

**Estudio sobre la calidad percibida en clientes de seguros de particulares.
Aplicación de la función Quality Function Deployment (QFD)**

Jordi Escayola Mansilla

<http://hdl.handle.net/10803/401831>

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and

TESIS DOCTORAL

Título

Estudio sobre la calidad percibida en clientes de seguros de particulares. Aplicación de la función Quality Function Deployment (QFD).

Realizada por Jordi Escayola Mansilla

en el Centro IQS School of Management

y en el Departamento de Gestión Empresarial

Dirigida por el Dr. Jesús Tricás Preckler









Esta tesis doctoral está dedicada a todos los momentos invertidos para su realización durante cinco años así como al esfuerzo personal consecuencia de los mismos.





Agradecimientos

Para mí, la realización de esta tesis doctoral no solo implica la culminación de un reto o proyecto académico. En el transcurso de esta investigación, de casi cinco años de duración a tiempo parcial, compaginado con el trabajo, he tenido la oportunidad de trabajar en algunas de las compañías aseguradoras más importantes, no solo a nivel nacional, sino con los líderes internacionales del sector asegurador. Además, he podido tener relación laboral con las dos consultorías actuariales especializadas en seguros de mayor prestigio a nivel mundial como son Milliman y Willis Towers Watson, pudiendo, por tanto, conocer a multitud de clientes en los diferentes proyectos y labores de asesoramiento realizadas.

A nivel profesional, académico y de formación, por lo anteriormente comentado, se puede considerar que este proyecto ha sido el elemento perfecto para una sólida consolidación como profesional del sector asegurador, añadiendo un importante proyecto académico a la experiencia profesional.

En el terreno personal, cinco años dan para mucho. Se podría decir que, desde los 24 años con los que se empezó este proyecto hasta los 29 años (justo antes de la treintena) con los que se ha finalizado, han pasado muchas cosas. Muchas personas han venido y, otras tantas se han ido. De todas formas, el recuerdo, lo aprendido y la experiencia vital asociada a cada una de las etapas que han estado presentes en este maravilloso proceso de aprendizaje y prueba de auto superación, han contribuido a la madurez personal y, a fin de cuentas, han sido siempre para bien.

La lista de agradecimientos podría ser tan larga que no terminaríamos nunca, sin embargo se pretende agradecer su ayuda y colaboración principalmente a Ariadna Alegria Molina, al Dr. Ramón Palau, a la Dra. Marianna Bosch, al Dr. Lucinio Gonzalez, a la Dra. Mar Guitert, al Dr. Jose Luís Sanchez, y al Dr. Frederic Marimon.

Quiero agradecer a los expertos que han colaborado en la verificación, diseño y elaboración de los cuestionarios para la realización de ésta investigación: Javier de Antonio, Socorro Blanco Cardona, Christopher Bunzl, Dr. Sergio Carol Llopart, Joan Castells, Carlos Fernandez, Isidre Ivars, Dr. Jesús Tricás Preckler, Júlia Soler, Victor Tapias, Felix Tarradellas, Jaime Romero, Josep Monell, Adolf Gabarro, Antoni Jiménez, Maria Luisa Hernández Sales, Amadeu Alegria y José Gil Pareja.

A todas estas personas que se han ido durante este tiempo. En especial a mis amigos Luís, David, Antonio y Xavier.



Agradecimientos adicionales al Dr. Sergi Carol, no solamente por ser un excelente profesional, sino por una mejor persona y un referente.

Al Dr. Jesús Tricás Preckler, no solo por su infinita paciencia, sabiduría y conocimientos, sino por seguir dirigiendo este proyecto más allá de su jubilación. Después de conocer a multitud de profesionales de primera línea, no creo haber conocido a nadie con la combinación de conocimiento académico, organización, profesionalidad y capacidad de gestión. Conocerle ha sido sin lugar a dudas un regalo y un auténtico privilegio. Además, seguir dirigiendo esta tesis doctoral después de su jubilación ha sido un bonito detalle que ha facilitado ampliamente las cosas.

Esta tesis doctoral es la primera en mi familia, desde que he podido averiguar, así que va dedicada a todos mis familiares que, por muchos motivos, no pudieron conseguir sus metas académicas.

A todas esas personas que han creído en mí y me han animado.



Resum

Aquesta investigació estudia els elements relacionats amb la qualitat percebuda en assegurances de particulars així com les accions de les companyies d'assegurances per incrementar la qualitat de servei global, relacionant les expectatives dels consumidors amb les accions de la companyia mitjançant la metodologia del Quality Function Deployment (QFD). Adicionalment, s'ha desenvolupat un conjunt específic d'elements de qualitat de servei que constitueixen l'escala *SIQUAL* (Spanish Insurance Quality). Amb tot això, s'ha desenvolupat la *ISQFD* (Insurance Service Quality Function Deployment), una eina específica per a orientar les accions de les companyies d'assegurances amb l'objectiu d'incrementar la qualitat percebuda en els clients d'assegurances de particulars.

Adicionalment, s'ha analitzat la relació entre la qualitat de servei global amb elements clau per al desenvolupament de les companyies asseguradores tals com la lleialtat dels clients, la probabilitat que recomanin la seva companyia i, per últim, s'estudien relacions amb les dimensions de valor percebut així com aspectes de millora i d'imprescindibles, fent especial èmfasi en la xarxa de mediadors, de vital importància en el negoci assegurador de l'estat Espanyol i relacionant-los mitjançant la *ISQFD* amb accions per part de les companyies d'assegurances.

Per dur a terme aquesta investigació, s'han aconseguit 305 enquestes a clients d'assegurances així com entrevistes a 17 experts del sector amb experiència consolidada. En la mostra d'experts hi ha representades les companyies d'assegurances, organismes públics, docents i inversadors, membres d'entitats formatives específiques en assegurances i organismes públics.

S'han determinat els aspectes més rellevants a millorar per part de les companyies d'assegurances per incrementar la qualitat de servei percebuda pels seus clients i s'ha estudiat la relació entre qualitat de servei, lleialtat, sensibilitat al preu i recomenació a tercers.





Resumen

La presente investigación estudia los elementos relacionados con la calidad percibida en seguros de particulares así como las acciones de las compañías aseguradoras para incrementar la calidad de servicio global, relacionando las expectativas de los consumidores con las acciones de la compañía mediante el uso de la metodología del *Quality Function Deployment*. Además, se desarrolla un conjunto específico de elementos de calidad de servicio que componen la escala *SIQUAL (Spanish Insurance Quality)*. Con todo esto, se ha desarrollado el *ISQFD (Insurance Service Quality Function Deployment)*, una herramienta específica para orientar las acciones de las compañías aseguradoras con el objetivo de incrementar la calidad percibida en los clientes de seguros de particulares.

Adicionalmente, se analiza la relación entre calidad de servicio global con elementos claves para el desarrollo de negocio de las compañías aseguradoras tales como la lealtad de los clientes y la probabilidad que éstos recomienden su actual compañía y, por último, se estudian elementos relacionados con el valor percibido así como aspectos de mejora y elementos imprescindibles, haciendo especial énfasis en la red de mediación, de gran importancia en el sector asegurador español, relacionándolos mediante el *ISQFD* con posibles acciones de las compañías aseguradoras.

Para llevar a cabo esta investigación, se han conseguido 305 encuestas validadas a clientes de seguros de particulares así como entrevistas con 17 expertos de diferentes ámbitos del sector asegurador en el estado español. En la muestra de expertos están representadas las compañías aseguradoras, organismos públicos, docentes e investigadores, miembros de entidades docentes específicas en seguros y mediadores de seguros.

Se han determinado los aspectos clave a mejorar por parte de las compañías aseguradoras para incrementar la calidad de servicio percibida y se ha estudiado la relación entre calidad de servicio, lealtad, sensibilidad al precio y recomendación a terceros.





Summary

The aim of this research is to study the elements involved in service quality perception in property and casualty insurance business and how insurance companies should improve their resources in order to achieve or improve the service quality levels by the application of the *Quality Function Deployment methodology*. Moreover, a specific set of service quality expectations has been defined and the SIQUAL scale (Spanish insurance Quality) scale has been developed. Combining the previous elements, the ISQFD (Insurance Service Quality Function Deployment) tool has been developed and tested successfully, providing insurance companies and service quality researchers with a powerful tool in order to increase the service quality perception by improving business actions.

Additionally, key elements for the insurance business such as retention, recommendation and future intentions (pricing sensitivity). Furthermore, elements which relate to perceived value and specific points for improvement and mandatory elements, being the insurance brokers an important point for the research, have been analyzed by the application of the *ISQFD* obtaining a set of actions for the insurance companies in order to improve the service quality.

In order to do this research, 305 validated surveys were analyzed and because of the contribution of 17 insurance experts from different sources of the insurance business (companies, researchers, members of public institutions, brokers,...) taking into consideration some insurance products are mandatory in Spain. Because of this, we can ensure that most of the insurance business is being represented.

This research has determined the key elements for improving perceived service quality in insurance companies and its correlation between loyalty, price sensitiveness and recommendation.





ÍNDICE GENERAL

Introducción	25
Objetivos de la investigación.....	26
Motivación	27
Metodología.....	29
Estructura	31
1. Contexto económico general y previsiones generales	33
1.1 Revisión general del contexto internacional	34
1.2 Resumen del contexto general Europeo.....	37
1.3 Resumen del contexto general en el Estado Español.....	38
2. El sector asegurador	41
2.1 Aspectos básicos del sector asegurador	42
2.1.1 Definición de seguro.....	42
2.1.2 Ley de contrato de seguro	43
2.1.3 Conceptos básicos de seguros	43
2.1.4 Organismos reguladores de seguros en el estado español.....	44
2.2 Principales productos aseguradores	46
2.3 Aspectos sociales relacionados con los seguros.....	48
2.4 Datos generales y resultados del sector asegurador	49
2.4.1 Datos generales y resultados del sector asegurador internacional	49
2.4.2 Datos generales y resultados del sector asegurador en el estado español	52
2.4.3 Datos generales y resultados para el negocio de los seguros de no vida en el estado español	57
2.5 Principales grupos aseguradores del estado español.....	61
2.6 Empleo y sector asegurador.....	63
2.7 Volumen de indemnizaciones proporcionadas por el sector	65
2.8 Inversiones institucionales del sector asegurador	67
2.9 Las nuevas tecnologías en el sector asegurador.....	69
2.10 Red de mediación de seguros en el estado español.....	71



3 Estado de la cuestión y marco teórico	75
3.1 Los servicios.....	76
3.2 Competitividad en el sector asegurador	79
3.3 Elementos relacionados con el comportamiento del consumidor.....	80
3.3.1 Relación general entre elementos	82
3.3.2 Lealtad de los clientes.....	83
3.3.4 La calidad	87
3.3.5 La calidad de servicio.....	90
3.3.6 La calidad de servicio en seguros.....	91
3.3.7 Conceptualización de la calidad de servicio	92
3.3.8 La medición de la calidad de servicio	93
3.3.9 La satisfacción de los clientes.....	99
3.3.10 Relación entre calidad de servicio y satisfacción de los consumidores	101
3.3.11 Relación entre satisfacción de los consumidores y la calidad de servicio con la lealtad de los consumidores	102
3.3.12 El factor precio y la relación con la calidad de servicio y la satisfacción de los consumidores	102
3.4 Importancia de la mediación en el sector asegurador	106
3.5 Nuevas tecnologías	109
3.6 Quality Function Depoyment	112
3.6.1 La casa de la calidad.....	115
3.6.2 Estructura básica de la casa de la calidad.....	116
3.6.3 Proceso de análisis de la voz del cliente con la metodología QFD	117
3.6.4 Aplicaciones de la metodología QFD.....	118
3.6.5 Ventajas del uso de la metodología de QFD	120
3.6.6 Dificultades para la aplicación del QFD	122
3.6.7 Aplicación de QFD al sector servicios.....	123
3.6.8 Aplicación de QFD al sector asegurador	124
3.6.9 La voz del cliente.....	126
3.6.10 Identificación de las expectativas del cliente	128
3.6.11 Ordenación jerárquica y orden de importancia de las expectativas	130
3.6.12 Valor percibido y dimensiones del valor percibido.....	131
3.6.13 Los anillos del valor percibido	135
3.6.13.1 Primer anillo: Producto o servicio básico.....	136
3.6.13.2 Segundo anillo o respaldo.....	137
3.6.13.3 Tercer anillo o servicio mejorado.....	137



4. Metodología.....	139
4.1 Diseño del listado de QUÉ's – Fase cualitativa	140
4.1.1 Diseño de la muestra y población de estudio	141
4.1.2 Modificaciones propuestas por los autores de la investigación	142
4.1.3 Modificaciones propuestas por docentes expertos en investigación de mercado.....	143
4.1.4 Modificaciones propuestas por expertos del sector	144
4.1.5 Pre test	145
4.1.6 Cuestionario final para los clientes de seguros	145
4.2 Obtención del listado de CÓMO's – Fase cualitativa	151
4.2.1 Diseño de la muestra de expertos para la obtención del listado de CÓMO's	151
4.2.2 Elaboración del listado final de CÓMO's.....	153
4.3 Estructura final del QFD.....	158
4.3.1 Matrices finales obtenidas.....	158
4.3.1 Obtención de los resultados del QFD – segunda fase cuantitativa	161
4.3.3 Consideraciones previas a la obtención de resultados.....	163
4.3.4 Pre test para la obtención de los resultados del QFD	164
5 Análisis de resultados	165
5.1 Resultados de la encuesta a clientes para la obtención de los QUÉ's.....	165
5.1.1 Tratamiento de datos y selección de casos válidos.....	165
5.1.2 Análisis descriptivo de la muestra obtenida	167
5.1.3 Análisis del grado de importancia de los QUÉ's	170
5.1.4 Análisis del grado de satisfacción de los QUÉ's	173
5.1.5 GAP Analysis	175
5.1.6 Path Analysis.....	179
5.2 Análisis de elementos de calidad global en la muestra.....	182
5.3 Análisis cruzado de respuestas.....	187
5.3.1 Análisis cruzado de la opción a futuro	187
5.3.2 Análisis cruzado de la recomendabilidad del producto o servicio asegurador ...	190
5.3.3 Análisis cruzado de la calidad de servicio global del producto o servicio asegurador	194
5.4 Análisis de las respuestas abiertas.....	198
5.4.1 Tratamiento de las respuestas abiertas	198
5.4.2 Análisis de los aspectos imprescindibles para los clientes de las pólizas de seguro de la muestra encuestada	199
5.4.3 Análisis de los aspectos de mejora de la red de mediación de la muestra encuestada	200
5.4.4 Análisis de los servicios no esperados por parte de la aseguradora en la muestra encuestada	202



