



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DE LA ATENCION AL  
CLIENTE EN LAS EMPRESAS ASEGURADORAS  
DEL ESTADO TACHIRA**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Autora:** Ocando R. Nathaly O.

**Tutor:** Dr. Jesús Alfonso Omaña

San Cristóbal, Noviembre de 2021

C.C. Reconocimiento



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DE LA ATENCION AL  
CLIENTE EN LAS EMPRESAS ASEGURADORAS  
DEL ESTADO TACHIRA**

Trabajo de grado presentado ante la Ilustre Universidad de los Andes  
como requisito previo para Optar al título de Magister Scientiae en  
Administración Mención Gerencia

**Autora:** Ocando R. Nathaly O.

**Tutor:** Dr. Jesús Alfonso Omaña

San Cristóbal, Noviembre de 2021

C.C. Reconocimiento

## DEDICATORIA

Primeramente, a Dios Todopoderoso, por guiar siempre mis pasos, por darme perseverancia y paciencia para culminar un logro más en mi vida.

A mis padres, por hacerme una persona de bien y ser mis pilares e inspiración en todo lo que me propongo.

A todos aquellos que de una u otra manera contribuyeron al logro de este nuevo peldaño en la escalera de mis triunfos.

Infinitas gracias.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Nathaly

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, a Dios Todopoderoso

Mi más cordial agradecimiento a todos y cada uno de los profesores que durante este camino aportaron su granito de arena en mi proceso formativo.

A la ilustre Universidad de Los Andes, por permitirme culminar por segunda vez otro logro académico.

A mi tutor y jurado por ofrecerme su apoyo y valiosos conocimientos

A Seguros Constitución y Seguros Ávila, por abrirme sus puertas y permitirme desarrollar la investigación en sus instalaciones.

A todos y cada uno de las personas que contribuyeron en este logro

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Infinitas gracias

Nathaly

## ÍNDICE GENERAL

Carta de Aprobación del Tutor.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Lista de Tablas.....	viii
Lista de Figuras.....	x
Resumen.....	xii
Introducción.....	1
Capítulo I. El Problema.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación de la Investigación.....	11
Delimitación de la Investigación.....	13
Capítulo II. Marco Teórico.....	14
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Teóricas.....	20
Operacionalización de Variables.....	38
Capítulo III. Marco Metodológico.....	41
Naturaleza de la Investigación.....	41
Tipo de Investigación.....	42
Diseño de Investigación.....	44

Población y Muestra.....	46
Instrumentos para la Recolección de Datos.....	47
Validez de los Instrumentos.....	48
Confiabilidad de los Instrumentos.....	48
Análisis de Resultados.....	49
Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados.....	50
Análisis de Resultados.....	50
Análisis Comparativo de los Resultados.....	75
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	78
Conclusiones.....	78
Recomendaciones.....	80
Capítulo VI. La Propuesta.....	82
Presentación de la Propuesta.....	82
Objetivos.....	83
Factibilidad.....	84
Plan de Acción de la Propuesta.....	86
Referencias .....	91
Anexos.....	94
Anexo A. Instrumentos de la Investigación.....	95
Anexo B. Validación de los Instrumentos.....	97

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de Variables.....	40
Tabla 2. Atención al Cliente.....	51
Tabla 3. Atención al Cliente .....	52
Tabla 4. Indicador Imagen Corporativa .....	53
Tabla 5. Indicador Detección de la Necesidad del Cliente.....	54
Tabla 6. Indicador Detección de la Necesidad del Cliente.....	55
Tabla 7. Indicador Servicios Post-Venta .....	56
Tabla 8. Indicador Solución de Quejas y Reclamos .....	57
Tabla 9. Indicador Solución de Quejas y Reclamos .....	58
Tabla 10. Indicador Comunicación Asertiva.....	59
Tabla 11. Indicador Comunicación Asertiva .....	60
Tabla 12. Indicador Satisfacción de la Necesidad del Cliente.....	61
Tabla 13. Indicador Captación y Fidelidad del cliente.....	62
Tabla 14. Indicador Atención Al Cliente.....	63
Tabla 15. Indicador Atención Al Cliente .....	64
Tabla 16. Indicador Imagen Corporativa .....	65
Tabla 17. Indicador Detección de la Necesidad del Cliente .....	66
Tabla 18. Indicador Detección de la Necesidad del Cliente.....	67
Tabla 19. Indicador Servicios Post-Venta .....	68
Tabla 20. Indicador Solución de Quejas y Reclamos .....	69
Tabla 21. Indicador Comunicación Asertiva .....	70

Tabla 22. Indicador Comunicación Asertiva .....	71
Tabla 23. Indicador Satisfacción de la Necesidad del Cliente .....	72
Tabla 24. Indicador Captación y Fidelización de Clientes.....	73
Tabla 25. Indicador Captación y Fidelización de Clientes .....	74
Tabla 26. Plan de Acción de la Propuesta Objetivo 1.....	86
Tabla 27. Plan de Acción de la Propuesta Objetivo 2.....	87
Tabla 28. Plan de Acción de la Propuesta Objetivo 3.....	88
Tabla 29. Costos de la Propuesta.....	89

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Atención Al Cliente.....	51
Figura 2. Atención Al Cliente.....	52
Figura 3. Indicador: Imagen Corporativa.....	53
Figura 4. Indicador: Detección de la Necesidad del Cliente.....	54
Figura 5. Indicador Detección de la Necesidad del Cliente.....	55
Figura 6. Indicador Servicios Post-Venta.....	56
Figura 7. Indicador Solución de Quejas y Reclamos.....	57
Figura 8. Indicador Solución de Quejas y Reclamos.....	58
Figura 9. Indicador Comunicación Asertiva.....	59
Figura 10. Indicador Comunicación Asertiva.....	60
Figura 11. Indicador Satisfacción de la Necesidad del Cliente.....	61
Figura 12. Indicador Captación y Fidelidad del Cliente.....	63
Figura 13. Indicador Atención Al Cliente.....	63
Figura 14. Indicador Atención Al Cliente.....	64
Figura 15. Indicador Imagen Corporativa.....	65
Figura 16. Indicador Detección de la Necesidad del Cliente.....	66
Figura 17. Indicador Detección de la Necesidad del Cliente .....	67
Figura 18. Indicador Servicios Post-Venta.....	68
Figura 19. Indicador Solución de Quejas y Reclamos.....	69
Figura 20. Indicador Comunicación Asertiva.....	70
Figura 21. Indicador Comunicación Asertiva .....	71

Figura 22. Indicador Satisfacción de la Necesidad del Cliente.....	72
Figura 23. Indicador Captación y Fidelización de Clientes.....	73
Figura 24. Indicador Captación y Fidelización de Clientes.....	74

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
SECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DE LA ATENCION AL  
CLIENTE EN LAS EMPRESAS ASEGURADORAS  
DEL ESTADO TACHIRA**

**RESUMEN**

Las empresas dedicadas a la prestación de servicios en la rama de los seguros están en la necesidad de aplicar herramientas gerenciales a fin de cumplir con los requerimientos de sus clientes, prestando servicios confiables, seguros, oportunos orientados hacia su satisfacción por la atención brindada. El propósito del trabajo consistió en diseñar estrategias gerenciales para la mejora de la atención al cliente en Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A., ubicados en San Cristóbal estado Táchira, puesto que se pudo evidenciar una problemática relacionada con mejorar los procesos de atención al cliente con la finalidad de proporcionar un servicio basado en la calidad, que sea garante de la satisfacción de la clientela, escenario que se verá reflejado en su fidelización. En cuanto a la metodología utilizada fue de naturaleza cuantitativa, diseño no experimental, tipo de campo, con apoyo en un nivel descriptivo. En cuanto a la población se tomó primeramente a 50 clientes VIP y 12 sujetos que son los trabajadores de ambas Sucursales. Dado que la población es finita, accesible, se tomaron todos los individuos que integran la población, con un muestreo censal. Se les aplicaron dos (2) instrumentos para la recolección de información, con opciones de respuesta de selección múltiple. Se concluyó que es evidente la necesidad presente en las Agencias de un plan de acción con orientaciones dirigidas a la mejora en la atención al cliente.

**Descriptores:** Estrategias, mejora, atención al cliente, empresas, aseguradoras.

## INTRODUCCIÓN

La primera tarea de una empresa es generar clientes y por supuesto mantenerlos, por lo que atender a un cliente debe ser más que expender productos o servicios, por tanto, son considerados elemento vital e impulsor de las organizaciones, dado que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final; por ello, en el ramo de las aseguradoras desde las pequeñas y medianas hasta las más importantes corporaciones, el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación, consolidación y mantenimiento de su clientela.

En esta actualidad empresarial donde la competencia es cada vez más intensa la gestión de atención al cliente es muy importante para la competitividad empresarial, puesto que, de una acertada fijación de objetivos para captar y consolidar clientes, la estipulación de políticas de atención; depende el éxito o el fracaso de la consolidación de su cartera de clientes. De ello, surge la presente investigación la cual tiene como finalidad aportar soluciones a una problemática existente en las empresas aseguradoras del estado Táchira, caso en específico Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A., ubicadas en San Cristóbal estado Táchira, referida con la necesidad de fortalecer la atención al cliente.

En virtud de ello, la investigadora se plantea como objetivo presentar estrategias gerenciales para la mejora de la atención al cliente en Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A., ubicadas en San Cristóbal estado

Táchira. A fin de cumplir con lo pautado se formula como metodología un diseño no experimental, tipo de campo, de nivel descriptivo, bajo la modalidad proyecto factible. Como población se determinó a los clientes VIP y los trabajadores, la muestra fue censal, es decir las dos poblaciones, a las cuales se les aplicó la encuesta por medio de un cuestionario contentivo de 12 ítems y alternativas de respuesta de selección múltiple.

Luego de aplicado el instrumento se le realizó el respectivo análisis y fue presentado por medio de la estadística descriptiva a través de tablas y gráficos. Con la información recopilada, la bibliografía consultada de expertos, la colaboración del tutor y los conocimientos teóricos adquiridos por la investigadora en su proceso formativo en la universidad, se formula una serie de estrategias orientadas a minimizar la problemática planteada. Se presenta por medio de cuadros con su respectivo plan de acción.

El trabajo está estructurado en capítulos distribuidos de la siguiente manera, Capítulo I: El Problema: contiene el Planteamiento, Objetivos, la Justificación y las limitaciones; el Capítulo II Marco Teórico, donde se plasman los antecedentes, bases teóricas, las bases legales, definición de términos y la operacionalización de las variables; el Capítulo III Marco Metodológico, que incluye la naturaleza de la investigación, tipo de investigación, diseño de la investigación, población y muestra, instrumentos para la recolección de datos, validación de los instrumentos, confiabilidad y análisis de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de encuestas.

Continuando con el Capítulo IV que refleja el análisis y presentación de los resultados, presentación de los resultados y triangulación de la misma con la teoría; se continua con el Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones y finalmente con el Capítulo VI donde se establece la Propuesta en el cual se hace la presentación de la Propuesta, sus objetivos, factibilidad, plan de acción de las estrategias, seguidamente las referencias bibliográficas y los anexos.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

El mundo actual está caracterizado entre otras cosas por el desarrollo de la información global, la informática, reingeniería de servicios y el conocimiento integral, los cuales forman parte de los recursos estratégicos utilizados por las empresas hoy día. Aunado a ello, están las comunicaciones y los avances tecnológicos que han permitido a lo largo de este tiempo la interacción entre pueblos de diferentes civilizaciones, contribuyendo con ello a disminuir barreras y acercar las fronteras.

Desde estas perspectivas, el mundo empresarial es posiblemente el medio de mayor desarrollo en cuanto a la reflexión sobre el uso de los recursos humanos y materiales disponibles, la continua reinención de la industria obliga a las compañías a esforzarse para elevar su nivel de desempeño y sus estándares en miras de permanecer como líderes de su sector o bien escalar hasta esa posición. En ese sentido, Kotler (2012), afirma que “la primera tarea de una empresa es generar clientes y por supuesto mantenerlos, por lo que atender a un cliente debe ser más que comerciar productos o servicios” (p.92).

En otras palabras, en este mundo globalizado y competitivo el cliente es considerado elemento vital e impulsor de las organizaciones, en consecuencia, de esto, las entidades aseguradoras cada día se ven exigidas

a funcionar en un mundo competitivo donde deben ser más eficientes, porque de lo contrario desaparecerían del mercado donde cumple con su importante rol de prestador de servicio en la rama de los seguros.

De igual manera, se tiene que ya no es suficiente que cuenten con una infraestructura tecnológica computacional para la realización de sus procesos cotidianos, es necesario que estén al día con otros instrumentos gerenciales que maximicen su labor, minimicen los gastos y las conduzcan a la productividad; aplicando en su quehacer gerencial herramientas tales como: estrategias de mejora, planes estratégicos, operativos, mejora en la gestión de atención al cliente entre otros, que le proporcionen lineamientos a seguir a la hora de ejecutar las funciones que ellos cumplen en pro de su clientela.

En ese sentido, Montaña (2010), manifiesta que “en un momento como el actual, en el que la competencia es cada vez más intensa la gestión de calidad en el proceso de atención al cliente es muy importante para la competitividad empresarial” (p.72). Es decir, debido a que de la acertada fijación de objetivos para gestionar los métodos aplicados para la captación consolidación y satisfacción del cliente, la estipulación de políticas de atención, de su correcta aplicación y la satisfacción del mismo, dependerá el éxito o fracaso del mantenimiento de la cartera de clientes en una empresa.

Lo anteriormente expuesto corrobora, que toda organización prestadora de servicios de seguros al tratamiento con público debe darle un lugar de preferencia al Departamento de Atención al Cliente, debido a que el



mismo es la primera impresión que tienen los clientes de la empresa; por intermedio de él se fidelizan clientes, se mejora la imagen corporativa, se van los clientes; coadyuvando a que aumente su productividad o en su defecto desaparezca en el mercado competidor.

Por ello, las aseguradoras competitivas se formulan estrategias de atención al cliente, según Kotler y Armstrong (2010), “son todas aquellas actividades que unen a una organización con sus clientes”. (p.26), para los autores, es imprescindible para una empresa fijarse acciones que conlleven a mejorar los puntos débiles, reforzar los fuertes, con el objetivo fundamental de lograr mantenerse en el mercado y para ello, hacen uso de las estratégicas que les direccionen el camino para gestionar debidamente sus recursos financieros, humanos y materiales en la prestación de una atención a sus clientes fundamentada en la calidad de servicio.

Frente a este escenario descrito, se tiene a la calidad en el servicio al cliente, tema que no es reciente en el campo empresarial, dado que desde siempre los clientes han exigido el mejor trato y atención al adquirir un producto o servicio, seguido de la confiabilidad, calidad, tiempos razonables, precios, constante innovación por parte de las mismas, por lo cual, cada una de las organizaciones se han visto a la tarea de buscar diversas alternativas para enriquecer dichas exigencias, es decir, proporcionar satisfacción al cliente.

En ese orden, vale considerar lo que Sanz (2010), revela que “es la que permite proporcionar un producto o servicio a los consumidores, que

satisface plenamente las expectativas y necesidades de éstos a un precio que refleja el valor real del producto o servicio que los provee” (p.192). De lo anterior, se deduce que la naturaleza de un servicio orientado al cliente se basa en la actitud del trabajador que lo proporciona, específicamente la aplicada por el trabajador de contacto, cuya responsabilidad es atender de forma eficiente las exigencias de los clientes a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas del servicio prestado.

Siguiendo en un mismo contexto, Porter (2010), presenta su concepto de calidad de servicio al cliente; “se considera como el conjunto de aspectos y características de un producto o servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes” (p.132). De ello se infiere, que las aseguradoras deben hacer frente a estos retos, para elevar el nivel de atención y satisfacción a sus clientes e incrementar su competitividad en el ámbito de su mercado.

Aunado a ello, cabe resaltar que la calidad debe estar inmersa en todas las actividades de un servicio o producto, pasando por su fabricación, el mejoramiento continuo, las técnicas de ventas, las cualidades del mismo; hasta llegar al momento del intercambio es decir cuando el consumidor lo adquiere. En lo que se refiere al concepto de atención al cliente manifiesta Sanz (2010) que “son todas aquellas actividades que unen a una organización con sus clientes” (p.189). En otras palabras, son aquellas acciones, actitudes, responsabilidades, relaciones, entre otras; identificables

que originan una relación entre la empresa con sus clientes, pudiendo llegar a ser exitosas o en su defecto nefastas para ella.

De igual manera, la calidad en la gestión ayuda a reducir la improvisación dentro de los procesos, de tal manera que su primer objetivo sea llevar a cabo técnicas totalmente planificadas en las que sepa en cada momento el modo de actuar durante situaciones normales u óptimas de funcionamiento o, por el contrario, cómo actuar ante una desviación de los requisitos establecidos. Aunado a ello, la gestión de la calidad brinda una oportunidad clave, no sólo para planificar los procesos, sino también para establecer mecanismos para el seguimiento y la mejora de los mismos.

Por otra parte, se tiene que en Venezuela los gerentes de las grandes, pequeñas o medianas empresas aseguradoras se han visto en la necesidad de optimizar su gestión en cuanto a la calidad de servicio que se ofrece al cliente, a fin de minimizar las consecuencias generadas por la crisis económica, política y social que vive actualmente el país, logrando de esta manera que el mismo tenga confianza, se encuentre satisfecho con el servicio recibido; tenga una actitud favorable, esté dispuesto a regresar para ser atendido nuevamente, luego de quedar satisfecho de ello, sea multiplicador en su entorno.

