogs.funiber.org, 2011)

El autor Maister (1985) escribió una propuesta sobre “la psicología de las colas de espera” refiriéndose al tiempo en “mute” por los que pasan la empresa indicando el tiempo de inactividad de los clientes. muchas veces este tiempo radica en el pre—procesamiento de servicios y muchas veces sin explicación.

Alguna de las estrategias que se utilizan para combatir los largos tiempo de espera son: colocar espejos, acuario, música y/o aparatos de televisión que permitan centrar al cliente en un ambiente más acogedor.

Otro tema a tocar es la influencia del tiempo en el costo de los servicios, pues en muchos casos los clientes están dispuestos a pagar altas sumas con la exigencia de recibir una más rápida atención.

Aunque este aspecto suele sonar contradictorio, en algunos campos del comercio los tiempos de espera suelen ser un plus, pues estas algunas empresas indican que el que un cliente pase más tiempo en una tienda, estimula el que siga comprando. (ww.blogs.funiber.org, 2011)

Es interesante como hasta el estado de ánimo influye entre el tiempo y servicio al cliente. Por ejemplo muchas personas suelen ir a un supermercado a distraerse o incluso si van con hambre, compran más de lo que tenían planificado.

1.2.8 Lograr la lealtad

Un buen servicio puede causar en los consumidores una buena experiencia y determinar su grado de satisfacción. Lograr la lealtad de estos puede depender de diferentes factores: (Editorial Vértice, 2008)

La disponibilidad

La posibilidad de opciones

La actitud del personal

El riesgo y la reputación de la empresa

La opinión de los otros clientes

La rapidez y precisión de respuesta

La reacción ante posible reclamaciones

La personalización del servicio.

La lealtad es el mejor valor que una empresa puede tener de parte de los clientes, pues cuando uno de estos se ausenta las pérdidas son notables. Incluso cuando una misma empresa tiene diferentes sucursales y un cliente que acostumbra a ir a la misma, un día deja de ir; entonces hará falta en las ventas.

El autor Tschohl indica que se debe dedicar mucha más atención a los elementos intangibles del producto o servicio, pues a largo plazo los clientes aprecian más las relaciones cosechadas y se llevan una mejor perspectiva de los procesos. Sin embargo, cultivar clientes no sea únicamente sonreír, es más un proceso de actitud. (Tschohl, 2008)

Por el hecho de conservar la lealtad, el servicio al cliente es considerado como la mayor estrategia empresarial que se cultiva con una labor permanente. Dicha lealtad es la mejor defensa en la implementación de nuevos productos y servicios, pues cuando un cliente es leal, tiene confianza en lo que la empresa le brinda.

1.2.9 Rentabilidad

Un cliente satisfecho es en definitiva un cliente rentable, incluso el que estos reciban una buena atención es una estrategia de negocios que junto a recursos humanos cumple un papel muy importante, pues esto tiene que realizar una buena selección de personal, lograr que estos se identifiquen con la marca y así cuidar el activo más importante de la empresa.

Un cliente satisfecho es sinónimo de rentabilidad y por tanto garantiza que un cliente vuelva. Por tanto las empresas deben velar porque el personal a cargo servirle debe estar totalmente preparado. Se le aconseja a las empresas que un

5% de sus ganancias sean invertido en la adquisición de conocimientos y preparación del personal, para así lograr la eficiencia y la mejora continua.

Esta comprobado que la calidad del servicio recae en las ventas, por tanto de esto depende la rentabilidad. Por tanto muchas veces es importante estimular la satisfacción de los clientes por medio a la reducción de precio, pues estos responden a sus necesidades y los ayuda a tomar una mejor decisión.

Los servicios que se realizan con mayor rapidez ayudan a los clientes a encontrar soluciones a su vez mas rápidas a sus problemas. Llevar esto acabo representan costo adicional para empresa que debe contar con permitir que la práctica del servicio sea impecable.

1.2.10 Ventas y el Servicio

Es de vital importancia entender que es imposible que la labor de ventas reemplace el servicio. Sin embargo son dos acciones que obligatoriamente deben ir de la mano.

La administración si puede pero no debe exigir resultados financieros inmediatos a el departamento de servicio, sin embargo si al de ventas. Esto se debe a que en el área del servicio los beneficios se ven a largo plazo debido a que solo se podrá dar cuenta de que el mismo fue bueno cuando el cliente regrese o recomiende. (Tschohl, 2008)

En muchas ocasiones los encargados de servicio al cliente, aplican habilidades de ventas puesto que la buscar lograr una buena atención velan por mantener el cliente, por ejemplo estos utilizan el sistema de ventas cruzadas; es decir, si van por un seguro de vida, le ofrecen el de vehículo y así sucesivamente.

La satisfacción de un cliente va mas allá que una simple venta, pues esto no lo perciben así. En un programa de servicio, la calidad se logra incrementando la satisfacción de los clientes al margen de el logro de los niveles de ventas. Si las metas se logran únicamente con ventas cruzadas a través de los clientes actuales, entonces todo va bien. La venta cruzada es mayormente más común en entidades financieras tales como bancos, la misma es responsabilidad de los asistentes de ventas o cajeros.

Definitivamente el servicio al cliente aumenta la actividad de las habilidades de marketing, pues consigue ampliar las ventas y ayudar a conservar la continuidad de los negocios. El marketing atrae clientes y el servicio los retiene.

Pero todo esto va mas allá. Lo más importante del ciclo de venta es el servicio post venta, y es el único que se mantiene operando. Esto se busca con el fin de retener a los clientes, por tanto lo que la empresa haga por servirles debe ser tan importante como lo que hizo para lograr la venta. (Tschohl, 2008)

El servicio facilita la acción de compra, pues si un cliente recibió un buen trato obviamente vendrá por mas, es decir logran una mejor percepción de la empresa. Es importante destacar como se menciono iniciando este acápite, que estas dos acciones van de la mano, puesto que las áreas de venta y servicio al cliente deben trabajar de forma coordinada y obviamente cada una con conocimiento pleno de lo que hace la otra.

Tanto los agentes de ventas internos, que son los que se encargan de captar corredores e intermediarios internos, como los encargados de servicio al cliente deben hablar el mismo lenguaje, mostrar las mismas imágenes de manera que llegue el mismo mensaje a los terceros y el cliente no sienta confusión. Por ejemplo, si un ejecutivo de ventas ofrece un precio de un seguro de ley y cuando el cliente se presenta en oficina le dicen que el precio es otro, porque de gerencia

enviaron un correo con la actualización de los precios; ya esto crea un malestar para el cliente pues iba con lo necesario para adquirirlo bajo su necesidad y puede percibir desconocimiento de ambas partes.

La mejor forma que tanto el personal de venta como el de servicio al cliente para lograr estimular “el motivo de compra” son los siguientes:

Servicio rápido: usualmente las personas que se presentan en una empresa a comprar un producto, por ejemplo el seguro son personas mayores de edad que probablemente tienen otras responsabilidades y sacan un espacio de tiempo para concluir ese tema, por tanto se deben ofrecer un servicio rápido. Para un cliente una empresa eficiente es aquella en la que los empleados hacen el trabajo más rápido que nunca. (Tschohl, 2008)

Servicio confiable: es importante tener en cuenta que a menos que el cliente este totalmente fidelizado con la empresa, este podrá optar por acudir a cualquier otra que le ofrezca los mismos servicios mas rapidos. Por eso es importante que la empresas tengan talvez un portal donde estos puedan proceder ellos mismos con lo que necesitan, de manera que sientan confiabilidad con sus asuntos.

Cada vez más, las personas prefieren resolver vía web por ejemplo, una transacción de un banco que acudir físicamente. En la medida que los clientes acepten asumir mayor responsabilidad dígame, ellos mismos cumplir con sus transacciones, existirá una mayor cantidad de producto que se venderán como paquete. Por ejemplo, una cuenta de banco con libreta y el tarjeta de claves de seguridad para transacciones virtuales, en ambas existe un intercambio para con la entidad.

Por su parte la tecnología también juega un papel muy importante en el cumplimiento de servicio y ventas. Puesto que la tendencia debido a la

globalización de los mercados es el autoservicio y en consecuencia aumentar las ventas.

Sin embargo, se debe razonar siempre la posibilidad de que los clientes se sientan confundidos con los términos utilizados en los canales de autoservicio y al final tengan que auxiliarse de los canales presenciales. Es decir, cuando una empresa opta por canales de autoservicio y elimina personal; hace que los empleados que permanezcan adquieran más valor pues son los “único” que saben cómo resolver aquellos problemas que no logran resolver vía web. (Tschohl, 2008)

Lo más importante es que a diferencia de ventas, el servicio no requiere de altas inversiones de dinero, sino simplemente con un buen sistema de capacitación. A diferencia de las ventas; para contratar a un vendedor incurre en un costo para la empresa que es calculado en su tasa de retorno. Mientras esta persona no cumpla con sus metas la empresa pierde dinero.

Los beneficios que devenga el servicio hace que valgan la pena los esfuerzos que se hicieron para lograrlos. Centrarse en el cliente no requiere grandes cantidades de dinero sino únicamente que exista un compromiso de las partes involucradas.

Por su parte el departamento de ventas es el que genera los ingresos de la empresa, por tanto que este departamento este organizado es vital para la obtención de beneficios. Este departamento tiene distinta actividad sin embargo va de la mano con servicio al cliente para complementar la organización comercial. (Serano, 2011)

Una empresa que ha logrado convertir estos dos en uno, será rentable puesto que el producto final llegara potencial y hará que la organización se perciba más eficaz.

Usualmente los departamentos de ventas están organizados por zonas geográficas, que consiste en dividir o asignar zonas determinadas a cada equipo para que estos la supervisen de manera exclusiva ofertando toda la gama de productos a estos clientes.

La ventaja fundamental de que estos dos departamentos estén coordinados es que la organización podrá definir las responsabilidades evitando así meritos o culpas ajenas porque cada una tendrá que cumplir con laborees específicas pero con un mismo fin.

CAPITULO 2

ATLANTICA SEGUROS

Atlantica Seguros es una empresa dedicada en sus inicios a la venta y comercialización de seguros de vehículos, específicamente en cobertura de daños a terceros. Luego de 27 años desde su fundación sin lograr el mejoramiento de su cartera e incluso incurriendo en deudas por la falta de pago de siniestros, dígase, no cumpliendo su cometido para con sus asegurados; decide vender al Grupo StateTrust.

A raíz de esta adquisición, la empresa pasa a llamarse Atlántica Seguros, devela un nuevo lema: “Eficiencia y Seguridad” y amplía su cartera de productos y servicios para ofrecer seguros de vida, viajes, vivienda, incendios y líneas aliadas, salud internacional, líneas comerciales, transporte y servicios funerarios. (Atlantica Seguros, 2015)

Además, implementa un nuevo centro de servicios para los clientes, con tecnología de punta y en cumplimiento con los estándares internacionales de calidad en el servicio y en los próximos días estará presentando su nuevo sitio web.

2.1 Naturaleza de la empresa

Atlántica Seguros, S.A., fue fundada en 1988 naciendo originalmente como compañía especializada en ofrecer seguros para vehículos. (Atlantica Seguros, 2014).

En el año 2014, se dio inicio una nueva etapa cuando pasa a formar parte del Grupo StateTrust. Un grupo con presencia global, cuyas diferentes empresas financieras y de seguros, se especializan en dar servicios de Banca Privada, Asesoría de Patrimonios, Banca Comercial Internacional, Planes de Retiro, Planes de Educación y Seguros de Vida para clientes en todo el mundo.

Esta integración ha impulsado el crecimiento de Atlántica Seguros, S.A., ya que ha puesto a la disposición de la compañía la experiencia internacional del Grupo Statetrust; y además las sinergias generadas con todas las firmas, que le ha permitido disponer de unos recursos y el acceso a un conocimiento difícil de alcanzar para otros competidores. Gracias a la infraestructura tecnológica desarrollada en Atlántica Seguros, S.A., también hemos conseguido poner a su disposición los últimos avances del sector. Que le permiten disponer de unos servicios de vanguardia, especialmente diseñados para garantizar la seguridad y plataforma de acceso en todo momento. (Atlantica Seguros, 2014)

2.1.1 Grupo StateTrust

El grupo StateTrust el cual fue fundado en 1998 en Estados Unidos y se ha expandido en diversos países, a través de una red global de empresas, oficinas, banqueros privados y representantes internacionales. La presencia global del grupo incluye América, Europa y Asia. El grupo cuenta con una compañía de seguros especializada en seguros de vida con ahorro, atendiendo clientes fuera de Estados Unidos. Esta experiencia se replicará en la compañía dominicana. Existen planes por parte del grupo de abrir operaciones en otro país de la región centroamericana. (Fitch Ratins, 2017)

Durante 2015, el grupo invirtió recursos importantes en adecuar a Atlántica su plan de negocios y estrategia. El desarrollo de nuevos productos, cancelación de

reclamos de la administración anterior, apertura de nuevas sucursales y fuerte enfoque en tecnología han sido clave para la estrategia de la compañía a lo largo de 2016. Existe el reto importante de incrementar su participación de mercado en un sector altamente concentrado en las primeras compañías del mercado, y remontar las pérdidas acumuladas.

La propiedad de Atlántica pertenece en 99% a Latam Insurance Holdings, Limited Liability Company (LLC); la cual se encuentra domiciliada en Delaware, Estados Unidos. A su vez, este holding pertenece en 31% a la compañía de seguros del grupo, StateTrust Life and Annuities Limited y en 69% a una serie de accionista de diferentes nacionalidades. (Fitch Ratings, 2017)

2.1.1.1 Grupo StateTrust y la Banca Privada

En StateTrust, se procede con una revisión del perfil de riesgo y objetivos financiero. Valiéndose de esto, el proceso es crear una estrategia de inversión adaptada a las necesidades de quienes desean invertir. La comunicación es el centro de la relación con los inversionistas y un instrumento importante con el fin de fundar una relación de servicio especialmente diseñada para satisfacer las necesidades. (www.statetrust.com, 2017)

El proceso inicial es reunirse por primera vez con uno de los agentes de la empresa de Banca privada, de manera que no solo se explore cada faceta de su situación financiera, sino que también se formulara preguntas acerca de sus antecedentes, estilos de vida, familia y objetivos futuros. Esto les da una idea de lo que probablemente sean las preocupaciones financieras ahora y en el futuro. De esa forma, se procede a crear un plan financiero personalizado para cada interesado.

2.1.1.2 Grupo StateTrust, Productos y Servicios

A través de las divisiones — StateTrust Investments, Inc. y StateTrust Capital, LLC., StateTrust ofrece una línea completa de productos y servicios de gestión de patrimonios, banca de inversión, asesoramiento financiero y productos financieros que incluye: (www.statetrust.com, 2017)

- a) Gestión de Patrimonio.
- b) Servicios de Corretaje y Trading.
- c) Financiamiento con Margen.
- d) Planificación Financiera.
- e) Servicios de Banca Privada y de Asesoramiento.
- f) Planificación de la Sucesión.
- g) Planificación del Retiro.
- h) Fideicomisos y Servicios Fiduciarios.

Los clientes de StateTrust tienen acceso a los principales gestores de fondos internacionales, cada uno con un enfoque y estilo específico, y con una vasta experiencia en el manejo de portafolios internacionales y norteamericanos. El asesoramiento financiero que recibe está basado en un análisis de la cartera actual y de las necesidades específicas de inversión. (www.statetrust.com, 2017)

2.1.1.3 Corretaje y Negociaciones

StateTrust, actualmente es miembro de FINRA y SIPC, es un proveedor líder de soluciones financieras y de gestión del patrimonio para clientes e inversionistas. Por su parte la empresa se dedica a suministrar un soporte confiable de servicios financieros, plataformas electrónicas sólidas, última tecnología y sobre todo – excelencia en el servicio. El enfoque es ayudar a los clientes a administrar el crecimiento y a proteger sus activos financieros a través de una plataforma global

de inversiones, nuestras capacidades multidióvisas y un enfoque conservador. (www.statetrust.com, 2017)

Entre los servicios de corretaje e intermediación les suministran a sus clientes están:

- a) Excelencia en servicios al cliente
- b) Acceso a investigación confiable
- c) Precios competitivos
- d) Acceso fácil y conveniente a sus cuentas, informes y herramientas financieras
- e) Informes mensuales de sus estados de cuenta con información detallada sobre todas las tenencias, negociaciones y flujo de caja que afecten sus cuentas.
- f) Servicio de cambio extranjero
- g) Acceso a nuestro equipo de profesionales de negociación
- h) Amplia gama de escogencia para productos de inversión (bonos, valores patrimoniales, CDs, opciones, ETFs, fondos mutuales, productos estructurados, productos básicos y metales preciosos)
- i) Amplia gama de escogencia en servicios financieros (administración del patrimonio, planificación financiera, planificación de la inversión, planificación para el retiro y planificación de la sucesión).