5.5 Desarrollo del QFD	205
5.5.1 Análisis de resultados de la matriz de correlaciones del QFD	205
5.5.2 Análisis de los resultados del techo del QFD	212
5.6 Análisis de las contribuciones de los CÓMO's	216
5.7 El sector asegurador y la calidad de servicio.....	219
5.7.1 Primer anillo del servicio asegurador	219
5.7.2 Segundo anillo del servicio asegurador	221
5.7.3 Tercer anillo del servicio asegurador	223
Ámbito de la investigación y conclusiones.....	226
1. Limitaciones de la investigación	226
2. Líneas futuras	226
3. Conclusiones	227
3.1 Conclusiones sobre la metodología	227
3.2 Conclusiones sobre los resultados obtenidos.....	227
Bibliografía	231
Anexos.....	261
2 Anexos al Capítulo 2: El sector asegurador	263
2.1 La dirección general de seguros y fondos de pensiones (DGSFP)	263
2.2 Anexos para el análisis de los seguros de no vida	264
2.3 Anexos para el análisis del ramo de automóviles	267
2.4 Anexos para el análisis de los seguros de multirriesgo	276
2.5 Anexos para el análisis del ramo de hogar	281
2.6 Anexos para el análisis de otros productos de no vida.....	289
2.7 Anexos para el análisis del ramo de salud.....	293
2.8 Anexos para el análisis de los seguros de vida	300
3 Anexos al capítulo 3: Estado de la cuestión y marco teórico	303
3.1 Quality Function Deployment y su aplicabilidad y evolución.	303
3.2 Modelos de calidad	306
3.2.1 El modelo Nórdico.....	307
3.2.2 El modelo Americano o perspectiva Americana.....	308
3.2.3 Modelos alternativos.....	310
4 Otros anexos: Cuestionarios y resultados obtenidos	313
4.1 Cuestionario final clientes de seguros – formato papel	314
4.2 Cuestionario final clientes de seguros – formato online	318
4.3 Cuestionario final profesionales del sector asegurador	329
4.4 Aspectos imprescindibles para el asegurado.....	332
4.5 Servicios que superan las expectativas del asegurado	336
4.6 Oportunidades de mejora de agentes y mediadores	337



Índice de Figuras

Figura 1.1: Crecimiento mundial 2015 y previsiones para 2016.....	36
Figura 1.2: Crecimiento económico en términos de PIB.....	39
Figura 2.1: Segmentos de negocio de particulares y empresas.....	41
Figura 2.2: Ubicación en el organigrama estatal de la DGSFP.....	45
Figura 2.3: Esquema resumen de factores que inciden sobre la actividad aseguradora.....	48
Figura 2.4: Variación estimada en primas de seguros en 2015.....	49
Figura 2.5: Evolución en términos reales de las primas de vida y no vida entre 2014 y 2015.....	50
Figura 2.6: Evolución de los resultados de negocio para EE.UU, Eurozona, Japón y Australia.....	51
Figura 2.7: Peso de las primas de seguros sobre el PIB.....	52
Figura 2.8: Peso de las primas de seguros sobre el PIB.....	52
Figura 2.9: Primas por habitante.....	53
Figura 2.10: Composición general del negocio asegurador en España a Marzo 2016.....	54
Figura 2.11: Evolución de las primas de seguros desde 2004.....	54
Figura 2.12: Variación en el volumen de negocio desde 2004.....	55
Figura 2.13: Primas de seguros corregidas por el nivel de renta.....	56
Figura 2.14: Evolución de las primas en España a Marzo 2015.....	59
Figura 2.15: Evolución de las primas de seguros de no vida en España a Marzo 2015.....	59
Figura 2.16: Ratio combinado para los diferentes ramos de seguros de no vida.....	60
Figura 2.17: Principales grupos aseguradores.....	61
Figura 2.18: Crecimiento de los principales productos aseguradores.....	62
Figura 2.19: Crecimiento de los principales productos aseguradores.....	62
Figura 2.20: Empleo en el sector asegurador y su distribución del empleo por género.....	63
Figura 2.21: Tasa de temporalidad en el empleo del sector asegurador.....	64
Figura 2.22: Peso de las indemnizaciones de no vida sobre la renta disponible de los hogares.....	66
Figura 2.23: Promedio anual a fecha 2015 de inversión del sector asegurador.....	67
Figura 2.24: Distribución de los costes en tecnología del sector asegurador.....	69
Figura 2.25: Evolución de los costes por personal de departamentos de tecnología.....	69
Figura 2.26: Evolución del volumen de negocio vendido directamente por internet.....	70
Figura 2.27: Resumen de la distribución del negocio asegurador en función del canal de distribución.....	72
Figura 2.28: Distribución de los agentes en función del volumen de negocio.....	73
Figura 3.1: Diferencias entre las cadenas de producción de los productos y los servicios.....	78
Figura 3.2: Antecedentes y consecuencias del comportamiento del consumidor.....	80
Figura 3.3: Relación general entre los elementos que influyen en la lealtad.....	82
Figura 3.4: Orden de implicaciones entre calidad, valor, inversión y precio.....	104
Figura 3.5: Estructura básica de la casa de la Calidad.....	116
Figura 3.6: Etapas del proceso de QFD.....	117
Figura 3.7: Consumidores y necesidades.....	128
Figura 3.8: Modelo de Kano de la satisfacción de clientes.....	130
Figura 3.9: Esquema relacional de conceptos importantes.....	134
Figura 3.10: Los anillos del valor percibido de Levitt (1986).....	135
Figura 4.1: Esquema general para la obtención de los QUÉ's.....	141
Figura 4.2: Preguntas finales del cuestionario para clientes de seguros de particulares.....	148
Figura 4.3: Esquema general para la obtención de los CÓMO's.....	151
Figura 4.4: Matriz principal del QFD completada por los expertos del sector asegurador.....	159
Figura 4.5: Techo del QFD completada por los expertos del sector asegurador.....	160
Figura 4.6: Perfiles profesionales de los expertos entrevistados.....	162
Figura 5.1: Medio de contratación para la póliza de seguro.....	167
Figura 5.2: Número de siniestros en los últimos dos años.....	168
Figura 5.3: Tipo de seguro contratado.....	169
Figura 5.4: Resultados del grado de importancia de los QUÉ's.....	171
Figura 5.5: Resultados del grado de importancia de los QUÉ's.....	173
Figura 5.6: Resultados del grado de importancia de los QUÉ's.....	176
Figura 5.7: GAP Analysis de los QUÉ's.....	177
Figura 5.8: Esquema utilizado en la metodología del Path Analysis.....	180
Figura 5.9: Resultados del Path Analysis.....	180
Figura 5.10: Grado de satisfacción con la compañía de seguros.....	182
Figura 5.11: Calidad global de servicio.....	183



Figura 5.12: Confianza en la compañía aseguradora.....	183
Figura 5.13: Intención de cambio de la compañía en función del precio.....	184
Figura 5.14: Recomendación a terceros.....	185
Figura 5.15: Actuación en caso de necesidad de otro producto asegurador.....	186
Figura 5.16: Opción a futuro en función del grado de confianza.....	187
Figura: 5.17 Opción a futuro en función del grado de calidad global.....	188
Figura 5.18: Opción a futuro en función de la existencia de siniestro.....	189
Figura 5.19: Opción a futuro en función del grado del medio de contratación.....	190
Figura 5.20: Recomendabilidad en función del grado de calidad global.....	191
Figura 5.21: Recomendabilidad en función del grado de sensibilidad al precio.....	192
Figura 5.22: Recomendabilidad en función de la existencia de siniestro.....	192
Figura 5.23: Recomendabilidad en función del medio de contratación.....	193
Figura 5.24: Calidad de servicio global en función de la existencia de siniestro.....	194
Figura 5.25: Calidad de servicio global en función del grado del medio de contratación.....	195
Figura 5.26: Calidad de servicio global en función del grado del grado de confianza.....	195
Figura 5.27: Calidad de servicio global en función del grado del nivel máximo de estudios.....	196
Figura 5.28: “¿Qué aspectos son imprescindibles para usted como cliente de una póliza de seguro?”.....	199
Figura 5.29: “¿En qué le gustaría que mejorase su agente o mediador?”.....	201
Figura 5.30: “¿Le ha sorprendido algún servicio por parte de la aseguradora que no esperaba?”.....	203
Figura 5.31: Contribución global de los CÓMO's.....	216
Figura 8.1: Importancia del seguro en la renta disponible de los hogares.....	264
Figura 8.2: Penetración de los principales grupos aseguradores.....	265
Figura 8.3: Penetración de los principales grupos aseguradores.....	266
Figura 8.4: Penetración del seguro de automóviles en función del tipo de familia.....	266
Figura 8.5: Total del parque de automóviles asegurados.....	268
Figura 8.6: Proporción de vehículos asegurados de daños propios.....	269
Figura 8.7: Penetración del seguro de automóviles en función del tipo de familia.....	270
Figura 8.8: Costes de los siniestros y víctimas en accidentes de tráfico.....	270
Figura 8.9: Número de siniestros de automóviles por cada 10.000 habitantes.....	271
Figura 8.10: Principales resultados relacionados con el negocio de seguro de automóviles.....	272
Figura 8.11: Ratio combinado para el seguro de automóviles.....	273
Figura 8.12: Resultados de la cuenta técnica y crecimiento en primas de automóviles.....	273
Figura 8.13: primas de automóviles corregidas por el nivel de renta.....	274
Figura 8.14: primas de automóviles corregidas por el nivel de renta.....	275
Figura 8.15: Evolución de las primas de seguros de automóviles en España a Marzo 2015.....	275
Figura 8.16: Crecimiento y resultado de la cuenta técnica para los seguros de no vida.....	276
Figura 8.17: Primas de seguros de no vida corregidas por el nivel de renta.....	277
Figura 8.18: Composición de los seguros de multirriesgo.....	278
Figura 8.19: Crecimiento y resultado de la cuenta técnica para los seguros multirriesgo.....	278
Figura 8.20: Primas y canales de distribución para los seguros multirriesgo.....	279
Figura 8.21: Canales de distribución y siniestralidad para los seguros multirriesgo.....	280
Figura 8.22: “Análisis técnico de los seguros de multirriesgo. Año 2015”.....	280
Figura 8.23: Descripción general de las viviendas aseguradas y tasa de aseguramiento.....	284
Figura 8.24: Tasa de aseguramiento del seguro del hogar en el estado español.....	285
Figura 8.25: Tasa de aseguramiento del seguro del hogar en el estado español por comunidad autónoma.....	286
Figura 8.26: Peso específico de los diferentes seguros de multirriesgo.....	287
Figura 8.27: Niveles de aseguramiento para los seguros del hogar.....	288
Figura 8.28: Canales de distribución para el seguro de hogar.....	288
Figura 8.29: Esfuerzo económico por comunidad autónoma y canales de distribución de los seguros de accidentes.....	289
Figura 8.30: Esfuerzo económico por comunidad autónoma y canales de distribución de los seguros de accidentes.....	290
Figura 8.31: Canales de distribución para el seguro de comunidades.....	291
Figura 8.32: Esfuerzo económico por comunidad autónoma y canales de distribución de los seguros de responsabilidad civil.....	292
Figura 8.33: Evolución en primas y siniestralidad para el seguro de multirriesgo industrial.....	293
Figura 8.34: Penetración del seguro de salud en el estado español.....	294
Figura 8.35: Evolución de las prestaciones de los seguros de salud, datos en millones de euros.....	295
Figura 8.36: Primas de seguros sobre el PIB y penetración del seguro por comunidad autónoma.....	296
Figura 8.37: Niveles de aseguramiento para los seguros de salud.....	297



Figura 8.38: Evolución de las primas de seguros de salud en España a Marzo 2015.....	298
Figura 8.39: Aportaciones a productos a productos de previsión.....	299
Figura 8.40: Partícipes y asegurados de productos de pensiones.....	299
Figura 8.41: Tasa de adquisición de previsión sobre la renta disponible.....	300
Figura 8.42: Esfuerzo económico para la adquisición de productos de seguros de ahorro- previsión.....	301
Figura 8.43: Canales de distribución de los seguros de vida.....	302
Figura 8.44: Primas por habitante en los seguros de vida.....	302
Figura 8.45: Evolución comparativa del QFD entre Japón y América.....	304
Figura 8.46: El modelo de análisis del GAP.....	308
Figura 8.47: Elementos que determinan la calidad de servicio.....	309
Figura 8.48: Modelo de Mattsson.....	311
Figura 8.49: Modelo para la calidad de servicio percibida y la satisfacción.....	312





Índice de tablas

Tabla 1.1: Resumen de la evolución económica y empleo por regiones (2008-2014).....	35
Tabla 1.2: Indicadores principales de la economía española.....	38
Tabla 2.1: Crecimiento de los principales productos aseguradores.....	58
Tabla 2.2: Número de siniestros diarios gestionados e importe.....	65
Tabla 3.1: Principales diferencias conceptuales entre productos y servicios.....	76
Tabla 3.2: Elementos de calidad de servicio en la escala GIQUAL.....	98
Tabla 3.3: Definiciones de la metodología del QFD.....	113
Tabla 3.4: Aplicaciones de la QFD.....	118
Tabla 3.5: Otras publicaciones destacables de QFD en el entorno estratégico empresarial competitivo.....	119
Tabla 3.6: Definiciones de valor percibido.....	132
Tabla 4.1: Comparación expectativas iniciales con finales.....	145
Tabla 4.2: Obtención de los <i>QUÉ</i> 's en clientes de seguros de particulares.....	147
Tabla 4.3: Reclasificación de <i>CÓMO</i> 's.....	153
Tabla 4.4: Lista de <i>CÓMO</i> 's.....	157
Tabla 5.1: Abreviaciones de los <i>QUÉ</i> 's.....	170
Tabla 5.2: Detalle del grado de importancia de los <i>QUÉ</i> 's.....	172
Tabla 5.3: Detalle del grado de importancia de los <i>QUÉ</i> 's.....	174
Tabla 5.4: Análisis conjunto del grado de importancia y el grado de satisfacción de los <i>QUÉ</i> 's.....	175
Tabla 5.5: Matriz de correlaciones del ISQFD.....	206
Tabla 5.6: Techo con las correlaciones del ISQFD.....	212
Tabla 5.7: Elementos relacionados con el primer anillo de Levitt.....	220
Tabla 5.8: Elementos relacionados con el segundo anillo de Levitt.....	222
Tabla 5.9: Elementos relacionados con el tercer anillo de Levitt.....	224
Tabla 8.1: Distribución de la siniestralidad sobre las primas por garantías.....	267
Tabla 8.2: Características principales de los siniestros de hogar.....	281
Tabla 8.3: Características principales de los siniestros de hogar por comunidades autónomas.....	282





Introducción

Es evidente que, el sector asegurador, ha centrado sus esfuerzos en aspectos de rentabilidad financiera y otros aspectos tales como el análisis actuarial, la publicidad, intentar modernizar la imagen de las compañías aseguradoras y en proporcionar productos que respondan a las necesidades del cliente, aunque siempre *a posteriori*.

En el desarrollo de esta investigación pretendemos, desde una perspectiva diferente y totalmente orientada a satisfacer a los clientes, proporcionar al sector asegurador de elementos de mejora tangibles para que mejoren sus productos y servicios. Por la naturaleza de esta investigación, ninguna compañía aseguradora va a estar particularmente representada, ni en el análisis de las necesidades de los clientes ni en las entrevistas con los expertos e intentaremos captar las respuestas de un amplio abanico de perfiles profesionales.