Ahora bien, en el medio regional se menciona a dos prestigiosas empresas del ramo asegurador, Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A., con sus respectivas sucursales en la ciudad de San Cristóbal, donde se han dedicado a la medida de sus requerimientos, de atender a una

sustanciosa clientela de la región con la finalidad de brindarles a sus clientes innovación en servicios en materia de resguardo de su salud, sus muebles, inmuebles, oficinas, vehículos y cualquier otro bien que sus clientes posean.

Es de mencionar, que las empresas mencionadas presentan desde hace tiempo una situación desfavorable relacionada con la calidad de servicio prestada a los clientes que acuden a estas importantes entidades aseguradoras, por parte del talento humano que en ellas labora, de ello, se ha podido evidenciar apatía en los trabajadores al momento de atender a un cliente que acude a las mismas, bien sea a adquirir un seguro eventual o regular, reportar un siniestro, cancelar un servicio, retirarlo o en su defecto pedir un presupuesto.

Es de acotar que el contexto descrito probablemente sea ocasionado, por desconocimiento de la gerencia acerca de estrategias para mejorar la atención al cliente, por ausencia de conocimientos acerca de la calidad de atención al cliente, por no contar con capacitación adecuada que indique al trabajador procedimientos de atención con calidad de servicio, escasa motivación del talento humano, barreras en la comunicación que indique procedimientos y lineamientos de atención, ausencia de canales o medios por los cuales el cliente haga llegar sus quejas, opiniones, reclamos o sugerencias.

Este escenario pudiera generar que la imagen de las Sucursales ante sus públicos se vea comprometida, malestar en los clientes por la poca atención brindada, baja en las ventas de los servicios de seguro, pérdida de

espacios en el mercado debido a que los procesos de atención al cliente no se han analizado en función de la calidad del servicio que debe prestarse, a los tiempos de atención y de la gestión adecuada de sus recursos humanos para optimizar el proceso de atención con calidad.

Con base a lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que en Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A., surge la necesidad de aplicar un diagnóstico a fin de conocer aspectos relacionados con la atención al cliente que aplica cada una de las sucursales; con la información recopilada presentar lineamientos u orientaciones para la mejora en los procesos de atención al cliente con la finalidad de proporcionar un servicio basado en la calidad, que sea garante de la satisfacción de la clientela, escenario que se verá reflejado en su fidelización.

Fundamentado en lo mencionado, surge la siguiente interrogante general de investigación: ¿Será viable diseñar estrategias gerenciales para la mejora de la atención al cliente en Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A., ubicados en San Cristóbal estado Táchira? Ahora bien, de la misma se desprenden las siguientes que darán forma a los objetivos específicos del estudio: ¿Cómo será el proceso de atención al cliente prestado por Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A.?; ¿Cuáles factores del proceso de atención al cliente están presentes en las Sucursales objeto del estudio? y ¿Será que un plan de estrategias gerenciales contribuirá con la mejora de la Atención al Cliente en Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A., ubicados en San Cristóbal estado Táchira?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Diseñar estrategias gerenciales para la mejora de la Atención al Cliente en Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A., ubicados en San Cristóbal estado Táchira.

### ***Objetivos Específicos***

- Diagnosticar el proceso de atención al cliente prestado por Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A.
- Identificar los factores del proceso de atención al cliente presentes en las Sucursales objeto del estudio.
- Presentar un plan de estrategias gerenciales para la mejora de la Atención al Cliente en Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A., ubicados en San Cristóbal estado Táchira.

## **Justificación de la Investigación**

El presente estudio tiene su importancia en el hecho de que cualquier empresa aseguradora que tenga la necesidad de mejorar la atención al cliente, aspecto importante de su actividad gerencial, debe aplicar estrategias orientadas a generar lineamientos que direccionen a los trabajadores a brindar atención al cliente con calidad, a aplicar constantes diagnósticos que

le proporcionen información a ser utilizada para la mejora de los procesos administrativos llevados a cabo por las mismas.

En este sentido, la investigación se justifica debido a que la misma generará un beneficio a las Sucursales al diagnosticar la satisfacción del cliente generado por la atención brindada; por otra parte, a los trabajadores por cuanto proporcionará información que permitirá mejorar su praxis laboral referida a la atención al cliente.

Igualmente constituye una ayuda adicional debido a su aporte teórico, fundamentado en el conocimiento proporcionado por la bibliografía consultada referido con la atención al cliente, con la calidad de servicio, con el uso de estrategias; que no sólo servirá como aporte para la empresa, sino también, para otras del mismo ramo, estudiantes, profesionales, con necesidades relacionadas con el tema y a su vez ser antecedente de otros trabajos relacionados con la temática expuesta en el mismo.

Además, le permitirá a las mismas direccionar recursos, materiales y objetivos a ser aplicados para la mejora de la atención al cliente, el fortalecimiento de su imagen corporativa, minimizar los riesgos generados por la indebida atención a la clientela, mejorar las estrategias gerenciales aplicadas para la gestión administrativa, sobre todo, satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes, aspecto que coadyuvará con la mejora de la productividad empresarial.

De igual manera, orienta el tiempo destinado para el proceso investigativo, desde la búsqueda de información, selección de los objetivos,

de la teoría, las técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de los datos recopilados, presentación de la propuesta; englobando con esto, los lapsos estipulados por la Universidad de Los Andes ULA Táchira para el desarrollo de un trabajo especial de grado del nivel Maestría.

Finalmente, con respecto al alcance la investigación está encaminada a proporcionar a Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A., de un cúmulo de orientaciones gerenciales para la mejora en la atención al cliente, a la comunidad en general le generará organizaciones aseguradoras con una atención y servicio de calidad y a la investigadora les permitirá poner en práctica los saberes adquiridos durante su proceso formativo de un programa de postgrado en las aulas de la ilustre ULA en San Cristóbal.

### **Delimitación de la Investigación**

En la investigación se plasman procedimientos a seguir en los cuales se encuentra la delimitación del estudio, ya sea por tópico de investigación o en cuanto a su ubicación contextual. En tal sentido este trabajo se delimita a nivel de contenidos por estudiar en la gerencia administrativa como lo son las estrategias, atención al cliente, calidad de servicio, entre otros, para el reforzamiento y estimulación de satisfacción al cliente por el servicio brindado.

Por otra parte, en lo que se refiere al contexto espacial en el lugar donde se encuentra la Sucursal de Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A., en la ciudad de San Cristóbal estado Táchira, Asimismo, está dirigida al universo de clientes y trabajadores de las mismas. En cuanto al



tiempo, será planificado siguiendo lineamientos de la Universidad. En lo que se refiere a las líneas de investigación, se centra en la calidad de atención al cliente y se plasmará de acuerdo a los lineamientos que guarden pertinencia con la maestría en Administración mención Gerencia.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Posterior al planteamiento del problema, haber definido objetivos, justificación; se debe realizar una descripción del objeto investigado donde exponga sus rasgos más relevantes; es en este momento, cuando está en condiciones de construir el marco teórico. De acuerdo con lo planteado por Bernal (2013) “es el soporte principal del estudio, en él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones” (p.67). En otras palabras, constituye el constructo teórico en el cual se apoyará la investigación.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes según Hurtado (2012) se refieren a “la revisión bibliográfica de: informes, trabajos, síntesis de investigación o estudios realizados previamente, los cuales de manera directa o indirecta tienen vinculación con el problema planteado, sirven para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado” (p.60). En virtud de lo anterior, para el desarrollo del estudio la investigadora consultó los siguientes trabajos especiales de grado a fin de que sustenten la investigación.

A nivel internacional, Jaramillo (2015), realizó en Ecuador una investigación titulada Un instructivo como estrategia para la mejora del proceso de atención al cliente, cuyo objetivo fue determinar si la aplicación de un instructivo para la mejora en el proceso de atención al cliente era considerada una herramienta o necesidad para cualquier empresa.

La metodología utilizada fue una investigación de campo, de tipo descriptivo, bajo el paradigma cuantitativo; para lo cual empleó como técnica de recolección de datos la encuesta a través de un instrumento tipo cuestionario conformado por 20 ítems, con alternativas de respuesta cerradas o dicotómicas SI y NO, dirigido a 12 gerentes quienes conformaron la población, la cual por ser finita y accesible no se determinó muestra, con la información importante que recabó sirvió de base para el diseño y propuesta de las estrategias a manejar para minimizar la situación planteada.

El investigador concluye de esta manera que es importante la aplicación de un instructivo porque ayuda a que los trabajadores conozcan los procedimientos necesarios e idóneos para atención al cliente con calidad, de la misma manera, educar al talento humano de nuevo ingreso proporcionándoles tips para brindar a los clientes una atención de calidad, escenario que se verá reflejado en una notable mejora de las ventas. El aporte brindado para la investigación objeto de estudio fueron premisas teóricas para el sustento del mismo, modelo de la metodología utilizada por el autor y del instrumento aplicado.

De igual manera, se tiene a Zabaleta (2015) quien realizó un trabajo titulado Estrategias para la mejora en el proceso de atención al cliente de la tercera edad en Seguros Bienestar, en Argentina, Buenos Aires; identificando que la entidad aseguradora objeto de la investigación presenta una problemática relacionada con la ausencia estrategias para el proceso de atención al cliente de la tercera edad, generándole pérdida de clientes, baja

en su productividad, detrimento de su imagen corporativa y hasta una notable pérdida del mercado.

La metodología utilizada fue una investigación descriptiva apoyada en un estudio de campo. Para recopilar información se utilizó la técnica de la encuesta por medio de un instrumento tipo cuestionario compuesto por 15 ítems y alternativas de respuestas cerradas o dicotómicas, dirigido a 9 trabajadores del departamento de atención al cliente quedando conformado como la población, por ser finita y accesible no se determinó muestra. Posterior al análisis de la información obtenida de la encuesta y con los datos aportados por la Matriz FODA diseñada para analizar los factores internos y externos del proceso de atención al cliente de la tercera edad; la investigadora diseñó la propuesta.

Se propuso el diseño e implantación de un sistema automatizado que contribuyese con aligerar y direccionar la atención al cliente de la tercera edad, al momento de acudir al seguro a solicitar cualquier recaudo se acordó atenderlos por terminal de cédula, a su vez, se impartió la orden al personal de atención al usuario el tener consideración primeramente con esos clientes. El aporte del estudio a la presente investigación consiste en información relevante acerca del diseño de estrategias para la mejora del proceso de atención al cliente basadas en los adelantos tecnológicos y el diseño de la Matriz Foda, por ello, la investigadora tomó como referencia estos aportes para el desarrollo de la propuesta que plantea a fin de

minimizar la problemática presentada por las dos Sucursales de los seguros objeto del estudio.

Continuando con la revisión de antecedentes se tiene en el espacio nacional a Molina (2016), con su trabajo titulado Propuesta de acciones gerenciales para optimizar el servicio personalizado de atención al cliente en Seguros Carabobo, realizado en el estado Carabobo; teniendo como objetivo general demostrar la optimización del servicio personalizado de atención al cliente en la aseguradora basado principalmente en los procesos de atención al cliente con calidad de servicio.

Para este estudio se utilizó una población de 156 clientes de la empresa, y se tomó como muestra una representación de 86 sujetos, a quienes se les aplicó la técnica la encuesta a través de un instrumento tipo cuestionario constituido por quince ítem y alternativas de respuesta de selección múltiple Siempre (S) Algunas Veces (AV) y Nunca (N), aplicado a la muestra seleccionada con la finalidad de diagnosticar los procesos que siguen los empleados de la organización con respecto a la atención al cliente.

La autora concluyó que algunas veces producto de la alta afluencia de clientes, se hace difícil atenderlos de manera personalizada, lo cual crea poca satisfacción a los mismos, por ello, se recomendó implantar estrategias para optimizar su atención, la misma se desarrolló por medio de un plan de acción con actividades, recursos, lineamientos, cronograma de implantación; a través del cual la investigadora propone solución a la problemática. De este

estudio se tomó como aporte, algunos fundamentos teóricos que guardan relación con el presente trabajo; además, de la metodología utilizada porque al perfilarse como proyecto factible presentó una serie de pasos que sirvieron de soporte durante el desarrollo del trabajo y la estructura de la propuesta.

De igual manera, se presenta a Roa (2017), con su investigación titulada Evaluación de la calidad del servicio presentado por el Departamento de Atención al Cliente de Seguros Caracas Sucursal Maracaibo, realizada en Maracaibo, estado Zulia; la cual tiene como propósito la optimización del proceso de atención al cliente que acude a la mencionada Sucursal bien sea a realizar sus actividades de rutina o a solicitar servicios y presupuestos.

La metodología del estudio se perfiló en una investigación cuantitativa, apoyada en un estudio de campo de carácter descriptivo, para el mismo se utilizó como población a 16 empleados adscritos a la Sucursal, la muestra fue censal por ser pequeña. El autor concluye de la siguiente manera: se sugiere mejorar la calidad de los servicios de atención al cliente de manera que llene las expectativas de los mismos, para lo cual la Gerencia debe dar a conocer a través de una inducción a los trabajadores todos los instrumentos administrativos necesarios e idóneos para satisfacer las necesidades de los clientes, así como, también motivar a los trabajadores de modo que se sientan satisfechos con ellos mismos y puedan mejorar el servicio que prestan, por lo cual recomienda desarrollar programas de adiestramiento dirigidos a los trabajadores para actualizar sus conocimientos en atención

con calidad. El aporte del antecedente a la investigación consistió en modelo de la propuesta que se plantea la investigadora aplicar.

En el espacio regional se presenta a Chaparro (2017) con su trabajo titulado Análisis de los Factores del Proceso de Atención al Cliente presentes en Seguros Horizonte Sucursal San Cristóbal. El investigador se formuló como principal objetivo aplicar un análisis a los factores del proceso de atención al cliente que se aplican en la Sucursal, bajo la metodología cuantitativa, descriptiva, de campo, diseño no experimental, como población determinó a 18 individuos que conforman el personal de la Sucursal, no determinó muestra por ser finita hizo un censo, a los cuales se les aplicó la técnica la encuesta por medio de un instrumento tipo cuestionario contentivo de 17 ítems y opciones de respuesta de selección múltiple.

Luego de recabados los datos se evidenció ausencia de factores importantes del proceso de atención al cliente en la sucursal, tales como, necesidad de capacitar a los trabajadores sobre la base de sus competencias, dictar cursos de inducción, de relaciones interpersonales a fin de mejorar el proceso de atención al cliente. El aporte, consistió en premisas teóricas, modelo de la propuesta y sobre todo en analizar el manejo de estos factores del proceso de atención al cliente llevados por la gerencia de la Sucursal en San Cristóbal.

Finalmente, se tiene a Pérez (2017), con su trabajo titulado Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la calidad de atención al cliente en Mapfre Seguros ubicado en San Cristóbal estado Táchira, cuyo

objetivo general fue presentar a la aseguradora estrategias para fortalecer la atención al cliente, por cuanto de evidenció debilidades en los trabajadores con respecto a la calidad de servicio brindado al cliente.

La metodología aplicada fue de campo, nivel descriptivo, diseño no experimental, paradigma cuantitativo y la modalidad proyecto factible; como población determinó a los 23 trabajadores de la Sucursal, no determinó muestra trabajo con toda la población hizo un censo, se aplicó la técnica la encuesta por medio de un instrumento tipo cuestionario conformado por 18 ítems y opciones de respuesta cerradas o dicotómicas SI y NO.

De ello concluye la investigadora que el diagnóstico permitió conocer ciertas debilidades en el proceso de atención al cliente, para ello, se formula estrategias mediante un plan de acción para capacitar a los trabajadores, fortalecer la atención al cliente a fin de mejorar los factores del proceso presentes en la misma. El aporte, consistió en premisas teóricas, modelo de las estrategias y poder evidenciar como es manejado el proceso de atención al cliente por otra empresa del ramo asegurador.

### **Bases Teóricas de la Investigación**

Esta parte de la investigación es de gran importancia por cuanto permite ubicar dentro de un contexto de ideas y planteamientos, el estudio que se aspira realizar, su finalidad primordial es destacar la estrecha relación existente entre la teoría, la práctica, el proceso de investigación y el entorno. En tal sentido, Bernal (2013) manifiesta que “es el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la



teórica con la investigación y establecer sus interrelaciones” (p.67). En virtud de lo anterior, a continuación, se presentan los fundamentos teóricos del presente estudio.

### ***Atención al cliente***

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes, ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios, en consecuencia, si la misma no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Por ello, todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa, de nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

En lo que se refiere al concepto de atención al cliente se deben considerar los postulados que al respecto manifiesta Sanz (2010), “Son todas aquellas actividades que unen a una organización con sus clientes” (p.189). Dicho de otra manera, la atención al cliente engloba todas aquellas acciones, actitudes, responsabilidades, relaciones, entre otras; identificables que originan una relación entre la organización y sus clientes, pueden llegar a ser exitosas o en su defecto nefastas para la empresa.

Por su parte, Porter (2010), expresa con relación a la atención “Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad por el servicio”

(p.193). Por consiguiente, tratar de encontrar una descripción amplia y precisa del concepto se tiene que cliente satisfecho es algo que conlleva tiempo, dedicación, experiencia, seguimiento, entre otros. Pero es factible elaborar un listado enumerando los aspectos esenciales que pueden caracterizar ese concepto.