Los inversionistas deben revisar cuidadosamente los objetivos, riesgos, cargos y gastos de cualquier empresa de inversión antes de invertir. El folleto informativo o prospecto, y si está disponible, el prospecto simplificado, contiene información importante sobre la empresa de inversión. Los interesados pueden contactarlos a través de los diferentes canales para solicitar nuestro prospecto, el cual se les recomienda leer cuidadosamente. Las inversiones en un fondo (Sociedad de Inversión) no están aseguradas o garantizadas por el Federal Deposit Insurance Corporation o cualquier otra agencia gubernamental. (www.statetrust.com, 2017)

2.2 Plan de Inyección de Capital

Desde su adquisición, la idea fue que cada miembro hiciera varios aportes de capital. Para inicios del 2017, se aprobó una plan de capitalización con un plazo de 36 meses, en el que los socios aportaban aproximadamente USD\$ 350,000 mensuales. Esto debido a que las metas de crecimiento trazadas en producción de primas eran bastante agresivos y ya existían pérdidas desde las administraciones anteriores. (Fitch Ratings, 2017)

Estas pérdidas se reflejan en los niveles de apalancamiento en Atlantica Seguros. Pues a pesar del aporte recibido, mas aun los últimos que han sido más significativos podrían disminuir cuando la compañía empiece generar una suma de capital sostenible que pueda recuperar el patrimonio a corto o mediano plazo.

Según el informe de Fitch Ratings, la empresa se proyecta para finales del año 2017 operar con primas netas, convirtiéndose en un reto constante para la misma pues el mercado de seguros en Republica Dominicana es altamente competitivo y se concentra en las empresas “Top” o de mayor tamaño.

Atlantica Seguros fue clasificada como “Estable” por Fitch Ratings, pues esta calificadora entiende que por el momento la empresa está manteniendo su perfil crediticio y está entre sus mentas consolidar las estrategias que se trazo logrando así el fortalecimiento de su cartera generando el capital deseado.

Por su parte el Grupo StateTrust invirtió recursos importantes para adecuar la empresa, desarrollaron su plan de negocios basados en estrategias, dígame nuevos productos, cancelación de reclamos y un fuerte enfoque en tecnología. (Fitch Ratings, 2017)

2.2.1.1 Ambiente operativo

Para los meses de Junio 2015 y 2016, las primas netas cobradas en el mercado asegurador en general fueron de 7.8% impulsados por los ramos de Incendio y líneas aliadas pero en su mayoría por las pólizas de Vehículo, salud y vida colectivo.

En cuanto al desempeño en el mercado mantuvo un nivel de siniestralidad razonable, incluso redujo en un 33.1% a junio del 2015 y hasta 32.3% para junio 2016. Sin embargo, el nivel mayor de retención en primas, de 56.8% a junio de 2016 frente a 52.5% a junio de 2015, influyó en una reducción de 26.3% en las reclamaciones a cargo de reaseguradores, lo que a su vez incidió en un nivel de siniestralidad incurrida más alto, el cual disminuyó de 53.0% de las primas devengadas a junio de 2015 hasta 55.2% a junio de 2016. (Fitch Ratings, 2017)

Es a partir del año 2015 cuando la empresa inicio la etapa de reorganización, que obtuvo la autorización de la Superintendencia de Seguros de poder comercializar otros productos diferentes a los de vehículos dígase de daños como personales. Sin embargo es el ramo de vehículos el que tiene más impacto y el que genera la mayoría de las primas en las 15 sucursales.

Esto último ha sido un toque crucial, puesto que estas adecuaciones dígase la construcción de las diferentes sucursales en el territorio dominicano ha impactado en la estructura de costos de la empresa, por lo que es un reto más tener un desempeño operativo sostenible.

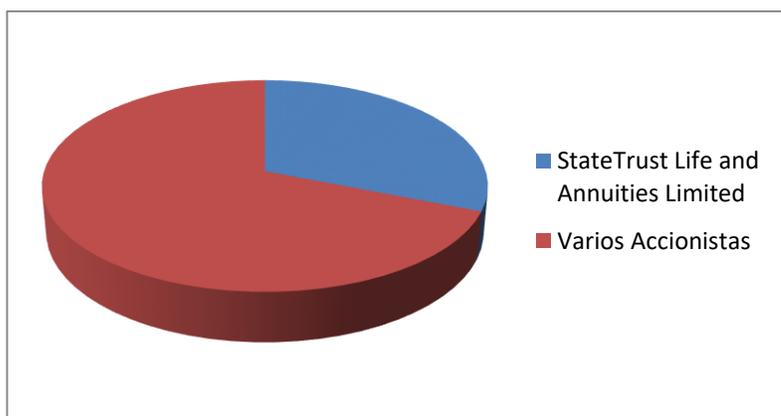
Tal como se comento anteriormente, en la última Asamblea General Extraordinaria de Accionistas que se llevo a cabo en Junio 2016 se aprobó el que se incrementara los aportes de capital de RD\$ 60 millones a RD\$ 350,000. Estos momentos representan un nuevo modelo de negocio donde cada sucursal cuenta

con una estructura de ventas independiente, sin embargo esta decisión ha tenido un alto impacto en la estructura de costos puesto que dichas personas tienen sueldos altos y no se recibía el retorno de la inversión. Uno de los inconvenientes más comunes es que estos encargados de ventas no lograban la producción que se les solicitaba por tanto no se obtenían ganancias en sus intercambios. (Fitch Ratings, 2017)

Hasta septiembre del 2016, la siniestralidad de Atlantica seguros neta era el de 58.5% de las primas devengadas según Fitch Ratings. El desempeño operativo de Atlantica Seguros ha sido impactado por los cambios y adecuaciones al nuevo modelo de negocio.

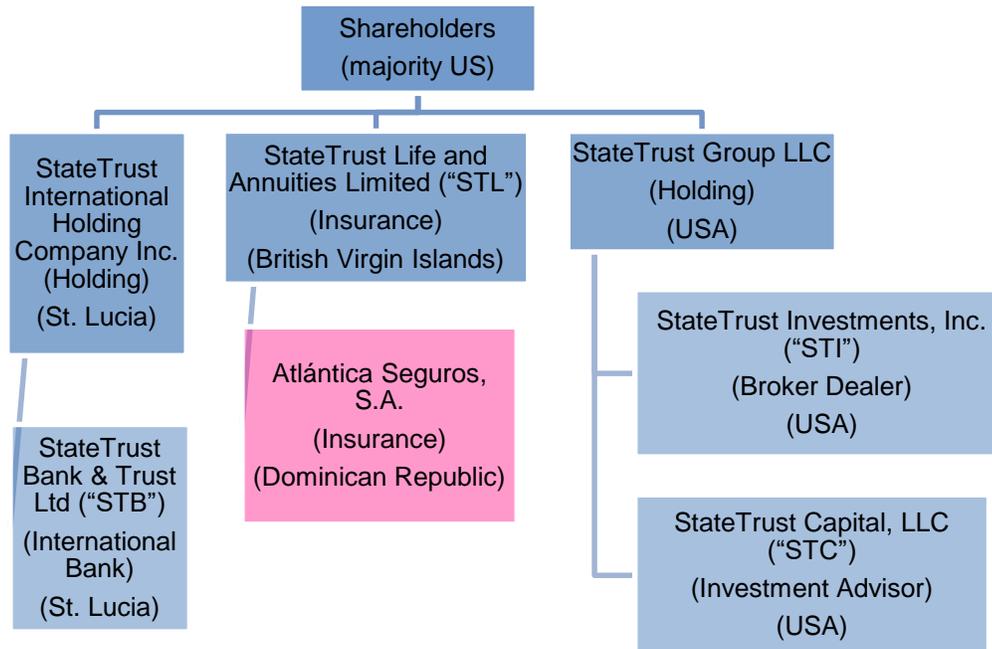
La estrategia de crecimiento y enfoque de negocio trajo consigo un incremento importante en la estructura de costos de la aseguradora tanto en sus gastos de adquisición como de administración, los cuales no logran ser diluidos con su cartera de primas actual. Por ello, aún al cierre del tercer trimestre de 2016, los costos operativos netos se encontraban muy por encima de su base de primas devengadas, de 346.5% al cierre de septiembre de 2016. (Fitch Ratings, 2017)

Grafica 1, Estructura Accionaria



Fuente: (Fitch Ratings, 2017)

Grafica 2, Estructura Organizacional



Fuente: Atlantica Seguros

2.3 Misión

- Llevar seguridad a nuestros clientes en todo momento, a través de la realización de un servicio serio y de calidad desde la venta hasta el pago de la reclamación, logrando en nuestros asegurados una confianza plena en la empresa.
- Atendemos sus reclamos y accidentes de forma inmediata.
- Cobertura nacional.
- Pago de siniestros inmediato.
- Servicio y atención al público 7 días a la semana.
- Plataformas tecnológicas avanzadas que mejoren la eficiencia de nuestros productos y servicio. (Atlantica Seguros, 2014)

2.4 Visión

- Eficiencia y Seguridad, ofreciendo al cliente el mejor servicio a través de un trato personalizado, eficiente y afable.
- Ofrecer productos y servicios de la más alta calidad.
- Superar expectativas referentes al tiempo de respuesta de nuestros clientes.
- Brindar atención personalizada manteniendo en cuenta los objetivos y metas personales del cliente en todo momento.

2.5 Valores

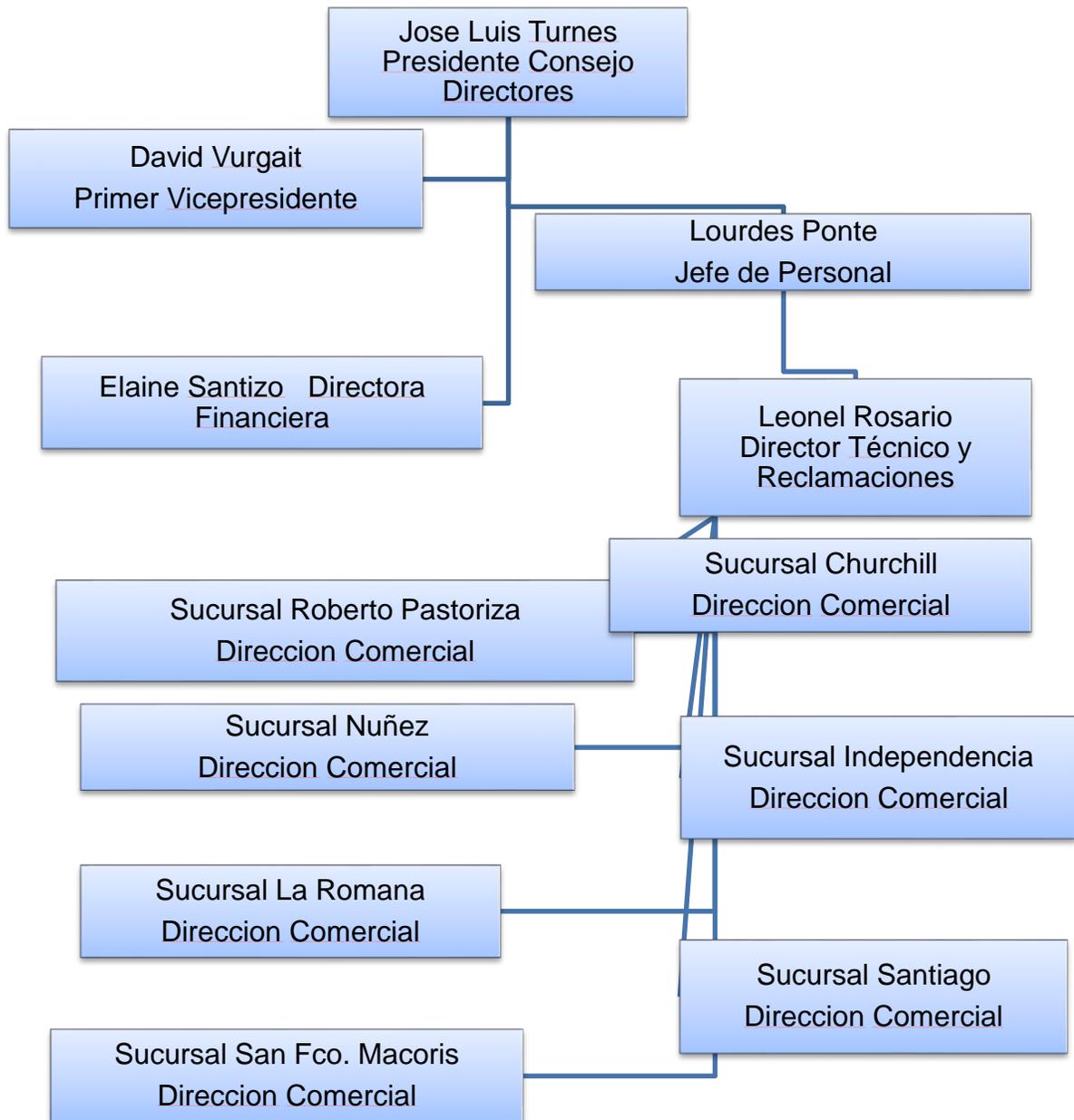
- Actuar con responsabilidad ante cualquier tipo de situaciones.
- Pro actividad y cooperación en el trabajo.
- Atención al cliente con calidad y puntualidad.
- Actuar con transparencia.

2.6 Organigrama

Atlantica Seguros se caracteriza por ser una empresa que trabaja bajo el método de “islas”. El mismo es aquel en donde cada dependencia o sucursal tiene su propio organigrama comercial, desde directores hasta agente de venta. A pesar de su gran expansión en las diferentes regiones del país, esta modelo de trabajo ciertas veces dificulta, pues aunque una póliza de una oficina x sea trabajada en la oficina Y, sigue perteneciendo a la producción de X.

2.6.1 Organigrama General

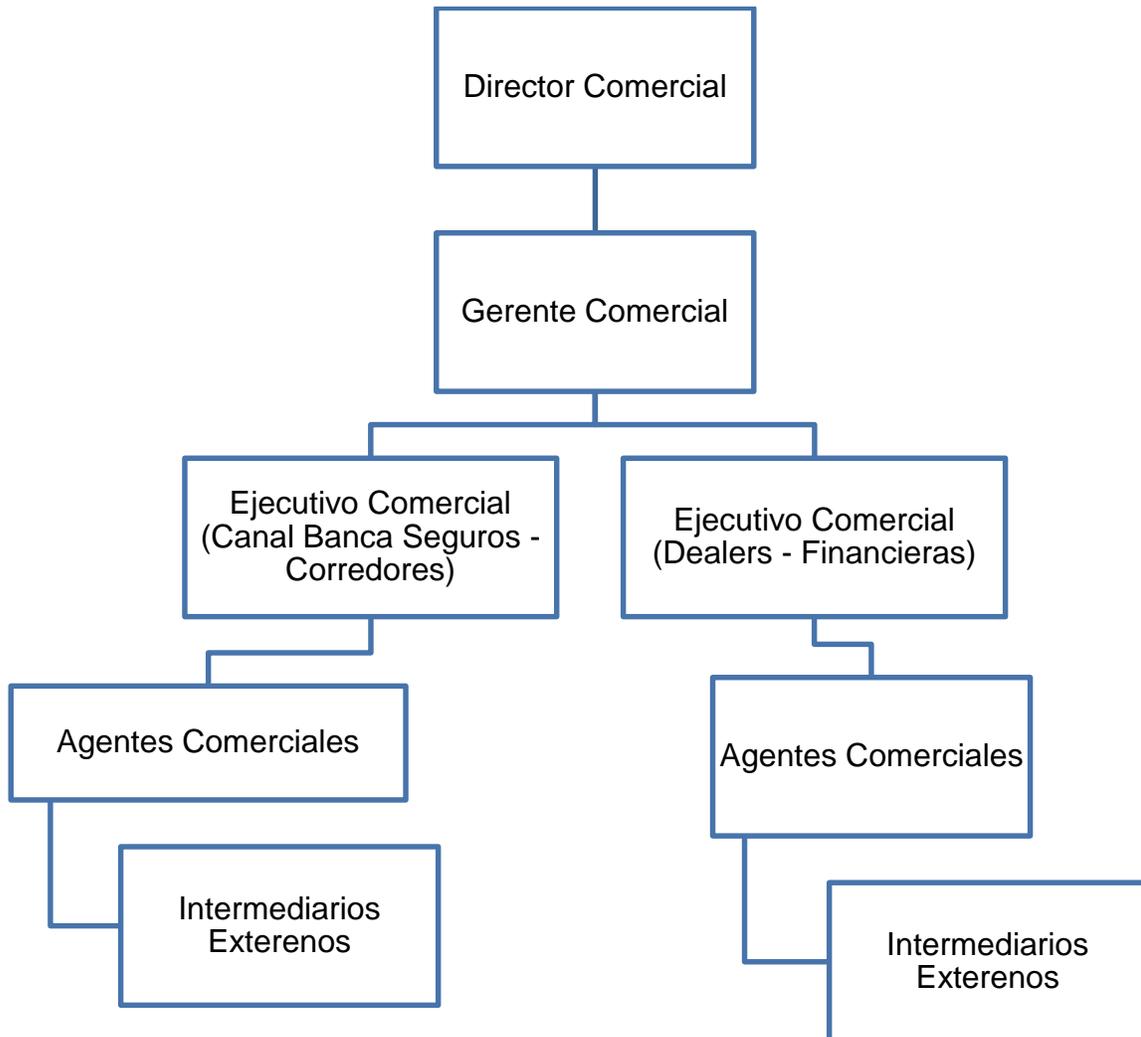
Grafica 3, Organigrama General



Fuente: Atlantica Seguros

2.6.2 Organigrama de Servicio

Grafica 4, Organigrama Servicio al cliente



Fuente: Atlantica Seguros

2.7 Portafolio de productos

Como se menciona al inicio del capítulo, en sus inicios Atlántica Seguros solo solía trabajar con Seguros para automóviles, en su mayoría los conocidos como “seguro de ley”. Luego de que la empresa pasa al Grupo StateTrust sus portafolios aumenta y se divide en los siguientes ramos:

a) Vehículos de Motor

Con el objetivo de brindar una elección factible de amparo de acuerdo a las leyes dominicanas y a las necesidades de sus clientes, en Atlántica Seguros, se han creado diversos planes en la rama de seguros de vehículos. (www.atlantica.do, 2017)

Además, ha puesto a disposición una serie de beneficios que permitirán desenvolverse con mayor destreza en caso de incidentes.