Todo este estudio se focaliza en el sector de seguros de no vida y más concretamente en el de seguros de particulares. Para concretar el foco de estudio nos centraremos únicamente en el mercado español y, en este sentido, contaremos solamente con la opinión de expertos profesionales y académicos que desarrollen o hayan desarrollado su actividad en España.



Objetivos de la investigación

El objetivo principal de esta investigación es estudiar la calidad percibida por los clientes de seguros de particulares, relacionando las expectativas de los consumidores con las acciones por parte de las compañías aseguradoras que más incidencia tienen en la satisfacción de las expectativas de los clientes.

El objetivo anteriormente descrito, puede desglosarse en los siguientes objetivos específicos (y secundarios):

- Analizar las características más influyentes en las expectativas de los clientes de seguros de particulares.
 - Determinar las expectativas a tener en cuenta para el análisis de la calidad en seguros de particulares.
 - Estudiar la importancia de cada una de las expectativas así como el grado de satisfacción de los clientes.
- Relacionar las expectativas del párrafo anterior con aspectos generales de calidad de servicio y otros aspectos decisivos para el correcto desarrollo de la actividad aseguradora por parte de las compañías como la lealtad y la recomendación a terceros.
- Analizar las acciones de las aseguradoras que mayor incidencia tienen en la satisfacción de las expectativas de los clientes mediante el despliegue de la metodología Quality Function Deployment (en adelante, QFD) en productos de seguros de particulares en el Estado Español.

Una vez completada esta investigación, se obtendrá un conjunto de elementos obtenidos mediante la aplicación específica del QFD al sector asegurador, que permitirán a las compañías aseguradoras que los mejoren obtener incrementos en la calidad percibida por parte de sus clientes.



Motivación

La principal motivación, por parte del autor de éste estudio, es profundizar en los aspectos teóricos que hacen referencia al sector asegurador. Durante siete años de experiencia en el sector de seguros, focalizado en el negocio de los seguros de no vida y con actividad en diferentes compañías aseguradoras así como en consultoría, he percibido la escasa atención que recibe la calidad y la gestión de la calidad tanto en la literatura académica como en las acciones finales de negocio por parte de las compañías aseguradoras.

Se han encontrado pocos estudios sobre calidad en seguros en el estado español. Adicionalmente, no se han podido encontrar estudios académicos específicos de calidad en seguros, que relacionen las expectativas de los consumidores con las políticas de mejora de producto o servicio por parte de las compañías aseguradoras.

En un sentido amplio, pretendemos explorar un sector que pensamos no ha tenido especial cuidado ni ha recibido la atención, ni a nivel científico ni a nivel empresarial, centrándonos en la calidad percibida por parte de los clientes y cómo las compañías aseguradoras pueden orientar sus políticas estratégicas y acciones hacia la consecución de la calidad de servicio.

Después de unos años y mucha actividad en el sector asegurador, el autor de la investigación piensa que la contribución a la sociedad y la satisfacción de los clientes del sector asegurador, no está tan relacionadas con técnicas actuariales y matemática avanzada, dónde sí se demuestra continuamente mucho interés, tanto académico como empresarial, sino que se debería intentar comprender realmente qué es lo que están demandando los clientes y cómo pueden las compañías aseguradoras proporcionárselo.

Adicionalmente, los avances tecnológicos así como la presencia importante de internet en el sector asegurador, pueden haber influido de forma importante en términos de servicio y el autor del estudio piensa que algunas creencias y conceptos pueden haber quedado desfasadas por la aparición y aceptación de las nuevas tecnologías.

El autor de éste estudio ha tenido la oportunidad de trabajar en aspectos clave de desarrollo de negocio y gestión de aspectos técnicos en los principales grupos aseguradores internacionales así como en firmas consultoras de prestigio internacional, combinando la experiencia profesional con el desarrollo de este estudio.



A nivel personal, quiero hacer una aportación al sector asegurador para facilitar que las compañías aseguradoras puedan satisfacer a sus clientes en un negocio tan complicado como éste. Adicionalmente, deseo aportar a la literatura académica con una metodología consistente para analizar la calidad en seguros.

Por otra parte, cabe destacar que según el informe *“El mercado español de seguros a 2014”* publicado por Mapfre, el peso de los seguros de no vida en el global de la economía del estado español está alrededor del 2,9% y para los seguros de vida alrededor del 2,3%. En este sentido, se está estudiando un sector de vital importancia para la economía del estado español.



Metodología

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizarán metodologías cuantitativas y cualitativas que permitirán analizar los diferentes objetivos planteados.

Dado que el principal objetivo es el análisis de la calidad de servicio en seguros de particulares mediante la aplicación de la metodología del QFD, serán necesarias continuas entrevistas a expertos del sector de diferentes ámbitos (parte cualitativa) así como numerosas encuestas a encuestados (parte cuantitativa).

Para desplegar el QFD en cualquier ámbito de aplicación, debemos, por un lado, recoger las expectativas de los clientes y, posteriormente y mediante entrevistas con expertos, estudiar las especificaciones técnicas del producto o servicio y establecer correlaciones entre las expectativas y las especificaciones y de las especificaciones entre si.

Para estudiar los elementos más importantes en la calidad global de servicio y en la lealtad de los clientes:

- Estableceremos una lista de elementos que serán importantes para medir la calidad percibida (estos representaran luego los QUE de la función QFD).
- Estudiaremos la relación de éstos elementos con la calidad global de servicio.
- Estudiaremos la relación de estos elementos con la intención de seguir en la compañía (lealtad) de los clientes.

En este sentido y como descomposición de los objetivos que nos van a permitir el despliegue del QFD diferenciamos:

- Establecer, mediante un marco teórico sólido, un conjunto de factores o elementos que pueden ser importantes para los consumidores (los QUÉ's de la matriz del QFD). Intentaremos encontrar y estudiar un marco que se adecúe al sector asegurador para garantizar el máximo rigor y consistencia científicos.
 - El desarrollo de la escala SIQUAL (*Spanish Insurance Quality*) que permitirá estudiar las principales expectativas de calidad de servicio en el sector asegurador español.
 - Obtención de datos mediante encuestas a consumidores (personas que son titulares o cotitulares de una póliza de seguros de particulares, principalmente de automóvil o de hogar).
 - Adicionalmente a las expectativas, también queremos estudiar el grado de satisfacción de los elementos seleccionados.



- Estudiar qué elementos están más correlacionados o son más influyentes sobre la calidad global de servicio.
- Obtención de una serie de acciones que, por parte de la compañía aseguradora y/o de la red de mediadores, se pueden hacer para que la calidad de servicio mejore.
 - Elaboración de la matriz de ISQFD (*Insurance Service Quality Function Deployment*).
 - Establecer cuáles son estos elementos mediante entrevistas a expertos del sector.
 - Encontrar, mediante la información proporcionada por los expertos, si existe interacción entre estos elementos.
- Relacionar los *QUÉ's* y los *CÓMO's* para la obtención de la función QFD y, determinar las acciones que, tanto por parte de la compañía aseguradora como por la red de mediación, pueden tener un mayor impacto en la calidad global de los clientes.



Estructura

En términos generales, se pretende determinar una estructura que permita al lector de esta investigación tener una visión suficientemente amplia del sector así como de aspectos relacionados que, conjuntamente con una fuerte base teórica y un análisis detallado de los resultados obtenidos, pueda constatar el estudio de los objetivos anteriormente planteados. En este sentido, la estructura general sigue las siguientes directrices:

- **Contexto económico general y provisiones generales:** en este punto, se contextualizará la investigación en el periodo temporal de elaboración de la misma.
- **El sector asegurador:** se proporcionarán conceptos, cifras y aspectos básicos para la comprensión de los diferentes análisis y las respectivas implicaciones derivadas de éstos.
- **Marco teórico:** éste es un apartado especialmente importante en el que se contextualizan los conceptos clave, que permiten enmarcar esta investigación en el global de la literatura académica hasta la fecha.
- **Análisis de resultados:** los resultados obtenidos en este apartado se analizarán en detalle para relacionar diferentes aspectos de la calidad de servicio y las acciones que las compañías aseguradoras pueden priorizar para incrementarla.
- **Conclusiones:** en base a los resultados obtenidos y teniendo en cuenta los objetivos que se han planteado, se elaborará una lista de conclusiones.





1. Contexto económico general y previsiones generales

Es evidente que el desarrollo de este proyecto de investigación se ha desarrollado en un entorno social y económico peculiar por los efectos de la crisis económica que ha azotado con fuerza la práctica totalidad del tejido social y empresarial del estado español.

A la reciente crisis económica española le ha precedido una crisis financiera que ha afectado, en mayor o menor medida, la práctica totalidad de las economías a escala mundial.

Para estudiar este apartado nos basaremos principalmente en resultados obtenidos de los informes: “*Memoria social*” de UNESPA así como del “*Anuario del sector asegurador*” de ICEA así como de otras publicaciones de ICEA-, ambas publicaciones se actualizan anualmente y son ampliamente conocidas en el sector asegurador.

En este apartado no pretendemos hacer una descripción exhaustiva del contexto económico o social pero sí dar algunos indicadores generales que permitan entender algunos puntos:

- La opinión de los encuestados que utilizaremos en el estudio de campo. Lógicamente, los clientes de seguros, como los clientes de cualquier tipo de producto o servicio, han sufrido directa o indirectamente los efectos de la crisis económica.
- Las opiniones y valoraciones de los expertos. Probablemente, en los últimos años, un sector tan conservador como el asegurador ha sufrido cambios importantes y los dirigentes del sector pueden manifestarlo en sus opiniones.

Para contextualizar esta investigación, se hará una breve revisión a la economía internacional y española de los últimos años haciendo énfasis en los principales indicadores de economía.



1.1 Revisión general del contexto internacional

En este apartado, se estudiarán, de forma general, algunos datos significativos de la economía para contextualizar este estudio y la importancia del sector asegurador a nivel internacional.

Según los datos del informe “*Anuario del sector asegurador. Datos 2014*” de ICEA, la evolución del Producto Interior Bruto (en adelante, “PIB”) mundial ha tenido incrementos constantes desde 2009 y, a fecha de 2014, está un 19,2% por encima de los valores de 2008. De todas formas, la evolución es muy diferente en función del área del planeta que estemos estudiando.

- Las economías europeas y de la eurozona han experimentado leves empeoramientos desde 2008 y la situación se ha “estabilizado” a 2014 con un resultado un 2,9% inferior a los obtenidos en 2008. Lógicamente y como comentábamos anteriormente, esta zona ha sufrido con especial dureza las consecuencias de la crisis financiera global.
- La economía americana, principalmente de Estados Unidos, ha experimentado fuertes decrecimientos desde 2009 y a partir de 2011 goza de buenos niveles de recuperación para terminar 2014 con un PIB un 0,3% superior a los niveles de 2008.
- Las economías asiáticas siguen prácticamente la misma tendencia global mundial, con crecimientos leves pero constantes desde 2008 y con niveles de PIB un 6,2% superiores en 2014 que en 2008.
- Las regiones de América Latina, tienen desde 2009 crecimientos importantes en términos de PIB situándose en 2014 un 11,3% por encima de los niveles de 2008. El crecimiento en estas economías ha sido muy pronunciado.
- Los países que más crecen en términos de PIB (recordamos que estamos mirando aumentos o descensos relativos del PIB y esto no tiene por qué significar que hayan existido mejoras sociales significativas) han sido los países africanos, que han experimentado crecimientos constantes desde 2008 con un resultado un 39,8% superior en 2014. Este grupo de economías son, sin lugar a duda, las que han experimentado mayores evoluciones en el período comentado.

Analizando datos relativos al empleo, donde estudiamos principalmente la tasa de empleo sin tener en cuenta la calidad del mismo, observamos una situación muy parecida a la comentada anteriormente en el desarrollo de la economía.

En términos globales a nivel mundial, el número de empleados a 2014 fue un 6,2% superior a 2008 y durante este período, apareció una evolución constante.



- Los países europeos son los que presentan una situación más desfavorable, con tendencia negativa desde 2008 y a fecha de 2014, el número de habitantes con empleo era un 2,9% inferior que en 2008. Hay que tener presente que éste es el único grupo que presenta peores resultados entre todos los estudiados.
- Estados Unidos sufrió un importante deterioro del empleo en 2009 y no experimentó ninguna recuperación hasta 2011, llegando a finales de 2014 a unos resultados sólo un 0,3% superiores que en 2008.
- En las regiones de América Latina, aparecieron incrementos de empleo importantes y sostenidos desde 2009 que finalizan con una mejora del 11,9% en términos de ocupación.
- La evolución Asiática está muy correlacionada con la evolución global mundial, supone un punto intermedio entre las economías más emergentes de América Latina y África y las economías más maduras como Europa y Estados Unidos.
- Los países Africanos son los que han experimentado mayores mejoras en términos de empleo, con aumentos lineales desde 2008 con un 16,3% más de habitantes con empleo en 2014 que en 2008.

La Tabla 1.1 nos muestra el resumen de lo anteriormente comentado:

Zona	Evolución PIB	Evolución tasa de empleo
Área Euro	-1,1%	-2,9%
EEUU	+9,5%	+0,3%
América Latina	+16,6%	+11,3%
Asia	+39,8%	+6,2%
África	+29,3%	+16,3%
TOTAL MUNDIAL	+19,2%	+6,2%

Tabla 1.1: Resumen de la evolución economía y empleo por regiones (2008-2014).
Fuente: "Anuario del sector asegurador. Datos 2014". ICEA.

Hay que tener en cuenta al leer los datos proporcionados que las economías "emergentes" son las que experimentan mayores tasas de crecimiento, tanto en el global de la economía como en términos de empleo. Pensamos que esta situación es lógica y está más relacionada con el hecho que son economías en desarrollo que por haber tenido buenas políticas de expansión o estrategia económica.

La Figura 1.1 detalla tanto el crecimiento mundial (en azul) en términos de PIB como las previsiones para 2016 (en naranja).