En primer lugar, es menester preguntar el por qué se pierden los clientes; toda empresa debe conocer que requiere un cliente de ella. Por ello, el siguiente listado enumera una serie de los valores más apreciados por los consumidores a la hora de realizar una compra que se basa en qué es lo que busca obtener el cliente cuando compra: (a) Un precio razonable; (b) adecuada calidad por lo que paga; (c) atención amable y personalizada; (d) buen servicio de entrega a domicilio; (e) horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana); (f) cierta proximidad geográfica, si fuera posible; (g) posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques); (h) una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes); (i) un local cómodo y limpio, entre otros.

En la actualidad, la atención al cliente debe estar acompañada de la calidad; la cual es vista por la mayoría de los expertos en atención al cliente, entre ellos Kotler y Armstrong (2010), como: “Una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad” (p.101). De la misma manera, la calidad puesta por la empresa en el servicio al cliente es

fundamental hoy en día para ofrecer productos y servicios al cliente, por ello es necesario conocer la importancia de la calidad en el servicio y las exigencias del cliente aplicando las estrategias de los distintos tipos de servicio.

Siguiendo en un mismo contexto de ideas, Denton (2011), manifiesta su concepto de calidad de servicio al cliente al afirmar que “se considera como el conjunto de aspectos y características de un producto o servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes” (p.239). De ello se infiere que la calidad debe estar inmersa en todas las actividades de un producto, pasando por su fabricación, el mejoramiento continuo, las técnicas de ventas, las cualidades del mismo; hasta llegar al momento del intercambio es decir cuando el consumidor lo adquiere.

Asimismo, Kotler (2010) menciona como punto importante que la calidad se debe considerar desde la perspectiva del cliente y no de lo que la gerencia piensa que sea calidad para el cliente; por tanto, se infiere que los clientes tienen una serie de necesidades, requisitos y expectativas y entre los que más sobresalen están el servicio con calidad. En tal sentido, el precitado autor manifiesta: “El servicio ideal se identifica por los aspectos técnicos y funcionales que la empresa les proporciona a los clientes, convirtiéndose en los dos componentes básicos de la calidad” (p.270). La calidad técnica se refiere a la dimensión de resultados del proceso de operaciones del servicio

y la calidad funcional es la dimensión referente a los procesos de interacción entre cliente y trabajador.

### ***Imagen Corporativa***

En la actualidad la palabra imagen, está siendo utilizada para definir gran cantidad de cosas o fenómenos. Esto es debido, principalmente, a la polisemia del término y se puede comprobar en los espacios dedicados a la imagen, en enciclopedias, diccionarios. Por consiguiente, la dificultad para establecer una posición más o menos consensuada sobre lo que es la imagen corporativa ha llevado a que muchos investigadores rechacen su utilización en el campo de la comunicación de la empresa. Sin embargo, a pesar de esta oposición, dicha expresión se ha impuesto como uno de los conceptos básicos de las disciplinas vinculadas al fenómeno comunicativo (marketing, publicidad, relaciones públicas, entre otras.)

En ese mismo orden, para Sanz (2010) la imagen corporativa es “la impresión que tienen los públicos acerca de una organización en cuando entidad como sujeto social” (p.42). En otras palabras, incluye la idea global que tienen de sus productos, sus actividades y su conducta. Así mismo, se utilizan expresiones para hacer referencia a los mismos tales como: imagen global, imagen integral, imagen de marca de la empresa, entre otras. Sin embargo, el problema no es la cantidad de expresiones, sino la utilización que se hace de ellas, puesto que no siempre se ajustan a los que realmente es la imagen de una organización.

Por esta razón, se hace necesaria una clarificación de la expresión Imagen Corporativa, (o de sus sinónimos) no a nivel etimológico, sino más bien en cuanto a su sentido, para lograr su adecuada utilización en el campo de la comunicación de las organizaciones. En este sentido, la imagen corporativa es el perfil de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse ya no como un sujeto puramente económico, sino más bien como un sujeto integrante de la sociedad.

Con base en estas consideraciones, Capriotti (2011) define a la imagen corporativa como: “La estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (p.37). De esta manera, imagen corporativa es un concepto basado claramente en la idea de recepción, y debe ser diferenciado de otros tres conceptos básicos: identidad corporativa, comunicación corporativa y realidad corporativa.

Por ello, la identidad corporativa está referida a la personalidad de la organización, lo que ella es y pretender ser, es, su ser histórico, ético y de comportamiento, lo que la hace individual, la distingue y diferencia de las demás. Por otra parte, la comunicación de la empresa es todo lo que la organización dice a su público, ya sea por el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación, es decir, su acción comunicativa propiamente dicha; como por medio de su actuación o conducta cotidiana. Finalmente, la realidad corporativa es toda la estructura material de la

organización: sus oficinas, sus fábricas, su talento humano, sus productos, entre otras cosas.

Es todo lo tangible y vinculado a la propiedad de la empresa. Ahora bien, realizando un análisis del concepto de imagen corporativa, se puede establecer una diferenciación entre la estructura de la imagen, entendida como la estructura mental de la organización que se forman los públicos y el proceso de formación de la imagen, es decir, el resultado del procesamiento de toda la información relativa a la empresa. Por eso, una imagen sólida, por lo tanto, radica en la solidez de la valoración de signo positivo, es decir, en la percepción que de ella posean sus públicos y en el valor que le otorguen. Por consiguiente, poseer una imagen corporativa fuerte y positiva provee a las organizaciones de beneficios significativos.

### ***Detección de la necesidad del cliente***

Lo más importante para llevar a cabo una negociación o venta es detectar las necesidades del cliente o consumidor, así y sólo así se podrá presentar una solución acorde, que cumpla con todos sus requerimientos. Al respecto, para Sewell (2012) se refiere a “escuchar al cliente es uno de los principales, obligados y necesarios métodos para ser un negociador exitoso y por ende brindar satisfacción a las necesidades del cliente” (p.182).

Es decir, el escuchar le permitirá al cliente transmitir sus ideas, pensamientos, deseos; por ello, conocerlos se convierte en un elemento muy importante para que el cierre se realice de una manera mucho más sencilla y natural donde el cliente se sienta satisfecho de la atención brindada. De ahí

la importancia de no cometer errores que algunas veces son muy comunes en una venta, entre ellos sobresalen:

- Hablar es más rápido. Al hablar le da la impresión al que intenta negociar que la discusión se está moviendo rápidamente y por lo tanto supone que se aproxima a un cierre.

- Hablar es más fácil. Requiere poca planeación y los argumentos son menos pensados.

- Hablar le da seguridad. El hablar le hace sentir que tiene el control de la situación, cree que hacer preguntas lo pueden poner en riesgo.

- Tiene la creencia de que al hablar podrá persuadir fácilmente.

Durante varios años se ha observado el modelo de negociación utilizado por una gran cantidad de personas, tal como indica Sanz (2010), “se ha descubierto que el tiempo que dedica el vendedor para la detección de necesidades del cliente es insignificante dado que utiliza el mayor tiempo destinado a la negociación en hablar” (p.283); es decir, se fundamenta en modelos o paradigmas de ventas tradicionales, en los cuales el vendedor es el que utiliza la mayor parte del tiempo en hablar, el cliente no ha hablado lo suficiente, así, no puede detectar con certeza las necesidades o aspiraciones específicas del comprador, arriesgando enormemente el cierre de la venta o negociación.

### ***Servicios post-venta***

En la post-venta hay que plantear un conjunto de acciones para gestionar la calidad en este servicio, es importante resaltar que el manejo de

quejas en las organizaciones empresariales puede constituir un criterio de diferenciación entre las empresas y brinda además la posibilidad de permanecer en constante retroalimentación sobre la satisfacción de los clientes, por lo cual hay que comprender que hoy en día el cliente es lo más importante para la empresa y es la razón de ser de ella. En ese sentido, Fisher y Espejo (2010), manifiestan lo siguiente:

Es de resaltar que la gestión de la calidad es identificar las expectativas del cliente, que es lo que éste espera obtener como consecuencia de la prestación del servicio, y lo que en realidad obtiene, por lo cual hay que tener en cuenta dos componentes: Calidad interna, relacionada con los aspectos técnicos operativos del servicio, calidad externa, que es la evaluación que realizan los clientes de la forma en que se realizó el servicio. (p.123)

Dicho de otra manera, para gestionar la calidad en el proceso de servicio postventa se desarrollan acciones como planificar, implementar, mejorar y controlar la calidad en este proceso. La planificación de la calidad, de todos los procesos, significa decidir: ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo? y ¿Con qué hacerlo? Para esto es necesario, definir qué características debe tener cada servicio e identificarlas cuantitativa y cualitativamente, estas se refieren al servicio en sí, el cual se relaciona con la forma en que se desarrollan los procesos para su prestación y se utilizan fundamentalmente para valorar la calidad interna.



Una de las características que se pueden identificar en el proceso a mejorar en la calidad del servicio post venta es la duración de los procesos, las personas que intervienen en los mismos, la disponibilidad de recursos, el estado de elementos complementarios de los procesos, estas características son el resultado de las relaciones humanas entre el servidor, el cliente y están relacionados con la cortesía, comunicación y algunas veces por regulaciones legales, todas ellas con la misión fundamental de brindar satisfacción al cliente con calidad.

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

En la fase de post venta, manifiesta Kotler (2010) lo que se requiere es un seguimiento de lo que el cliente opine sobre el desempeño del producto, si las promesas de venta se cumplen y si la atención que recibió durante el proceso de compra fue satisfactoria. Por ello, es importante:

- Invitarlo a participar con un comentario positivo hacia la tienda y publicarlo en las redes sociales citando la cuenta del cliente.
- Crear una estrategia en la cual cada determinado tiempo haya acercamiento al cliente, preguntándole si ha adquirido algún producto nuevo

y, de no ser así, brindarle alguna promoción que lo invite a ser parte de los clientes activos.

Es de real importancia esta fase ya que aquí se define si el cliente se volverá leal a la empresa y vocero positivo de la misma, o si por el contrario se dedicará a comentar su pésima experiencia a todos sus conocidos, haciendo de esto una cadena de mala publicidad que seguramente repercutirá en las ventas y en el desempeño de la atención brindada.

### ***Solución de Quejas y Reclamos***

Una queja es un regalo, una oportunidad para mejorar y conocer la opinión del cliente sobre el servicio brindado, porque puede haber clientes insatisfechos que no se quejan de la atención, y solo se conoce su malestar cuando se van. De ahí que al ser mal manejada una queja o reclamo no solo podría significar un cliente menos, sino también un cliente que cuenta su mala experiencia a otros consumidores; mientras que al ser bien manejada podría significar una oportunidad para saber en qué se está fallando a fin de poder mejorar, también para reforzar la relación con el cliente haciéndolo sentir útil y yendo más allá de sus expectativas. Ante una queja o reclamo por parte del cliente lo primero que se debe hacer es afrontar el problema y atender lo más pronto posible al cliente. Al respecto Sewell (2012), indica:

Si un cliente se te acerca con una queja o reclamo procura dejar de hacer lo que estés haciendo y atiéndelo, si te envía una queja o reclamo a través de un correo electrónico, no dejes pasar mucho tiempo para responderlo aun cuando no tengas una solución para el

problema, y si has cometido un error, no esperes a que el cliente te lo haga saber, sino anticipáte a su queja o reclamo, y acércate o comunícate con él. (p.207)

Dicho de otra manera, afrontar rápidamente el problema le permitirá a la empresa y por ende al de atención al cliente demostrarle el interés por ayudarlo, y así apaciguarlo, evitando que este se pueda enojar más al tener que esperar para ser atendido, y así que se empeore la situación, dando como resultado insatisfacción en el cliente, indebida imagen corporativa, perdida de la venta o de futuras, comunicación boca a boca negativa para la empresa, entre otros aspectos que coadyuvaran en perdida de espacios en el mercado.

A manera de brindar orientaciones para el procedimiento de quejas se menciona a Rodríguez (2008), cuando indica ciertos pasos a seguir en el proceso: “escucha atentamente, muestra aprobación, ofrece disculpas, comunica como va a solucionar el problema, resuelve el problema, ofrece algo más, hacer seguimiento” (p.92). Además de los pasos que se acaban de presentar, a continuación, se tienen los siguientes consejos que también ayudan a manejar las quejas o reclamos del cliente.

1. Mantén la calma. La regla general para el manejo de las quejas o reclamos es mantener la calma en todo momento. Ante una queja o reclamo el atendedor debe ser consciente que se encuentra en una situación difícil, pero antes de preocuparse por perder al cliente, de tomar la situación como una oportunidad para saber en qué se está fallando y fidelizarlo.

2. Actúa con rapidez. Otro requisito importante en el manejo de las quejas o reclamos es actuar con rapidez, mientras menos tiempo tenga que esperar un cliente para que su queja o reclamo sea atendida y resuelta, mayores posibilidades tendrás de tranquilizarlo y satisfacerlo; pero mientras mayor sea el tiempo que tenga que esperar, así será su enfado.

3. Muestra actitud. En el manejo de las quejas o reclamos lo que realmente importa es la actitud. Un cliente se enojará menos y hasta perdonará un error si ve que se le ha atendido con actitud, si ve que uno se ha esforzado por resolver su problema, incluso si por algún motivo este no llegara a solucionarse.

4. Delega autoridad. Para una mejor y más rápida atención de las quejas o reclamos, la gerencia debe delegar suficiente autoridad al trabajador como para que él mismo sea capaz de atender estas, y así no tengan que estar remitiendo al cliente a otros trabajadores o a otras áreas, o estar consultando con sus superiores cómo deben proceder.

5. Ten cuidado con las redes sociales. Finalmente, hay que tener especial cuidado con las quejas o reclamos que los clientes publican en las redes sociales, ya que hoy en día con la popularización de estas, una queja o reclamo no contestada a tiempo o mal contestada, podría llegar a ser rápidamente del conocimiento de una gran cantidad de consumidores.

### ***Comunicación Asertiva y la imagen de la empresa***

Para Sánchez (2011) “la comunicación es un elemento fundamental para formar la imagen de una empresa” (p.93). Por consiguiente, es una de

las áreas en que las compañías invierten mayor presupuesto, y tradicionalmente ha servido para dar a conocer cambios en las empresas, lanzamiento de productos, apoyo a situaciones de crisis, conocer la opinión de los clientes, nueva orientación a otros públicos.

Habitualmente, se ha considerado que la comunicación en los medios masivos, tales como: televisión, prensa, revistas, entre otras; es la que más aportaba a la imagen corporativa. Sin embargo, en la actualidad hay que cuidar absolutamente todo tipo de comunicación, desde las acciones internas dirigidas a los accionistas y empleados de la empresa, hasta cualquier campaña exterior para el público, aunque sea minoritario.

Por tanto, se debe vigilar la comunicación a través de internet, la propia web, las acciones que se realicen en otros sites, las promociones, eventos, ferias, patrocinios, cualquier momento y lugar son buenos para dejar clara la imagen de la empresa, y que no haya ningún tipo de fisura en su comprensión. En ese orden, Porter (2010), manifiesta que “se debe ofrecer siempre una imagen coherente y armónica, con una comunicación clara basada en los valores corporativos, sus productos, servicios y demás beneficios que proporcionan a su clientela” (p.127). Para ello, las empresas utilizan como apoyo los claims o slogans, la identidad corporativa (logo, colores), los iconos, y en ocasiones los lemas corporativos.

Estos lemas se utilizan como declaración de intenciones, para el público y en un principio pueden haberse empleado como slogan de una campaña, aunque posteriormente pasan a utilizarse durante un período más

amplio, con el objetivo de que haya una identificación directa con la empresa. Otro aspecto importante para comunicarse con los clientes son los buzones de sugerencias, correos electrónicos, entrevistas telefónicas, mensajes de texto, grupos electrónicos; en fin, cualquier medio que utilice la empresa para comunicarse con sus clientes será sin duda un valor agregado al servicio y por ende a la satisfacción del cliente y su fidelidad para con la misma.

### ***Satisfacción de la necesidad del cliente***

A pesar de que la satisfacción del cliente es un término propio del marketing forma parte importante de la gestión gerencial en general de la empresa por cuanto el cliente es quien adquiere los productos o servicios que comercializa la empresa, detrás de ello, hay un conjunto de actividades o procesos internos de la organización donde entra a jugar un papel importante el talento humano de la misma, la manera de gerenciar los procesos, la planificación de la atención que se brindará a los clientes.

En ese orden, se tiene que la atención al cliente constituye una serie de acciones gerenciales que desembocaran en satisfacer al cliente mediante una atención con calidad de servicio. En tal sentido, Sanz (2010) define la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de animo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (p.162). Es decir, la satisfacción del cliente se obtiene luego de realizada la transacción o intercambio y su posterior evaluación con la expectativa previa del producto.

Sobre la medición de la satisfacción del cliente Sewell (2012), argumenta que “la calidad de servicio al cliente, ofrecida no se corresponde necesariamente con la que percibe el cliente. Esta evidencia obedece a diversos factores, entre ellos sobresalen expectativas tanto del cliente como de la empresa” (p.195). Por tal razón, es posible que algunas compañías puedan esmerarse en ofrecer un servicio de calidad al cliente que sea de poca o nula importancia para él, por ejemplo, el de un hotel en el que la gerencia ofrezca un servicio de calidad en cuanto a recepciones de lujos para crear ambiente, cuando en realidad la necesidad de una mayoría de sus clientes sea desee descanso y confort.