Entre los planes comprensivos, aparte de tener cómodas primas y convenientes afiliaciones crean de los seguros una opción interesante para los conductores que desean estar protegidos ante sucesos, daños a terceros y a su propiedad.

Los suplementos circunscritos le permiten disfrutar de una seguridad completa y una de las ofertas de servicio más amplias en el mercado.

Entre los productos de este ramo que se ofrecen son los siguientes:

- a. Auto atlántica básico
- b. Auto atlántica ultra

- c. Auto atlántica Rent-car
- d. Auto atlántica total
- e. Auto atlántica total plus
- f. Auto atlántica VIP
- g. Auto atlántica 0KM
- h. Auto econovida
- i. Auto serie M (mujer)
- j. Econoclasico
- k. Economax
- l. Taxi
- m. Riesgo compartido

b) Vida y Accidentes

Brinda los más completos métodos de seguros de vida para resguardar a tus seres queridos. (www.atlantica.do, 2017)

Los planes de seguros han sido desarrollados bajo estándares internacionales, pensados como una herramienta eficaz para personas con las siguientes necesidades:

- Protección para menores de edad y personas de la tercera edad
- Protección para su empresa
- Transferencia del patrimonio
- Planificación de la Sucesión

Estos planes ayudan a proteger el valor del patrimonio familiar y a su vez es un sustituto de ingresos que permite compensar las pérdidas económicas y

potenciales traumas financieros que se originan por el fallecimiento de los asegurados. Entre estos los siguientes:

- a. Vida entera
- b. Vida temporal
- c. Vida temporal con devolución de primas
- d. Vida colectiva
- e. Vida crédito
- f. Vida beca
- g. Vida grupo
- h. accidentes personales

c) Salud y Viajes

En este rubro la empresa ofrece los planes más completos de cobertura de salud internacional, con el objetivo de prometer el respaldo las familia necesitan. (ww.atlantica.do, 2017)

Por esto crearon planes de Salud Internacional que simbolicen verdadera ventaja en momentos de enfermedades catastróficas que soliciten de la ayuda especializada de nuestra red de hospitales, clínicas, y doctores mundial.

Los seguros de salud han sido desarrollados bajo estándares internacionales, imaginados como una herramienta eficaz para personas que pudiesen tener las siguientes dígase:

- Enfermedades catastróficas como cáncer
- Casos de trasplante de partes
- Cirugías, por ejemplo cirugía cardíaca
- Otros tratamientos no disponibles en el país de residencia

Entre los productos que posee la empresa en este rubro se encuentran los siguientes:

- a. Select
- b. Elite
- c. Premier
- d. Fortis
- e. HCM-MED
- f. Serenity
- g. Assist
- h. SchoolMed
- i. Group select
- j. Group Elite

d) Propiedad Comercial

En esta parte Atlantica Seguros brinda una protección completa para mantener a los asegurados y a sus seres queridos, a sus propiedades y pertenencias, totalmente asegurados ante los contratiempos que pudieran afectarlos. (www.atlantica.do, 2017)

A través de los productos incluidos en la línea individual de propiedad le ayudamos a que pueda reponerse lo más rápido posible, en caso de que sea víctima de algún siniestro asegurado.

- a. Incendio y líneas aliadas: Las pólizas de seguro para viviendas de Atlántica Seguros ofrecen protección contra múltiples riesgos que afecten la edificación asegurada, su contenido y a las personas que la habitan, a la vez que le cuida contra daños a terceros. Este seguro protege su vivienda, condominios, apartamentos, áreas comunes y bienes personales contra pérdidas producidas por eventos

catastróficos y no catastróficos – accidentes o imprevistos en el hogar – de acuerdo a los riegos especificados en la cobertura.

- b. Interrupción de negocios: esta póliza es contratada por empresas que usualmente trabajan con procesos. La misma entra en función cuando los trabajos se paran por alguna situación interna.
- c. Todo riesgo – propiedades: Cobertura total en Propiedades.
- d. Todo riesgo – construcción, equipos contratistas y montaje: Para la construcción.
- e. Equipos electrónicos y Avería de maquinarias: El seguro de equipos electrónicos se utiliza para cubrir equipos electrónicos tales como computadoras, equipos de sonidos, equipos móviles, ordenadores, centros de cómputos, etc., que sean propiedad del asegurado, o por los cuales este sea responsable. (www.atlantica.do, 2017)

El seguro de averías de maquinarias se utiliza para cubrir el conjunto de maquinarias necesarias para el funcionamiento de la actividad del asegurado, tales como plantas eléctricas, aires acondicionados, bombas de agua y otras maquinarias que sean propiedad del asegurado, o por los cuales sea responsable.

- f. Cristales y Letreros

A través de los productos dirigidos a empresas y comercios, de Atlántica Seguros, S. A., las compañías en su situación de cliente lograrán reponerse lo más rápido posible ante cualquier siniestro que

simbolice la interrupción del negocio o la pérdida de los bienes asegurados. (www.atlantica.do, 2017)

La finalidad de un seguro de cristales y letreros es la de resguardar los costes de reposición de cristales y letreros que sean pertenencia del asegurado, o por las cuales este sea responsable, y que se localicen dentro de los predios de la propiedad descrita, debidamente incluidos e declarado en la póliza.

Dentro de esta póliza los bienes Asegurables pueden ser los siguientes:

Cristales (puertas, ventanas, divisiones, otros)

Letreros (vallas, letreros lumínicos, otros)

Anual/renovable, esta póliza es contratable y se renueva anual.

- g. Naves marítimas: El seguro de naves marítimas cubre el costo o valor de los yates o naves marítimas, yates de recreo y placer, de uso privado o turístico, por los daños que le puedan ocurrir mientras está en navegación en aguas territoriales de la República Dominicana o el Caribe, o anclado en muelles de la República Dominicana, como consecuencia de choque, hundimiento, encalladura, etc., así como la responsabilidad civil, tanto por daños a la propiedad de terceros, como por lesiones o muerte a terceros, pasajeros y tripulantes.

El seguro de naves aéreas cubre el costo o valor de los aviones, avionetas o helicópteros, de placer y de uso privado o turístico, por

los daños que le puedan ocurrir mientras está en vuelo, en hangares o aeropuertos de la República Dominicana, como consecuencia de choque, explosión, descarrilamiento, etc., así como la responsabilidad civil, tanto por daños a la propiedad de terceros, como por lesiones o muerte a terceros, pasajeros y tripulantes.

- h. Transporte terrestre, marítimo y aéreo: A través de los productos destinados a empresas y comercios, de Atlántica Seguros, S. A., quienes contraten podrán restablecerse lo más rápido posible ante cualquier siniestro que represente la interrupción del negocio o la pérdida de los bienes asegurados. (www.atlantica.do, 2017)

Transporte de Carga Terrestre

Para resguardar todas las mercancías propias del asegurado, o de terceros por las cuales sea responsable, contra los riesgos o daños que puedan sufrir durante el tránsito o transporte de las mismas por las vías públicas de la República Dominicana y como consecuencia de un accidente del vehículo que transporte la mercancía. Este seguro se puede contratar de forma anual o por un transporte específico.

Transporte de Carga Marítima y Aérea

Para cubrir todas las mercancías propias del asegurado, o de terceros por las cuales sea responsable, contra los riesgos o daños que puedan sufrir durante el tránsito o transporte de las mismas por vía marítima o aérea, ya sea por importación o exportación y como consecuencia de un accidente del vehículo (barco o aeronave) que transporta la mercancía. La cobertura puede ser de puerto a puerto o de almacén a almacén.

Este seguro se puede contratar en modalidad declarativa mensual (reportes de embarques mensuales) o por un transporte específico.

i. Fianzas

- Objetos valiosos: El plan de objetos valiosos de Atlántica Seguros, está diseñado especialmente para cubrir: Joyas (relojes, aretes, anillos, gargantillas, etc.), Obras de artes (cuadros, serigrafías, óleos, etc.), Objetos valiosos (jarrones, figuras, colecciones, etc.

j. Responsabilidad civil: El seguro de responsabilidad civil está diseñado para cubrir, en nombre del asegurado, todas las sumas que legalmente este se vea obligado a pagar por daños y perjuicios que surjan de los riesgos o coberturas contratadas. Esto incluye: Lesiones corporales, es decir, cualquier daño corporal menoscabo a la salud, padecimiento, así como cualquier merma de la integridad física incluyendo la muerte, que de ellas resultare en cualquier período de tiempo, sufridas por terceros. (www.atlantica.do, 2017)

Daños a propiedad de terceros, es decir, cualquier daño físico, destrucción o pérdida de una cosa tangible que haya sido causado por accidentes comprendidos bajo las coberturas contratadas.

e) Líneas de especialidad

- a. Garantía extendida
- b. Responsabilidad civil profesional
- c. Protección financiera y desempleo

f) Servicios Funerarios

Atlántica Seguros le ofrece los servicios de últimos gastos para usted y su familia, colocando entre sus responsabilidades los trámites necesarios. (www.atlantica.do, 2017)

Los planes de esta aseguradora se apoderan de gestionar los trámites y de realizar los pagos para los servicios que son necesarios por la pérdida de un ser querido, incluyendo los gastos funerarios.

El asegurado tendrá la potestad de recibir la indemnización contratada de una de las siguientes formas:

Pago Único: Bajo esta opción, el asegurado recibirá un pago único por la suma contratada, sin consideración de los costos actuales del proceso funerario, los cuales pudieran ser mayores o menores a esa suma.

Recibiendo los Servicios Funerarios: el asegurado recibirá los servicios funerarios, a través de los proveedores más reconocidos del mercado, hasta el monto determinado en el contrato.

Entre los planes que ofrece esta aseguradora se encuentran los siguientes:

- a. Luminis (sepelio)
- b. Exequium (cremación)

2.8 Dimensiones

En Atlantica Seguros se usa el concepto de dimensiones para establecer los puntos críticos en servicio, productos y entrenamientos, para forjar el mejor servicio del mercado para sus clientes.

Una de sus metas principales es establecer relaciones de asesoría a largo plazo y convertirlos en clientes fieles. Se busca desarrollar una relación personal con ellos de manera que las personas que los visiten consigan el vínculo y familiaridad.

A través de ese concepto de dimensiones, se maneja la asesoría según en la que se encuentren. Existen 3 dimensiones, que son las que siguen a continuación: (www.atlantica.do, 2017)

a) Clientes:

- a. Individuos y Negocios: pueden ser personas físicas o negocios. Atlantica Seguros ofrece asesorías personalizadas, tomando en cuenta las necesidades específicas de estos.
- b. Necesidades del cliente: ofrece soluciones inmediatas de servicio y reclamaciones vigilando las necesidades del cliente
- c. Seguridad y Privacidad: protege la privacidad del cliente sin revelar ningún tipo de información personal o no pública. La información es confidencial.

b) Productos:

- a. Protección: los beneficios de seguros se utilizan para compensar las pérdidas financieras.
- b. Productos: gran gama de productos para cada necesidad de alta calidad.

- c. Proceso de sucesión: en el proceso de sucesión se transfiere un patrimonio determinado a los herederos que fueron declarados en el instante de la suscripción.
- c) Compañía: (www.atlantica.do, 2017)
- a. Servicio: Atlantica Seguros busca tener conexiones directas con sus clientes para brindarles servicios de alta calidad a través de un renovado centro de servicio, agente y alianzas comerciales locales.
 - b. Tecnología: La infraestructura tecnología de Atlantica Seguros está constituida con elementos vanguardistas, especialmente diseñados para facilitarles el acceso y el recorrido por el website a quien acceda. Del mismo modo puede visualizar sus informaciones de forma confidencial bajo un lineamiento de información personal que suministra la empresa a la hora de suscribir una póliza.
 - c. Asesores Especializados: todos los asesores de seguros están capacitados para ofrecer ayuda personalizada en lo que necesite. La compax164ia ofrece un ambiente de aprendizaje continuo de manera que se pueda proveer el mejor servicio de la industria.

2.9 Líneas de Servicio

Atlantica Seguros mantiene como sus fortalezas cualidades de servicios como son: (www.atlantica.do, 2017)

- Un esmerado servicio al cliente, apoyado en tecnología de punta y en estándares y procesos de calidad internacional.
- Una amplia cartera de productos para satisfacer todas las necesidades de seguros de los clientes.
- La solidez financiera, respaldo, y afiliación al grupo StateTrust, cuya experiencia y conocimiento del mercado internacional y dominicano de

seguros le permite la aplicación de tecnología, procesos y servicio de una calidad de primera a la empresa.

Para cumplir con estos mandatos existen las diferentes líneas de servicio, entre estas:

Línea de asistencia a intermediarios:	809-200-5591 opción 4
Email:	intermediarios@atlantica.do
Línea de asistencia a corredores:	809-200-5591 opción 5
Email:	corredores@atlantica.do
Reclamos:	Realizar una eficiente gestión de pago, revisión y aprobación de reclamos. Opción 0 / reclamaciones@atlantica.do

Del mismo modo Atlantica seguros cuenta con un portal de acceso para sus asegurados. Este portal permite que cada uno de los clientes tenga acceso al portal en Internet para consultar cualquier tema sobre sus pólizas.

Para presentar un cambio o una actualización a su información personal, puede hacerlo a través del sitio de Internet a través de los siguientes pasos:

- a. Acceda al link:
<https://clportal.atlantica.do/Account/Login?ReturnUrl=%2f>
- b. Acceda a su plan o póliza ingresando con su nombre de usuario y contraseña a la sección de Ingreso de Clientes.
- c. En el menú, seleccione Información Personal, Seleccione el tipo de cambio y envíelo.
- d. Usted recibirá una confirmación de los cambios solicitados, por correo electrónico.

2.10 Asistencia externa

El servicio al cliente es una de las fortalezas que más orgullo le provee. Atlantica Seguros tiene un enfoque de proveerles a los clientes una experiencia positiva de servicio, que cumpla con sus necesidades. (www.atlantica.do, 2017)

Actualmente es miembro de la Casa del Conductor, con sucursales en Santo Domingo y Santiago, este a su vez es un centro especializado que le permite agilizar los trámites necesarios para reportar un accidente y notificarnos, para fines de cobertura y reclamos.

La misión del Centro del Automovilista es la de brindarle tranquilidad y eficiencia al momento de un accidente de tránsito, facilitándole la realización de todos los trámites que se derivan del mismo, en un solo lugar, con las comodidades que usted merece. Se le ofrece un servicio de 24/7 para cualquier tipo de accidente de tránsito que usted tenga.

Entre los beneficios que ofrece este Centro de atención al automovilista están los siguientes: (www.atlantica.do, 2017)

- a) Declaración de accidentes
- b) Sala de conciliación
- c) Juzgado de paz
- d) Representación legal
- e) Orientación al cliente
- f) Asistencia Psicológica
- g) Sala de formación al conductor
- h) Área de peritación de vehículos
- i) Gestión de finanzas.

Del mismo modo, Atlántica Seguros ofrece a sus asegurados un servicio de asistencia vial con una extensa cobertura, para remediar las situaciones donde requiera ayuda con su vehículo. El plan de asistencia vial contiene los servicios de asistencia inmediata, orientación y asesoría profesional, en caso de necesitarla, las 24 horas, los 7 días de la semana. (www.atlantica.do, 2017)

En este ámbito pone a disposición numerosos planos de asistencia vial y un personal profesional y simpático, comprometido a asistirle, al momento de un incidente que implique a su vehículo asegurado.