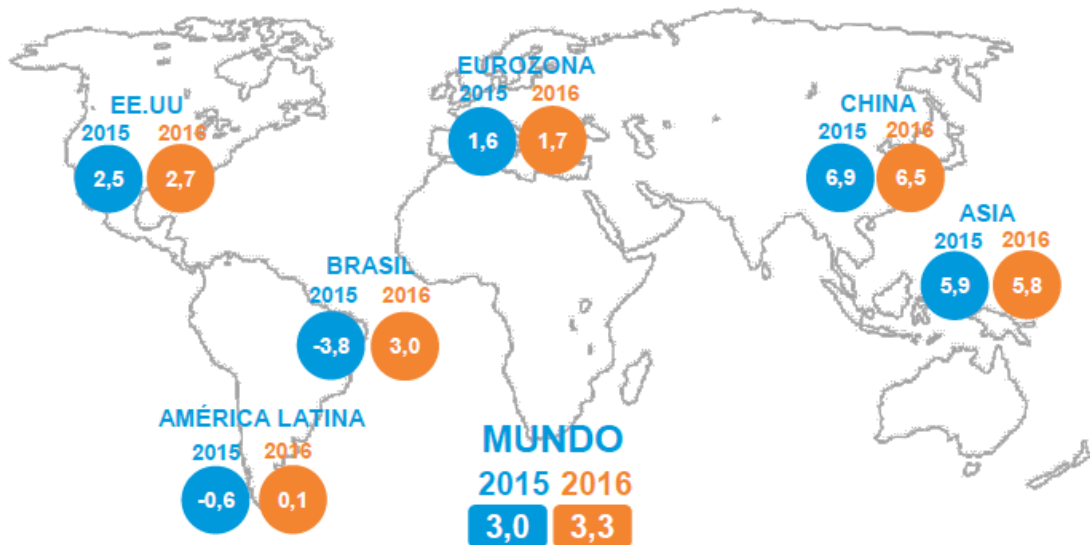


Figura 1.1: Crecimiento mundial 2015 y previsiones para 2016.
Fuente: "Anuario del sector asegurador 2015". ICEA.

En la Figura 1.1, se observa que las previsiones para 2016 son favorables en la práctica totalidad de la economía mundial. Sólo destaca, de forma negativa, la previsión para la evolución de América Latina que, sin contar con Brasil, no tendrá crecimiento.

Por otro lado, en términos de buen crecimiento, se destacan las previsiones para el mercado asiático y, en especial, para China, pese haber frenado sensiblemente su ritmo de crecimiento.

Los resultados anteriormente comentados ponen de manifiesto que el buen comportamiento del global de la economía es principalmente debido a las economías emergentes.



1.2 Resumen del contexto general Europeo

Del apartado anterior, observamos que la situación en los últimos años para los países de la Unión Europea no ha sido especialmente positiva. En este apartado pretendemos analizar un poco más, sin entrar en demasiado detalle, las diferencias por grupos de países.

Según el informe “*Anuario del sector asegurador. Datos 2014*” de ICEA, hay una importante diferencia entre las economías denominadas “centrales”, de las que forman parte países como Alemania, Francia, Bélgica o Austria y las economías denominadas como “periféricas” tales como España, Irlanda, Italia o Portugal.

- Los países de Europa Central, en su mayoría, experimentaron reducciones de PIB en 2009 (comparando respecto a 2008) pero todos ellos se han recuperado (un caso de recuperación “moderada” es Francia con un 1,1% superior a 2008) y, otro con una recuperación muy notable es Alemania con cifras un 4,5% superiores que en 2008.
- Por otro lado, los países de la Europa periférica presentan comportamientos menos estables con fuertes caídas a partir de 2008 que presentan síntomas de recuperación en 2014. Por ejemplo, Portugal en 2014 tiene un 0,7% menos de PIB que en 2008 y España un 5,7% menos.

En términos de tipo de interés de la deuda pública, también observamos para las principales economías del centro de Europa tendencias globales de decrecimiento hasta niveles claramente menores al 1%. Por otro lado, los países de la Europa periférica presentan tendencias mucho menos estables con “picos” del 14% (Portugal a inicios de 2012) del 12,5% (Irlanda, a mediados de 2011). Para España, los máximos se alcanzaron a mediados de 2012 con valores cercanos al 7%.

La media de la tasa de paro en 2014 se sitúa en el 11,6% con previsiones de bajadas importantes (11,2% para 2015 y 10,6% en 2016). También se prevén aumentos del 1,3% en la inflación para 2016.



1.3 Resumen del contexto general en el Estado Español

Es amplia y extensamente conocido que los últimos años, especialmente el periodo 2009-2013 ha sido dramático para la economía española. En este periodo, observamos caídas constantes del PIB que llegan a niveles del -4% en 2009 y hasta 2014 la economía no empieza a repuntar y lo hace con crecimientos muy moderados que no llegan al 2% según el “*Anuario del sector asegurador. Datos 2014*” de ICEA.

De la misma forma, la tasa de paro presenta una notoria tendencia creciente desde 2007 que parece empieza a decrecer en 2014. No estamos teniendo en cuenta, sin embargo, la calidad del empleo o datos referentes a salarios. A fecha de finales de 2014, la tasa de paro del Estado Español fue del 23,7% siendo la mayor de la Unión Europea excepto de Grecia, que presentaba niveles del 26,6%.

La situación, en términos de desempleo, presenta diferencias significativas en función del área geográfica de estudio. Comunidades Autónomas como Andalucía, Canarias, Castilla la Mancha, Extremadura y Murcia presentan tasas muy superiores al 25%, llegando al 34,2% en Andalucía. Por otro lado, Madrid, Navarra, La Rioja y el País Vasco no llegan al 20%.

En términos de pirámide de población, los más castigados por el desempleo son los jóvenes con tasas del 67,3% en la franja de 16-19 años y del 48,9% en franjas de 20-24 años a datos cerrados de 2014.

La Tabla 1.2 nos muestra las principales previsiones para la economía española de los próximos años:

Indicador	2015	2016
PIB	3,2%	2,8%
Empleo	3%	
Tasa de paro	20,9%	20,4%
Déficit	5,0%	3,6%
Deuda	99,5	101,2
IPC	-0,5%	0,1%

Tabla 1.2: Indicadores principales de la economía Española.
Fuente: “*Anuario del sector asegurador. Datos 2015*”. ICEA.

Por todo lo anteriormente comentado, vemos que el desarrollo de este proyecto se realizará en un período de importante crisis económica (o a finales de un periodo de importante crisis económica). Pensamos que este hecho es un elemento importante y que, sin lugar a dudas, da más importancia y recalca la necesidad de realizar una aportación al sector asegurador que es un sector especialmente tradicional y estático.

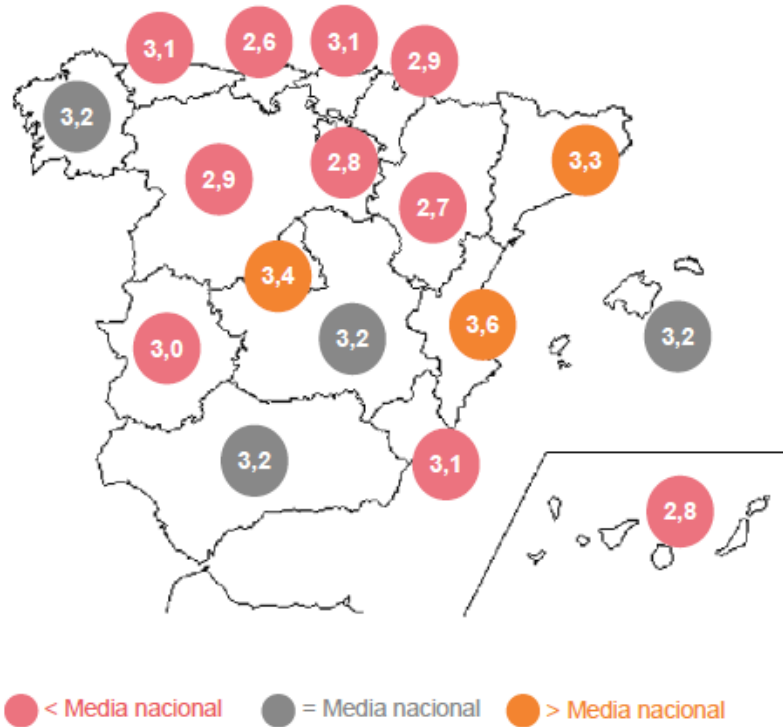


Figura 1.2: Crecimiento económico en términos de PIB.
Fuente: "Anuario del sector asegurador 2015". ICEA.

Los resultados de la Figura 1.2 reflejan que las principales economías dentro del estado español, las comunidades de Madrid y Cataluña, son las que esperan tener mayores tasas de crecimiento junto con la Comunidad Valenciana.



2. El sector asegurador

Aunque aparentemente el sector asegurador goza de cierta “atemporalidad” por lo que a sus productos refiere, pero los ciclos económicos son también importantes para las empresas aseguradoras. Este fenómeno se acentúa en las líneas de negocio más maduras y vinculadas por su naturaleza a la economía como pueden ser, por ejemplo, los seguros de automóviles.

Lógicamente, para entender la importancia, tanto del volumen de negocio como del peso en la economía del sector asegurador en el estado español, especialmente para el negocio de seguros de no vida y, más concretamente en los ramos de seguros de particulares (automóviles y hogar principalmente) que son en los que se basa este estudio, es importante analizar algunas cifras significativas.

El desarrollo de este estudio contempla el análisis de los seguros de particulares, en este sentido, desde 2007 el volumen de negocio asociado a los seguros suscritos por particulares ha experimentado un importante crecimiento.

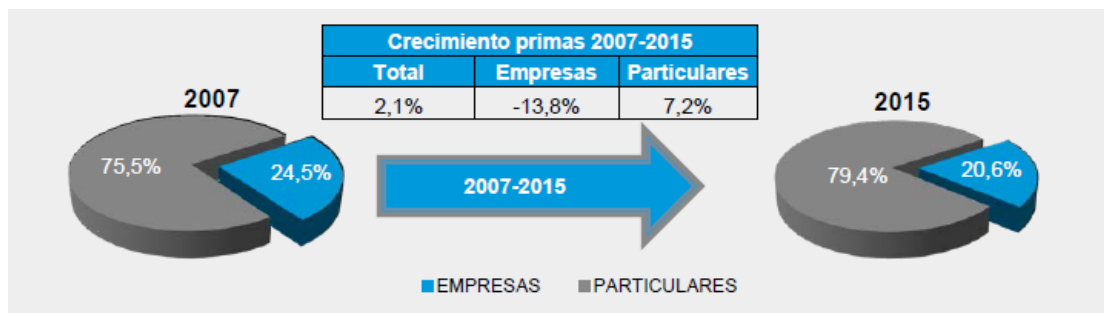


Figura 2.1: Segmentos de negocio de particulares y empresas.
Fuente: “Anuario del sector asegurador 2015”. ICEA.

En base a los resultados de la Figura 2.1, es evidente la importancia de los particulares en la adquisición de productos aseguradores. Por consiguiente, se pone de manifiesto que el foco de estudio de este proyecto de investigación es de importancia para el sector y lo seguirá siendo en un futuro.



2.1 Aspectos básicos del sector asegurador

En este apartado se comentarán de forma breve algunos conceptos importantes para la comprensión de este estudio así como para la contextualización de aspectos habituales para el sector asegurador.

2.1.1 Definición de seguro

Un seguro es la transferencia de riesgos con el fin de eliminar las consecuencias económicas negativas de los siniestros de forma que el importe de los daños o pérdidas que sufre una parte se distribuyen entre una comunidad de personas que la soporta de forma conjunta, con un impacto mucho menor que si el daño se presentara de forma individual.

Desde un punto de vista matemático, el seguro transforma los riesgos a los que están sometidos las personas en probabilidades soportables a través de una organización.

El seguro se configura como una pieza básica de la actual estructura social, con dos grandes grupos claramente diferenciados:

- Seguridad Social, que es un sistema obligatorio de cobertura, administrado por el Estado, dirigido a proporcionar protección y bienestar a los ciudadanos, que suele garantizar una prestación económica en caso de jubilación, incapacidad laboral, fallecimiento, desempleo, etc.
- Seguros privados, que cubren y protegen a las personas o entidades que los contratan, pudiendo ser de suscripción obligatoria o voluntaria. Ejemplos de seguros privados son los seguros de robo o incendio de un inmueble o los seguros de automóviles o de accidentes de personas.

En este estudio se hará énfasis únicamente en los seguros de carácter privado.



2.1.2 Ley de contrato de seguro

El contrato de seguro es aquel por el que el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima y para el caso en el que se produzca un evento cuyo riesgo es objeto de cobertura a indemnizar, dentro de los límites pactados, el daño producido al asegurado o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones convenidas.

El contrato de seguro, comúnmente llamado póliza, es aleatorio, bilateral, oneroso, de adhesión y de tracto sucesivo. Estas son sus características básicas, si bien se pueden añadir otras complementarias como son la buena fe y que se denomine consensual.

- **Aleatorio:** El código civil agrupa este tipo de contratos bajo la denominación de “aleatorios o de suerte” La disposición final de la Ley 50/80 del Contrato de Seguro deroga los artículos 1791 al 1797 del Código Civil, no obstante, reiterada jurisprudencia del tribunal supremo reconoce esta característica como propia del contrato de seguro.
- **Bilateral:** Esta característica surge por cuanto del contrato nacen derechos y obligaciones para las partes. El tomador está obligado al pago de la prima, y el asegurador a dar la prestación pactada contractualmente. El contratante o tomador del seguro, que puede coincidir o no con el asegurado, por su parte, se obliga a efectuar el pago de la prima, a cambio de la cobertura otorgada por el asegurador, la cual le evita afrontar un perjuicio económico mayor, en caso de que el siniestro se produzca.
- **De tracto sucesivo:** La duración del contrato es una relación jurídica que se prolonga en el tiempo y su vigencia conlleva la asunción del riesgo por el asegurador, manteniéndose derechos y obligaciones de las partes hasta su extinción. Aun cuando se divida por periodos la duración del contrato se considera única.

2.1.3 Conceptos básicos de seguros

Se definen en este apartado los principales conceptos que se usarán en este estudio así como las principales características de los mismos:

- **Riesgo:** La finalidad del seguro consiste en proporcionar seguridad económica contra el riesgo, esta finalidad se consigue no por la supresión del acontecimiento temido (fuego, muerte, enfermedad, etc.) sino por la certeza



de tener una compensación económica en caso de que se produzca el evento dañoso temido.

Desde el punto de vista jurídico, el riesgo viene a ser un elemento esencial del contrato y consiste en un acontecimiento incierto en cuanto al hecho en sí o en cuanto al momento de su realización, o respecto a la cuantía del efecto. El riesgo es la posibilidad de que por azar ocurra un hecho que produzca una necesidad patrimonial. Esta necesidad patrimonial puede ser concreta, como ocurre en los seguros contra daños, o abstracta, como ocurre en los seguros de sumas, especialmente en el seguro sobre la vida.

En el contrato de seguro el asegurador no puede asumir el riesgo de una manera abstracta, sino que éste debe ser debidamente individualizado ya que no todos los riesgos son asegurables. Es por ello que deben limitarse e individualizarse, dentro de la relación contractual.

- **Prima:** La prima es uno de los elementos indispensables del contrato de seguro. Es el precio del seguro o contraprestación, que establece una compañía de seguros calculada sobre la base de cálculos actuariales y estadísticos teniendo en cuenta la frecuencia y severidad en la ocurrencia de eventos similares, la historia misma de eventos ocurridos al cliente, y excluyendo los gastos internos o externos que tenga dicha aseguradora.
- **Capital asegurado:** Cantidad fijada en cada una de las coberturas de la póliza que se han contratado y que constituye el límite máximo de la indemnización a pagar por todos los conceptos en caso de siniestro.
- **Póliza:** Es el documento principal que instrumenta el contrato de seguro y en donde constan los derechos y obligaciones de las partes. Es un documento privado redactado en varios folios. Las condiciones generales están impresas, mientras las condiciones particulares son personalizadas.