Por tanto, las empresas deben conocer suficientemente a sus clientes para ofrecerle servicio de calidad que satisfagan sus necesidades. Si una organización no conoce las necesidades de sus clientes difícilmente podrá medir su nivel de satisfacción y garantizar finalmente la satisfacción del mismo, siendo este el fin del marketing. Según David (2010) satisfacción al cliente es:

La percepción que el cliente tiene con respecto a que fueron alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas, es a lo que se denomina satisfacción. El, compra algo y espera que corresponda correctamente con el objetivo por el cual lo adquirió; si lo hace, estará satisfecho, si no lo hace, estará insatisfecho. Por ello depende entre otras cosas, de la empresa encontrar la manera de colmar las esperanzas de sus clientes, de modo que queden satisfechos (p.283).

Es decir, constituye la apreciación que tienen los clientes acerca de que los productos o servicios que ofrece la organización puedan cubrir sus necesidades, reales o percibidas. En esa perspectiva, se tiene que cuándo un cliente compra un producto o recibe un servicio y luego éste no llega a cumplir con sus expectativas, entonces quedará insatisfecho, difícilmente volverá a comprar o visitar la empresa, además, muy probablemente hablará mal de la misma en frente de otros consumidores. Aunado a ello, cuando compra un producto o recibe un servicio y luego éste llega a cumplir con sus expectativas, entonces quedará satisfecho y muy probablemente volverá a comprar o visitar, aunque es posible que decida acudir a la competencia si llega a encontrar una mejor oferta.

### ***Captación y fidelización de clientes***

La captación de nuevos clientes es necesaria para que cualquier empresa sobreviva y, sobre todo, es imprescindible para hacer crecer un negocio, si algo necesita una empresa es tener clientes y raras veces vendrán solos, por ello, cuando la empresa inicia una estrategia o campaña de captación es necesario tener una hoja de ruta que facilite el cumplimiento de nuestros objetivos. Sin embargo, cabe la pregunta, ¿cuándo necesitamos captar clientes?, desde el punto de vista de la gerencia y la mercadotecnia siempre. No obstante, hay momentos en los que atraer al público nuevo o recurrente es fundamental.

Uno de ellos, quizá el más obvio, es a la hora de iniciar la actividad tal como lo indica Lamb (2013) “da igual el tipo de negocio que tengas, cuando



abres una empresa debes asegurarte de que existe una demanda de tu producto o servicio, pero además debes iniciar una estrategia de captación de clientes” (p.52). De ahí, que muchas empresas celebren una fiesta de inauguración, para captar clientes cuando la demanda disminuye, la empresa no está suficientemente posicionada en el mercado, su cartera de clientes está obsoleta y amerita una renovación o en el peor de los escenarios, pérdida de espacios en el mercado es decir bajo posicionamiento. Según Kotler (2010):

Conseguir fidelizar o retener a los clientes resulta ser, en la mayoría de los casos, una ardua tarea. Pero el presupuesto destinado a atraer a nuevos clientes siempre será mayor. De hecho, algunos estudios indican que es 6 veces más caro conseguir un cliente nuevo que fidelizar a un cliente actual. Para ello, es importante diseñar campañas de marketing de retención de clientes, porque las estrategias para conseguir nuevos consumidores no siempre son rentables para las marcas, muchas marcas tienen como fin principal la captación de clientes, se plantean objetivos que se centran en aumentar su número. (p.258)

No obstante, al aplicar esta estrategia olvidan prestar atención a aquellos que ya los acompañan. Pero, ¿es este enfoque realmente beneficioso?, ¿Deberían centrarse las empresas en captar nuevos consumidores antes que cuidar los que ya tienen?, es en ese orden donde

aparece para la empresa la opción o mejor dicho la necesidad de fidelizar a sus clientes.

Por ello, Porter (2010) manifiesta que “la fidelización es una cuestión de satisfacción y confianza, que hace que los clientes permanezcan fieles a una particular empresa” (p.82). Es decir, lo anterior obedece a que es de vital importancia lograr primeramente que el cliente se sienta totalmente confiado y satisfecho, para poder crear la lealtad y que este luego pueda influir a favor de una marca determinada entre sus relacionados, amigos, familiares.

Únicamente cuando los clientes están comprometidos con una empresa, es que se logra que se apasionen con el producto o productos que ofrecen y de esta forma será muy difícil que sean captados por la competencia. Un punto muy importante para llegar a la fidelización de los clientes es la formación y capacitación del trabajador para que pueda captar, convencer y sobre todo conservar a los clientes para así llevarlos a la fidelización y esto los llevará a una buena rentabilidad.

### **Operacionalización de Variables**

Para establecer el sistema de variables, se deben considerar los postulados que al respecto Hurtado (2012) menciona, cuando dice que “es un proceso que le permite al investigador identificar aquellos aspectos perceptibles de un evento que hacen posible da cuenta de la presencia o intensidad de éste” (p.131). Por tanto, para poder medir el evento, es necesario identificar los indicios, es decir, los aspectos observables del mismo que permiten caracterizarlo.

La operacionalización de variables es una herramienta que presenta de manera reducida los elementos básicos que se deben cumplir a fin de recabar información que contribuya con lograr cada uno de los objetivos. En tal sentido, Palella y Martins (2013) señalan que “el cuadro técnico metodológico es un instrumento que nos permitirá mejorar y hacer más comprensivo el diseño de la investigación” (p.74). esto significa que en él se debe incluir los objetivos, definición conceptual, variables, indicadores, e ítems, entre otros puntos.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Tabla1.***Operacionalización de Variables*

**Objetivo General:** Diseñar estrategias gerenciales para la mejora de la Atención al Cliente en Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A., ubicados en San Cristóbal estado Táchira.

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems Client	Ítems Trab.
Diagnosticar el proceso de atención al cliente prestado por Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A.	Proceso de Atención	Conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente/ trabajador y/o empresa, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.	Al Cliente	Atención al cliente	1-2	1-2
				Imagen Corporativa	3-4	3
				Detección de la necesidad del cliente	5	4-5
				Servicios post-venta	6	6
Identificar los factores del proceso de atención al cliente presentes en las Sucursales objeto del estudio.	Factores del proceso de atención al cliente	Todas aquellas acciones, actitudes responsabilidades relaciones, entre otras; identificables que originan una relación entre la organización y sus clientes, pueden llegar a ser exitosas o en su defecto nefastas para la empresa.	En la empresa	Solución de quejas y reclamos	7	7-8
				Comunicación asertiva y la imagen de la empresa	8-9	9-10
Presentar un plan de estrategias gerenciales para la mejora de la Atención al Cliente en Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A., ubicados en San Cristóbal estado Táchira.			La Propuesta	Satisfacción de la necesidad del cliente	10	11
				Captación y fidelización de clientes	11-12	12

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico, responde a ciertas preguntas: ¿cómo se hará la investigación? ¿Qué técnicas se utilizarán? ¿Con qué recursos se contará? Por ello, le corresponde detallar minuciosamente cada uno de los aspectos relacionados con la metodología que se ha seleccionado para desarrollar la investigación, los cuales deben estar justificados por el investigador. Cada aspecto debe estar sustentado por autores de libros de metodología, por lo que es importante que se acompañen de citas, parafraseadas o textuales con su correspondiente soporte bibliográfico.

En tal sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2014) expresan que “el marco metodológico permite organizar la praxis del estudio y así ofrecer un proceso válido y confiable acerca de los procedimientos que se desarrollaron para darle respuesta a los planteamientos establecidos” (p.185). De acuerdo con lo antes citado se infiere que este aspecto importante de la investigación contribuye a darle cuerpo a los aspectos metodológicos que llevo a cabo los investigadores para darle respuesta a los objetivos planteados.

#### **Naturaleza de la Investigación**

Vinculado a los niveles y perspectivas de la investigación social, se puede hablar de dos paradigmas básicos en la investigación: el cuantitativo y el cualitativo. Las principales diferencias entre ambos radican en cuál es el

tipo de conocimiento que se desea adquirir en torno a la realidad y qué técnicas de investigación se utilizarán a tal objeto. A este efecto por las características del estudio, sus objetivos y problemática, se dice que la presente investigación estuvo orientada bajo el paradigma cuantitativo, en tal sentido, Namakforoosh (2008), expresa que “se caracteriza por privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumentación, el dato es la expresión concreta que simboliza una realidad. Esta afirmación se sustenta en el principio de que lo que no se puede medir no es digno de credibilidad” (p.101). Por tanto, se infiere que el paradigma cuantitativo está representado en la exposición por expresión de resultados de manera porcentual.

### **Tipo de Investigación**

Según Balestrini (2010), el tipo de investigación se refiere a “la clase de estudio que se va a realizar, orienta sobre la finalidad general del mismo y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios” (p.129). De acuerdo con el tema planteado referido con presentar estrategias gerenciales para la mejora de la Atención al Cliente en Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A., ubicados en San Cristóbal estado Táchira y en función de sus objetivos, el tipo de investigación fue descriptivo apoyado en un proyecto factible.

Por tanto, Hernández, Fernández y Baptista (2014), manifiestan que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades más importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno, que sea

sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p.160). En otras palabras, su propósito es el de interpretar realidades de hecho haciendo énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funcionan en el presente. En consecuencia, debido a que la investigadora solamente se limitó a presentar la problemática en su contexto original sin alterar ningún escenario se puede decir que este hecho guarda relación con este tipo de investigación.

Por su parte, en lo que se refiere al proyecto factible, es visto por el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2012), como “la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p.21).

En razón de ello, dado que la presente investigación estuvo enfocada a minimizar un problema existente que afecta a dos instituciones de seguros y a sus clientes, su finalidad es la de proponer una solución a la necesidad de fortalecer por medio de estrategias el proceso de atención al cliente, se infiere que constituye los parámetros inmersos en esta modalidad de estudio, el proyectivo; el cual comprende tres (3) fases a seguir:

I Fase. Diagnóstico. En la misma se pretende diagnosticar la situación existente en las Sucursales con respecto a la atención al cliente, para ello, la

investigadora diseñó dos instrumentos tipo cuestionario a ser aplicado a la población seleccionada y con los datos recabados más la información obtenida de la bibliografía consultada, tener fundamento para la presentación de la propuesta orientada a la solución de la problemática existente y planteada en el Capítulo I.

II Fase. Factibilidad. Está orientada a considerar la posibilidad de desarrollar la propuesta, tomando en consideración, recursos humanos, técnicos, financieros, institucionales, para ello, luego de establecer las conclusiones del diagnóstico, se procedió a considerar la factibilidad de la elaboración de la propuesta en relación con la disponibilidad de recursos, así como, la viabilidad, disposición, disponibilidad y condiciones para llevarlo a la práctica.

III Fase. Diseño de la Propuesta. Cumplidas las fases de diagnóstico de la problemática existente y la factibilidad se procedió al diseño de la propuesta orientada a dar solución a lo planteado. La cual es presentada mediante un plan de acción con estrategias, objetivos, actividades, recursos monetarios, de tiempo, lugar, humanos, materiales, cronograma de implantación, metas y demás disposiciones propias de este tipo de propuestas.

### **Diseño de Investigación**

El diseño se refiere al plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos, con la finalidad de dar de una manera



clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma. En tal sentido, Palella y Martins (2013) expresan que “se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad e inconveniente planteado en el estudio” (p.95). En consecuencia, el diseño del presente estudio fue de campo, no experimental. Ahora bien, en lo tocante al diseño de campo se deben considerar los postulados que al respecto menciona el Manual de Trabajos de Grado de especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2012) cuando expresa que consiste en:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p.19).

En razón de ello, la investigación permite establecer una interacción entre los objetivos planteados y la realidad existente puesto que está enfocada a minimizar un problema planteado y la información será recabada directamente en el lugar donde se suscita la problemática las Sucursales de Seguros Constitución y Seguros Ávila en San Cristóbal, por ello, este hecho tiene coherencia y pertinencia con el tipo de campo.

Por otra parte, el diseño no experimental según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los

fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.149). En concordancia, con lo manifestado por los autores se tiene que en este diseño de estudio no se genera ninguna situación, sino que se observan las ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza.

### **Población y Muestra**

Luego de haber definido el evento que se va a estudiar, es necesario determinar en qué o en quién se va a investigar, ello indicará cuál o cuáles seres serán las unidades de estudio o población a trabajar, Hurtado (2012) manifiesta que “las unidades de estudio o población son las entidades (personas, objetos, regiones, instituciones, documentos, plantas, animales, productos, entre otros); que poseen características comunes al evento en estudio” (p.140).

Fundamentado en lo anterior, el universo de estudio para la presente investigación estuvo integrado primeramente por 50 clientes VIP y 18 sujetos que son los trabajadores, de las dos Sucursales de seguros. Es de resaltar que el criterio seleccionado para determinar a los clientes VIP, se debió a información brindada por parte de las Agencias, las cuales establecieron la citada cantidad sustentado en su cartera principal de usuarios.

Ahora bien, en algunos casos la población es tan grande que no se puede estudiar toda, entonces se tiene la posibilidad de seleccionar una muestra, en tal sentido, Arias (2012) manifiesta “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.82). Por tanto, en el

presente estudio para efectos de determinar la muestra por tratarse de dos poblaciones pequeñas, se tomaron todos los sujetos que conforman la totalidad poblacional como componentes de dicha muestra, según Méndez (2012) esto se conoce como Censo. Dado que los investigadores, no fijaron muestra, tomaron todos los individuos que integran las poblaciones, el muestreo fue censal.

### **Instrumentos de Recolección de Datos**

Después de haber efectuado la operacionalización de las variables y definido sus indicadores, es hora de seleccionar las técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitirán responder a las interrogantes formuladas. En razón de ello, Hurtado (2012), con respecto a las técnicas expresa “tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo” (p.153).

Por lo tanto, para la recolección de datos la investigadora se planteó como técnica: la encuesta, ya que le permitió valorar e interpretar las respuestas. Al respecto, Palella y Martins (2013), expresan que “la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p.134). Para la realización del presente estudio, la información fue recabada a través de la aplicación de dos instrumentos tipo cuestionario, dirigidos a los clientes y trabajadores de las Sucursales.

Por consiguiente, se empleó como instrumento de recolección de datos dos cuestionarios, definidos por Landeau (2012), como “un instrumento

formado por un conjunto de preguntas específicas que deben ser contestadas por escrito o verbalmente con el propósito de obtener datos sobre elementos a estudiar” (p.87). Los cuales, estuvieron conformados por doce (12) ítems cada uno con alternativas de respuesta de selección múltiple, Siempre (S), Algunas Veces (AV) y Nunca (N), que permitieron recoger información de manera rápida, sencilla, de fácil comprensión, aplicado a todo el universo de la población y por ser anónimo los informantes no se cohibieron en contestar.

### **Validez de los Instrumentos**

Una vez diseñado los instrumentos a aplicar acorde con las variables empleadas y sus respectivas dimensiones fue presentado a un juicio de expertos. Al respecto Bernal (2013) plantea que “la validez se define como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que totalmente se quiere medir” (p.182). Por consiguiente, la presente investigación fue validada por un grupo de tres expertos. Los cuales revisaron la concordancia de los ítems con los objetivos planteados y realizados sus respectivas dimensiones, para luego aprobar la aplicación del instrumento correspondiente.

### **Confiabilidad**

En relación con la confiabilidad esta es una condición técnica esencial de los instrumentos de medición. Se define como la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos; de acuerdo con esto Namakforoosh (2008) afirma que “consiste en determinar hasta donde los resultados de un

instrumento de medición son estables a través del tiempo” (p.245). En el caso, de la presente investigación, se determinó aplicando la técnica Coeficiente Alfa de Crombach; por ello a continuación se presenta la fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum(S_i)^2}{St^2} \right]$$

Donde:

K = N° de ítems.

$\sum(S_i)^2$  = Sumatoria de cada uno de los ítems.

$S_i^2$  = Varianza de cada uno de los ítems.

$St^2$  = Varianza de toda la escala.

www.bdigital.ula.ve

### **Análisis de Datos**

Seguidamente de la aplicación de los cuestionarios a la población objeto del estudio, se procedió a la elaboración de una matriz de datos donde se transcribieron las alternativas de respuesta emitidas por los sujetos en cada uno de los ítems, para su posterior análisis. En tal sentido, Balestrini (2010) expresa que “el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación” (p.169). Para su presentación, se utiliza la estadística descriptiva, la información obtenida se toma en cuenta para determinar y respaldar la necesidad de la propuesta.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

En cuanto a la interpretación de los resultados según Palella y Martins (2013), esta consiste en “inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales datos en un contexto teórico” (p.196); mientras que para Bernal (2013), este apartado se define como “la interpretación de los resultados trata de dar sentido, ofrecer una explicación a los logros obtenidos, teniendo en cuenta el marco teórico y los objetivos fijados” (p.197).

Con base en el planteamiento de los autores, en la presente investigación se utiliza la técnica de análisis por deducción, de la cual Balestrini (2010) indica que “permite extraer conclusiones particulares de los hechos o situaciones generales. Opera de lo general a lo particular” (p.197). Por ello, a continuación, se esboza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a la muestra seleccionada.

El análisis se organiza basado en las dimensiones correspondientes a las variables de estudio, también se procesaron los resultados por cada ítem, con el propósito de dar un valor de mayor representatividad y veracidad para el análisis e interpretación de los resultados de manera que sean más comprensibles para el desarrollo del proceso analítico, la información se

recolectó en cuadros y gráficos en las cuales se señala la frecuencia simple y porcentajes ítem por ítem de acuerdo con la estadística descriptiva.

### Resultados del instrumento aplicado a los clientes VIP

Ítem 1. ¿La atención brindada por la empresa a sus clientes es de calidad?