Entre los beneficios que incluye este servicio están los siguientes:

- b) Asistencia en grúa
- c) Auxilio vial
- d) Cerrajería vial
- e) Deposito o custodia del vehículo
- f) Transporte al lugar de residencia
- g) Conductor designado
- h) Transporte ejecutivo

En Atlántica Seguros existen dos modalidades de planes de asistencia vial, para que sea el cliente quien escoja el que mejor se acomode a sus necesidades y a su bolsillo:

- a) Vial Total, es un plan completo con una cobertura más extensa que los contratiempos básicos que podría experimentar. Este incluye:
 - a. Grúa por accidente ilimitado
 - b. Rescate ilimitado
 - c. Auxilio vial ilimitado
 - d. Renta de vehículos
 - e. Reparaciones en situaciones

- f. Gastos odontológicos por accidentes en el extranjero
 - g. Perdida de equipaje en el extranjero
 - h. Demora del equipaje en el extranjero
 - i. Repatriación por fallecimiento en el extranjero
 - j. Cerrajería
 - k. Cambio de goma
 - l. Paso de corriente
 - m. Gastos de hotel por inmovilización de vehículo
 - n. Envío de gasolina
 - o. Desplazamiento en caso de robo
- b) Vial Básica, que le protege ante los contratiempos de necesidades de grúa, cerrajería y jumpeo únicamente. Esta al ser más básico solo incluye alguno de los anteriores amparados bajo límites, entre estos: (www.atlantica.do, 2017)
- a. Grúa ilimitada
 - b. Rescate RD\$ 1,500
 - c. Auxilio vial ilimitado
 - d. Renta de Vehículos, RD\$ 5,000 hasta 3 días máximo
 - e. Gastos odontológicos, RD\$ 12,500
 - f. Perdida de equipaje, RD\$ 12,500
 - g. Repatriación por fallecimiento, RD\$ 50,000
 - h. Cerrajería, RD\$ 3,000
 - i. Cambio de goma ilimitado

Por otra parte se encuentra la asistencia legal, que es la que se provee únicamente en casos de emergencias, dígame durante viajes o accidentes automovilísticos. (www.atlantica.do, 2017)

Atlantica seguros autoriza esta asistencia cuando se presentan casos por :

- a. Responsabilidad de un accidente de tránsito: En caso de imputársele al titular responsabilidad en un accidente de automóvil, la empresa pondrá a disposición del titular que lo solicite un abogado para su defensa civil o criminal. Atlantica Seguros pagara los importes en concepto de honorarios y gastos causídicos o se hará cargo de los mismos hasta el límite establecido en el seguro.

- b. Algún anticipo de fondos de fianzas, según sea el caso.

Si el titular es detenido por imputársele responsabilidad criminal en un accidente podrá recurrir a Atlantica Seguros a fin de afrontar la fianza que le fuera exigida para su libertad condicional.

2.11 Tipo de Investigación

Este material se desarrollara bajo el tipo de investigación de “Estudio de Caso”. Con este estudio se busca, profundizar en el manejo del área de servicio al cliente y como este incide en la parte comercial.

El objetivo de los estudios de caso, mejor conocido como método de caso, es estudiar a profundidad o en detalle una unidad de análisis, tomada de un universo poblacional.

Como método o procedimiento metodológico de investigación, el estudio se desarrolla de forma progresiva. Se recolectan datos, se analizan, se interpretan y se validan, luego se redacta el caso.

Del mismo modo se utilizaron los procesos de Observación y Análisis, donde se identificaron las principales variables que impactan directamente en la efectividad

de la empresa. No obstante, con esta se buscó determinar dentro del estudio cuales son los puntos fuertes que a su vez tiene la misma.

2.12 Métodos de la Investigación

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó el método hipotético-deductivo que más bien es la solución lógica de un problema que se haya planteado. Este método “consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si esos están de acuerdo con aquellos”. (Sánchez, 2004)

Este método es coherente puesto trabaja con una explosión de ideas encontradas (algunas de esta sobre la marcha), acerca de otros fenómenos que quizás no se pensó que podría afectar y resultan hacerlo de manera directa. De igual forma permite comprobar aquello que se predijo en un principio.

Cabe destacar, que el método deductivo es aquel que desciende de lo general a lo particular, de manera que partiendo de variables de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se deriven variables específicas.

2.13 Herramientas

Para esta investigación se procederá a la implementación de un esquema no experimental, ya que se acopiarán informaciones en el mismo campo de ejecución o acción, que es las oficinas de Atlantica Seguros.

Fuentes Primarias: Son aquellas que nos proporcionaran datos específicos sobre el problema a analizar. Proceden de análisis y estudios diseñados a medida, para detectar un problema. Esta información se obtendrá por medio de la empresa, las investigaciones propias y las encuestas a clientes e intermediarios. Del mismo modo se realizaran entrevistas tanto a Directores comerciales como a expertos en el área de servicio al cliente

Fuentes Secundarias: Son aquellas suministradas por textos, revistas, páginas web, folletos, las cuales proporcionan aún más informaciones que ayudara a reforzar la investigación

Para la recolección de los datos se hará el cálculo de la muestra bajo la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q}{e^2}$$

Donde:

N= es igual a la cantidad de clientes que visitan una sucursal de Atlantica Seguros Mensualmente. (100 Personas promedio)

P= Probabilidad de Éxito (0.50)

Q= Probabilidad de Fracaso (0.50)

S= nivel de confianza de un 95%

E= margen de error de .05

Tamaño de la Muestra = 80

2.13.1 Objetivos de la encuesta

- a) Identificar el nivel de satisfacción de los clientes e Intermediarios con el Servicio en Atlantica Seguros.
- b) Evaluar si las vías alternas de servicio, son funcionales.
- c) Determinar que tan importante es para los clientes el que se les brinde un rápido tiempo de respuesta.
- d) Determinar si el personal de servicio al cliente está satisfecho con su preparación en el área.
- e) Identificar las barreras que aparecen al emitir una póliza de seguro.

2.13.1.1 Encuesta

Como se menciona previamente, con esta investigación se busca determinar cuál es la situación actual del departamento de Servicio al cliente en Atlantica Seguros. La misma abarca tanto la red de clientes e intermediarios que interactúan mensualmente con la empresa, como a los encargados de brindarles el servicio; de manera que se pueda evaluar la satisfacción de ambos puesto que el resultado de una experiencia grata depende del complementos de su encuentro.

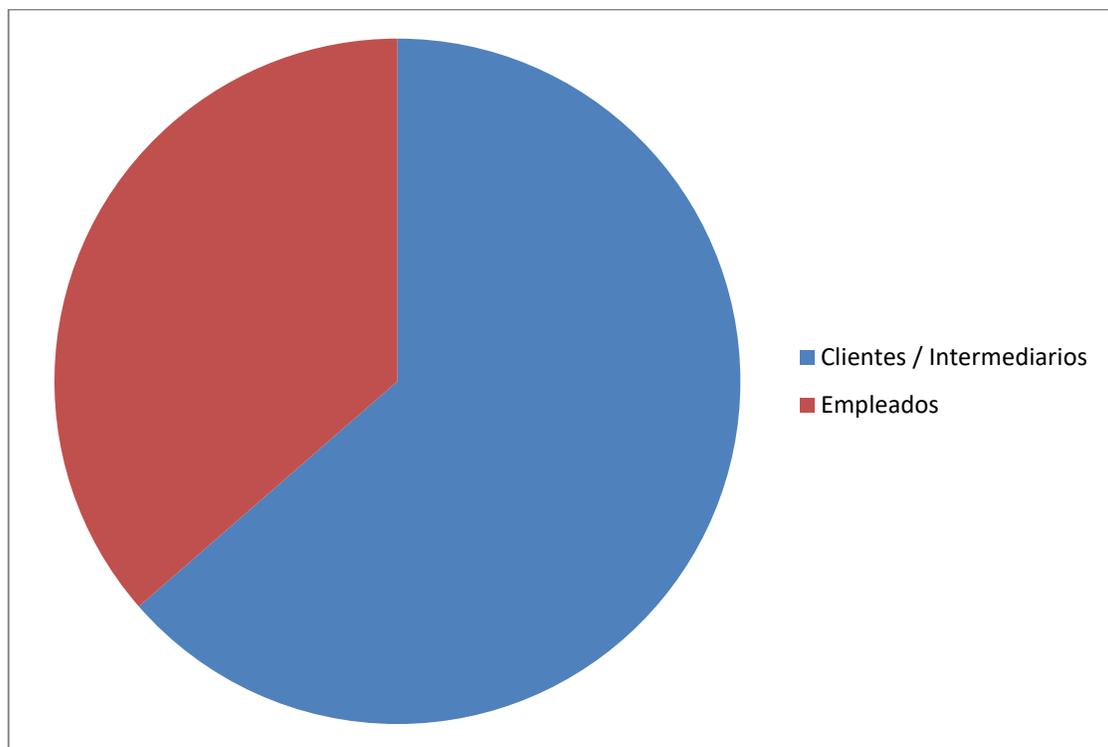
Tabla 1. Cliente – Intermediario o Empleado

VARIABLES	Frecuencia	Porcentual
Cliente - Intermediario	50	62.5%
Empleado	30	37.5%
Total	80	100%

Fuente: 80 Encuestados

De las 80 personas encuestadas, 50 eran clientes y/o intermediarios de Atlantica Seguros para un total de 62.5%, la parte restante es decir 30 personas, eran empleados del área de servicio al cliente para un total de 37.5%.

Grafica 5, Cliente – Intermediario o empleado



Fuente: Tabla 1

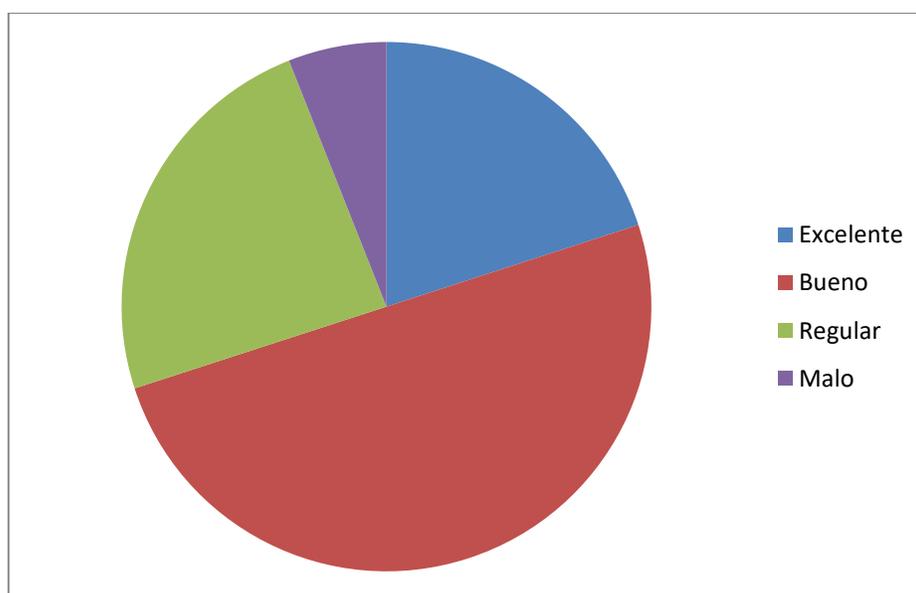
Tabla 2. Calidad del Servicio Presencial

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTUAL
Excelente	10	20%
Bueno	25	50%
Regular	12	24%
Malo	3	6%
Total	50	100%

Fuente: 50 Encuestados

De los 80 personas encuestadas, solo 50 podían completar esta pregunta puesto que solo clientes y/o intermediarios pueden percibir el servicio brindado. Por tanto 10 personas catalogaron el Servicio recibido como excelente para un total de 20%, 25 personas como bueno para un 50%, 12 como regular para un 24% y 3 como malo para un 6%.

Grafica 6, Calidad del Servicio Presencial



Fuente: Tabla 2

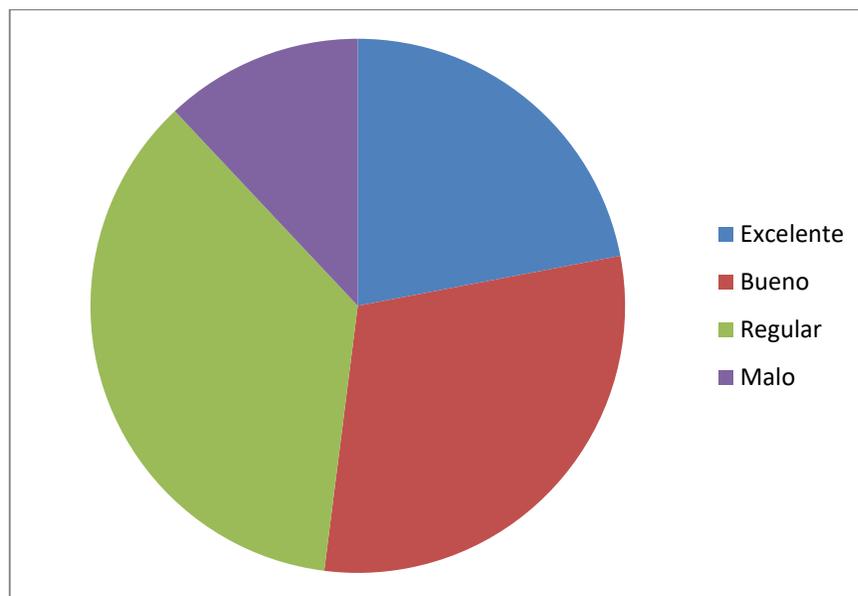
Tabla 3. Calidad del Servicio No presencial

VARIABLES	Frecuencia	Porcentual
Excelente	11	22%
Bueno	15	30%
Regular	18	36%
Malo	6	12%
Total	50	100%

Fuente: 50 Encuestados

De los 80 personas encuestadas, solo 50 podían completar esta pregunta puesto que solo clientes y/o intermediarios pueden percibir el servicio brindado. Por tanto 11 personas catalogaron el Servicio recibido por las vías alternas como excelente para un total de 22%, 15 personas como bueno para un 30%, 18 como regular para un 36% y 6 como malo para un 12%.

Grafica 7, Calidad del Servicio NO presencial



Fuente: Tabla 3

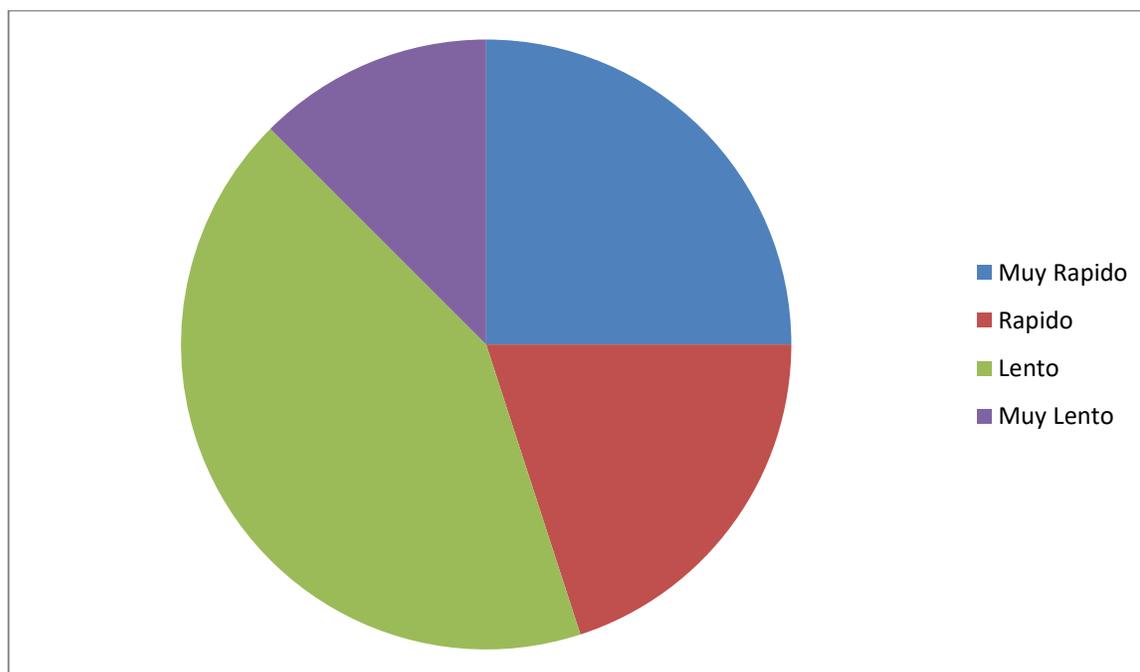
Tabla 4. Tiempo de Respuesta

VARIABLES	Frecuencia	Porcentual
Muy Rápido	20	25%
Rápido	16	20%
Lento	34	42.5%
Muy Lento	10	12.5%
Total	80	100%

Fuente: 80 Encuestados

De los 80 personas encuestadas, 20 personas catalogaron como Muy rápido el Servicio recibido para un total de 25%, 16 personas como Rápido para un 20%, 34 como lento para un 42.5% y 10 como muy lento para un 12.5%.