2.1.4 Organismos reguladores de seguros en el estado español

El principal organismo de control para la actividad aseguradora en el estado español es la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (en adelante, DGSFP) es un órgano administrativo que depende de la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa, adscrita al Ministerio de Economía y Competitividad conforme al Real Decreto 345/2012, de 10 de febrero, que desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio.

Este organismo se encarga de supervisar y controlar el adecuado funcionamiento del sector y de dar la protección adecuada a los clientes de las entidades aseguradoras, así como a los partícipes de los planes de pensiones. Para ello cuenta con facultades de regulación, ordenación y supervisión sobre las entidades que componen el sector, lo que garantiza un funcionamiento adecuado de acuerdo con la normativa vigente.



Figura 2.2: Ubicación en el organigrama estatal de la DGSFP.
Fuente: Molina, 2013.



2.2 Principales productos aseguradores

En este apartado comentaremos de forma breve la estructura general de productos del sector asegurador en el estado Español. De todas formas, la estructura que comentaremos a continuación podría ser extrapolable a la mayor parte de economías desarrolladas.

Para este apartado, nos basaremos en el informe “*Estudio sobre el sector asegurador en España*” de la Fundación de Estudios Financieros de 2010.

Podemos clasificar en general los productos aseguradores mediante el siguiente esquema:

- En el **seguro de vida** el riesgo cubierto corresponde al fallecimiento o la supervivencia; la incertidumbre se define por el momento en que se produce la defunción del asegurado. Los seguros de vida, en sus distintas y variadas tipologías, pueden constituirse como cobertura para favorecer a los beneficiarios o bien con la finalidad de acumular un ahorro para la vejez.
- **Los seguros no vida**, también denominados seguros generales, comprenden el resto de coberturas para riesgos que pueden causar pérdidas cuyo valor se fija de antemano, o bien se determina, una vez producido el siniestro, en función de los daños sufridos. Corresponden a este ámbito, ramos como los seguros de automóviles, salud, multirriesgos, responsabilidad civil, otros daños a los bienes, decesos, crédito y caución, asistencia, transportes, incendios, pérdidas pecuniarias y defensa jurídica.
 - **Los seguros de automóviles:** actualmente (a Marzo de 2015) los seguros de automóviles representan el 31% del volumen de negocio de no vida en el Estado Español. Según UNESPA, el parque de vehículos asegurados asciende a 28.703.365 vehículos. Según este informe, el conjunto de vehículos asegurados se ha mantenido relativamente estable desde el año 2008 y tuvo una importante evolución entre 2003 y 2008. Hay que tener en cuenta que, aproximadamente, un 78% del parque de vehículos asegurados son turismos¹.

¹ Cuando mencionamos los turismos nos referimos a vehículos de cuatro ruedas, que no son motocicletas ni triciclos y que generalmente tienen un uso particular o familiar. Hay que tener en cuenta que en España la práctica totalidad de vehículos a motor tienen la obligación de contar con una póliza de seguro.



- **Los seguros de salud:** los seguros o coberturas de salud son aquellos que proporcionan asistencia sanitaria a los asegurados. El número de primas ha aumentado en los últimos años, probablemente como consecuencia del empeoramiento del sistema sanitario en el estado español. Dentro de los seguros de no vida, el seguro de salud representa el 23% de las primas según el informe “*Anuario del sector asegurador. Datos 2014*” de ICEA y destaca por el claro dominio de pocas entidades en el global del mercado español.
- **Seguros de multirriesgo:** cuando nos referimos a seguros de la comunidad de vecinos, de un comercio o de una pequeña empresa o industria, los podemos agrupar en seguros de multirriesgo. El seguro del hogar también pertenece a este grupo aunque, por su importancia en este estudio y su volumen de facturación lo comentaremos en un apartado posterior.
- **El seguro de hogar:** dentro de los seguros de particulares el tipo de seguro más importante en términos de facturación y penetración en el mercado son los seguros del hogar. En España hay aproximadamente 18 millones de viviendas aseguradas con un valor total acumulado de unos 2.2 Billones de euros. De estas viviendas, 13 millones son pisos y 3 millones son casas unifamiliares. A lo largo de la geografía española, se observan diferencias importantes en el número de viviendas aseguradas por 10.000 habitantes, desde las 507 viviendas aseguradas de Cantabria a las 169 viviendas de Ceuta.
La siguiente tabla muestra la importancia del seguro de hogar comparado con los otros seguros de multirriesgo.

En el desarrollo de este proyecto, nos centraremos de forma exclusiva en los seguros de no vida, más concretamente, en los seguros de particulares, y no consideraremos aspectos relacionados con los seguros del ramo de vida.

2.3 Aspectos sociales relacionados con los seguros

En este apartado se pretende, de forma breve, exponer algunas de las características sociales, económicas y sectoriales del sector asegurador en España.

En este apartado pretendemos estudiar de forma breve elementos relacionados con los hábitos de consumo de los clientes por lo que a seguros se refiere así como factores económicos vinculados a la actividad aseguradora.

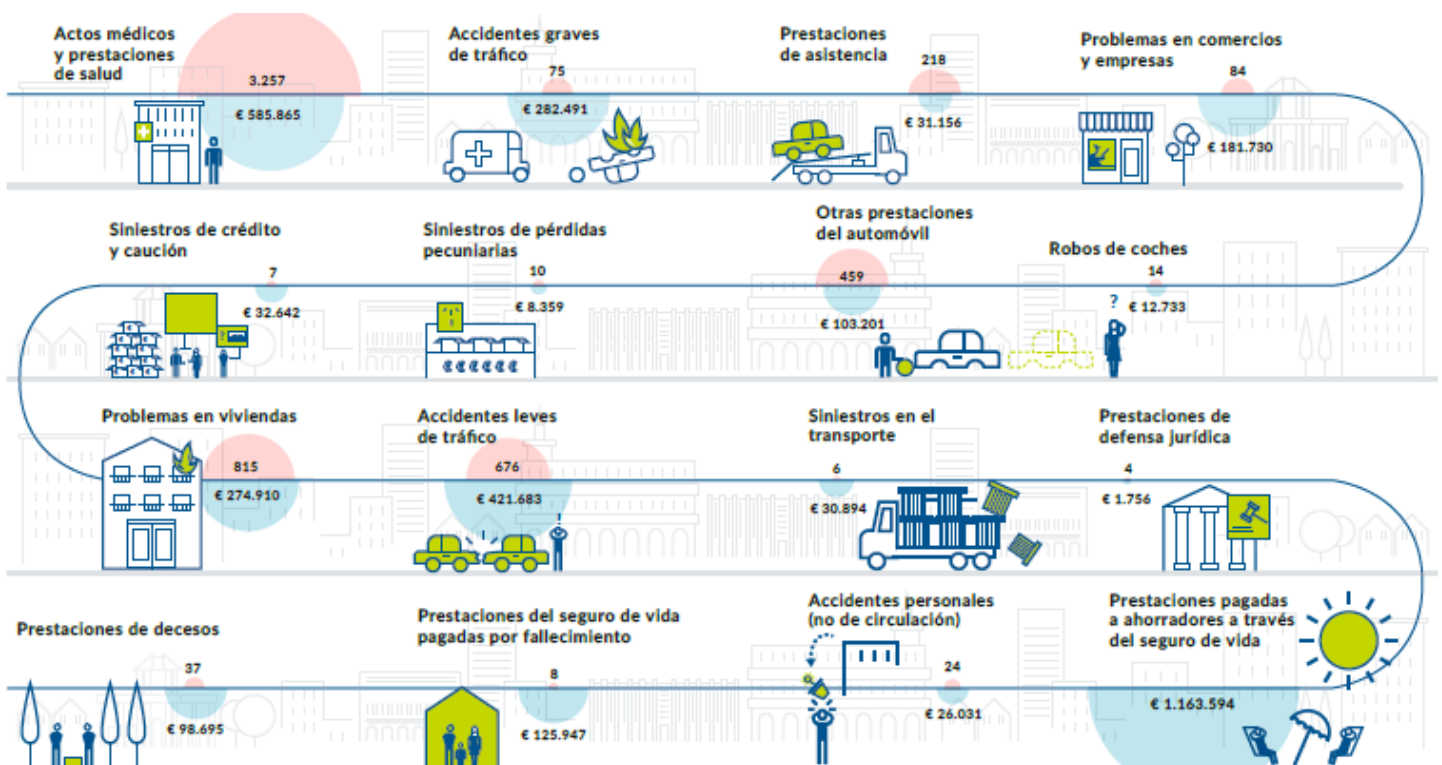


Figura 2.3: Esquema resumen de factores que inciden sobre la actividad aseguradora.
Fuente: "Memoria social 2015". UNESPA.

La Figura 2.3 anterior proporciona algunas cifras clave, relacionadas con aspectos económicos y sociales, para entender el contexto en el que opera el sector asegurador en el estado español. De ésta se destaca la existencia de 75 accidentes de tráfico graves y 676 leves en una hora, así como los 14 robos de coches y los 815 problemas en viviendas. También se destacan las 459 prestaciones relacionadas con los automóviles que se producen cada hora.

En los anexos para el capítulo 2 se muestran y analizan resultados adicionales en función del tipo de seguro.

2.4 Datos generales y resultados del sector asegurador

Es crucial para contextualizar la importancia, en términos de economía global, de este estudio, tener una idea del volumen de negocio así como de la evolución del sector, especialmente de los seguros de no vida, que son el foco de análisis de ésta.

Para tener una mejor visión de este hecho, se analizará brevemente la importancia y las cifras más importantes a nivel internacional y estatal. Lógicamente, el volumen de información disponible al analizar el sector asegurador es elevado. Para simplificar el análisis manteniendo un conjunto de análisis que permitan entender el contexto de ámbito de aplicación de este estudio, se analizaran solamente aspectos globales, de volumen de negocio, composición y tendencias de algunos productos aseguradores, haciendo especial énfasis en los seguros de no vida y de particulares.

2.4.1 Datos generales y resultados del sector asegurador internacional

De la misma forma que sucede en la mayor parte de los aspectos relacionados con la economía, los países emergentes tienen mayores tasas de crecimiento que los desarrollados. En este sentido, la Figura 3.23 pone de manifiesto estas diferencias:

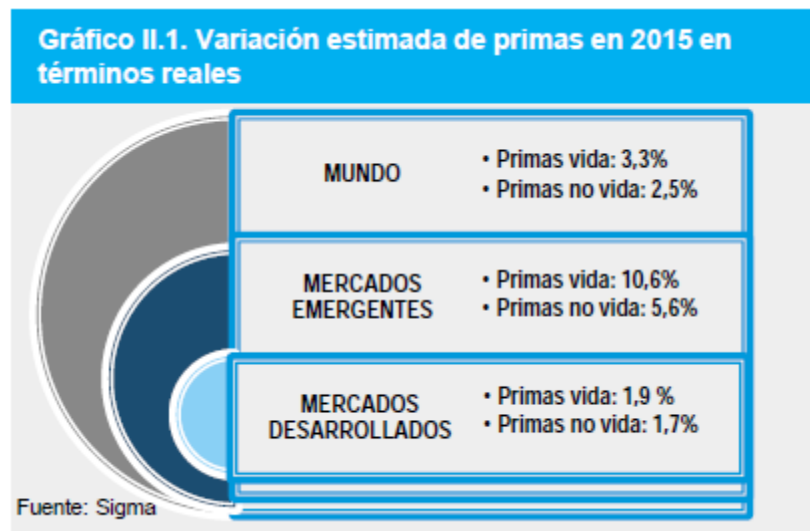


Figura 2.4: Variación estimada en primas de seguros en 2015.
Fuente: "Anuario del sector asegurador 2015". ICEA.

A la vista de los resultados de la Figura 2.4, parece evidente que el volumen global de las primas, tanto para el negocio de vida como el de no vida, prevé variaciones positivas pero moderadas, poniendo de manifiesto un crecimiento del sector en la economía mundial. De todas formas, se estima una ralentización del crecimiento ya

que según el mismo informe, el crecimiento en 2014 fue del 4,2%, sensiblemente superior al estimado en 2015.

Se destaca especialmente la previsión del crecimiento de los ramos de seguros de vida para los países emergentes, del 10,6%, así como para los ramos de los seguros de no vida, del 5,6%.

La siguiente Figura 2.5 proporciona resultados más granulares:

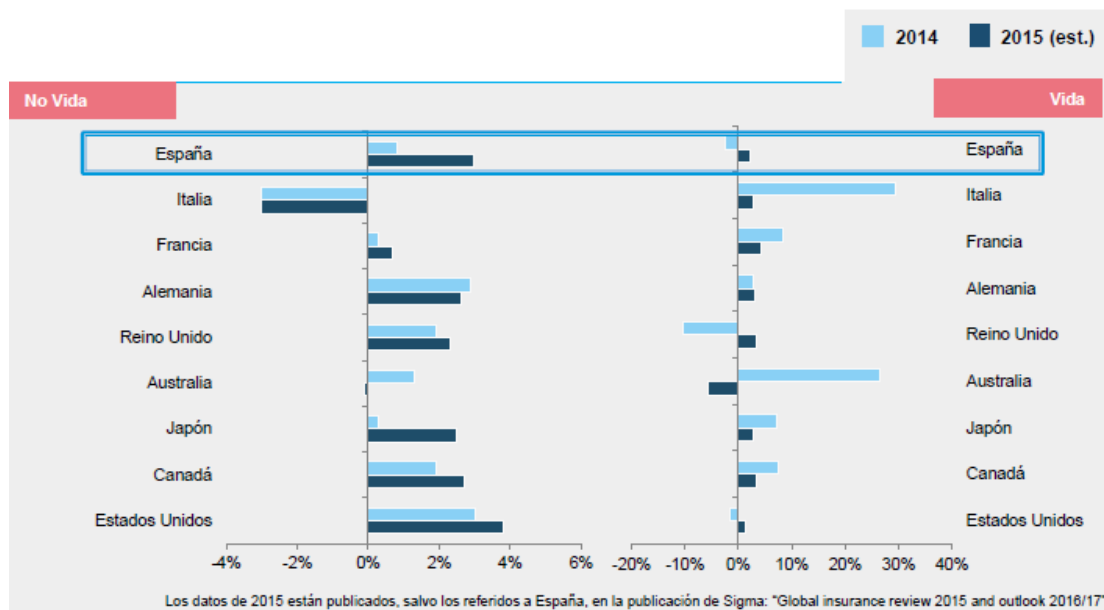


Figura 2.5: Evolución en términos reales de las primas de vida y no vida entre 2014 y 2015.
Fuente: "Anuario del sector asegurador 2015". ICEA.

Según los resultados de la Figura 2.5, destaca el decrecimiento del mercado Italiano para los seguros de no vida, manteniendo la tendencia decreciente desde 2014 y que contrasta con los incrementos del negocio de los seguros de vida, especialmente en 2014.

En términos generales, destaca que para 2015 hay previsiones de crecimiento para las principales economías.