**Tabla 2.**

*Indicador: Atención Al Cliente.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
Siempre	4	8
Algunas Veces	34	68
Nunca	12	24
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Figura 1.**

*Atención Al Cliente.*



El 68% de los clientes manifestaron preferencia por la opción algunas veces, un 24% por nunca y el restante 8% por siempre; en relación con el servicio brindado a los mismos. Estos porcentajes evidencian una debilidad en la atención al cliente con calidad de servicio por cuanto la mayoría no están satisfechos con la manera en que son atendidos. Lo anterior se confirma con lo expresado por Sanz (2010), respecto a la atención al cliente:

“son todas aquellas actividades que unen a una organización con sus clientes” (p.189). Es decir, engloba todas aquellas actividades que ejecutan las dos Sucursales para originar una relación entre ellas y sus clientes, que pueden llegar a ser exitosas o en su defecto nefastas para las partes.

Ítem 2. ¿Considera necesario que la empresa capacite a sus trabajadores a fin de que le brinden a usted una atención con calidad?

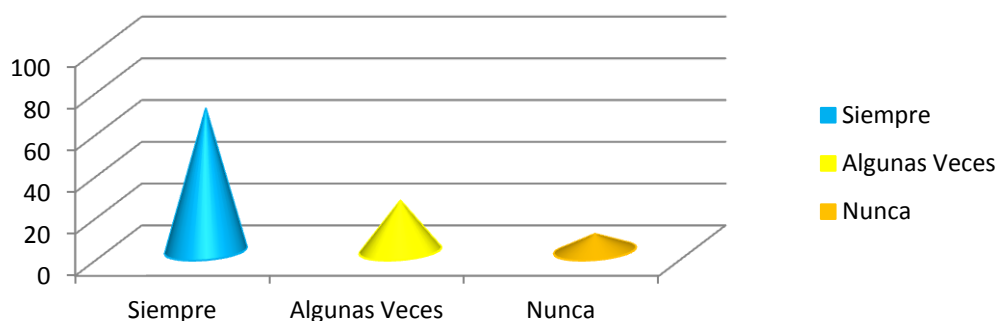
**Tabla 3.**

*Indicador: Atención Al Cliente.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
<b>Siempre</b>	34	68
<b>Algunas Veces</b>	12	24
<b>Nunca</b>	4	8
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Figura 2.**

*Atención Al Cliente.*



El 68% de los clientes manifestaron preferencia por la opción siempre, un 24% por algunas y el restante 8% por nunca; en relación con la importancia de que la empresa capacite a sus trabajadores en atención al cliente a fin de que su servicio sea de calidad. Estos porcentajes evidencian la perspectiva que tienen los clientes acerca de la atención, además puede denotar en los clientes su apreciación acerca de la atención que se les brinda



en la actualidad. Según Porter (2010), “un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad por el servicio” (p.193). Por ello, la necesidad de mejorar este aspecto en la empresa.

Ítem 3. ¿La atención brindada a usted como cliente de la empresa incide en la imagen corporativa del mismo?

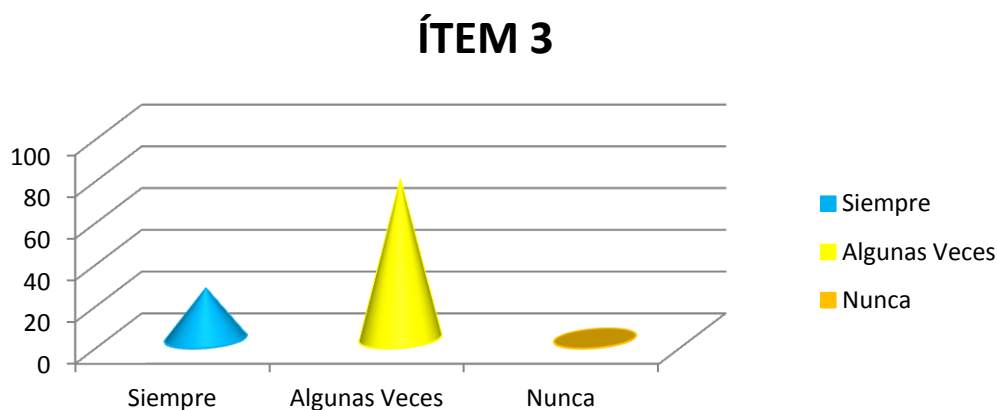
**Tabla 4.**

*Indicador: Imagen Corporativa.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
<b>Siempre</b>	12	24
<b>Algunas Veces</b>	38	76
<b>Nunca</b>	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Figura 3.**

*Imagen Corporativa.*



El 76% dijo algunas veces y el restante 24% siempre, en relación con la incidencia de la atención al cliente en la imagen corporativa de las Sucursales. Esta apreciación de los usuarios del seguro debe ser tomada en cuenta por las mismas, a fin de fortalecer el servicio brindado debido a que del mismo depende en gran parte el lugar que ocupan en el mercado de

servicios aseguradores. Para Sanz (2010), “imagen corporativa es, la impresión que tienen los públicos acerca de una organización en cuando entidad como sujeto social” (p.42). En otras palabras, es una idea general que el cliente o público tienen de la empresa, de sus servicios, actividades y su conducta.

Ítem 4. ¿Le son satisfechas sus necesidades como cliente al ser atendido en la empresa?

**Tabla 5.**

*Indicador: Detección de la Necesidad del Cliente.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
<b>Siempre</b>	-	-
<b>Algunas Veces</b>	40	80
<b>Nunca</b>	10	20
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Figura 4.**

*Detección de la Necesidad del Cliente.*



Un 80% dijo algunas veces y el restante 20% nunca; en relación con no sentirse que sus necesidades como cliente han sido satisfechas por el servicio brindado por el Seguro, esta situación se puede considerar como una debilidad en la gestión de atención al cliente debido a que la apreciación que los mismos tienen del servicio no es la más idónea para tener relaciones

comerciales. En ese orden, para Sewell (2012), “escuchar al cliente es uno de los principales, obligados y necesarios métodos para ser un negociador exitoso y por ende brindar satisfacción a las necesidades del cliente” (p.182). Por ello, se debe capacitar a los trabajadores para que les brinden atención con calidad a los clientes, que tengan una comunicación asertiva con los mismos.

Ítem 5. ¿Considera necesario que la empresa indague en sus clientes como han sido atendidos por sus trabajadores?

**Tabla 6.**

*Indicador: Detección de la Necesidad del Cliente.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
<b>Siempre</b>	50	100
<b>Algunas Veces</b>	-	-
<b>Nunca</b>	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Figura 5.**

*Detección de la Necesidad del Cliente.*



El 100% de los clientes encuestados se inclinaron por la opción siempre; en relación con la importancia de que la empresa indague en ellos su percepción en relación con la atención brindada por sus trabajadores, esto es un aspecto por demás relevante dado que la empresa debe tener

conocimiento del punto de vista de sus clientes con respecto al servicio brindado. Vale citar nuevamente a Sewell (2012), “escuchar al cliente es uno de los principales, obligados y necesarios métodos para ser un negociador exitoso y por ende brindar satisfacción a las necesidades del cliente” (p.182). De ahí lo relevante de aplicar constantemente campañas de comunicación con los clientes.

Ítem 6. ¿Con qué regularidad el Seguro brinda atención a sus clientes post venta?

**Tabla 7.**

*Indicador: Servicios Post-Venta.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
<b>Siempre</b>	10	20
<b>Algunas Veces</b>	24	48
<b>Nunca</b>	16	32
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Figura 6.**

*Servicios Post-Venta.*



El 48% dijo algunas veces, 32% nunca y el restante 20% siempre, estos porcentajes dejan entrever otra debilidad en la atención al cliente, el servicio post venta, factor importante de la satisfacción y de la calidad de atención. Lo anterior se fundamenta parafraseando a Kotler (2010), cuando manifiesta que en la fase de post venta, lo que se requiere es un seguimiento

de lo que el cliente opine sobre el desempeño del producto o servicio, si las promesas de venta se cumplen y si la atención que recibió durante el proceso de compra fue satisfactoria, para ello, el autor menciona una serie de tics tales como: comunicarse con el cliente a fin de que opine acerca del servicio, invitarlo a que emita una apreciación (que puede ser negativa o positiva), de la empresa.

Ítem 7. ¿Las quejas y reclamos son solucionados de manera efectiva a fin de brindar satisfacción al cliente?

**Tabla 8.**

*Indicador: Solución de Quejas y Reclamos.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
<b>Siempre</b>	-	-
<b>Algunas Veces</b>	20	40
<b>Nunca</b>	30	60
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Figura 7.**

*Solución de Quejas y Reclamos.*



El 60% dijo nunca y el restante 40% algunas veces, en relación con la no pronta solución de las quejas y reclamos que los clientes manifiestan a las Sucursales, este porcentaje un tanto elevado de manera negativa, debe ser solventado prontamente por cuanto se corre el riesgo de perder espacios en el mercado. De acuerdo con Rodríguez (2008), hay ciertos pasos a seguir en

el proceso: “escucha atentamente, muestra aprobación, ofrece disculpas, comunica como va a solucionar el problema, resuelve el problema, ofrece algo más, hacer seguimiento” (p.92), para su pronta solución, la investigadora en su propuesta plantea estrategias que contribuirán con que los clientes expresen sus sugerencias, reclamos o quejas.

Ítem 8. ¿Considera que la empresa al no solucionar sus quejas o reclamos le está brindando una indebida atención al cliente?

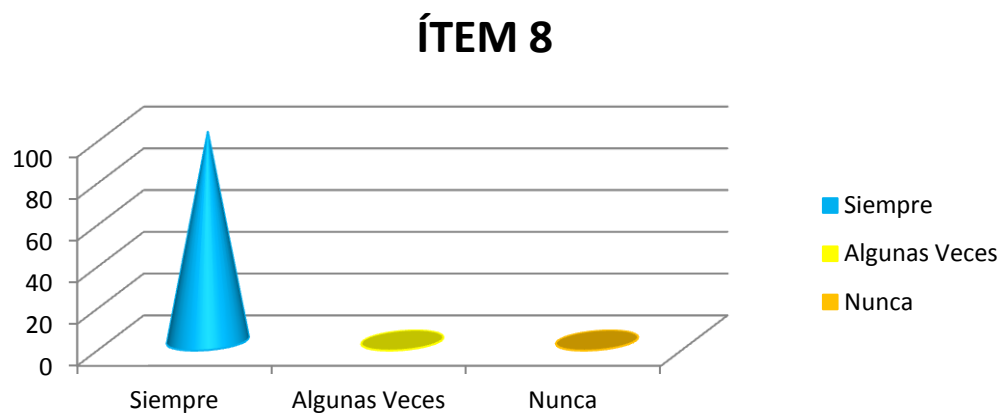
**Tabla 9.**

*Indicador: Solución de Quejas y Reclamos.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
<b>Siempre</b>	50	100
<b>Algunas Veces</b>	-	-
<b>Nunca</b>	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Figura 8.**

*Solución de Quejas y Reclamos.*



El 100% se inclinó por la alternativa siempre, al considerar o tener la percepción de que se le está brindando un indebido servicio al cliente cuando sus quejas o reclamos no son atendidos. Parafraseando a Sewell (2012), tenemos que cuando un cliente presenta a la empresa o al vendedor una queja o reclamo en persona o a través de un correo electrónico, este suceso no hay que demorar en responder, a pesar de no contar con pronta o

satisfactoria respuesta dado que de ello dependerá el grado de satisfacción que tenga el cliente para con la empresa.

Ítem 9. ¿La comunicación que mantiene el Seguro con sus clientes la considera asertiva?

**Tabla 10.**

*Indicador: Comunicación Asertiva.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
<b>Siempre</b>	10	15
<b>Algunas Veces</b>	30	60
<b>Nunca</b>	10	15
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Figura 9.**

*Comunicación Asertiva.*



Un 60% dijo algunas veces, 15% siempre y el restante 15% nunca; estos porcentajes evidencian otra debilidad en la gestión de atención al cliente en el Seguro, la comunicación, en ese orden, Porter (2010), manifiesta que “se debe ofrecer siempre una imagen coherente y armónica, con una comunicación clara basada en los valores corporativos, sus productos, servicios y demás beneficios que proporcionan a su clientela” (p.127), a fin de solventar la situación diagnosticada y en concordancia con lo expresado por el precitado autor, la investigadora en su propuesta plantea

estrategias para fortalecer la comunicación con los clientes y por tanto mejorar la imagen empresarial.

Ítem 10. ¿Considera necesario que la empresa mejore la comunicación que mantiene con usted como cliente

**Tabla 11.**

*Indicador: Comunicación Asertiva.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
Siempre	40	80
Algunas Veces	10	20
Nunca	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Figura 10.**

*Comunicación Asertiva.*



Un 80% dijo siempre y el restante 20% algunas veces; estos porcentajes denotan la importancia que representa para la empresa de Seguros fortalecer los canales de comunicación con sus clientes, dado que de ello dependen en gran parte su fidelización y además su imagen corporativa, en ese orden, Para Sánchez (2011) “la comunicación es un elemento fundamental para formar la imagen de una empresa” (p.93). Fundamentado en lo manifestado por el autor consultado se denota la



relevancia que tiene para la empresa mantener una constante comunicación asertiva con sus clientes.

Ítem 11. ¿Sus expectativas como cliente consideran son satisfechas por el servicio brindado por la empresa?

**Tabla 12.**

*Indicador: Satisfacción de la Necesidad del Cliente.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
<b>Siempre</b>	10	20
<b>Algunas Veces</b>	30	60
<b>Nunca</b>	10	20
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Figura 11.**

*Satisfacción de la Necesidad del Cliente.*



Un 60% para la opción de respuesta algunas veces y el restante en 15% para siempre y 15% para nunca; evidencian otra debilidad en el manejo de la atención al cliente en las Sucursales, referida principalmente con la satisfacción de las necesidades del público consumidor. En ese sentido, Sanz (2010), define la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de animo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (p.162). Es decir, la satisfacción del cliente se obtiene luego de realizada la transacción o intercambio y su

posterior evaluación con la expectativa previa del producto, por ello, la investigadora formula estrategias el fortalecimiento de la satisfacción del usuario.

Ítem 12. ¿Ha participado en eventos para la captación y fidelización de los clientes de la agencia de Seguros donde usted es cliente?

**Tabla 13.**

*Indicador: Captación y Fidelización de Clientes.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
Siempre	-	-
Algunas Veces	-	-
Nunca	50	100
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Figura 12.**

*Captación y Fidelización de Clientes.*



El 100% de los clientes se inclinaron por la opción de respuesta nunca; haber participado en eventos orientados a captarlos o en su defecto fidelizarlos; esta situación por demás delicada debe ser subsanada prontamente por cuanto el Seguro debe estar constantemente realizando acciones para atraer y conservar a sus clientes. En ese orden se debe tomar en cuenta lo que indica Lamb (2013) cuando afirma que “da igual el tipo de negocio que tengas, cuando abres una empresa debes asegurarte de que

existe una demanda de tu producto o servicio, pero además debes iniciar una estrategia de captación de clientes” (p.52). Por ello, se formula en la propuesta orientaciones dirigidas a la gerencia a fin de que empleen acciones para atraer y conservar clientes.

### Resultados del Instrumento aplicado a los Trabajadores

Ítem 1. ¿Le son dados a conocer por la empresa procesos organizacionales relacionados con la atención al cliente?

**Tabla 14.**

*Indicador: Atención Al Cliente*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
Siempre	-	-
Algunas Veces	4	33
Nunca	8	67
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Figura 13.**

*Atención al Cliente.*



El 67% dijo nunca y el 33% restante algunas veces, en relación con que le son dados a conocer por las Sucursales parámetros para la atención al cliente que el talento humano debe brindar. Este porcentaje deja entrever una debilidad en la gestión del talento humano, por cuanto los trabajadores deben estar instruidos para proporcionar atención con calidad. En ese orden,

Sanz (2010) planeta que “son todas aquellas actividades que unen a una organización con sus clientes” (p.189). En virtud de ello, se debe fortalecer en los trabajadores sus saberes acerca de brindar atención al cliente con calidad, se pudiera hacer a través de un plan de capacitación por competencial laborales.

Ítem 2. ¿La empresa le proporciona capacitación de manera regular a fin de fortalecer el proceso de atención al cliente?

**Tabla 15.**

*Indicador: Atención Al Cliente.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
<b>Siempre</b>	-	-
<b>Algunas Veces</b>	10	83
<b>Nunca</b>	2	17
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Figura 14.**

*Atención al Cliente.*



El 83% se orientó por la opción algunas veces y el 17% restante por nunca, en relación con que la capacitación proporcionada por la empresa a ellos para fortalecer su rendimiento laboral especialmente en la atención al cliente. Lo anterior evidencia otra debilidad en la gestión del talento humano, relacionada con la importancia de la capacitación del trabajador a fin de que sus funciones laborales sean realizadas eficientemente. Nuevamente se cita

a, Sanz (2010), cuando expresa que la atención al cliente hace referencia a “todas aquellas actividades que unen a una organización con sus clientes” (p.189). Por tanto, capacitar a los trabajadores a fin de que proporcionen atención a los clientes con calidad debería ser una prioridad estratégica de toda empresa de seguros.

Ítem 3. ¿Considera que la atención brindada al cliente por la empresa afecta o incide en su imagen corporativa?