Grafica 8, Tiempo de Respuesta



Fuente: Tabla 4

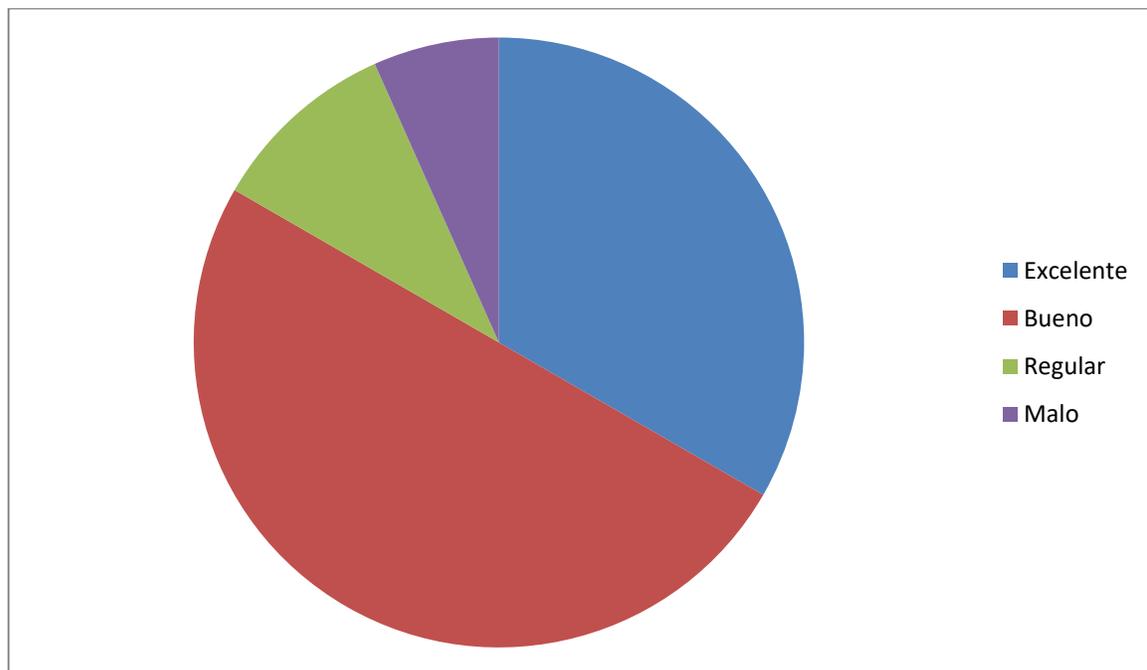
Tabla 5. Capacitación del Personal

Variables	Frecuencia	Porcentual
Excelente	10	33.33%
Bueno	15	50%
Regular	3	10%
Malo	2	6.67%
Total	30	100%

Fuente: 30 Encuestados

De los 80 personas encuestadas, solo 30 podían completar esta pregunta puesto que solo los empleados reciben entrenamiento sobre el área de servicio al cliente. Por tanto 10 personas catalogaron la inducción como Excelente para un total de 33.33%, 15 personas como bueno para un 50%, 3 como regular para un 10% y 2 como malo para un 6.67%.

Grafica 9, Capacitación del Personal



Fuente: Tabla 5

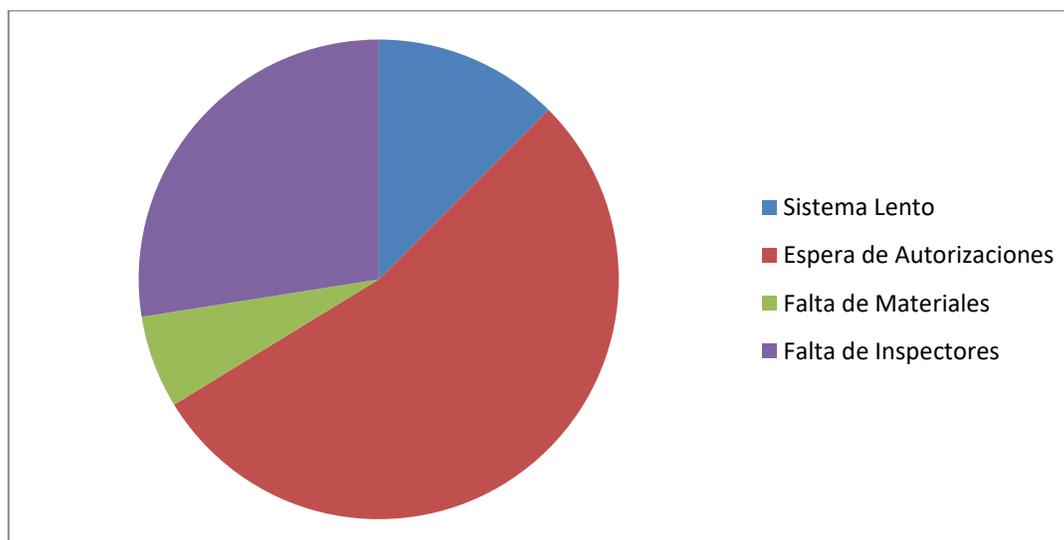
Tabla 6. Inconvenientes recurrentes

VARIABLES	Frecuencia	Porcentual
Sistema Lento	10	12.5%
Espera de Autorizaciones	43	53.75%
Falta de Materiales	5	6.25%
Falta de Inspectores	22	27.5%
Total	80	100%

Fuente: 80 Encuestados

De las 80 personas encuestadas. 10 indicaron que uno de los problemas más recurrentes para la fluidez del trabajo es el “sistema lento” para un total de 12.5%. 43 personas indicaron que se debe a la espera de autorizaciones para un 53.75%, 5 personas indicaron que es por la falta de materiales para un 6.25% y 22 personas indicaron que es por la falta de inspectores para un total de 27.5%.

Grafica 10, Inconvenientes recurrentes



Fuente: Tabla 6

2.13.1.2 Análisis de la Encuesta

Luego de hacer el previo levantamiento sobre el departamento de servicio al cliente de Atlantica Seguros, se pudo observar claramente la percepción de los clientes e intermediarios que reciben servicio del mismo, así como también de los empleados involucrados en esta área. Esto con el fin de tener conocimiento de la situación, antes de implantar buenas estrategias de mejora.

Con esta herramienta se logro determinar la situación actual, por tanto una vez revisadas las repuestas de los encuestados es importante fijar el logro de los objetivos de la misma.

La primera pregunta en la encuesta permitía identificar el nivel de satisfacción de los clientes sobre el servicio recibido en Atlantica seguros, de manera que estos podían medir en una escala siendo Excelente la mejor marcación y Malo el peor de los casos. Según los datos recopilados, con esta pregunta se pudo determinar que la mayoría de los clientes e intermediarios, catalogan el servicio al cliente de la empresa Atlantica Seguros como “Bueno”, que es un término medio entre lo regular y lo muy bueno. Con esta pregunta se logro poner clara la situación de dicho departamento, dando a conocer que puede mejorar.

La segunda parte, permitía determinar también el nivel de satisfacción, peor esta vez a través de las vías alternas. Para mayor entendimiento, cabe destacar que las vías alternas son diferentes canales que utiliza la empresa para brindar servicio, dígase central telefónica o correo electrónico.

Dichas vías están divididas mediante tres enlaces que son:

Servicios para clientes directos

Intermediarios (abarca agentes internos y externos, dealers y banca seguro)

Corredores

Teniendo en cuenta esta información, la respuesta de los encuestados fue en su mayoría catalogado como “Regular” con un 37%. Esto indica que no están satisfechos con lo que reciben. Del mismo modo la otra mayor parte catalogo como “Bueno” con un 30% demostrando que tal vez el manejo no es malo pero claramente puede mejorar.

Por otra parte, tal como se explico en el capítulo 1, uno de los factores más importantes para brindar un buen servicio al cliente es, cumplir con las necesidades de los clientes en el tiempo requerido por el mismo. Una vez visto esto, con el objetivo c se buscaba determinar la percepción de los clientes de Atlantica Seguros con respecto al tiempo que transcurre en la espera de su servicio, dígase emisiones de pólizas, atención a reclamos, etc. Por lo que la encuesta demostró con un 34% una decepción por parte de los clientes quienes en su mayoría catalogaron como “Lento” el proceso de atención al cliente.

Del mismo modo, esta encuesta también fue respondida específicamente por el personal que colabora en el área de servicio al cliente para la empresa. Con esto se buscaba cumplir con el objetivo de indagar qué tan preparado se sentían los colaboradores de este departamento, pues tal como se menciona en el capítulo 1, el capital humano es una parte fundamental en el proceso de servicio.

Por tanto los resultados según la percepción de los empleados en este punto, fueron de un 50% los que catalogaron con como “bueno”, indicando que aun pueden seguir aprendiendo, para mejorar sus habilidades.

Para lograr obtener una visión clara sobre la percepción de los clientes, intermediarios y personal de servicio, se colocó una pregunta con los procesos que se llevan a cabo en el departamento para la conclusión de una póliza, para determinar en cuál de estos perciben algún inconveniente.

La investigación arrojó, que el principal inconveniente con el que se lidia día a día es la “espera de autorizaciones” con un 53.75%, puesto que tanto para descuentos, inspecciones, data crédito de clientes, suscripción de pólizas, dependen de otro departamento alterno que procesa la información aunque el cliente este físicamente en la oficina. Por otra parte, otro factor que impide que los procesos se lleven a cabo es la “falta de inspectores” con un 27.50%. Este punto refleja la falta de personal para cubrir este departamento.

Del mismo modo en la encuesta se colocó un punto abierto donde se hacía énfasis en las cosas que le interesaba mejorar, entre estas surgieron dentro del mismo tema antes mencionado la “falta de personal” en el interior del país. Esto debido a que cuando se presenta una emisión en ciudades lejanas a Santo Domingo los clientes deben buscar la oficina más cercana, en vez de la empresa suministrarles una persona que brinde el “servicio personalizado” que ofrecen.

2.13.2 Objetivo de las entrevistas

- a) Determinar si las tareas diarias realizadas por los directores comerciales, van de acuerdo a su función dentro de la empresa.
- b) Identificar cuales factores afectan el servicio al cliente, según la perspectiva del entrevistado.
- c) Comprobar la necesidad de que éxito alguien con autonomía para la toma de decisiones.

- d) Determinar cómo debe funcionar correctamente un departamento de servicio al cliente.

2.13.2.1 Análisis de la entrevista

En la primera parte de esta entrevista se le cuestiono al director comercial, sobre cuál de sus funciones incidía mas el servicio al cliente, por lo que este respondió diciendo que este, en su área es primordial, debido a que de una buena gestion depende que los clientes se sientan identificados con la firma. Día a día las personas que trabajan la parte comercial se enfocan en tratar de atraer nuevos prospectos, sin embargo es después de recibir el servicio, es que estos valoran la empresa y deciden quedarse a formar parte de la misma.

Otra tema abarcado por el entrevistado fue acerca de las cosas que pudiera cambiar del área de servicio al cliente de Atlantica Seguros, indicando que actualmente lo que más entorpece la labor comercial diaria es la espera de autorizaciones de parte de algunos departamentos pertinentes, por ejemplo en los casos que se necesita aprobación de gerencia, los mismos se detienen por horas, puesto que estos ven dichos casos uno por uno y a su vez reciben los de las demás sucursales, por tanto se pierde bastante tiempo en la espera.

Otro punto que recalcó es la burocracia, es cierto que como representante de la empresa el personal que colabora en la parte comercial debe de cuidarse de situaciones inesperadas por parte de los clientes y que debe proteger los intereses propios de la misma, sin embargo, muchos procesos no se culminan a tiempo por ciertas decisiones que únicamente se llevan a cabo en la empresa, pero que no obstante les funciona a la competencia.

Culminando con la conversación se le cuestionó sobre su autonomía en la toma de decisiones a lo que contestó, que ese es definitivamente otro punto que la

empresa debe y puede mejorar. Como director comercial se supone que se debe tener la autoridad suficiente para tratar cualquier tema de deba discutirse dentro del núcleo que este representa dígase la sucursal que le corresponde, sin embargo, cuando se presentan situaciones, como por ejemplo con prospectos del área de Banca seguro, a la hora de negociar este no cuenta con la autoridad de tomar decisiones que incurran en tasas o condiciones, estos temas deben consultarse con gerencia por lo que nuevamente perdemos tiempo.

En el caso del servicio, muchas veces teniendo clientes físicamente en la oficina, se procede con la revisión de lugar y si todo esta correcto y es validado como bueno según los parámetros que se les dió, no tiene injerencia en la toma de decisiones en caso de que este sea un caso facultativo, es decir que necesite aprobación, sino que igualmente debe de pasar por os canales correspondientes dígase gerencia para la decisión final”.

Este directos comercial, indica que un buen departamento de servicio al cliente, debe estar totalmente capacitado para brindarle a los clientes lo que necesiten, cuando lo necesiten y como lo necesiten. No siendo menos cierto que bajo los estándares o lineamientos de la empres pero sin salirse de lo que el mercado está necesitando.

Un personal de servicio al cliente, que diariamente ve cientos de clientes debe estar capacitado para enfrentar objeciones y cultivar la familiaridad del buen servicio para así fiidelizar nuestros clientes. Debe tener conocimiento de lo que hace, actuar rápido hacerle sentir al cliente que lo que está solicitando es importante para la empresa y que con esto está colaborando para que la firma se coloque dentro de las mejores en el mercado.

2.13.3 Diagnostico

Una vez revisado los puntos anteriores que detallan el resultado de la utilización de las herramientas de investigación es necesario poner en contexto esta información. Definitivamente en el departamento de servicio al cliente se debe hacer una reestructuración de manera que se puedan mejorar los procesos.

El primer inconveniente se presenta en la parte de capacitación. Como se menciona en el primer capítulo, es de vital importancia que cada integrante de la firma posea conocimiento de lo que hace y más aun que se sienta identificado con la misma. No es posible ni pasable que una persona que entre sus funciones esta atender a un cliente o intermediario con sus emisiones y otros temas, tener que esperar que de otros departamentos le respondan lo que debe decir. Estas personas deben estar capacitadas para tener por lo menos las herramientas para brindar un buen servicio.

Según la información recopilada mientras se encuestaba los nuevos empleados que son contratados para esta área, son entrenados por otro encargado de la misma área que lleva tiempo haciendo este trabajo, es decir, no existe un departamento que se encargue de enseñarles el correcto funcionamiento de dichas herramientas, dígase sistema, equipos entre otros temas.

Otro tema es la calidad del servicio que se brinda, una cosa va ligada a la otra; puesto que si una persona que se presenta con una necesidad sobre algún producto, es indispensable que la persona que le reciba tenga conocimiento de todos estos. En este caso, los representantes de servicio al cliente solo manejan información sobre el “seguro para automóviles”, por tanto si se presenta una venta de otros ramos dígase, incendio y líneas aliadas, responsabilidad civil y demás; estos no podrán proceder a menos que haya un agente de ventas en la sucursal

que le pueda atender. Esto debido a que no son capacitadas en estos ramos porque “no es lo común”.

Del mismo modo esta medición de calidad trae a relucir el nivel de satisfacción de los clientes e intermediarios que utilizan las vías alternas. Esta parte tampoco fue satisfactoria debido a los mismos inconvenientes, tienen que esperar autorizaciones, le dicen que le enviarán la información por correo electrónico y no llega, o no saben buscar las informaciones en el sistema entre otros inconvenientes.

En el mismo ámbito del personal que labora para Atlantica Seguros, como una tercera opción los encuestados revelaron otra barrera para concluir con las emisiones. Esta es la falta de colaboradores en el interior de país o en las zonas donde no existen oficinas. Este tema mantiene en constante preocupación a los productores puesto que muchas veces las ventas se detienen porque no existe una persona en la zona que pueda proceder con las inspecciones de lugar, los que están destinados para cumplir con esta labor usualmente tienen rutas previas pautadas por lo que si aparece un negocio repentino por más factible que sea para la empresa debe ponerse en cola.

Una de las opciones que la compañía ofrece es dar entrenamientos a personas externas que estén como agentes o intermediarios en esas zonas. A estos se les capacita para que puedan proceder cuando se presenten estos casos, sin embargo no en todas las provincias del país la empresa tiene colaboradores.

Otro objetivo fue evaluar el tiempo de respuesta y como se sentían los clientes e intermediarios con el mismo, lo que arrojó una conformidad, sin embargo es un tema que puede mejorar. Nuevamente salió a la luz el tema de la espera de autorizaciones por otros departamentos incluso hasta para una simple cotización de un riesgo.

Una vez presentados estos puntos cabe destacar que la empresa presenta un tema de organización y preparación en el departamento de servicio al cliente. Los involucrados en brindar un servicio de calidad, aparte de que necesitan tener la capacidad de cumplir con sus labores y las herramientas necesaria para lo mismo, necesitan autonomía para cumplir con sus funciones. Del mismo modo las altas jerarquías de la sucursal, dígase directores y gerentes necesitan tener la autoridad que su posición le respecta para poder negociar.