Para los ramos de seguros de no vida, se destacan las previsiones de crecimiento para Estados Unidos, Canadá y Europa, frente a la fuerte ralentización del crecimiento en Australia.

Para los ramos de seguros de vida, se pone de manifiesto una ralentización importante en algunos casos así como decrecimientos en Australia.

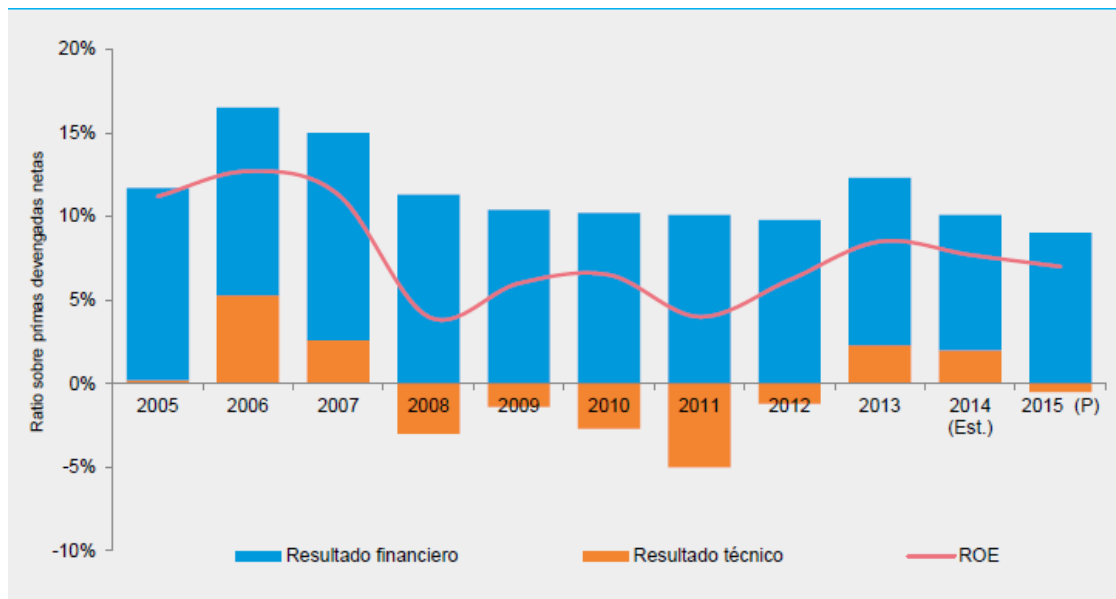


Figura 2.6: Evolución de los resultados de negocio para EE.UU, Eurozona, Japón y Australia.
Fuente: “Anuario del sector asegurador 2015”. ICEA.

La Figura 2.6 pone de manifiesto que la rentabilidad técnica de las principales economías empeoró debido al aumento del ratio combinado² que pasa del 97,5% de 2013 al 98,1% de 2014.

Como conclusión para este apartado, se destaca que la importancia del sector asegurador en el global de la economía mundial es importante, además, los países emergentes presenta tasas de crecimiento muy significativas, sobre todo teniendo en cuenta que el sector asegurador no es especialmente volátil por lo que a su evolución refiere.

² El ratio combinado se define como el resultado de sumar la tasa de siniestralidad sobre primas imputadas más el cociente resultante de dividir los gastos de explotación entre las primas emitidas por la entidad.

2.4.2 Datos generales y resultados del sector asegurador en el estado español

Para comprender la importancia del sector asegurador en el global de la economía española, se puede relacionar el global de las primas de seguros con el PIB así como su evolución.

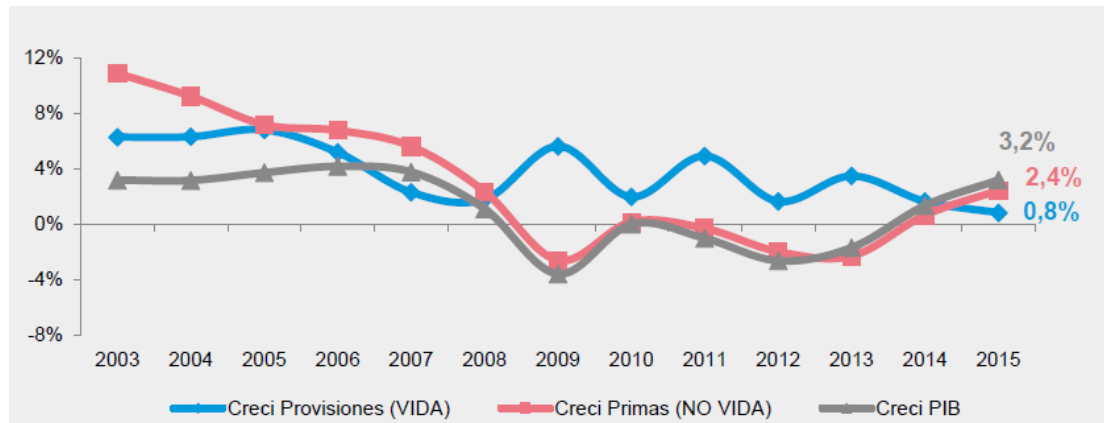


Figura 2.7: Peso de las primas de seguros sobre el PIB.
Fuente: “Anuario del sector asegurador 2015”. ICEA.

La Figura 2.7 pone de manifiesto que la correlación entre el crecimiento en términos de PIB y el negocio de seguros de no vida (foco de este estudio) es muy elevada, hecho que no sucede para el negocio de seguros de vida.

Se puede destacar un repunte de la economía en términos globales debido a los crecimientos desde 2013, tanto del global de la economía como de los seguros de no vida.

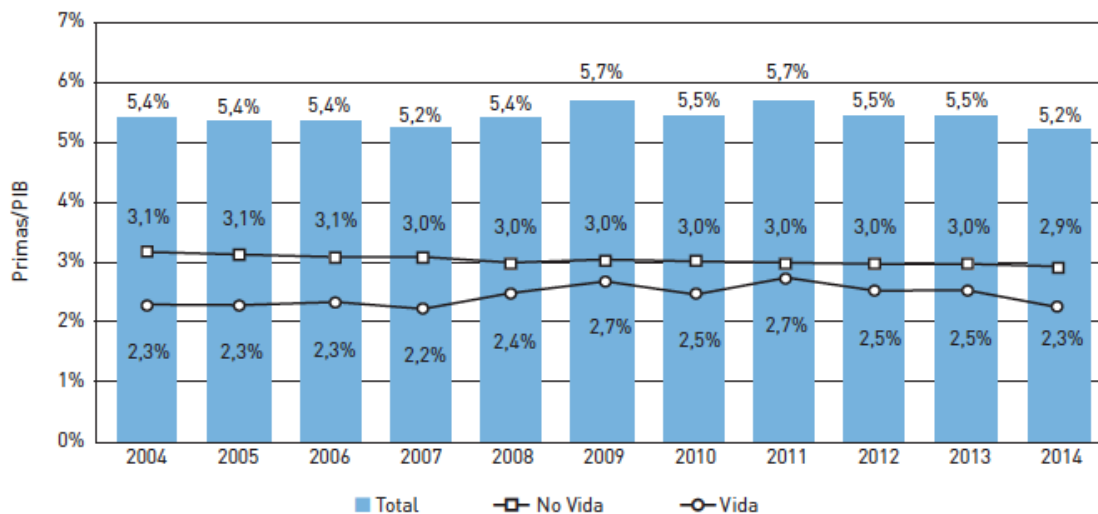


Figura 2.8: Peso de las primas de seguros sobre el PIB.
Fuente: “El mercado español de seguros a 2014”. Mapfre.

La Figura 2.8 denota que el peso de las primas de seguros sobre el PIB son constantes, especialmente en el caso de los seguros de no vida. En este sentido, se puede destacar la importancia del sector asegurador en el conjunto del estado español, representando más del 5% del total de la economía.

Adicionalmente, se analiza el impacto que la contratación de seguros supone a los consumidores en términos económicos. Este análisis es especialmente importante en el contexto de este estudio, que se centra en la calidad percibida por los consumidores y se toma como punto de partida que el esfuerzo económico que realizan los ciudadanos para adquirir sus productos aseguradores es un elemento importante a tener en consideración.

La Figura 2.9, que se muestra a continuación, refleja la evolución de gasto en seguros por habitante en el estado español

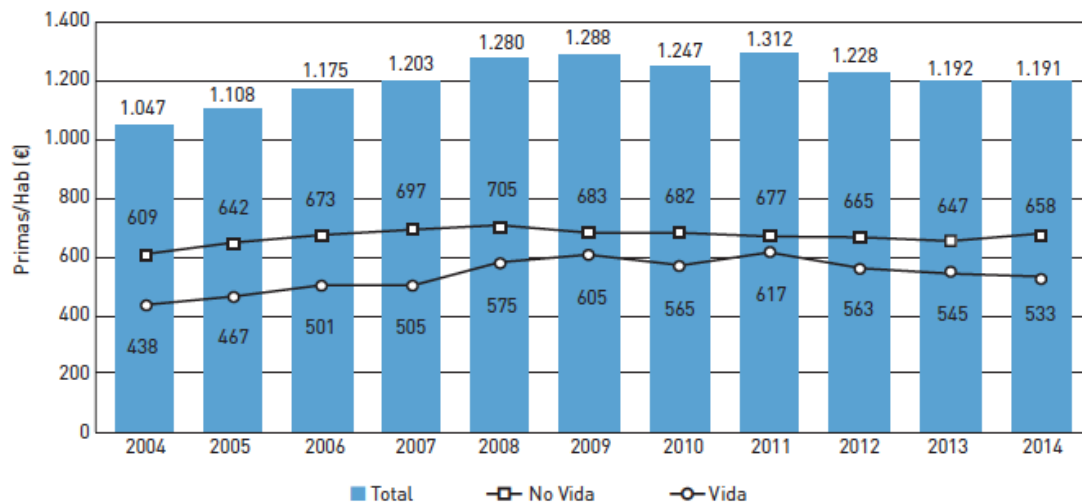


Figura 2.9: Primas por habitante.
Fuente: “El mercado español de seguros a 2014”. Mapfre.

De la Figura 2.9 anterior destaca que la suma de la aportación individual de los habitantes (en media) es significativa, estando desde 2004 por encima de 1.000 euros y, en 2014, llegando casi a los 1.200 euros.

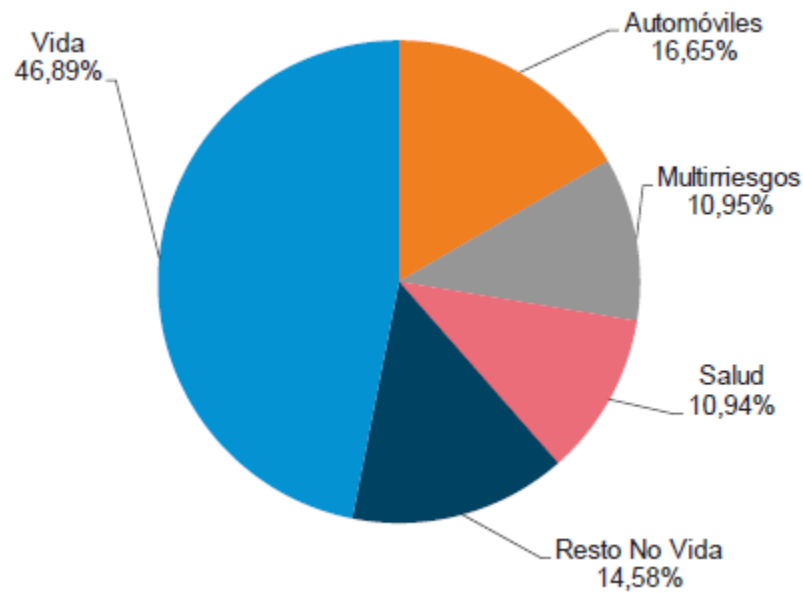


Figura 2.10: Composición general del negocio asegurador en España a Marzo 2016.
Fuente: Evolución del Mercado Asegurador a marzo de 2016” de ICEA 2016.

De la Figura 2.10 se puede observar que el impacto del ámbito de investigación de este proyecto es importante ya que estamos focalizándonos en el sector de negocio que aporta casi el 54% del volumen de negocio al sector asegurador en España.

Analizando el volumen de primas en un contexto temporal amplio, se observa que hay un crecimiento importante del volumen de negocio, prácticamente sostenido hasta 2009 y, posteriormente una ralentización.

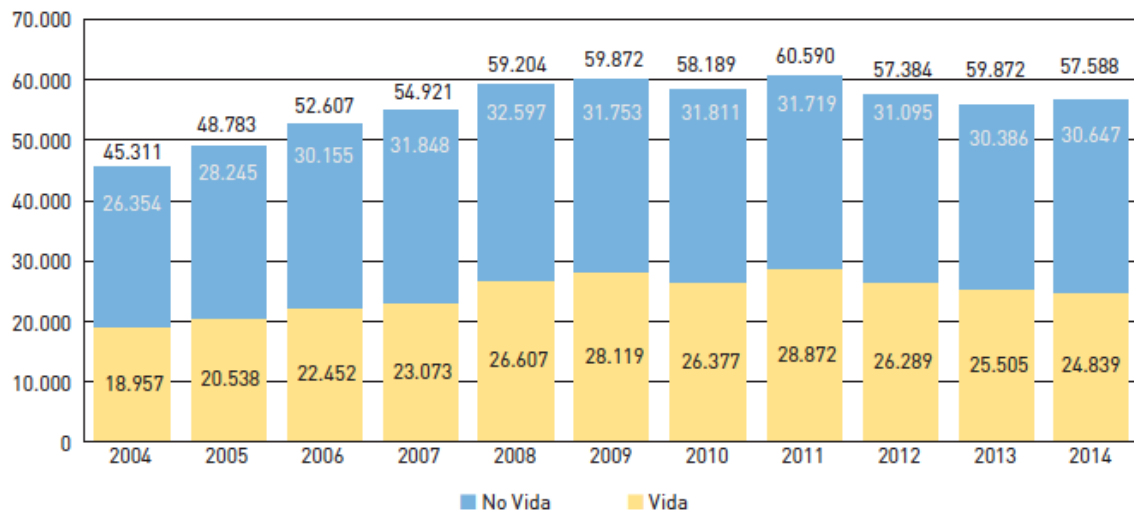


Figura 2.11: Evolución de las primas de seguros desde 2004.
Fuente: “El mercado español de seguros a 2014”. Mapfre.

La Figura 2.11 pone de manifiesto que el sector asegurador en el estado español ha sido relativamente sensible a la crisis económica, por la ralentización del crecimiento y, en algunos casos, como el año 2011, se experimenta un decrecimiento importante del volumen de negocio.