**Tabla 16.**

*Indicador: Imagen Corporativa.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
<b>Siempre</b>	10	84
<b>Algunas Veces</b>	2	16
<b>Nunca</b>	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Figura 15.**

*Imagen Corporativa.*



El 84% dijo siempre y el restante 16% algunas veces; ello obedece a tipificar como la imagen corporativa es influenciada por la atención brindada a la clientela; el porcentaje evidencia que los trabajadores al estar de acuerdo en certificar la importancia que tiene la imagen corporativa en el servicio se puede corroborar su participación en las actividades que

proyectará la investigadora en su propuesta. Tal como lo manifiesta, Sanz (2010) la imagen corporativa es “la impresión que tienen los públicos acerca de una organización en cuando entidad como sujeto social” (p.42). Por ello, es de vital importancia brindar a los clientes una atención con calidad a fin de que ellos sean la publicidad boca a boca del Seguro y de sus servicios.

Ítem 4. ¿La imagen corporativa de la empresa en el mercado asegurador de la región considera que se vería afectada por la atención al cliente que se proporciona actualmente?

**Tabla 17.**

*Indicador: Detección de la Necesidad del Cliente.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
<b>Siempre</b>	12	100
<b>Algunas Veces</b>	-	-
<b>Nunca</b>	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Figura 16.**

*Detección de la Necesidad del Cliente.*



Con un contundente 100% para la alternativa de respuesta siempre, los trabajadores evidenciaron o mejor dicho certificaron la importancia que tiene para la imagen corporativa del Seguro la atención que se brinda a los clientes en la actualidad, tal como indica Sewell (2012), escuchar al cliente es uno de los principales, obligados y necesarios métodos para ser un

negociador exitoso y por ende brindar satisfacción a las necesidades del cliente” (p.182). De ahí la necesidad de fortalecer la imagen de la empresa a través de brindar un servicio al cliente con calidad de atención.

Ítem 5. ¿Usted como parte del factor humano del Seguro con que regularidad es inmerso en actividades para brindar atención al cliente con calidad de servicio?

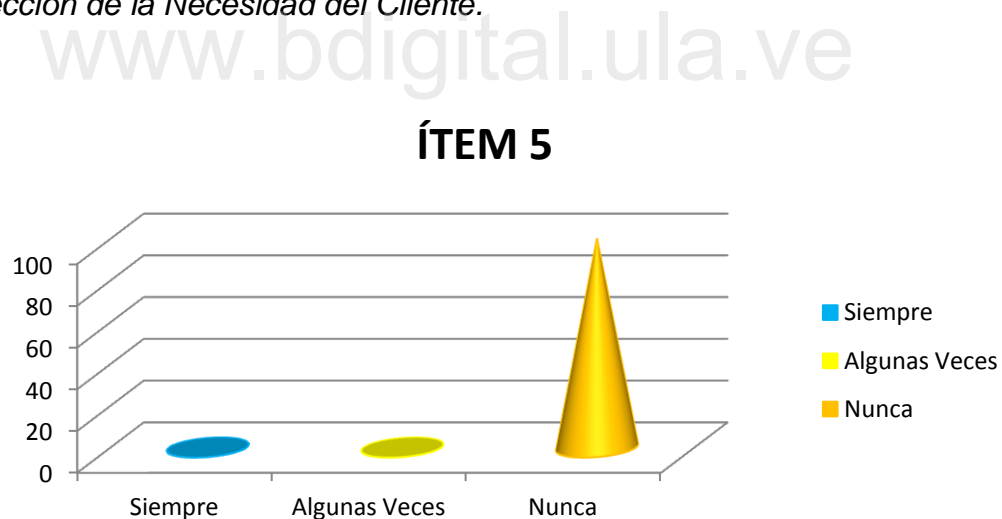
**Tabla 18.**

*Indicador: Detección de la Necesidad del Cliente.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
Siempre	-	-
Algunas Veces	-	-
Nunca	12	100
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Figura 17.**

*Detección de la Necesidad del Cliente.*



**Fuente:** Datos del instrumento aplicado Ocando, N. (2018)

Con un contundente 100% para la alternativa de respuesta nunca, los trabajadores dejaron en evidencia otra debilidad en la gestión gerencial del Seguro, referida con la no participación de los mismos en actividades para atender a los clientes tal como lo manifiesta Sewell (2012), “escuchar al

cliente es uno de los principales, obligados y necesarios métodos para ser un negociador exitoso y por ende brindar satisfacción a las necesidades del cliente” (p.182). Por ello, el talento humano debe estar capacitado para brindar satisfacción al cliente, en ese orden, se debe instruir a los trabajadores para que adquieran habilidades de atención al cliente con el objeto de tener a estos satisfechos.

Ítem 6. ¿Con qué regularidad le es proporcionada capacitación para mejorar la atención brindada a los clientes del Seguro y el seguimiento de los servicios post venta?

**Tabla 19.**

*Indicador: Servicios Post-Venta.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
Siempre	-	-
Algunas Veces	-	-
Nunca	12	100
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Figura 18.**

*Servicios Post-Venta.*



El 100% de los trabajadores evidenciaron otra debilidad en la administración del Seguro, en este caso relacionada con la ausencia de capacitación en servicios post venta. Lo mencionado se puede fundamentar con lo expresado en ese sentido, por Fisher y Espejo (2010), al señalar que



la gestión de la calidad hace referencia a identificar las expectativas del cliente, que es lo que este espera obtener como consecuencia de la prestación del servicio, y lo que en realidad obtiene, por lo cual hay que tener en cuenta tanto la calidad interna, relacionada con los aspectos técnicos operativos del servicio; como la calidad externa, que es la evaluación que realizan los clientes de la forma en que se realizó el servicio.

Ítem 7. ¿Fomenta la empresa en usted la motivación al logro en cuanto a brindar atención con calidad a los clientes en relación con algún requerimiento que solicite?

**Tabla 20.**

*Indicador: Solución de Quejas y Reclamos.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
Siempre	-	-
Algunas Veces	8	67
Nunca	4	33
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Figura 19.**

Solución de Quejas y Reclamos



El 67% de los trabajadores dijeron algunas veces y un 33% por la opción nunca, en relación con la motivación que el Seguro le proporciona a fin de que los mismos atiendan asertivamente a los clientes cuando acuden a

presentan alguna queja o reclamo. Al respecto parafraseando a Sewell (2012), si un cliente se acerca con una queja o reclamo el trabajador deberá atenderlo asertivamente, igual manera si lo hace vía telefónica o electrónicamente, el autor, recomienda que se debe responder rápidamente a fin de que el cliente quede satisfecho y sea garante de un servicio de calidad.

Ítem 8. ¿Considera que la comunicación mantenida por la empresa con usted incida en la prestación de un servicio de atención al cliente con calidad?

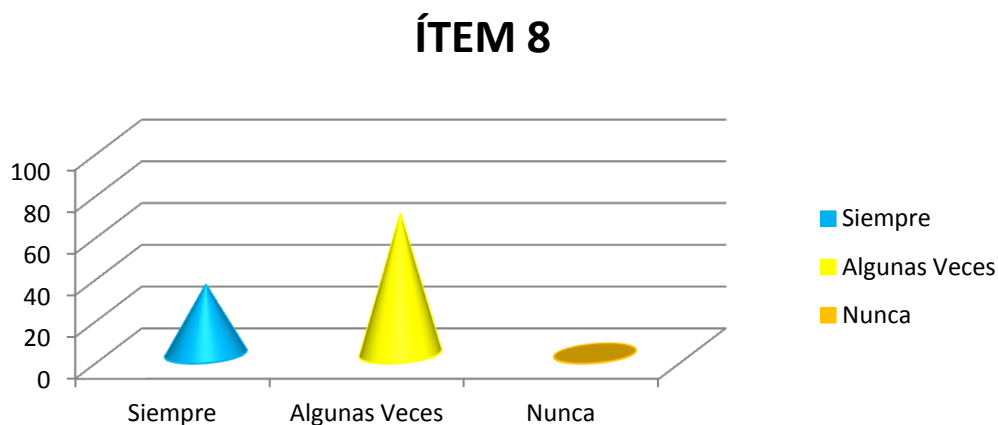
**Tabla 21.**

*Indicador: Comunicación Asertiva.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
<b>Siempre</b>	4	33
<b>Algunas Veces</b>	8	67
<b>Nunca</b>	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Figura 20.**

*Comunicación Asertiva.*



Un 67% dijo algunas veces y el restante 33% dijo siempre, referido a como incide la comunicación ejercida por el Seguro para que el trabajador brinde un servicio de calidad de atención a los clientes. Ello se fundamenta con lo expresado por Sánchez (2011) “la comunicación es un elemento fundamental para formar la imagen de una empresa” (p.93). Por

consiguiente, si el trabajador tiene formada una imagen y un sentido de pertenencia para con la agencia, sobre la base de una comunicación asertiva, eso será lo que le proporcione a los clientes al momento de atenderlos. De ahí la importancia de fortalecer la comunicación Seguro/trabajadores/clientes.

Ítem 9. ¿Ve a la comunicación como una herramienta a ser utilizada por la empresa a fin de que usted mejore la atención brindada a los clientes?

**Tabla 22.**

*Indicador: Comunicación Asertiva.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
<b>Siempre</b>	10	83
<b>Algunas Veces</b>	2	17
<b>Nunca</b>	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Figura 21.** Comunicación Asertiva



Un 83% dijo siempre y el restante 17% algunas veces, al considerar a la comunicación como una vía o estrategia para que el Seguro fortalezca la atención a sus clientes. En ese orden, Porter (2010), manifiesta que “se debe ofrecer siempre una imagen coherente y armónica, con una comunicación clara basada en los valores corporativos, sus productos, servicios y demás

beneficios que proporcionan a su clientela” (p.127), Lo anterior evidencia lo relevante que es para el seguro fortalecer los lazos o canales comunicativos con sus clientes, siendo el trabajador uno de los más importantes.

Ítem 10. ¿Tiene usted sentido de pertenencia para con la empresa, su misión, visión y objetivos de atención al cliente con calidad a fin de satisfacerle sus necesidades?

**Tabla 23.**

*Indicador: Satisfacción de la Necesidad del Cliente.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
<b>Siempre</b>	4	33
<b>Algunas Veces</b>	6	50
<b>Nunca</b>	2	17
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Figura 22.**

*Satisfacción De La Necesidad Del Cliente.*



Un 50% dijo algunas veces, 33% siempre y el restante 17% nunca. Estos porcentajes evidencian la necesidad de fortalecer el sentido de pertenencia del talento humano para con la Sucursal, con su misión, visión, objetivos y sobre todo con la atención al cliente, a fin de que por medio de ella se le brinde satisfacción a sus necesidades. Sewell (2010), argumenta que “la calidad de servicio al cliente, ofrecida no se corresponde

necesariamente con la que percibe el cliente. Esta evidencia obedece a diversos factores, entre ellos sobresalen expectativas tanto del cliente como de la empresa” (p.195). De ahí la necesidad de tener a los clientes satisfechos.

Ítem 11. ¿Participa como trabajador del Seguro, en eventos para la captación y fidelización de clientes?

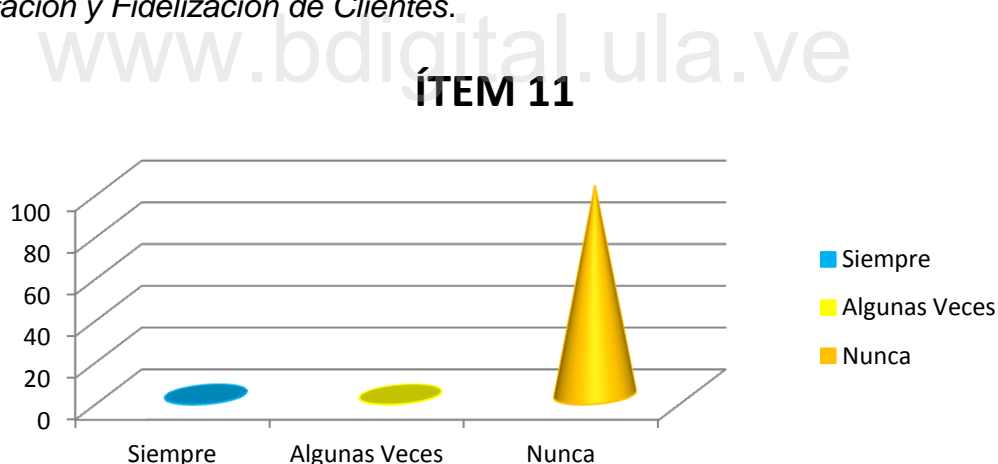
**Tabla 24.**

*Indicador: Captación y Fidelización de Clientes.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
<b>Siempre</b>	-	-
<b>Algunas Veces</b>	-	-
<b>Nunca</b>	12	100
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Figura 23.**

*Captación y Fidelización de Clientes.*



El 100% de los trabajadores manifestó no haber participado en eventos orientados a la captación y fidelización de clientes; este ítem guarda relación con el mismo aplicado a los clientes, donde evidenciaron una debilidad en la gestión de captación de clientes en las Agencias, por cuanto no se realizan eventos a fin de atraer y conservar a los clientes. Porter (2010), manifiesta “la fidelización es una cuestión de satisfacción y confianza, que hace que los clientes permanezcan fieles a una particular empresa”

(p.82). En ello, se fundamenta la propuesta que plantea la investigadora a fin de brindarles estrategias para la mejora en la atención al cliente con calidad de servicio.

Ítem 12. ¿Estaría dispuesto a participar en la puesta en marcha de un plan de estrategias orientadas a fortalecer la atención al cliente en la empresa?

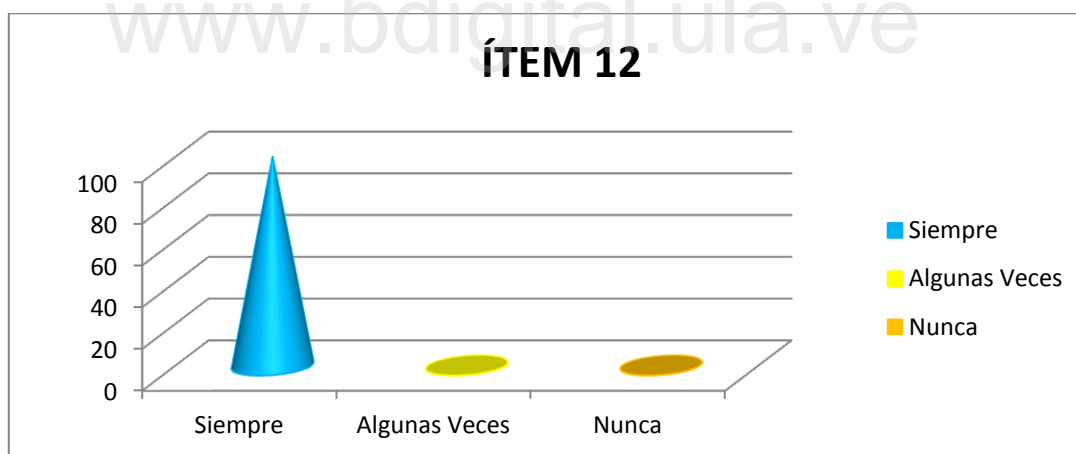
**Tabla 25.**

*Indicador: Captación y Fidelización de Clientes.*

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE %
<b>Siempre</b>	12	100
<b>Algunas Veces</b>	-	-
<b>Nunca</b>	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Figura 24.**

*Captación y Fidelización de Clientes.*



El 100% de los trabajadores manifestó su anuencia o disposición en contribuir con su participación el alguno evento o campaña que se implemente para mejorar la comunicación y atención al cliente, dado que tal como se evidenció en el anterior ítem la empresa no realizan eventos regularmente a fin de captar y conservar clientes. Según Kotler (2010), conseguir fidelizar o retener a los clientes resulta ser, en la mayoría de los

casos, una ardua tarea; en ello, radica la importancia de la propuesta planteada por la investigadora orientada a mejorar la atención al cliente, contexto, que redundará en captación y fidelización de sus clientes.

### **Análisis comparativo de los diagnósticos aplicados**

Luego de aplicados los instrumentos diseñados para el diagnóstico se pudo evidenciar una serie de situaciones que se pueden considerar debilidades o posibles amenazas para las Sucursales de Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila empresas objetos de la presente investigación; de ahí que a continuación se presenta un análisis comparativo de la situación encontrada producto del trabajo de campo realizado.

En cuanto a la percepción de los clientes encuestados con respecto a la atención con calidad de servicio, observó que en su mayoría los mismos no están satisfechos con la manera en que son atendidos. Esta situación por demás delicada debe ser subsanada prontamente por cuanto la satisfacción al cliente es y será siempre el norte de toda organización indistintamente de su línea de productos o prestadora de servicios, como es el caso de la presente investigación, empresas aseguradoras en la rama de salud, resguardo de las personas y sus bienes.

Para ello, en la propuesta se formulan estrategias orientadas a darle solución a esa problemática o debilidad encontrada, una de ellas pudiera ser la herramienta gerencial capacitación por competencias, es decir, capacitar al talento humano de las Sucursales en sus competencias laborales, previa

evaluación del desempeño, con esa información se diseñaría un plan de capacitación para subsanar las falencias evaluadas.

Por su parte, se evidenció otra situación delicada referida con la imagen corporativa de las Sucursales, se pudo observar que los clientes encuestados estuvieron de acuerdo en considerar que se puede ver comprometida la imagen de las empresas producto de la indebida atención con calidad de servicio al cliente y de la ausencia de canales o vías de comunicación asertiva clientes/trabajadores/empresas de seguros. De igual manera, se puede minimizar esta debilidad con capacitar a los trabajadores y con campañas de publicidad y promoción para atraer clientes y consolidar los regulares.