Esta empresa más que inconvenientes presentan barreras que deben disolverse para cumplir con los requerimientos del mercado. Es decir, puede que suela ser un tema de cultura por la fusión, sin embargo lo primero que una empresa debe hacer cuando se establece en un país distinto es conocer su mercado y determinar que es lo que atrae a las personas para así conjuntamente a su visión lograr los objetivos.

2.13.4 Análisis FODA de la investigación

Fortalezas

- Nueva imagen en el mercado asegurador
- Numeroso equipo comercial
- Buena distribución geográfica
- Personal con experiencia en el área
- Vías alternas para brindar servicio de calidad

Oportunidades

- Nueva cultura de utilización de seguros en RD
- Nuevos coachings para orientación al personal de servicio
- Posicionamiento en el mercado

- Amplia cartera de productos
- Innovaciones tecnológicas frente a la competencia

Debilidades

- Competencia
- Servicio personalizado de empresas que tienen más cobertura a nivel nacional
- Cultura estadounidense en un mercado dominicano
- Rotación de personal
- Falta de autonomía en los departamentos

Amenazas

- Nuevos competidores
- Abanico de opciones donde acudir en caso de no recibir un buen servicio
- Tiempo de respuesta
- Precios altos

CAPITULO 3

PLAN ESTRATEGICO DE MEJORAS PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL AREA COMERCIAL DE ATLANTICA SEGUROS, AÑO 2017.

Para toda empresa el servicio al cliente es primordial, más aun cuando son entidades donde su función principal es el servicio. Un buen crecimiento empresarial marca la diferencia entre otras compañías que ofrecen el mismo tipo de servicio, sobre todo cuando ofrecen un servicio al cliente que brinda una atención de excelencia. Un buen agente de servicio al cliente posee una actitud y energía positiva, una sonrisa cálida para brindar un trato personalizado a cada cliente.

El acto de comprar cada día se convierte en un trabajo, por lo que está en manos de la empresa hacerlo placentero.

Luego del levantamiento realizado es momento de brindarle a Atlantica Seguro una vía de mejora para los procedimientos, que a su vez pueden haberles funcionado hasta el momento pero nunca es tarde para brindar un servicio según las exigencias de los clientes.

En este se le brindara a la empresa soluciones a los temas en contexto, logrando que esta se muestre a la vanguardia de los tiempos. A su vez colaborara en al gestión de estrategias de calidad que también servirá como una forma para desarrollar proyectos futuros a sabiendas de la percepción de cliente.

3.1 Descripción de la propuesta

A lo largo de este material se ha observado la importancia que tiene el brindar un servicio al cliente de calidad. Desde un saludo hasta el manejo del servicio post venta son vitales en la fidealización de un cliente con la marca.

En el área del servicio, más aún en seguros suele ocurrir que todas las empresas ofrecen productos muy similares; por lo que el factor diferenciador depende del manejo de los procesos, la rapidez, la atención personalizada entre otros aspectos.

Esta entre los deberes de cada empresa fomentar la vocación por el servicio, al mismo tiempo de establecer parámetros ante respuestas definidas en cada situación. Del mismo modo, conocer sus puntos débiles y mejorarlos a medida que se vayan encontrando.

Del mismo modo, Atlantica Seguros cuenta con un grupo de intermediarios o “agentes externos” que no están en la nómina de la empresa. Estos se dedican a la venta de seguros con remuneraciones vía comisión, a su vez son supervisados por el área comercial. Cada uno de estos agentes está amarrado bajo un código a su supervisor, los cuales les brindan el servicio necesario apoyándose en los departamentos antes mencionados. Sin embargo a nivel de organigrama, no existe un orden de jerarquía; tanto los directores comerciales y gerentes como los vendedores tienen una cadena de estos agentes, por tanto lo planteado en esta propuesta servirá como conocimiento para este grupo, ya que son los agentes internos son los mismos que los entrenan al sacarles códigos. Con la solución de estos procesos se pretende que se puedan cumplir con los objetivos de mantenimiento de cartera y planificación estrategias de grupo.

Una propuesta de mejoras de los procesos no es más que denotar aquellas cosas que no necesariamente estén mal, sino me llevarlas a su máxima expresión de manera que se pueda sacar la máxima producción.

Esta propuesta no es más que un levantamiento de puntos que podrían ser indispensables para la empresa, y que con una mala gestión de los mismos pueden causar daños irreparables como por ejemplo la pérdida del apoyo de intermediarios que estén interesados en producir juntos.

La empresa aun no cuenta con reconocimiento nacional, la mayoría de sus políticas de servicio se fundamentan en las normas de la cede en Miami, por lo que la misma no cuenta con un departamento que supervise directamente el servicio al cliente sino desde las misma gerencia en dicho país.

El aspecto más importante de este estudio radica únicamente en una mejor organización de los procesos, pues para la optimización de los mismos es necesario que tanto desde las altas gerencias hasta una encargada de servicio al cliente pueda contribuir a mejorar en la estructura.

Usualmente el cliente no se tiene conocimiento de estos procesos internos pues se manejan tras bambalinas, por lo que solo perciben retraso. Por tanto con este estudio, se busca lograr una mejora continua desde el primer contacto con la empresa.

Del mismo modo, permitirá analizar como las empresas deben fomentar procesos internos que no obstruyan las agendas de los equipos de ventas y así permitir el desarrollo pleno de sus funciones. Al igual que podrán identificar la importancia que tiene que los departamentos puedan tener una cabeza capaz de tomar decisiones en el momento justo.

La temática para esta propuesta es buscar priorizar los problemas o las causas que los generan. Bajo este concepto se aplica la regla 80/20, donde si se tiene un problema con muchas causas, se puede decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y que el 80% de las causas resuelven el 20% del problema.

3.1.1 Justificación de la propuesta

La buena experiencia de un cliente no solo depende de un buen recibimiento, sino también de una serie de acciones que le permitan al mismo sentir que su tiempo sea valioso y que su visita a la entidad ha cumplido con su necesidad.

La competencia está cada día más agresiva en el mercado y las necesidades de los consumidores aumentan de manera tal que los encargados de brindar el servicio suelen estar sobre cargados de trabajo, por lo que se dificulta. Sin embargo entre sus funciones esta servir de soporte para que la empresa pueda llegar a conquistar nuevos mercados, pero sobre todo a garantizar la fidelidad de sus clientes.

El brindar un buen servicio al cliente suele ser complejo, pues toda persona tiene una percepción diferente de lo que a esto se refiere. Sin embargo, en todo momento lo que busca es que con la mayor eficiencia y en tiempo record, pueda obtener lo que necesita.

Las necesidades de establecer un plan de mejora en la empresa se determinaron por el incremento en las reclamaciones o quejas de los clientes y el aumento en cancelaciones de pólizas por falta de servicio. Por lo que es importante demostrarle a la empresa que no solo es esencial tener un gran portafolio de producto sino se les dará el soporte que ameritan, sino lograr una relación a largo plazo a través del conocimiento y buen servicio.

Atlantica Seguros es una empresa que se desarrolla sus procesos bajo lineamientos de una cultura un tanto distinta a la dominicana, ya que a pesar de ser una empresa local, la misma fue adquirida por el conglomerado StateTrust con su sede en Miami. Esto ha traído como consecuencia el desarrollo y la prioridad en la adaptación de todo el capital humano a dichos procesos que a su vez pudieran ser distintos al modus operandi de las asegurados actuales en la Republica Dominicana. A su vez cada sucursal de esta empresa se maneja de forma independiente, es decir, cada una tiene su propio organigrama partiendo de la Dirección Comercial hasta los vendedores, sin embargo las altas jurisdicciones permanecen en Miami.

A raíz de lo obtenido en la investigación de mercado, se ha determinado que los inconvenientes que no permiten el flujo de los procesos todos son por problemas internos, dígame, Espera de autorizaciones, falta de conocimiento o autonomía en la toma de decisiones en su mayoría.

Estos resultados ponen en alerta los equipos comerciales que independientemente cumplen con sus funciones o “reglas de la empresa” son los que reciben diariamente las quejas de los diferentes núcleos de trabajo entre estos: intermediarios, corredores, dealers, financieras (todos estos agentes externos); a su vez también a nivel personas pues las ventas bajas cuando el servicio no funciona adecuadamente, pues esto canalizan sus asuntos por las mismas vías.

Definitivamente se está presente a una situación de tiempo, conocimiento y autonomía en la toma de decisiones.

Con este plan se busca que la empresa pueda identificar sus puntos débiles y aplicar las soluciones propuestas las cuales se han determinado bajo lineamientos

expuestos por diferentes autores y profesionales en el área. Además de que no hay mejor consejero que el mismo cliente quien es que identifica los baches.

La mencionada evaluación también permitirá mejorar la calidad del servicio mediante la generación de una empresa que sea capaz de recrear sus debilidades convirtiéndolas en fortalezas. Por ejemplo, la creación de programas de mejoras en la calidad del servicio brindado.

Del mismo modo, se busca integrar a los encargados de servicio al cliente fomentando el compromiso, con capacitaciones que permitan que puedan ser guiados en etapas de crisis, pero sobre todo que estén orientados a riesgos. La idea es que en todos los departamentos de la empresa exista una cultura de flexibilidades que no sea todo rígido, con esto se quiere decir que en estén tan capacitados que puedan responder ante las cosas que quizás no le corresponden.

A su vez este nuevo proceso de capacitación, permitirá que fluya la comunicación. Se fomentara el esfuerzo extra, ya que cualquier medida que ayude a reducir suposiciones acerca de lo que está sucediendo, permitirá que la información fluya y que su implementación sea más efectiva.

El propósito de la aplicación de este plan es poder analizar las causas obtenidas en la investigación y proponer mejoras. Como primera mediad se presentaran los resultados que fueron calificados como inaceptable y siguiente a esto los que se catalogaron como que se deben mejorar.

Como todo en la vía todo tiene sus oportunidades y amenazas, puesto que la percepción del cambio muchas veces puede crear incertidumbre sobre si lo que se hará realmente solucionara lo que está pasando. Existen muchas evidencias de que los empleados suelen abstenerse a los cambios, pero esto incluso es un aspecto natural de la vida, todo cambia, todo evoluciona. La empresa en este

punto debe ser la suministradora de oportunidad aes, porque es la que se beneficia de los cambios; por lo que su reto más importante con este plan es redirigirlo y eliminar la resistencia creando un ambiente de liderazgo.

La implantación de esta propuesta, no será sencilla sin embargo es lineal. Simplemente son cambios en las políticas que permitan que los procesos sean interactivos y que no existan estancamientos. En esta simplemente se le darán más participación a las partes involucradas de manera que el intercambio de información pueda fluir en todas las direcciones; pero obviamente manteniendo la claridad desde el punto de destino.

La clave para el funcionamiento de este plan estratégico es la organización de los procesos, y la manera en la que la empresa proyecte lo que busca con estas nuevas implementaciones. Considerando que con las mismas solo se busca definir las funciones y que todo sea como una orquesta.

Es importante también tener claro que siempre que sea en condiciones normales, esa estrategia funcionaria en cualquier empresa y/o cualquier departamento; porque simplemente se estarán moviendo las responsabilidades para el correcto flujo de los procesos; pero sobre todo para mejorar la identidad corporativa cumpliendo con objetivos generales de la misma. Esta ayuda a estabilizar y colocar en un mismo margen la percepción de los clientes.

Con esta propuesta, quedara en manos de la empresa la responsabilidad de seguir este plan en general y lograr la contribución de cada departamento pero sobre todo con la calidad del servicio brindado.

3.1.2 Objetivos de la propuesta

Con esta propuesta se busca identificar los puntos de partida desde los cuales se implementaran las nuevas mejoras, Identificando los procesos que se buscan mejorar. Partiendo de esto, con este plan estratégico para el departamento de servicio al cliente se buscan cumplir los siguientes objetivos:

- a) Capacitar el personal para lograr una mejor entrega en el servicio.
- b) Lograr el flujo correcto de los procesos involucrados en la atención a clientes e intermediarios, mediante la delegación de autoridad.
- c) Desarrollar planes de Atención de quejas y control de calidad.
- d) Proyectar a Atlantica Seguros como la empresa líder en Servicio.

3.1.3 Estrategias

Para comenzar con el proceso de planificación de un sistema de servicios determinado, que al final es el servicio lo más importante para el cliente se inicio evaluando las propias actuaciones de la empresa. Tal como se menciono anteriormente fueron descubiertas deficiencias en el esfuerzo por ofrecer un servicio que supere lo esperado.

Las estrategias planteadas en este material tratan de acogerse a la realidad que se está percibiendo. Las mismas son planteadas de adentro hacia afuera, iniciando con la capacitación de los empleados y el proceso que se lleva a cabo tras bambalinas.

- a) Capacitaciones (Objetivo a)
- b) Delegación de Autoridad (Objetivo b)

- c) Evaluaciones de calidad y satisfacción (Objetivo c)
- d) Comunicación Boca a Boca (Objetivo d)

Por último y una de las mas importante estrategia es poner en práctica el “boca a boca” obviamente de forma positiva. Este se logra a través de un servicio autentico que a su vez demuestre la diferenciación en el servicio.

Del mismo modo, para alcanzar estas metas se debe fomentar el compromiso de los encargados de servicio al cliente

3.1.4 Tácticas o Plan de Trabajo

Este plan de trabajo consiste en asignar tiempos, responsables, metas y los recursos que se utilizaran para llevar a cabo cada uno de los objetivos trazados y preparar todo lo necesario para el inicio de las operaciones de mejora.

3.1.4.1 Capacitación

Dado que en la compañía Atlantica Seguros no hay una persona y/o departamento específico que se encargue de la inducción adecuada para las personas de nuevo ingreso, sino que son los mismos compañeros que se encargan de mostrarles sus funciones diarias e ir aprendiendo bajo la practica; es importante que la empresa se tome la libertad de elegir un grupo de personas que con experiencia en cada departamento que se encargue de el debido entrenamiento.

Los empleados deben ser formados de manera tal manera que brinden el servicio de manera instintiva. Esto se logra a través de la capacitación, puesto que se desarrollan habilidades y características personales que los definan.

Muchas veces únicamente el hecho de saber escuchar y saber reaccionar, puede lograr un desenlace extraordinario. Estas iniciativas permiten que combinen los procesos de servicio con la red ventas.

Esta etapa es el primer contacto de la empresa con los empleados y a u vez con la red de intermediarios. Por lo que se les entrena para crear un ambiente ideal pero sobre todo activar los cinco sentidos de quienes serán los encargados de brindarlos.

De una buena apertura dependerá que tan placentera sea la experiencia del cliente, por lo que es importante que estas personas sean capacitadas para implementar una comunicación correcta de manera que el mismo sienta que se interesase por él.

Para el área servicio al cliente que es el de interés de este estudio, se presume que estos deben ser debidamente capacitados para poder tener respuestas ante cualquier solicitud. Por lo que la primera propuesta se trata de que la coordinadora administrativa quien es la encargue de su sucursal del proceso de entrada, firma de documentos, explicación de beneficios entre otros temas, se encargue de capacitar dichas personar en los siguientes puntos de interés:

A. Sobre la presentación

En esta primera parte se propone que en el proceso de inducción que los empleados de nuevo ingreso reciben de la coordinadora administrativa, se les comunique la importancia de la presentación personal. Muchas veces los empleados entienden que vestir formal es el único requisito para estar presentable, sin embargo necesariamente no puede ser así.

Se propone identificar los colores predeterminados de la empresa, de manera que bajo los lineamientos de ropa formal estos asistan de forma uniforme. Del mismo modo, hacerles de conocimiento el tipo de maquillaje o peinado leve de oficina.

Todo esto debe estar bajo reglamento institucional, y establecer amonestaciones para aquellos que no cumplan con las normas.

Se les debe hacer conciencia que las consecuencias una mala presentación pueden ser: mala imagen, desorden y hasta sentimiento de falta de respeto hacia el cliente.

B. Atención al cliente

Este resulta ser uno de los temas más importantes puesto que la forma de fidelizar los clientes es con buenas atenciones. Del mismo modo que el punto anterior, la coordinadora administrativa quien es que tiene el primer contacto y prepara los empleados debe ser capacitada para entrenar a estas personas a proyectar buenos modales y disposición de colabora aumentando así la autoestima y confianza en el agente que está brindando el servicio.

Los empleados deben estar capacitados para trabajar bajo presión, con esto se refiere a poder mantener el buen servicio aun teniendo cumulo de trabajo sin mostrar mala actitud. Este tema debe ser tratado desde la entrada del empleado de servicio a la empresa, puesto que un mal manejo o falta de amabilidad en la atención pueden causar mala imagen de la empresa y acumular quejas de parte de los clientes. Es prudente que los agentes de servicio al cliente sean capacitados cada cierto tiempo. Se sugiere que cada 2 años, aproximadamente, la compañía aseguradora refuerce sus agentes de servicio al cliente para así actualizar y presentar mejoras en las maneras de que el cliente debe ser tratado. Reconocer lo

bueno que han logrado en ese departamento hace que el empleado sienta que puede hacer más para que el cliente tenga mejores expectativas de la empresa.