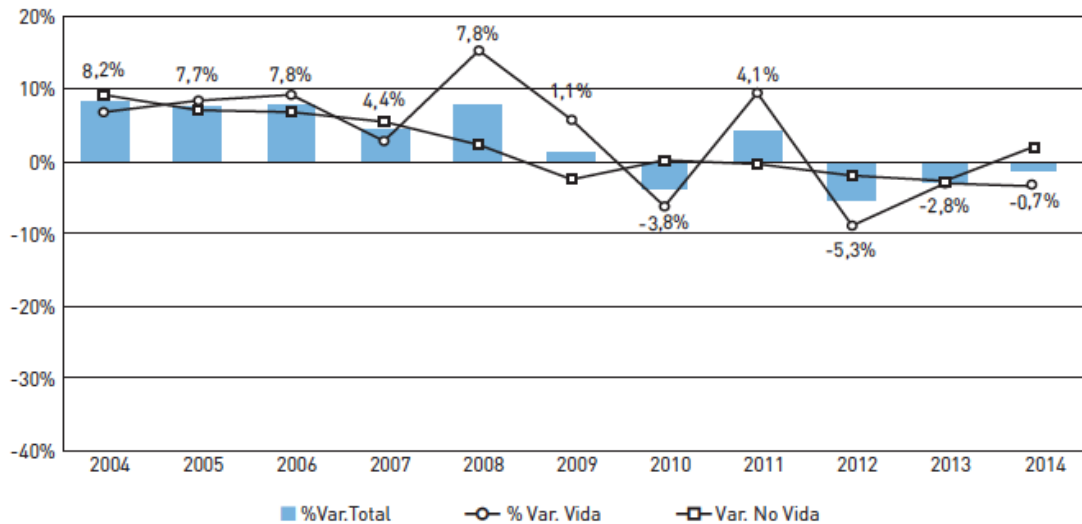


Figura 2.12: Variación en el volumen de negocio desde 2004.
Fuente: “El mercado español de seguros a 2014”. Mapfre

El análisis de la Figura 2.12 remarca lo comentado anteriormente, si bien es cierto que existió una evidente ralentización del sector asegurador en 2009, se ha experimentado un crecimiento de negocio desde 2014 en el ramo de no vida que es el principal motivo para el crecimiento global del sector asegurador en los años recientes.

Como conclusión para este apartado, el sector seguros es de importancia significativa para la economía del estado español y, si bien es cierto que ha resistido los efectos de la reciente crisis económica, se ha ralentizado la tasa de crecimiento anual del global del volumen de negocio. Adicionalmente, se plantea un reto para el sector para volver a obtener tasas de crecimiento similares a las del período 2004-2009 y, en este sentido, el desarrollo de este estudio pretende proporcionar elementos de mejora en términos de calidad percibida por los clientes y acciones de las compañías aseguradoras. Por consiguiente, se espera hacer una contribución al sector para mejorar, en general, el resultado de éste mejorando la satisfacción de los clientes.

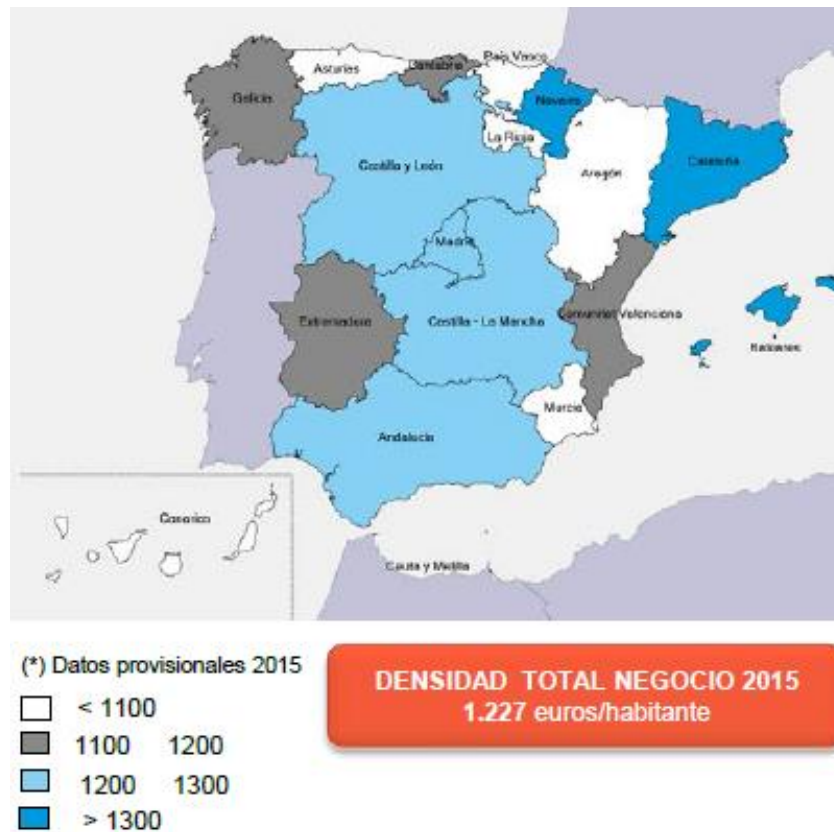


Figura 2.13: Primas de seguros corregidas por el nivel de renta.
Fuente: “Anuario del sector asegurador 2015”. ICEA.

De la Figura 2.13 se destaca especialmente la diferencia del esfuerzo económico que realizan los habitantes de las diferentes comunidades autónomas del estado español para la adquisición de sus productos aseguradores. Claramente las comunidades de Navarra, Catalunya e Islas Baleares realizan esfuerzos mayores, invirtiendo más en sus pólizas de seguro mientras que Asturias, País Vasco, La Rioja, Murcia, Aragón e Islas Canarias son las comunidades que hacen menores esfuerzos para adquirir sus productos aseguradores.



2.4.3 Datos generales y resultados para el negocio de los seguros de no vida en el estado español

Se entienden por seguros de no vida todos aquellos productos o servicios aseguradores que no tienen como bien asegurado un hecho relacionado con la “vida” del asegurado. Hay muchos productos aseguradores dentro del conjunto de seguros de no vida como se ha comentado anteriormente. A continuación, hacemos un breve análisis descriptivo de los productos aseguradores de no vida.

Excluiremos de este análisis los seguros de salud ya que no son nuestro principal objeto de estudio y tienen un comportamiento muy diferente a los seguros de particulares, que sí lo son.

A nivel internacional y basándonos en el estudio “*Anuario del sector asegurador. Datos 2014*” de ICEA, vemos que el margen de negocio para las principales economías en los seguros de no vida proviene del resultado técnico.

Queremos hacer un análisis un poco más exhaustivo de este tipo de productos aseguradores ya que son en los que se centra este proyecto. Más concretamente, nos centraremos en los seguros de particulares (principalmente en automóviles y hogar), que son los que se estudiarán con más detalle.

2.4.3.1 Datos generales agrupados para los seguros de no vida

Aunque en otros apartados se haya comentado la estabilidad económica, que se pone de manifiesto en muchos aspectos, dentro del global del negocio asegurador, a nadie escapa el importante efecto de la crisis económica en todos los sectores de la economía española y el negocio asegurador también ha sufrido las consecuencias.

Según el informe “*Anuario del sector asegurador. Datos 2014*” de ICEA, las primas nominales han decrecido en término nominales un 3,8% (que no el beneficio) durante el periodo 2007-2014. Teniendo en cuenta la inflación, esta caída se puede cifrar del 15% aproximadamente según el mismo estudio.

Hay que tener presente que esta caída del volumen total de primas, originada por la caída de la prima media, no solo está correlacionada con la situación económica sino que hay que tener en cuenta el aumento de la competencia en el sector. En este sentido, pensamos que el desarrollo de este proyecto es muy interesante porque pretendemos ayudar al sector a focalizar los esfuerzos necesarios, que lógicamente aparecen en un entorno tan competitivo, para maximizar la satisfacción y la retención de clientes.

El informe “*Anuario del sector asegurador. Datos 2014*” de ICEA, pone de manifiesto diferencias importantes en el gasto por seguro dentro de la economía española. En las Comunidades Autónomas de Madrid y Galicia el gasto por habitante en seguros de no vida fue superior a 700 euros, en otras como Navarra y La Rioja fue inferior a 550 euros. Los resultados son completamente diferentes a los del negocio de vida.

En la Tabla 2.1 vemos el crecimiento desglosado por ramo de actividad que nos permitirá entender mejor la situación del sector. Nos focalizaremos en el negocio de no vida.

	Volumen estimado primas emitidas de seguro directo 2014 (millones de euros)	Volumen estimado primas emitidas de seguro directo 2015 (Millones de euros)	Crecimiento (%)
No Vida	30.589	31.338	2,4%
Automóviles	9.878	10.045	1,7%
Multirisgos	6.551	6.659	1,6%
Salud	7.138	7.369	3,2%
Total Resto No Vida	7.022	7.265	3,5%
Accidentes	894	926	3,6%
Asistencia	337	340	1,0%
Caución	61	86	40,5%
Crédito	631	606	-3,8%
Decesos	2.066	2.151	4,1%
Defensa Jurídica	92	93	0,7%
Incendios	109	112	3,0%
Otros daños a los bienes	840	847	0,8%
Pérdidas pecuniarias	232	276	18,9%
Responsabilidad civil	1.343	1.392	3,7%
Transportes	417	435	4,2%

Tabla 2.1: Crecimiento de los principales productos aseguradores.
Fuente: Evolución del Mercado Asegurador a marzo de 2015” de ICEA 2015.

De la tabla anterior se observa fácilmente que el crecimiento del ramo de no vida está impulsado principalmente por los seguros de salud, probablemente cada vez más necesarios por las consecuencias de la crisis económica, y por el resto de ramos no vida (accidentes, asistencia, defensa jurídica...). Los seguros de multirisgos y de automóviles, en los que nos focalizaremos en esta tesis, experimentan crecimientos bastante moderados.

Del informe se destaca también el volumen de negocio de los principales grupos. Los primeros 10 grupos por volumen de facturación suponen el 62,39% de la cuota de mercado, llegando ésta al 79,10% si tenemos en cuenta a los primeros 20 grupos del ranking. Si nos centramos en el negocio de no vida, estas cifras están ligeramente más concentradas hacia los primeros grupos siendo éstas del 63,78% de la cuota de mercado, llegando ésta al 82,20% si tenemos en cuenta a los primeros 20 grupos del ranking.

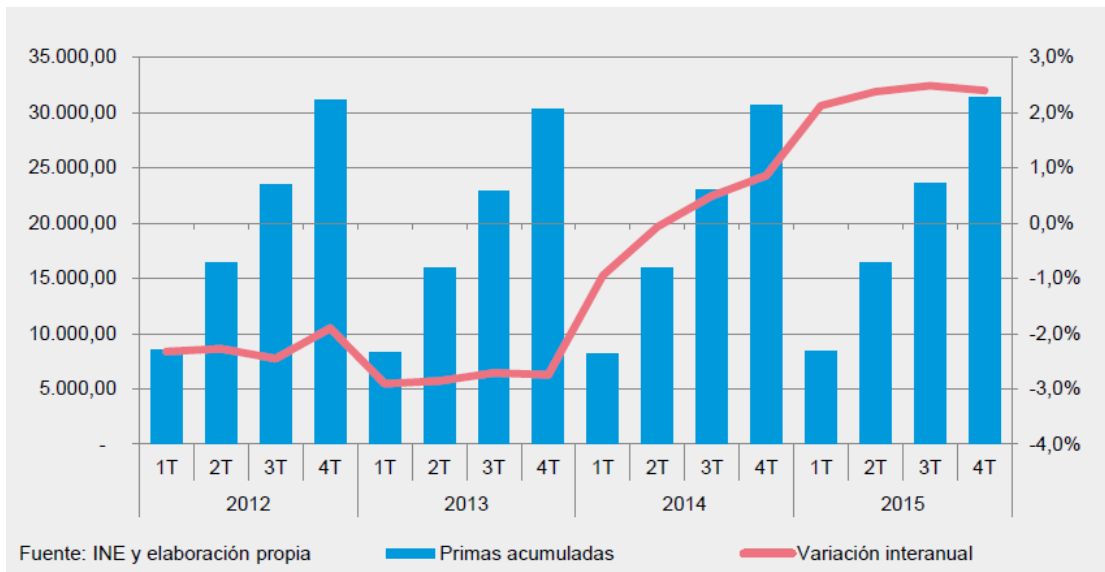


Figura 2.14: Evolución de las primas en España a Marzo 2015.
Fuente: “Anuario del sector asegurador 2015”. ICEA

En la Figura 2.14, dónde se observa la evolución de las primas para el total del negocio asegurador, separado entre negocios de vida y de no vida, se puede observar fácilmente que el comportamiento relativamente estable del total de primas se debe principalmente a la estabilidad y el leve crecimiento de los seguros de no vida.

La siguiente figura, descompone la evolución entre seguros de vida y de no vida:

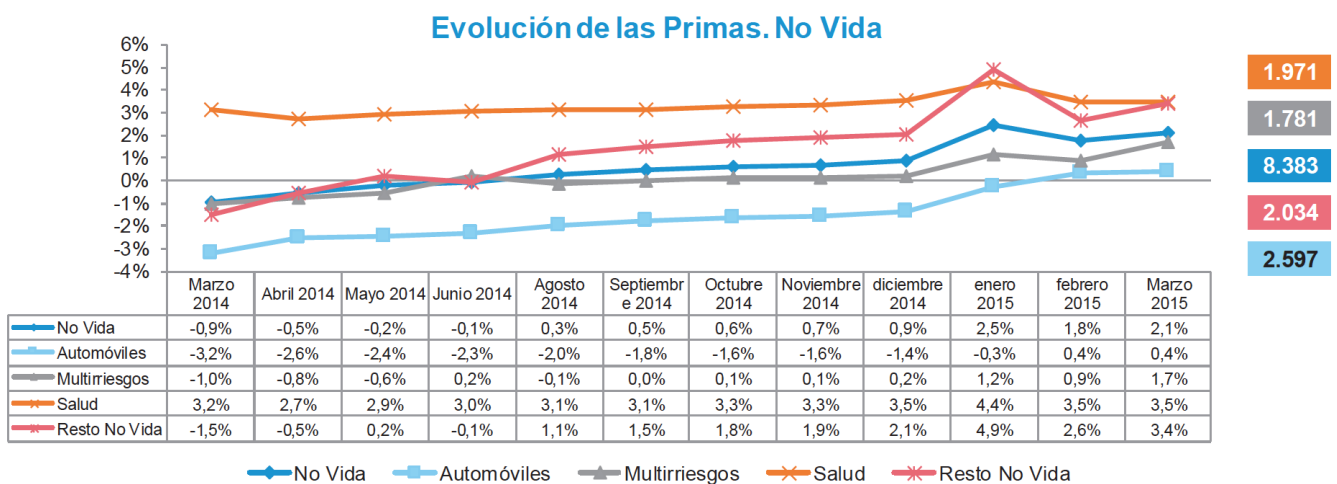


Figura 2.15: Evolución de las primas de seguros de no vida en España a Marzo 2015.
Fuente: “Anuario del sector asegurador 2015”. ICEA

En términos generales, la Figura 2.15 pone de manifiesto un constante e importante crecimiento en las primas de los seguros de salud. Adicionalmente, en términos

generales, se observa un leve pero consistente crecimiento de las primas en el resto de ramos de no vida, destacando especialmente el ramo de automóviles.