Continuando con el análisis, se tiene que los clientes no sienten que sus necesidades han sido satisfechas por el servicio brindado por el Seguro, de ahí la necesidad de fortalecer lazos con los mismos, por medio de una comunicación asertiva, de tener mayor acercamiento con ellos a fin de cumplir con sus aspiraciones. En la propuesta se plantea como posible solución la instalación en las Sucursales de un buzón de sugerencias, donde los clientes hagan llegar vía escrita o digital, sus inquietudes, aspiraciones, quejas, reclamos, solicitudes o cualquier otro trámite que cumpla con sus deseos.

En relación con, el servicio post venta se evidenció que un alto porcentaje de los clientes consideran que no se le han brindado atención luego de adquirido el servicio, o presentada una solicitud de reembolso,



trámites de cartas aval o cualquier otra actividad relacionada con la relación cliente/seguro. De igual manera, sucede con la no pronta solución de las quejas y reclamos que los clientes manifiestan a las Sucursales, esta problemática puede ser solventada entre otras cosas con el buzón de sugerencias o en su defecto con una comunicación más bidireccional entre los mismos y el Seguro.

Lo mencionado anteriormente, aunado a la escasa comunicación que manifiestan los clientes mantiene el Seguro con ello, sería prontamente solucionada con las estrategias que plantea la investigadora en su propuesta, por cuanto, mantener relaciones sanas, cordiales y comunicativas con los clientes debe ser una de las principales metas que se trace las dos aseguradoras por cuanto de ello depende la consolidación y satisfacción de los clientes por el servicio brindado.

En cuanto a las apreciaciones de los trabajadores se evidenció debilidades en la ausencia de capacitación para atender al cliente, barreras en la comunicación, escasa motivación al logro, no son tomados en cuenta a la hora de proyectar actividades para fortalecer la atención al cliente, la captación y consolidación de clientes nuevos y regulares, se evidenció su disposición en participar en cualquier evento que se programe a fin de captar y fidelizar a los clientes. Para ello, también se plantea en el plan de acción estrategias para minimizar esta situación.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Luego de logrados los objetivos planeados para la investigación se hace necesario presentar las conclusiones. Al respecto, Palella y Martins (2013) expresan que “las conclusiones se presentan en forma clara y ordenada según la secuencia y cantidad de los objetivos o las hipótesis formuladas” (p.218). En ese sentido, el análisis de los datos permitió tener un diagnóstico objetivo de las variables del estudio; a continuación, se formula las conclusiones.

En relación con el objetivo diagnosticar cómo el proceso de atención con calidad es prestado por Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A., a sus clientes. La investigadora diseñó y aplicó dos instrumentos de recolección de información el cuestionario, con la finalidad de recabar información acerca del manejo de la atención al cliente, donde se pudo evidenciar una serie de debilidades relacionadas con el servicio brindado a la clientela de las Sucursales, siendo las de mayor relevancia las siguientes.

Con respecto al diagnóstico aplicado en los clientes se pudo evidenciar: una debilidad en la atención al cliente con calidad de servicio; una apreciación un tanto negativa de los usuarios del Seguro referida con la satisfacción al cliente; no son cubiertas las aspiraciones de los clientes; no son aplicados los pasos del servicio post venta; no se le da pronta solución

de las quejas y reclamos que los clientes manifiestan; barreras en la comunicación; la no existencia de eventos para captar clientes.

En un mismo orden, referente al instrumento aplicado a los trabajadores se evidenció que: no son dados a conocer al talento humano parámetros de atención al cliente; los trabajadores están al tanto de que el mal servicio incide en la imagen corporativa de las Agencias; los trabajadores no tienen participación en actividades para captar y consolidar clientes; ausencia de capacitación en servicios post venta; los trabajadores no son motivados a brindar a los clientes atención con calidad; hay fallas en la comunicación de las Sucursales con su talento humano; necesidad de fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores; necesidad de incluirlos en actividades para captar y fidelizar a los clientes.

Continuando con el objetivo referido con identificar los factores del proceso de atención al cliente con calidad presentes en las Sucursales objeto del estudio. Para el desarrollo del conocimiento de los factores mencionados con la información proporcionada por los instrumentos, más la bibliografía consultada para el fundamento teórico se pudo identificar aquellos aspectos positivos y negativos del proceso presentes en las Sucursales.

Para finalizar con diseñar un plan de lineamientos de atención con calidad de servicio para el fortalecimiento de la atención al cliente en Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A., ubicados en San Cristóbal estado Táchira. Con la información recopilada, experiencia laboral de la investigadora, los saberes adquiridos en la Universidad, la bibliografía de

expertos y la valiosa guía del tutor se presenta como solución a la problemática existente y diagnosticada un plan de estrategias orientadas a su pronta solución.

### **Recomendaciones**

Se establece un cuerpo de recomendaciones sólo como consecuencia del estudio realizado. Al respecto, Palella y Martins (2013) manifiestan que “no se puede recomendar sobre lo que se cree, sino sobre lo que se observó o evidenció como aspecto susceptible a ser mejorado” (p.218). Por ello, al plantear el esquema de conclusiones se hace necesario recomendar así.

Se le recomienda a Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A, en San Cristóbal, continuar renovando su labor administrativa y para ello utilizar las diversas herramientas que existen en el mercado gerencial moderno, las cuales contribuirán con modernizar su función directiva, generando una notable mejora en el proceso de atención al cliente.

Se sugiere fortalecer en sus trabajadores la atención al cliente, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, los conocimientos referidos con atender a la clientela con calidad; además, promover y fortalecer la comunicación Seguro/trabajadores/clientes, debido a que la misma es factor primordial en el logro de los objetivos planteados.

Asimismo, se recomienda, aplicar la propuesta la cual está fundamentada con teoría de versados en la materia de atención con calidad, de gestión del talento humano, datos recabados del diagnóstico, conocimientos y experiencia del tutor, todo ello con la finalidad de brindar a

los clientes regulares y potenciales Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A, en San Cristóbal, atención con calidad que sea garante de su fidelidad para con las empresas.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **Presentación de la Propuesta**

En un mundo altamente competitivo, en el cual seguramente los clientes tendrán como alternativa a otras empresas que hagan u ofrezcan los mismos productos, servicios, beneficios, que éstas oferten, será sin duda uno de los factores diferenciadores que harán de una u otra empresa la opción a elegir. Por ello, es muy importante proyectar estrategias organizacionales cónsonas con la actividad comercial que desarrolla la misma orientadas a captar clientes potenciales, a su vez consolidar los existentes, a fin de que pueda ser reconocida y de este modo convertirse en una ventaja competitiva para mantenerse dentro del gusto de los clientes, combatir la competencia e incrementar las ventas. En tal sentido Kotler y Armstrong (2010), expresan:

Los procesos de evolución que se están produciendo en la vida empresarial, unido a las nuevas realidades de globalización y competitividad como consecuencia de los avances de las teorías gerenciales exigen actividades comerciales que generen una mayor productividad, comercialización, mercadeo, entre otras. (p.118)

Desde la perspectiva del autor consultado, se tiene que todas estas actividades de la vida empresarial fundamentan su importancia en el hecho de proyectar, consolidar clientes, para el fortalecimiento de la organización,

su mantenimiento en el mercado, incremento de las ventas de servicios, fortalecimiento de su imagen corporativa, competitividad y productividad empresarial.

Fundamentado en lo manifestado anteriormente, se formula la siguiente propuesta orientada a presentar estrategias para el fortalecimiento de la atención al cliente en Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A, en San Cristóbal estado Táchira; la cual está respaldada en la información recopilada por los diagnósticos aplicados, en bibliografía de expertos, los conocimientos de la investigadora y en el valioso aporte de los saberes del tutor.

### **Objetivos de la Propuesta**

#### ***Objetivo General***

Presentar un plan de acción con orientaciones dirigidas a la mejora en la atención al cliente en Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A, en San Cristóbal estado Táchira.

#### ***Objetivos Específicos***

- Fortalecer la comunicación con los clientes a fin de brindarles servicios con calidad de atención.
- Canalizar quejas, reclamos y propuestas de los clientes a través del uso de un buzón de sugerencias.
- Capacitar a los trabajadores a fin de que proporcionen a los clientes atención con calidad.
- Captar clientes potenciales y fidelizar los regulares.

## **Factibilidad de la Propuesta**

### ***Factibilidad Institucional***

La propuesta tiene factibilidad institucional debido a su temática fundamentado en el fortalecimiento de la atención al cliente, en la mejora en la gestión del talento humano que trabaja para Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A, en San Cristóbal estado Táchira. Aunado a ello, es factible su aplicación por cuanto las Sucursales cuentan con los recursos materiales y humanos que se requiere para su desarrollo e implementación.

### ***Factibilidad Social***

Está representada en el beneficio aportado primeramente a los clientes, trabajadores, directivos del Seguro, relacionado con mejorar aspectos de la calidad de atención y de otros de la gestión de sus trabajadores como la comunicación asertiva, la capacitación en atención al cliente. Por otra parte, para la Junta Directiva de ambos Seguros beneficiará la comercialización de los servicios brindados, escenario que se verá reflejado en una notable mejora de la productividad empresarial.

### ***Factibilidad Económica***

Con respecto a la factibilidad económica se puede considerar que los costos (a pesar de ser aproximados) son accesibles a la Gerencia de Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A, en San Cristóbal estado Táchira, por cuanto en su mayoría generan gran beneficio tanto a clientes, trabajadores como a la gerencia, reflejados en mejoras en la Atención al



Cliente. Los costos están en estimados aproximadamente en 582.850.000.00 Bs., de ello, en conversaciones con la gerencia de ambas Sucursales manifestaron que la derogación de dinero producto de la propuesta es factible por cuanto el presupuesto asignado a las mismas lo cubre.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Tabla 26.**

*Plan de Acción de la Propuesta.*

Objetivo No. 1. Fortalecer la comunicación con los clientes a fin de brindarles servicios con calidad de atención.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES A REALIZAR	RECURSOS NECESARIOS	CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN
Implantar acciones orientadas a fortalecer la comunicación con los clientes y su satisfacción	Mantener una constante comunicación con los clientes a través de trípticos, avisos en prensa, volantes, vía telefónica, correo electrónico, grupo de whatsapp o personalmente; a fin de mejorar la atención, fortalecer lazos comerciales, brindarles información acerca de planes, eventos, promociones con el propósito de convertirlos en multiplicadores boca a boca de las bondades del servicio brindado por Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A.	<p><b><u>Humanos:</u></b> Gerencia de las Sucursales, clientes, trabajadores.</p> <p><b><u>Materiales:</u></b> lápiz, lapiceros, papel, computador, celulares, trípticos, material bibliográfico, boletines y cualquier otro necesario para el cumplimiento de las actividades planificadas.</p> <p><b><u>Tiempo:</u></b> A partir del mes de noviembre del 2021.</p> <p><b><u>Lugar:</u></b> Las Sucursales y cualquier otro que las estrategias así lo ameriten.</p>	<p><b><u>Responsables:</u></b> La gerencia de las Sucursales.</p> <p><b><u>Metas:</u></b> Aplicar la campaña de comunicación durante quince días. Después mantenerla con los clientes durante todo el año.</p> <p><b><u>Cronograma de Implementación</u></b> La campaña de comunicación será desarrollada durante las dos primeras semanas del mes de noviembre de 2021, luego pautar la mensajería vía whatsapp mensualmente a partir del mes de diciembre 2021.</p>
	Proyectar comunicaciones mensuales con los clientes vía grupo de whatsapp, a fin de darles a conocer aspectos de su interés, tales como; promociones, eventos, carnetización, felicitaciones por cumpleaños, apertura de nuevas pólizas, de los mismos o cualquier otro motivo que se considere necesario.	<p><b><u>Monetarios:</u></b> La comunicación escrita, el costo de papelería 50,00 BS, aviso en prensa 250,00 Bs, vía internet y telefónica está comprendido en los gastos de las Agencias. Total general de= 300,00 Bs.</p> <p>El control está inmerso, su costo en el salario del gerente.</p>	<p><b><u>Sistema de Control y Evaluación</u></b> El control se aplicará al final de la implantación de cada actividad, seguidamente la evaluación y posteriormente la formulación de correctivos.</p>

**Tabla 27.**

*Plan de Acción de la Propuesta*

Objetivo No. 2. Canalizar quejas, reclamos y propuestas de los clientes a través del uso de un buzón de sugerencias.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES A REALIZAR	RECURSOS NECESARIOS	CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN
Hacer uso de los beneficios de un buzón de sugerencias que sea garante de una comunicación asertiva entre Seguros Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A, y sus clientes	<p>Desplegar acciones encaminadas a la instalación de un buzón de sugerencias en cada Agencia donde los clientes depositen sus quejas, reclamos, propuestas, orientadas a brindarles satisfacción y calidad de atención.</p> <p>Direccionar la información recopilada por medio del buzón de sugerencias a fin de canalizar su pronta solución.</p> <p>Fijar como política de atención al cliente responder a las sugerencias, quejas o reclamos de los clientes en un máximo de 48 horas, seguidas de la consignación de la misma.</p> <p>Mantener durante todo el año la disposición de fortalecer la comunicación vía escrita o electrónica con sus clientes.</p>	<p><b>Humanos:</b> Gerencia de las Sucursales, talento humano, clientes.</p> <p><b>Materiales:</b> lápiz, lapiceros, papel, computador, teléfono, celulares y cualquier otro necesario para el cumplimiento de las actividades planificadas.</p> <p><b>Tiempo:</b> A partir del mes de noviembre del 2021.</p> <p><b>Lugar:</b> Las Sucursales y cualquier otro que las estrategias así, lo ameriten.</p> <p><b>Monetarios:</b> El buzón de sugerencias, su elaboración con un valor aproximado de 100,00 BS, según Sr. Julio Ocando (carpintero) El control está inmerso, su costo en el salario del gerente.</p>	<p><b>Responsables:</b> La gerencia de las Sucursales.</p> <p><b>Metas:</b> La elaboración del buzón de sugerencias (previa autorización presupuestaria), para el mes de noviembre 2021, su instalación para el mes de diciembre de 2021 La política de atención al cliente será pautada el mes de diciembre de 2021.</p> <p><b>Cronograma de Implementación</b> La puesta en marcha del buzón de sugerencia la segunda semana del mes de noviembre de 2021. La política de atención al cliente será aplicada a partir de la segunda quincena del mes de diciembre 2021, mantener y fomentar durante todo el año 2022.</p> <p><b>Sistema de Control y Evaluación</b> El control se aplicará al final de la implantación de cada actividad, seguidamente la evaluación y posteriormente la formulación de correctivos.</p>

**Tabla 28.**

*Plan de Acción de la Propuesta.*

Objetivo No. 3. Capacitar a los trabajadores a fin de que proporcionen a los clientes atención con calidad.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES A REALIZAR	RECURSOS NECESARIOS	CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN
Mejorar la atención al cliente en las Sucursales, mediante la aplicación de un programa de capacitación dirigido a los trabajadores, a fin de que su atención sea carta de presentación ante los clientes	<p>Contratar el servicio de una empresa dedicada a capacitar a los trabajadores con el propósito de mejorar su rendimiento y maximizar la atención brindada a la clientela.</p> <p>Aplicar un taller de atención al cliente con temáticas relacionadas con: calidad de servicio, comunicación asertiva, relaciones interpersonales, inteligencia social, todo ello con la finalidad de brindar a los clientes nuestros servicios de la mejor manera a fin de que la competencia no esté en disposición de ofrecérselos.</p> <p>Desplegar acciones orientadas a mejorar la gestión del talento humano a fin de fortalecer el clima organizacional y que el rendimiento laboral sea el esperado tanto por las Agencias como por los clientes.</p>	<p><b>Humanos:</b> Gerencia de las Sucursales, empresa contratada, talento humano.</p> <p><b>Materiales:</b> lápiz, lapiceros, papel, computador, material bibliográfico y cualquier otro necesario para el cumplimiento de las actividades planificadas.</p> <p><b>Tiempo:</b> A partir del mes de noviembre del 2021.</p> <p><b>Lugar:</b> Las Sucursales y cualquier otro que las estrategias así, lo ameriten.</p> <p><b>Monetarios:</b> La empresa para el taller de atención al cliente dirigido a los trabajadores con un costo aproximado de 250,00 BS., según Kyan Logist Recursos, (incluye certificado, equipos, breack, material)</p> <p>El control está inmerso, su costo en el salario del gerente.</p>	<p><b>Responsables:</b> La gerencia de las Sucursales.</p> <p><b>Metas:</b> El taller de atención al cliente (previa autorización presupuestaria) para el mes de diciembre 2021. La mejora de la gestión del talento humano será pautaada el mes de diciembre de 2021.</p> <p><b>Cronograma de Implementación</b> El taller será aplicado en la segunda semana del mes de diciembre de 2021. La mejora de la gestión del talento humano será aplicada a partir de la primera quincena del mes de Enero de 2022.</p> <p><b>Sistema de Control y Evaluación</b> El control se aplicará al final de la implantación de cada actividad, seguidamente la evaluación y posteriormente la formulación de correctivos.</p>