C. Capacitación de procesos y productos

La calidad humana es un punto vital. Es importante que las personas encargadas de dar la cara a los clientes estén totalmente capacitadas sobre todos los productos que maneja la empresa. Actualmente los empleados de nuevo ingreso no reciben capacitación sino que son entrenados por los mismos compañeros, lo que no es mala opción puesto que estos son los que manejan día a día los procesos; sin embargo, de estos tener una información errónea se seguiría transmitiendo lo que no es conveniente.

Se propone designar una persona con conocimiento de todos los ramos que se maneja en esta área, para que los empleados estén totalmente preparados para responder cualquier inquietud. En esta parte es importante que el sistema que se utilice este completo para brindar un buen servicio, para que de esta manera los encargados puedan conocer con detalle la información de dichos clientes logrando así que este se sienta importante y satisfecho, sin que pueda notar una percepción de desorden.

Tanto los encargados de servicio al cliente como las personas involucradas en el área comercial, deben estar a tono con las informaciones, de forma que puedan brindar soluciones a las inquietudes presentadas. Se habla de los agentes vendedores, porque estos tienen contacto directo con los mismos, y suele ser incomodo para el cliente que se le presente una persona a hablarle de un producto del que no tiene conocimiento pleno y no pueda responder sus preguntas sobre el mismo.

Del mismo modo tal como se menciona, los encargados del área de servicio al cliente deben recibir entrenamiento de todos los productos, no únicamente con los que se trabajan comúnmente. Esto para evitar que cuando un cliente se presente en oficina tenga que esperar por alguien del equipo comercial para que responda sus inquietudes. Tal vez no se pueda lograr que estos brinden el servicio como tal, pero sí que puedan instruir a los clientes sobre qué trata cada producto y cuáles son los requisitos para obtenerlos, para luego canalizarlo a los departamentos correspondientes que es lo que usualmente hacen los agentes de venta.

Al final de la capacitación los vendedores, agentes externos, encargados de servicio al cliente y todo aquel que esté involucrado en el área comercial, dígame de cara con el cliente; debe estar integrado. Por ejemplo, en el área de ventas más que estar hablando todo el tiempo es sumamente beneficio dejar que los clientes sean los que expresen todas sus opiniones pues ellos mismos dan las pautas para que le brinden lo que desea; así ya se sabe que responder.

Estas capacitaciones le muestran al empleado que su esfuerzo es bien visto tanto para ellos como para el cliente, además que promueve una cultura de servicio personalizado.

3.1.4.2 Delegación de Autoridad

Otro de los problemas detectados en la investigación de mercado fue la falta de autonomía para la toma de decisiones. El primer problema radica en que todos los procesos terminan en un mismo departamento, por lo que si todas las sucursales envían emisiones de pólizas y desembocan en el mismo lugar donde únicamente 3 personas aprueban causara un estancamiento.

a. Autorizaciones para suscripciones

Actualmente en cada sucursal existe un asistente de ventas, el cual su función es supervisar que toda la documentación que se necesita para completar las emisiones para que estas lleguen al departamento de suscripciones correctamente. Esta persona simplemente es aquel que facilita el trabajo del departamento de suscripciones pues, por el gran cumulo de trabajo su labor sirve de filtro. Sin embargo aun este revisando todo muchas veces los trabajos son devueltos porque este no tiene la autoridad para declinar y/o aprobar casos.

La propuesta es que esta persona sea entrenado por el departamento de suscripción de manera que sirva como “Coordinador de Servicio al cliente”. en sus nuevas funciones estaría servir de filtro de los casos que lleguen a cada sucursal y que tenga la autoridad para aprobar los casos sin tener que esperar por el departamento de suscripción a menos de que sean casos excepcionales.

b. Autorización para inspecciones externas

En este punto se trata de establecer mejoras en el tiempo de espera por parte del cliente. Desde inicio de sus operaciones sucede que cuando se presentan inspecciones en zonas donde no existen oficinas comerciales, el trabajo se retrasa por falta de inspectores. El proceso normal es que se ponga “en cola” y que los inspectores organicen una ruta.

La propuesta para este punto es que se designen a agentes externos dígase intermediarios y/o corredores que están en esas zonas con bastante flujo en las ventas, para que colaboren con este trabajo. Estas personas pueden ser debidamente entrenadas para que hagan un trabajo de calidad.

El proceso de inspección consta de un reporte que es tomado para determinar es estatus en el vehículo al momento de asegurarlo. De manera que a la hora de un

sinistro la compañía pueda determinar cuáles fueron los daños posteriores. Las personas deben ser instruidas sobre que fotos tomar.

c. Autorizaciones para descuentos

En este punto se propone que las personas que representan el departamento servicio al cliente deben estar capacitadas y facultadas a autorizar descuentos, pues es quien está en la oficina diariamente cuando se presentan los casos. De esta forma se evita que tengan que llegar los ejecutivos de ventas para firmarlos.

Del mismo modo a la hora de aplicar descuentos, los encargados de servicio al cliente deben enviar al departamento de suscripciones los descuentos firmados por los gentes para que estos apliquen, por lo que sucede lo mismo, se acumulan. La propuesta es que se les proporcione el acceso a las opciones a estos encargados puesto que ya están haciendo el proceso de emisión y tienen el cliente en físico, esto ahorra tiempo y descarga el trabajo de suscripciones.

d. Autorización para negociar acuerdos comerciales

En este punto abarca las altas jurisdicciones comerciales, dígase Directores y Gerentes. Estas personas no están autorizadas a hacer negocios fuera de los parámetros establecidos por la administración en Miami. Esto cierra su abanico de opciones a la hora de cerrar actividades comerciales con los prospectos.

Por ejemplo las tablas de comisiones están previamente establecidas para cada ramo y para cada tipo de cliente (corredores, intermediarios, dealers y financieras), fuera de este porcentaje que recibe cada uno es casi imposible negociar montos específicos.

Muchas veces y en especial en el sector banca seguro que incluye las entidades financiera (banco y financieras) , suelen manejar grandes volúmenes para el área del seguro y lo que el mercado normal maneja son montos fijos que estos se comprometen a venderles, bajo negociaciones de tasas de comisiones diferentes a lo normal.

Esto obviamente se hace, pero debe pasar por un riguroso filtro también en Miami que quita tiempo y al final se pierden los negocios. La idea es que los Directores y gerentes cuenten con un margen mínimo y máximo de negociación, de manera que cuando se presenten estos casos puedan tener como defenderse y como utilizar su percepción para conquistar a estos intermediarios.

3.1.4.3 Sistema de Atención de Quejas

Todas las empresas necesitan un sistema de negociación de quejas. Se debe determinar una forma que les permita identificar cuando y porque un cliente se irrita con el servicio. Por ejemplo los largos tiempo de espera, o la atención de personas que no están totalmente capacitadas sobre todos los temas como es el caso.

La idea es que el departamento tenga a cargo dos funciones que van de la mano, estas son: operaciones para responder las reclamaciones diariamente y apoyo para identificar y eliminar las causas. (Tschohl, 2008)

Función de Operaciones: Examinar y evaluar

- a) Seleccionar las quejas y dirigirlas a los departamentos correspondientes para que puedan dar respuestas de solución.
- b) Archivar la información concerniente a cada queja.
- c) Clasificar sobre qué problema se quejan en cada área.

Función de operaciones: Respuesta

- a) Analizar los documentos internos, revisar los teléfonos, correspondencia y realizar investigaciones de campo
- b) Formular respuestas teniendo en cuenta la implicación legal y las expectativas que las clientes tiene c
- c) Elaborar de un texto definitivo con la transmisión de un mensaje claro que incluyan las decisiones del departamento al cual fue presentada la queja.

Función de Apoyo: Control

- a) Seguimiento Interno: Establecer estándares para controlar el tiempo y calidad de la respuesta. (Tschohl, 2008)

Función de Apoyo: Gestión

- a) Generar estadísticas que se utilicen para el establecimiento de políticas y mejoras en la rápida respuesta en la atención de las quejas.
- b) Evaluar mensualmente si los objetivos de atención de quejas se están cumpliendo.
- c) Establecer que temas son de prioridad en la atención de las quejas.
- d) Asignar el responsable de esta gestión, que puede ser el mismo departamento de reclamaciones que actualmente existe.
- e) Creación de sistema de premios por atención de quejas.

La idea con este proceso es que los empleados de esta área se formen de manera tal que brinden un servicio de calidad por instinto. Escuchar un cliente satisfecho puede incluso ayudar con sus ganas de ser mejor en lo que hace.

Formato de Atención de quejas.

- a. Oficina

- b. Código
- c. Nombre
- d. Teléfono
- e. Fecha
- f. Numero de póliza (Si es cliente)
- g. Producto
- h. Naturaleza de la queja

Es importante que luego de suministrar todas estas informaciones se procesen de inmediato, de manera que el mismo sienta que logro canalizar su queja. Este proceso también se puede llevar a cabo vía telefónica, que usualmente es la más económica pues los clientes tienen libre acceso a los números y por esto no sería un costo más para la empresa. (Tschohl, 2008)

Una vez recogida las quejas las mismas deben ser informadas a la dirección, pues esto permite que los directivos puedan saber cómo en realidad está la situación. Un sistema de servicio al cliente está diseñado para prevenir los clientes insatisfechos, pero sobretodo erradicar las causas de esa insatisfacción.

Con este sistema de atención de quejas se busca que en vez de un problema que es como los presentan los clientes, estas se conviertan en oportunidades para retenerlos. Esto debido a que como ya son ellos que se dirigen a la empresa para externar sus problemas con el servicio, sea un contacto más o más bien una segunda oportunidad para brindarles un excelente servicio.

Con esto se quiere decir, que por ejemplo un cliente que nunca se comuniqué con la empresa para expresar su quejas, es aquel que nunca ha está involucrado en alguna situación incómoda con el servicio al cliente; es decir que puede que este no sea tan leal como un cliente que ha tenido muchas quejas por que obviamente tiene mas contacto con la empresa.

Es importante entender que las quejas siempre existirá, sin embargo esta de manos de la empresa drenar y determinar cuáles son las críticas constructivas. Esto es gestionándolas antes de que se produzcan. Por ejemplo, un cliente disgustado no transmitirá una buena experiencia a sus personas cercanas, por esto se debe prever antes de que suceda. No obstante los errores son de humanos y el hecho de que se eliminen las causas de las quejas no implica que necesariamente el disgusto desaparezca.

Sería ideal no tener que plantear un sistema como este, por esto con el primer paso de capacitación se busca que no se tenga que llegar a este paso. La temática es que se haga bien desde la primera vez, pues de esto depende la satisfacción de los clientes y su nivel de lealtad.

Del mismo modo la empresa debe celebrar los éxitos, la idea es que en los murales de información se coloquen los empleos que han cumplido con los indicadores de buen servicio y que han sabido manejar conflictos a la altura. Está demostrado que el ser humano de por si es competitivo desde la creación humana, por lo que esto permitirá que cada uno se esfuerce por hacerlo mejor.

3.1.4.4 Sistema de control de calidad

Este punto es un poco más fácil, puesto que ya la compañía Atlantica Seguros tiene un proceso que se lleva a cabo luego de las emisiones. Este proceso consiste en una llamada para la confirmación de los datos dígame, nombre teléfonos, número de identidad, dirección para lograr una buena gestión de cobros.

La propuesta es que dentro de esta llamada, el encargado de la misma pida la aprobación del cliente para hacerle unas preguntas cerradas sobre el servicio

brindado. Este proceso servirá de de filtro para conocer el estatus del servicio actual.

Entre las preguntas claves que debe tener esta encuesta de control de calidad están las siguientes:

- a) Del 1 al 5, valore la calidad del servicio recibido
- b) ¿Nuestro representante ofreció las informaciones solicitadas con claridad?
Si o no
- c) Del 1 al 5, ¿cómo cataloga el tiempo de respuesta?
- d) ¿Recibió información sobre algún producto diferente al que estuvo adquiriendo?
- e) ¿Volvería a obtener otro producto en Atlantica Seguros

Las respuestas a estas preguntas serian evaluadas por el mismo departamento que las hace y pasado bajo una plantilla de reporte a los coordinadores de servicios al cliente de manera que se puedan tomar medidas para la mejora del servicio.

Una vez que se escoja a estas personas responsables de recibir estas respuesta, las cuales fueron obtenidas de manera participativa conviene lograr que el cliente no se sienta ofuscada con las preguntas.

Según Tschol, la evaluación del nivel de calidad de los servicios brindados es mas la parte formal del proceso de recolección de información. Por tanto el que se establezca este mecanismo permite mantenerse en contacto directo con los clientes.

Luego de la recolección de la información, es importante que las respuestas sean filtradas con éxito de manera que no se pierda información y que las personas que

la recojan sean completamente leales y comprometidas con la empresa, de forma que no escodan información.

Con este proceso se busca implementar la mejora continua, pues con la serie de preguntas se determina el estado de satisfacción del cliente, su percepción sobre la organización y la implicación en costos sobre el departamento y sus funciones. La implementación de esta herramienta es poder medir el proceso desde inicio a fin para identificar la falta de calidad y garantizar el seguimiento y la calidad.

La encuesta de satisfacción es el único medio que se utiliza para tantear la percepción que los clientes tienen sobre la calidad de la empresa, por tanto es una de las más valiosas y se les debe entregar a un equipo que la valore pero sobre todo que tenga un plan apropiado para ponerla en práctica.

Cuando un cliente es parte de la solución de los problemas, su percepción cambia. Porque percibe que la empresa se está haciendo responsable de sus, o por lo menos esto es lo que desea escuchar. Con esta encuesta, la empresa se sitúa en la posición de escuchar y comprender para luego aportar la solución definitiva.

El uso de estas preguntas permite que se conserve la relación ente la Atlantica Seguros y el cliente puesto que se convierte en un instrumento de desahogo pero mejor aun como una manera de formalizar sus responsabilidades como proveedor.

En contexto esta es propuesta es la más valiosa de todo el plan, puesto que sin la misma no se puede medir si todo el trabajo antes mencionado se ha realizado con existo. Por ejemplo, en empresas como Atlantica, se basan en procesos y como se relacionan entre uno y otro pero también en la calidad humana, si esto no funciona es entonces por la encuesta que se determinara donde está el fallo para poder buscarle solución.

Realizar una encuesta de satisfacción, a los clientes fijos de la entidad permitirá que el mismo se sienta comprometido y que sus palabras se estén tomando en cuenta.

La idea con este plan es que se brinde un servicio en todas las áreas mencionadas que se rija con calidad pero que este a su vez orientado a mejorar cada día, puesto que las expectativas cada vez son mayores.

Una vez sea implantada estas estrategias se debe tener claro los objetivos que pretenden cumplir, de manera que se convierta en una ventaja comparativa frente a la competencia.

Con la implementación de esta encuesta se lograrán varios puntos entre estos,

- a) Cumplir con los objetivos trazados
- b) Coordinar e identificar lo recogido durante el proceso de control
- c) Vincular esas respuestas al departamento de servicio al cliente
- d) Fomentar la puesta en práctica
- e) Que sirva de prever futuros casos

Lo más importante es tomar cartas en el asunto luego de identificar las causas, de forma que cuando esos clientes que ofrecieron su punto de vista sobre la situación de la empresa vuelvan a contactar para algún servicio pueda percibir el cambio.

La calidad de un producto depende en gran parte de la exactitud y fiabilidad de herramientas, por tanto cada una de estas deben ser llevadas a cabo de forma exacta. Para asegurarse que este proceso de control de calidad sea capaz de determinar específicamente la percepción del cliente a cerca del servicio es importante que se cumplan todos los requisitos antes mencionados. Todos estos controles que se plantean en esta propuesta están diseñados bajo la misión y

visión de la empresa que ambas identifican el servicio al cliente como su mejor herramienta

Para garantizar que este plan sea satisfactorio y que el mismo funcione adecuadamente es importante que todos estén comprometidos y que de manera periódica sea revisado. Estas prácticas son especialmente útiles para el manejo tras bambalinas de los procesos, puesto que los clientes saben lo que está sucediendo, pero no necesariamente deben saber que hace la empresa para solucionarlo.

Del mismo modo, la segunda parte de este control de calidad. Abarca la revisión o inspección de cómo se lleva este proceso a cabo y la mejora de ellos en sí. Los indicadores no solo deben ser para medir los clientes, sino para sí mismos. Es decir, para aquellos que llevan a cabo las encuestas. Con esta forma se mantiene un equilibrio preciso sobre las dimensiones y el cómo se lleva a cabo el uso de las herramientas.

En este caso el departamento de recursos humanos o el coordinador administrativo debe encargarse de poseer una hoja de garantía, es decir, un sistema de revisión de las preguntas de encuestas para determinar si lo que se está haciendo está bien.

Al concluir con el plan, la empresa deberá tener manejo total de los informes que se van preparando, describiendo la situación en la calidad del servicio. Se debe citar cada deficiencia que se haya descubierto. Para así seguir planteando mejoras futuras que sirvan para una mejor evaluación en la medición. Es la empresa la responsable de que el producto terminado no vuelva a tener los mismos inconvenientes.

Este plan trata de complementar los procesos actuales, pero lo más importante y la visión de este estudio es que no incurra en costos para la empresa, que sea más una reestructuración de procesos para que de forma estratégica logran la optimización de los mismos pero sobre todo la fidealización de los clientes de Atlantica Seguros.

CONCLUSION

El sector seguro es uno de los más competitivos por la simple razón de que todas las aseguradoras ofrecen los mismos productos y todas están reguladas por el mismo ente que es la Superintendencia de Seguros. Esto se convierte en un reto puesto que todas deben tener alguna ventaja competitiva. Es aquí donde entra el servicio al cliente, pues es el punto diferenciador de toda entidad que no ofrezca productos tangibles sino servicio.

Son el servicio y la atención al cliente los temas de relevancia durante todo este material puesto que la idea es que quien lo estudie haya podido conocer de ambos rubros.

El servicio al cliente está compuesto por varios indicadores que miden la calidad del mismo, así como también de aspectos que se deben tomar en cuenta para lograr la fidealización del cliente, entre estos el tiempo de respuesta, la retención de los clientes entre otros.

Por su parte Atlantica Seguros una empresa que como explica el material tenía 20 años en el mercado, nunca logro posicionarse. Es hasta el año 2014 donde luego de ser adquirida por el Grupo StateTrust recibe el empuje necesario para llevar a cabo sus operaciones de manera que pudiese ser colocada entre las más importantes del mercado.

Con el pasar de los años muestra un desarrollo en los procesos que involucran la atención al cliente más no aun la completa satisfacción de los mismos, por problemas de organización de dichos procesos. Por ejemplo, falta de inspectores, desconocimiento de los productos por falta de los encargados de servicio, falta de autorizaciones entre otros temas desarrollados a lo largo de este material.

Por tanto esto a hecho que en un rango de satisfacción al cliente se encuentre en un término medio, porque el servicio es bueno pero puede mejorar.

Por tanto la idea del desarrollo de esta propuesta ayude a que la empresa involucre estos cambios y los desarrolle como un plan de mejora que no implica costos sino una reorganización de los procesos.

En términos generales, es de vital importancia que estos temas se tomen en cuenta puesto que se está hablando de la imagen de la empresa y la percepción que tienen los clientes de la gestión de los departamentos involucrados.

Esta propuesta abarca, desde la capacitación del personal, la autonomía en los procesos por los empleados involucrados, así como también sistemas de control de quejas y control de calidad.

BIBLIOGRAFIA

- @PAUCM91. (06 de Junio de 2016). *https://diarioarganzuela.com*. Obtenido de <https://diarioarganzuela.com>: <https://diarioarganzuela.com/2016/06/01/diez-estrategias-offline-para-aumentar-las-ventas/>
- Anchorena, S. O. (2009). Comercio Internacional: Ventajas comparativas, desventajas distributivas. *Entrelineas de la política Economica* , 25-30.
- Antoni Gutiérrez-Rubí, & Peytibi, X. (2016). *Snapchat en política: Transformando la comunicación social*. Bebookness.
- Atlantica Seguros. (01 de 01 de 2014). *www.atlantica.do*. Recuperado el 29 de 05 de 2017, de www.atlantica.do: <http://www.atlantica.do/nosotros/historia-de-atlantica-seguros/>
- Atlantica Seguros. (17 de Marzo de 2015). *www.atlantica.do*. Recuperado el 14 de 06 de 2017, de www.atlantica.do: <http://www.atlantica.do/comunicados-de-prensa/el-grupo-statetrust-adquiere-atlantica-insurance/>
- Borja, R. P. (2012). *Marketing en el punto de venta : 100 ideas clave para vender más*. Madrid: ESIC Editorial.
- Botero, L. F. (11 de 08 de 2009). *www.dinero.com*. Recuperado el 02 de 06 de 2017, de www.dinero.com: <http://www.dinero.com/opinion/opinion-online/articulo/indicadores-clientes-cuales-son/81737>
- Boubeta, A. I. (2010). *Organización en El Punto de Venta*. Madrid: Ideaspropias Editorial S.L.
- Boubeta, A. I. (2010). *Organización en El Punto de Venta*. Ideaspropias Editorial S.L.
- Boubeta, A. I. (2006). *Promoción y publicidad en el punto de venta: Técnicas de animación del punto de venta y la promoción on-line*. Madrid, España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Brown, A. (1992). *Gestion de la atencion al cliente*. Madrid: Ediciones Diaz Santos.

Clavijo, I. G. (2016). *Facebook para empresas y emprendedores*. Málaga: IC Editorial.

Durango, A. (2015). *Mercadotecnia en los Medios Sociales*. IT Campus Academy.

Editorial Vértice. (2008). *Calidad en el servicio al cliente*. Malaga: Editorial Vertice.

Enciclopedia Financiera. (SF). Recuperado el 21 de ENERO de 2017, de Enciclopedia Financiera: <http://www.encyclopediainanciera.com/sistemaFinanciero/aseguradoras.htm>

Estrella Ramón, A., & Segovia López, C. (2016). *Comunicación integrada de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial .

Expansion. (2017). Recuperado el Enero de 2017

Fitch Ratings. (24 de 05 de 2017). <http://www.fitchca.com>. Recuperado el 24 de 05 de 2017, de <http://www.fitchca.com>: <http://www.fitchca.com/sector/RepDominicana/Seg/default.aspx>

Fitch Ratings. (14 de Octubre de 2010). <http://www.fitchdominicana.com>. Recuperado el 24 de 05 de 2017, de <http://www.fitchdominicana.com>: <http://www.fitchdominicana.com/pdf/rdss1010.pdf>

Fitch Ratins. (27 de 02 de 2017). www.fitchca.com. Recuperado el 29 de 05 de 2017, de www.fitchca.com: <http://www.fitchca.com/publicaciones/reportescalificacion/default.aspx>

Flores, O. G. (2000). *La institucion del seguro en mexico*. Mexico: Editorial Porrua.

Gomez, H. S. (2006). *Conceptos Basicos. Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Gomez, O. M. (8 de 10 de 2009). ww.oscarmarcosgomez.blogspot.com. Recuperado el 21 de 05 de 2017, de ww.oscarmarcosgomez.blogspot.com: <http://oscarmarcosgomez.blogspot.com/2009/11/el-servicio-al-cliente-como-ventaja.html>

Gonzalez, B. (2008). *Antecedentes de los seguros*. El Salvador : Universidad Francisco Gavidia.

Gonzalo, D. E. (2014). *Atencion al cliente en el proceso comercial*. Logroño, España: Editorial tutor formación.

Gran Rico, F. (S.F.). *Poliza de seguros*. Recuperado el 27 de Enero de 2017, de Expansion.

Gran Rico, F. (S.F.). *Seguro* . Recuperado el 27 de 01 de 2017, de Expansion : <http://www.expansion.com/diccionario-economico/seguro.html>

Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias* . Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

<http://themarketingband.es>. (s.f.). Obtenido de <http://themarketingband.es>: <http://themarketingband.es/blog/como-integrar-acciones-on-line-y-offline-en-tu-negocio/>

<https://iiemd.com>. (s.f.). Obtenido de <https://iiemd.com>: <https://iiemd.com/twitter/que-es-twitter>

ISO . (23 de 09 de 2015). www.iso.org. Recuperado el 03 de 06 de 2017, de www.iso.org: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Jiménez Martínez, S., & Castro Pérez, B. (2016). *Promociones en espacios comerciales* . Málaga: IC Editorial.

Jimenez, C. (2016). *Cientes globales: Claves para conectar con el consumidor en la red*. Madrid: Profit Editorial.

Laza, C. A. (2016). *Venta Online* . Logroño: Tutor Formación.

Lopez, G. V. (2011). *Un paso adelante*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Macía, F. (12 de Marzo de 2007). <http://www.humanlevel.com>. Obtenido de <http://www.humanlevel.com>: <http://www.humanlevel.com/articulos/estrategias-de-promocion-para-el-exito-en-internet.html>

Mantilla, G. (2006). *Jurisprudencia Ecuatoriana* . Quito: Editora Quito.

Miguel, P. A. (2010). *Calidad*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A.

Miralles, P. (11 de Noviembre de 2013). <http://www.eoi.es>. Obtenido de <http://www.eoi.es>: <http://www.eoi.es/blogs/embatur/2013/11/11/redes-sociales-%C2%BFun-nuevo-canal-de-comercializacion/>

Noguez, O. (14 de Julio de 2016). <https://www.merca20.com>. Obtenido de <https://www.merca20.com>: <https://www.merca20.com/7-comportamientos-del-consumidor-millennial-en-punto-venta-debes-conocer/>

OMG. (01 de 01 de 2011). <http://www.omg.com.do>. Recuperado el 24 de 05 de 2017, de <http://www.omg.com.do>: http://www.omg.com.do/guia_de_negocios/seguros/

Perez Porto, J., & Merino, M. (2013). <http://definicion.de>. Obtenido de <http://definicion.de>: <http://definicion.de/online/>

Perezbolde, G. (07 de Abril de 2015). <https://www.merca20.com>. Obtenido de <https://www.merca20.com>: <https://www.merca20.com/5-diferencias-entre-publicidad-online-y-offline/>

Peters, T. (1989). *Del caos a la excelencia*. Barcelona: Ediciones Folio.

Ramos, J. (2015). *Instagram para empresas*. XinXii.

Real Academia Española. (SF). Recuperado el 20 de Enero de 2017, de (<http://dle.rae.es/?id=XyrEzmC>)

Rico, F. J. (2017). *Expansion*. Recuperado el 27 de Enero de 2017, de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/seguro.html>

Rivera Camino, J., & De Juan Vigaray, M. D. (2002). *La promoción de ventas: variable clave del marketing*. Madrid: ESIC Editorial.

Rizzi Cicci, S. (SF). *Monografías*. Recuperado el 01 de Febrero de 2017, de El riesgo: <http://www.monografias.com/trabajos40/el-riesgo/el-riesgo.shtml#ixzz4X35MQt1H>

Sánchez, J. C. (2004). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Serano, J. E. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. España: Ediciones Praninfo, SA.

Super Seguros. (SF). Recuperado el 25 de Enero de 2017, de Superintendencia de Seguros: <http://www.superseguros.gob.do/index.php/sobre-nosotros/historia>

Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente, técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios*. Minneapolis, Minnesota: Best Seller Publishing.

Vargas, O. J. (s.f.). <http://www.capsulasdemarketing.com>. Obtenido de <http://www.capsulasdemarketing.com>:

<http://www.capsulasdemarketing.com/publicidad/estrategias-de-promocion-offline-para-negocios-en-internet.html>

www.atlantica.do. (01 de 01 de 2017). Recuperado el 18 de 07 de 2017, de *www.atlantica.do*: <https://www.atlantica.do/para-usted/salud-internacional/>

www.blogs.funiber.org. (30 de 10 de 2011). Recuperado el 26 de 05 de 2017, de *www.blogs.funiber.org*: <http://blogs.funiber.org/direccion-empresarial/2011/10/30/el-tiempo-como-medida-en-el-marketing-de-servicios>

www.atlantica.do. (01 de 01 de 2017). Recuperado el 01 de 06 de 2017, de *www.atlantica.do*: <http://www.atlantica.do/servicios/servicio-a-intermediarios/>

www.atlantica.do. (01 de 01 de 2017). Recuperado el 18 de 07 de 2017, de *www.atlantica.do*: <https://www.atlantica.do/nosotros/dimensiones/>

www.atlantica.do. (01 de 01 de 2017). Recuperado el 18 de 07 de 2017, de *www.atlantica.do*: <https://www.atlantica.do/para-usted/seguro-de-vehiculos/>

www.atlantica.do. (01 de 01 de 2017). Recuperado el 18 de 07 de 2017, de *www.atlantica.do*: <https://www.atlantica.do/para-usted/seguros-de-vida/>

www.atlantica.do. (01 de 01 de 2017). Recuperado el 18 de 07 de 2017, de *www.atlantica.do*: <https://www.atlantica.do/para-usted/vivienda/>

www.atlantica.do. (01 de 01 de 2017). Recuperado el 18 de 07 de 2017, de *www.atlantica.do*: <https://www.atlantica.do/para-usted/ultimos-gastos/>

www.atlantica.do. (01 de 01 de 2017). Recuperado el 19 de 07 de 2017, de *www.atlantica.do*: <https://www.atlantica.do/accidentes-y-asistencia/casa-del-conductor/>

www.atlantica.do. (01 de 01 de 2017). Recuperado el 19 de 07 de 2017, de *www.atlantica.do*: <https://www.atlantica.do/accidentes-y-asistencia/asistencia-vial/>

www.atlantica.do. (01 de 01 de 2017). Recuperado el 19 de 07 de 2017, de *www.atlantica.do*: <https://www.atlantica.do/para-su-empresa/lineas-comerciales/cristales-y-letreros/>

www.atlantica.do. (01 de 01 de 2017). Recuperado el 19 de 07 de 2017, de *www.atlantica.do*: <https://www.atlantica.do/para-su-empresa/lineas-comerciales/transporte-terrestre-maritimo-aereo/>

www.atlantica.do. (01 de 01 de 2017). Recuperado el 19 de 07 de 2017, de *www.atlantica.do*: <https://www.atlantica.do/nosotros/asistencia-legal/>

www.rae.es. (24 de Octubre de 2014). *www.rae.es.* Recuperado el 19 de Mayo de 2017, de *www.rae.es*: <http://dle.rae.es/?id=XhmNpPs>

www.statetrust.com. (01 de 01 de 2017). Recuperado el 18 de 07 de 2017, de *www.statetrust.com*: <http://www.statetrust.com/page/es/Grupo-Banca-Privada/21>

www.statetrust.com. (01 de 01 de 2017). Recuperado el 18 de 07 de 2017, de *www.statetrust.com*: <http://www.statetrust.com/page/es/Productos-y-Servicios/45>

www.statetrust.com. (01 de 01 de 2017). Recuperado el 18 de 07 de 2017, de *www.statetrust.com*: <http://www.statetrust.com/page/es/Corretaje-y-Negociacin/53>

www.superseguros.gob.do. (01 de 01 de 2017). *www.superseguros.gob.do.* Recuperado el 25 de Enero de 2017, de *www.superseguros.gob.do*: <http://www.superseguros.gob.do/index.php/sobre-nosotros/historia>

ANEXOS

ANEXO I

Encuesta a Cliente, Intermediarios y personal de servicio

- a) ¿Es usted cliente o empleado de atlántica Seguros? ___ Cliente
___Empleado. *Si es empleado no complete las preguntas b y c*
- b) Cuando visita físicamente las oficinas de Atlantica Seguros, ¿Cómo es el servicio recibido? ___ Excelente ___Bueno ___Regular ___Malo
- c) ¿Cómo cataloga el servicio recibido por las vías alternas, dígame Central telefónica y Correo electrónico? ___Excelente ___Bueno ___Regular ___Malo
- d) ¿Cómo cataloga el tiempo de respuesta en Atención al cliente o intermediarios, tanto Presenciales como en vías alternas? ___Muy Rápido ___Rápido ___Lento ___Muy Lento
- e) Identifique como fue su preparación o entrenamiento sobre su trabajo en Servicio al cliente.(Si es cliente y/o Intermediario favor no contestar esta pregunta).
___Excelente ___Bueno ___Regular ___Malo
- f) Según su percepción, ¿cuál sería el inconveniente más recurrente para concluir la atención a un cliente o intermediario??
___Sistema lento ___Espera de Autorizaciones ___Falta de Materiales
___Falta de Inspectores

ANEXO II

Entrevista a Directores Comerciales

- a) ¿Como director comercial, indíquenos ¿cómo incide las funciones de servicio al cliente en sus labores diarias?
- b) ¿Qué cosas pudiera mejorar, pudiera cambiar del área de servicio al cliente Atlantica Seguros, que estén afectando su producción comercial?
- c) Como primer eslabón en el organigrama comercial de su unidad, ¿Tiene usted la autonomía de tomar decisiones? Ejemplo: hacer convenios con intermediarios, diferentes a los estipulados por la compañía
- d) Según su experiencia, ¿cuál debe ser el correcto funcionamiento de un departamento de servicio al cliente a nivel comercial?



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Ayeissy M. Rosario Guenon cédula 402-2122185-5 matrícula de la Universidad APEC 2009-2062
estudiante de término del programa de Maestría en Dirección Comercial
cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de Atlantica Seguros

(Nombre de la empresa que autoriza)

para realizar mi trabajo final sobre: Plan estratégico de mejoras para el servicio al cliente en el área comercial de Atlantica Seguros Año 2017.
(Título del Trabajo final y/o Monográfico.)

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en el mejor funcionamiento en el área de servicio al cliente

Marcialk
(Firma del estudiante)

Yo, Jose ignacio Garcia
(Nombre de quien autoriza en la empresa)

Director Comercial (Sucursal Churchill)
(Cargo que ocupa)

cédula 001-0060472-7, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo en caso necesario

Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC

Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC

Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

[Firma]
(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