**Tabla 29.**

*Plan de Acción de la Propuesta.*

Objetivo No. 4. Captar clientes potenciales y fidelizar los regulares.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES A REALIZAR	RECURSOS NECESARIOS	CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN
Captar clientes y fidelizar los regulares a fin de forjar un lugar de preferencia en el mercado y en el gusto de los consumidores de nuestros servicios de seguros	<p>Diseñar estrategias para la captación de clientes potenciales a fin de incrementar la productividad. Todo ello, a través contratar empresas especializadas en diseñar campañas de publicidad, promoción de precios en prensa escrita, revistas especializadas, volantes, trípticos, radio, promotoras de mercadeo; a fin de atraer clientes.</p> <p>Pautar eventos de manera regular a fin de captar clientes y fidelizar los regulares, donde se dé a conocer las bondades de los servicios que oferta Constitución C.A. y Seguros Ávila C.A., a fin acrecentar la cartera de clientes y consolidar los regulares.</p> <p>Mantener una constante comunicación con los clientes a través de trípticos, avisos en prensa, volantes, vía telefónica, internet y personalmente; a fin de fidelizarlos, mejorar la atención.</p>	<p><b><u>Humanos:</u></b> Gerencia de las Sucursales, talento humano, clientes, empresa contratada.</p> <p><b><u>Materiales:</u></b> lápiz, lapiceros, papel, computador, teléfono, material escrito, celulares y cualquier otro necesario para el cumplimiento de las actividades planificadas.</p> <p><b><u>Tiempo:</u></b> A partir del mes de noviembre del 2021.</p> <p><b><u>Lugar:</u></b> Las Sucursales y cualquier otro que las estrategias así, lo ameriten.</p> <p><b><u>Monetarios:</u></b> El diseño e implantación de las campañas de publicidad y promoción con un costo aproximado de 500, 00 Bs, las dos, según la empresa Publicidad y Servicios Carlos Corzo C.A. La comunicación con un costo aproximado de 200,00 Bs, incluye papelería y demás gastos propios de la misma. El control está inmerso, su costo en el salario del gerente.</p>	<p><b><u>Responsables:</u></b> La gerencia de las Sucursales.</p> <p><b><u>Metas:</u></b> Aplicar la campaña de publicidad y promoción de precios durante quince días. El mantener la comunicación con los clientes durante todo el año.</p> <p><b><u>Cronograma de Implementación</u></b> La campaña de publicidad y promoción serán desarrolladas durante las dos primeras semanas del mes de enero de 2021. La comunicación con los clientes se iniciará en el mes de diciembre 2021 y se mantendrá durante todo el año 2022.</p> <p><b><u>Sistema de Control y Evaluación</u></b> El control se aplicará al final de la implantación de cada actividad, seguidamente la evaluación y posteriormente la formulación de correctivos.</p>

**Tabla 30.***Costos de la Propuesta.*

ACTIVIDAD	COSTOS APROXIMADOS Bs.
Campaña comunicación dirigida a los clientes. Incluye (hojas, lápices, lapiceros, material bibliográfico, boletines), con un valor aproximado de....	50, 00
El buzón de sugerencias, incluye (materiales y mano de obra) según el Sr. Julio Ocando (Carpintero) con un valor aproximado de.....	100,00
El taller de atención al cliente dirigido a los trabajadores (incluye certificado, equipos, breack, material escrito) según Kyan Logist Recursos, con un costo aproximado de.....	250,00
Las campañas de publicidad y promoción, según la empresa Publicidad y Servicios Carlos Corzo C.A., incluye (diseño, material escrito, publicidad, promotoras) con un costo aproximado por las dos de.....	500,00
La comunicación con los clientes, incluye (papelería y demás gastos propios de la misma), con un costo aproximado de.....	<u>200,00</u>
<b>TOTAL GENERAL.....</b>	<b>1.100,00 Bs.</b>

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. (5ª ed.). Episteme
- Balestrini, M. (2010). *Investigación: Un Camino al Conocimiento*. Editorial Universidad Simón Rodríguez. Fondo Editorial
- Bernal, C. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. (3ª ed.). Editorial Pearson
- Capriotti, P. (2011). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* (3ª ed.). Editorial Ariel.
- Colmenares, G. (2017). *Evaluación de los factores del proceso de atención al cliente presentes en Seguros Mercantil Sucursal San Cristóbal*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad de Los Andes, San Cristóbal, Venezuela. Biblioteca ULA Tachira.
- Chaparro, T. (2017). *Análisis de los Factores del Proceso de Atención al Cliente presentes en Seguros Horizonte Sucursal San Cristóbal*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad de Los Andes, San Cristóbal, Venezuela. Biblioteca ULA Tachira
- David, F. (2010). ***Planeación Estratégica***. Mc Graw Hill
- Denton, K. (2011). *Calidad en el Servicio a los Clientes*. Ediciones Díaz de Santos
- Fisher, L. y Espejo, E. (2010). *Mercadotecnia*. Sexta Reimpresión. México: Editorial Mc Graw Hill
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Métodos para Elaborar Trabajos de Grado*. (7ª ed.). Mc Graw Hill
- Hurtado de B, J. (2012). *El Proyecto de Investigación. Comprensión Holística de la metodología y la investigación*. (6ª ed.). Ediciones Quirón y Sypal

- Ibáñez, M. (2016). *Diseño de un instructivo para la mejora del proceso de atención al cliente en Seguros Quálitas*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad Autónoma de México, México.  
<https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/17580/1/Proyecto%20de%20investigacion%20CD.pdf>.
- Jaramillo, L. (2015). *Un instructivo como estrategia para la mejora del proceso de atención al cliente. Herramienta necesaria o importante*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca, Ecuador.  
<https://es.slideshare.net/marcoruizpomrica/trabajo-de-tesis-servicio-al-cliente>
- Kotler, F. (2010). *Fundamentos de Mercadotecnia*. (7ª ed.). Mc Graw Hill
- Kotler, F. y Armstrong, T. (2010). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mc Graw Hill
- Lamb, H. (2013). *Marketing*. (8ª ed.). CENGAG
- Landeau, R. (2012). *Elaboración de trabajos de Investigación*. (5ª ed.). ALFA
- Molina, Y. (2016). *Propuesta de acciones gerenciales para optimizar el servicio personalizado de atención al cliente en Seguros Carabobo*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad Bicentenaria de Aragua sede Carabobo, Carabobo, Venezuela.  
<http://bibliotecadigital.uba.edu.ve/public/consulta/busquedapostgrado>
- Montaño, C. (2010). *Control de la Calidad Total*. Mc. Graw Hill
- Olmedo, F. (2017). *Estrategias gerenciales para la mejora en la atención al cliente de Seguros Caroní*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad de Oriente, Maturín, Venezuela.  
<http://tesis.sld.cu/FileStorage/000457-37D4-Barreda.pdf>.
- Palella, S. y Martins, F. (2013). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (5ª ed.). FEDUPEL
- Pérez, M. (2017). *Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la calidad de atención al cliente en Mapfre Seguros ubicado en San Cristóbal*



- estado Táchira*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad Bicentennial de Aragua Sede San Cristóbal, Táchira, Venezuela.  
<http://bibliotecadigital.uba.edu.ve/public/consulta/busquedapostgrado>.
- Porter, M. (2010). *Estrategia Competitiva*. (5ª ed.). CECSA
- Roa, T. (2017). *Evaluación de la calidad del servicio presentado por el Departamento de Atención al Cliente de Seguros Caracas Sucursal Maracaibo*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad del Zulia, Zulia, Venezuela.  
<https://www.yumpu.com/en/document/view/52939339/maestria-inicio-universidad-del-zulia>
- Rodríguez, J. (2008). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. (2ª ed.). Editorial UOC
- Sánchez, J. (2011). *Comunicación empresarial y su Imagen corporativa*. (3ª ed.) Editorial ESIC
- Sanz, M. (2010). *La Estrategia y el Servicio al Cliente*. Mc Graw Hill
- Sewell, C. (2012). *Cientes para Siempre*. (6ª ed.). Mac Graw Hill
- Zabaleta, C. (2015). *Estrategias para la mejora en el proceso de atención al cliente de la tercera edad se Seguros Bienestar en Buenos Aires*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.  
[http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tesis/h\\_baradu000.pdf](http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tesis/h_baradu000.pdf)

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**ANEXOS**

## Anexo A. Instrumentos de la Investigación

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES - TACHIRA**  
**“Dr. PEDRO RINCON GUTIERREZ”**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA**

### CUESTIONARIO

#### Estimado cliente

Mucho sabría agradecer se sirva contestar el presente instrumento el cual tiene como finalidad recolectar información para el desarrollo de un trabajo de grado titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LAS EMPRESAS ASEGURADORAS DEL ESTADO TACHIRA.** Le doy de antemano las gracias por su colaboración y a la vez le informo que las opciones de respuesta son de selección múltiple Siempre (S) algunas veces (AV) y Nunca (N), agradeciéndole se sirva contestar los ítems que a continuación se le formulan con base en su punto de vista y experiencia en la atención.

ÍTEM	PREGUNTA	S	AV	N
1	¿La atención brindada por la empresa a sus clientes es de calidad?			
2	¿Considera necesario que la empresa capacite a sus trabajadores a fin de que le brinden a usted una atención con calidad?			
3	¿La atención brindada a usted como cliente de la empresa incide en la imagen corporativa del mismo?			
4	¿Le son satisfechas sus necesidades como cliente al ser atendido en la empresa?			
5	¿Considera necesario que la empresa indague en sus clientes como han sido atendidos por sus trabajadores?			
6	¿Con qué regularidad el Seguro brinda atención a sus clientes post venta?			
7	¿Las quejas y reclamos son solucionados de manera efectiva a fin de brindar satisfacción al cliente?			
8	¿Considera que la empresa al no solucionar sus quejas o reclamos le está brindando una indebida atención al cliente?			
9	¿La comunicación que mantiene el Seguro con sus clientes la considera asertiva?			
10	¿Considera necesario que la empresa mejore la comunicación que mantiene con usted cómo cliente?			
11	¿Sus expectativas como cliente considera son satisfechas por el servicio brindado por la empresa?			
12	¿Ha participado en eventos para la captación y fidelización de los clientes de la agencia de Seguros donde usted es cliente?			

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES - TACHIRA**  
**“Dr. PEDRO RINCON GUTIERREZ”**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA**

**CUESTIONARIO**

**Estimado trabajador**

Mucho sabría agradecer se sirva contestar el presente instrumento el cual tiene como finalidad recolectar información para el desarrollo de un trabajo de grado titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LAS EMPRESAS ASEGURADORAS DEL ESTADO TACHIRA.** Le doy de antemano las gracias por su colaboración y a la vez le informo que las opciones de respuesta son de selección múltiple Siempre (S) algunas veces (AV) y Nunca (N), agradeciéndole se sirva contestar los ítems que a continuación se le formulan con base en su punto de vista y experiencia el cumplimiento de sus asignaciones laborales.

ÍTEM	PREGUNTA	S	AV	N
1	¿Le son dados a conocer por la empresa procesos organizacionales relacionados con la atención al cliente?			
2	¿La empresa le proporciona capacitación de manera regular a fin de fortalecer el proceso de atención al cliente?			
3	¿Considera que la atención brindada al cliente por la empresa afecta o incide en su imagen corporativa?			
4	¿La imagen corporativa de la empresa en el mercado asegurador de la región considera que se vería afectada por la atención al cliente que se proporciona actualmente?			
5	¿Usted como parte del factor humano del Seguro con que regularidad es inmerso en actividades para brindar atención al cliente con calidad de servicio?			
6	¿Con qué regularidad le es proporcionada capacitación para mejorar la atención brindada a los clientes del Seguro y el seguimiento de los servicios post venta?			
7	¿Fomenta la empresa en usted la motivación al logro en cuanto a brindar atención con calidad a los clientes en relación con algún requerimiento que solicite?			
8	¿Considera que la comunicación mantenida por la empresa con usted incida en la prestación de un servicio de atención al cliente con calidad?			
9	¿Ve a la comunicación como una herramienta a ser utilizada por la empresa a fin de que usted mejore la atención brindada a los clientes?			
10	¿Tiene usted sentido de pertenencia para con la empresa, su misión, visión y objetivos de atención al cliente con calidad a fin de satisfacerle sus necesidades?			
11	¿Participa como trabajador del Seguro, en eventos para la captación y fidelización de clientes?			

12	¿Estaría dispuesto a participar en la puesta en marcha de un plan de estrategias orientadas a fortalecer la atención al cliente en la empresa?			
----	--	--	--	--

### Anexo B. Validación de los Instrumentos

Quien suscribe, **MSc. YURAIMA CORONEL PÉREZ**, portadora C. I. N° V-5658901, a través del presente manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por la Estudiante, Nathaly Ocando Con CI: 18.716.569 en la Maestría en Administración Mención Gerencia.

**Instrucciones:** Revisar cada uno de los ítems comparándolo con la intención del subtema ubicado en c/u de los objetivos específicos, de los cuales se derivan los indicadores. El validador, sólo firmara el mismo si todos los ítems presentan la indicada redacción y relación con los objetivos e indicadores. Caso contrario a lo anterior el validador se quedará con una copia; para luego ser revisada la corrección registrada. Esta matriz de validación, debe ser revisada, antes de aplicar el instrumento de investigación (encuesta o cuestionario). En caso de poseer más ítems, el estudiante debe agregar las líneas que sean necesarias.

Ítems	Redacción			Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	SI	NO	SI	NO	SI	NO	CORREGIR	ELIMINAR	SUSTITUIR
1	X			X		X		X				
2	X			X		X		X				
3	X			X		X		X				
4	X			X		X		X				
5	X			X		X		X				
6	X			X		X		X				
7	X			X		X		X				
8	X			X		X		X				
9	X			X		X		X				
10	X			X		X		X				
11	X			X		X		X				
12	X			X		X		X				

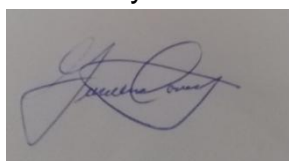
Escala: MB = Muy Bien

R = Regular

D = Deficiente

Observaciones generales: Esta bien elaborado

Nombre y firma del Validador: MSc. Yuraima Coronel P.



C.I.: V-5658901

Fecha: 04/09/2020

Quien suscribe, **Dra. DILKA CONSUELO CHACÓN**, portadora C. I. N° V-9.461.133, a través del presente manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por la Estudiante, Nathaly Ocando Con CI: 18.716.569 en la Maestría en Administración Mención Gerencia.

**Instrucciones:** Revisar cada uno de los ítems comparándolo con la intención del subtema ubicado en c/u de los objetivos específicos, de los cuales se derivan los indicadores. El validador, sólo firmara el mismo si todos los ítems presentan la indicada redacción y relación con los objetivos e indicadores. Caso contrario a lo anterior el validador se quedará con una copia; para luego ser revisada la corrección registrada. Esta matriz de validación, debe ser revisada, antes de aplicar el instrumento de investigación (encuesta o cuestionario). En caso de poseer más ítems, el estudiante debe agregar las líneas que sean necesarias.

Ítems	Redacción			Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	SI	NO	SI	NO	SI	NO	CORREGIR	ELIMINAR	SUSTITUIR
1	X			X		X		X				
2	X			X		X		X				
3	X			X		X		X				
4	X			X		X		X				
5	X			X		X		X				
6	X			X		X		X				
7	X			X		X		X				
8	X			X		X		X				
9	X			X		X		X				
10	X			X		X		X				
11	X			X		X		X				
12	X			X		X		X				

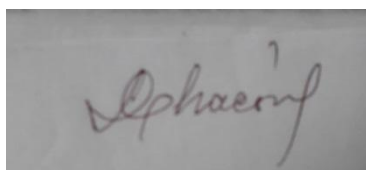
Escala: MB = Muy Bien

R = Regular

D = Deficiente

Observaciones generales: Esta bien elaborado

Nombre y firma del Validador: Dra. Dilka C. Chacón H.



C.I.: V- 9.461.133

Fecha: 04/09/2020

Quien suscribe, **Dra. DANNY SOLEDAD MÉNDEZ M.**, portadora C. I. N° V-6.593.399, a través del presente manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por la Estudiante, Nathaly Ocando Con CI: 18.716.569 en la Maestría en Administración Mención Gerencia.

**Instrucciones:** Revisar cada uno de los ítems comparándolo con la intención del subtema ubicado en c/u de los objetivos específicos, de los cuales se derivan los indicadores. El validador, sólo firmara el mismo si todos los ítems presentan la indicada redacción y relación con los objetivos e indicadores. Caso contrario a lo anterior el validador se quedará con una copia; para luego ser revisada la corrección registrada. Esta matriz de validación, debe ser revisada, antes de aplicar el instrumento de investigación (encuesta o cuestionario). En caso de poseer más ítems, el estudiante debe agregar las líneas que sean necesarias.

Ítems	Redacción			Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	SI	NO	SI	NO	SI	NO	CORREGIR	ELIMINAR	SUSTITUIR
1	X			X		X		X				
2	X			X		X		X				
3	X			X		X		X				
4	X			X		X		X				
5	X			X		X		X				
6	X			X		X		X				
7	X			X		X		X				
8	X			X		X		X				
9	X			X		X		X				
10	X			X		X		X				
11	X			X		X		X				
12	X			X		X		X				

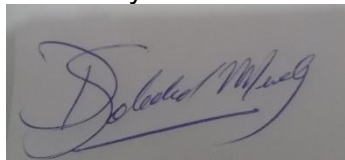
Escala: MB = Muy Bien

R = Regular

D = Deficiente

Observaciones generales: Esta bien elaborado

Nombre y firma del Validador: Dra. Danny Soledad Méndez M.



C.I.: V- 6.593.399

Fecha: 04/09/2020