Hay que tener presente que no todos los ramos de seguros de no vida presentan la misma rentabilidad para las compañías aseguradoras ni están enmarcados en un contexto de competitividad similar.

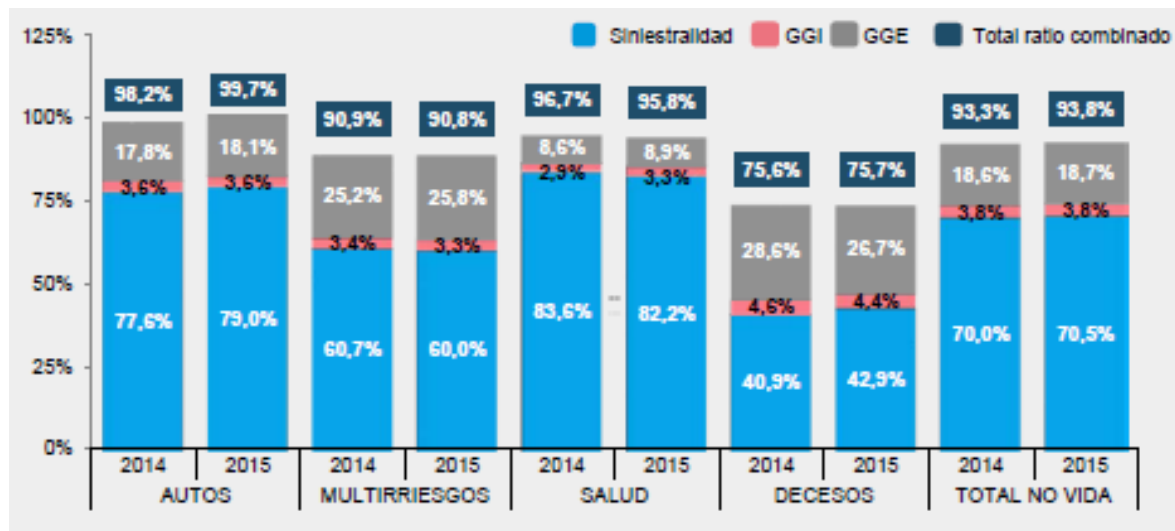


Figura 2.16: Ratio combinado para los diferentes ramos de seguros de no vida.
Fuente: “Anuario del sector asegurador 2015”. ICEA

La Figura 2.16 evidencia que en el global del negocio de no vida, el ratio combinado es ligeramente superior al 70%, lo que implica que la rentabilidad para las compañías aseguradoras es elevada en este tipo de productos aseguradores. Sin embargo, los seguros de automóvil y salud, que tienen ratios de siniestralidad más elevados y, por consiguiente, ratios combinados mayores, presentan beneficios relativos por póliza menores para las compañías aseguradoras.

En los anexos para el capítulo 2, se muestran y analizan resultados adicionales en función del tipo de producto asegurador.

2.5 Principales grupos aseguradores del estado español

Una característica del sector asegurador español, es la gran cantidad de cuota de mercado que acumulan los principales grupos aseguradores. En la siguiente figura aparecen (cabecera roja) los principales grupos aseguradores para el total del negocio y los principales grupos aseguradores para en negocio de no vida (cabecera negra):

2015	Grupo	Primas (mill. €)	Cuota de mercado	2015	GRUPO	Primas (mill. €)	Cuota de mercado
1	VIDACAIXA	7.189	12,6%	1	MAPFRE	4.686	15,0%
2	MAPFRE	6.416	11,3%	2	GRUPO MUTUA MADRILEÑA	4.169	13,3%
3	GRUPO MUTUA MADRILEÑA	4.333	7,6%	3	ALLIANZ	2.152	6,9%
4	ZURICH	4.069	7,2%	4	GRUPO CATALANA OCCIDENTE	1.939	6,2%
5	ALLIANZ	3.526	6,2%	5	GRUPO AXA	1.755	5,6%
6	GRUPO CATALANA OCCIDENTE	2.867	5,0%	6	GENERALI	1.348	4,3%
7	GRUPO AXA	2.502	4,4%	7	SANITAS	1.165	3,7%
8	GENERALI	2.306	4,1%	8	ZURICH	1.072	3,4%
9	BBVA SEGUROS	2.085	3,7%	9	ASISA	1.059	3,4%
10	SANTALUCIA	1.287	2,3%	10	SANTALUCIA	1.050	3,4%
	RESTO DE GRUPOS	20.324	35,7%		RESTO DE GRUPOS	10.942	34,9%

Figura 2.17: Principales grupos aseguradores.
Fuente: "Anuario del sector asegurador 2015". ICEA

De la Figura 2.17, se destaca especialmente la concentración del volumen de negocio en los principales grupos aseguradores. Se observa que, tanto para el total del volumen de negocio como para los seguros de no vida, sólo los principales 10 grupos aseguradores representan aproximadamente el 65% del volumen total de negocio.

Otro aspecto importante a tener en consideración, es la tendencia a ir reduciendo el número de grupos aseguradores que operan en el estado español. En este sentido, se espera que la acumulación del volumen de negocio en los próximos años en los principales grupos aseguradores vaya en aumento.

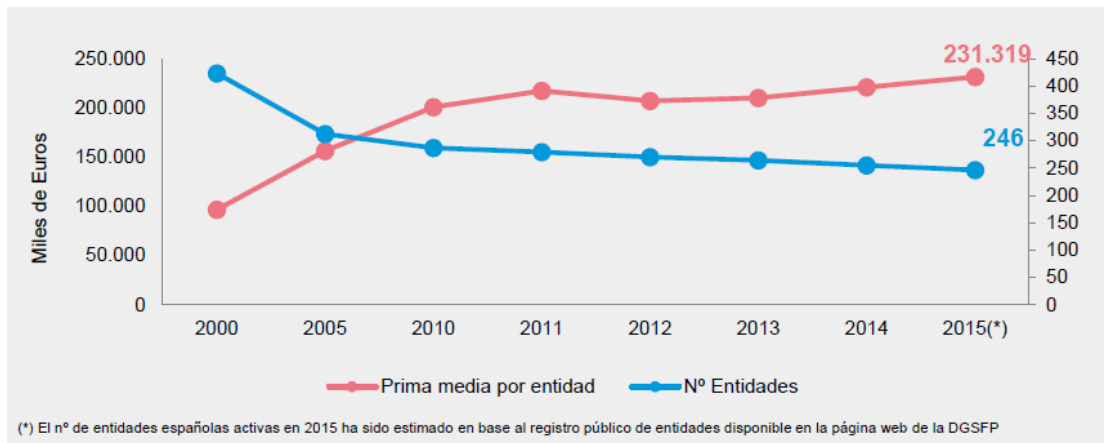


Figura 2.18: Crecimiento de los principales productos aseguradores.
 Fuente: “Anuario del sector asegurador 2015”. ICEA.

En la Figura 2.18 se observa que la evolución del número de entidades en el estado español es claramente decreciente, con una tendencia constante en los últimos años.

Haciendo un análisis más detallado, se observa que tanto el número de sociedades anónimas que comercializan productos aseguradores como el de las mutuas desciende a lo largo del tiempo.

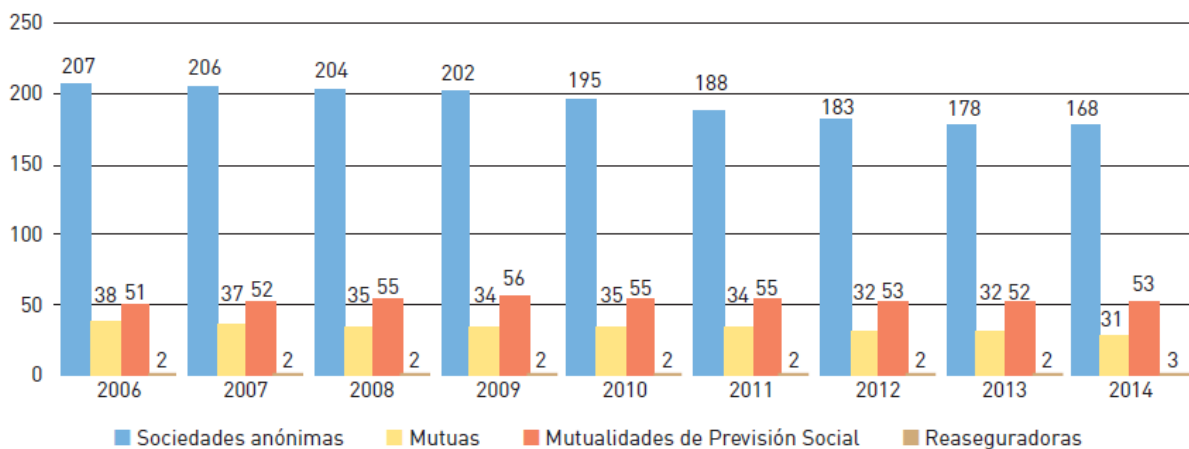


Figura 2.19: Crecimiento de los principales productos aseguradores.
 Fuente: “El mercado español de seguros a 2014”. Mapfre.

Como conclusión, es evidente que el número de grupos aseguradores en el estado español va en descenso y parece razonable pensar que la tendencia seguirá en los próximos años.

2.6 Empleo y sector asegurador

Según el informe “*Memoria social 2015*” de UNESPA, a fecha de 2013 los empleados directos del sector asegurador en España eran 46.324, suponiendo un descenso del 0,86% respecto a 2013. Dicho informe comenta que, en la Encuesta de Población Activa (en adelante, EPA) dicha cifra asciende a 156.400 empleados directos.

Hay que tener en cuenta otros aspectos que revela el estudio y que hacen referencia a la calidad de la empleabilidad en el sector, por ejemplo, que se generan de media 200 contratos indefinidos al mes y que, desde 1987, el empleo femenino en el sector se ha multiplicado por cuatro y medio. Sin embargo, a fecha de 2013, si tenemos en cuenta los grupos profesionales de más alta cualificación, el informe menciona una menor proporción de mujeres en las categorías de más responsabilidad.

Evolución histórica del empleo EPA en el sector asegurador.

En miles de empleados.

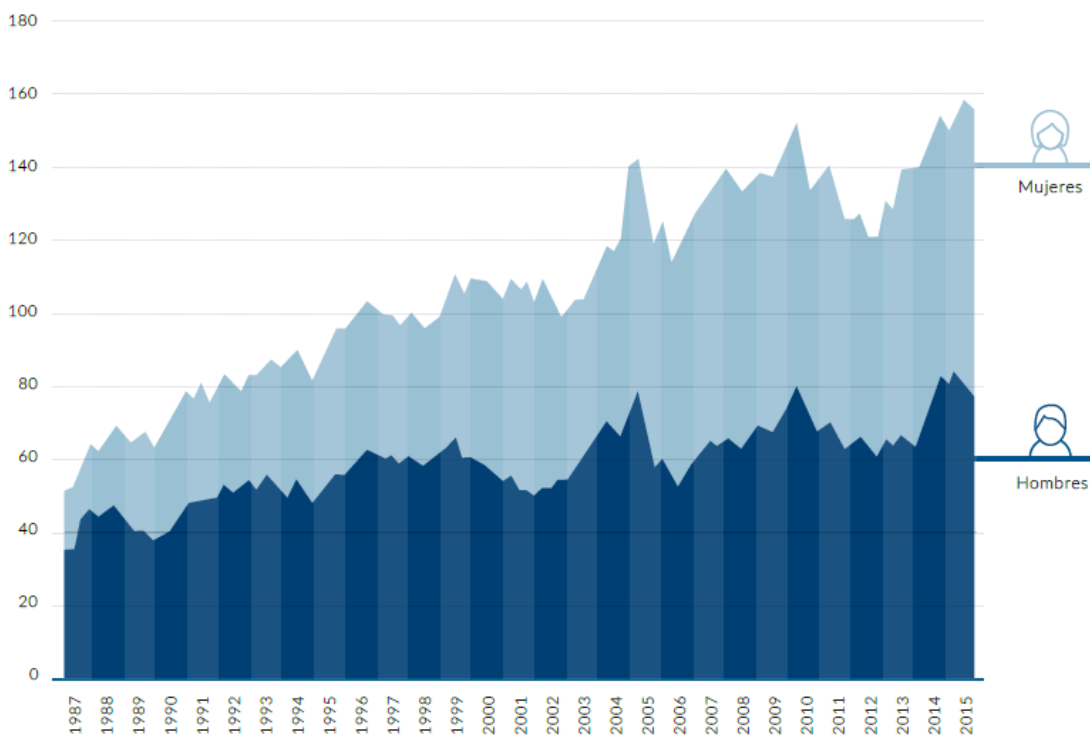


Figura 2.20: Empleo en el sector asegurador y su distribución del empleo por género.
Fuente: “*Memoria social 2015*”. UNESPA.

En la Figura 2.20 se observa claramente que, aunque la presencia de las mujeres ha aumentado mucho en las últimas décadas, el sector asegurador todavía tiene la asignatura pendiente de permitir el acceso de las mujeres a las posiciones de mayor responsabilidad y a los puestos de mayor cualificación.

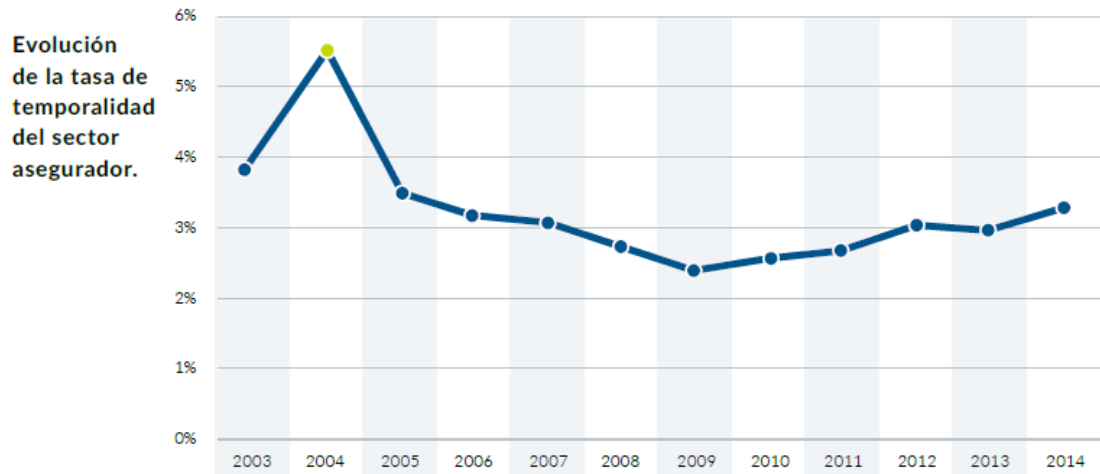


Figura 2.21: Tasa de temporalidad en el empleo del sector asegurador.
Fuente: "Memoria social 2015" de UNESPA.

Además, hay que tener presente que inicios de 2014, casi el 97% de los empleados del sector tenían contrato indefinido, situando el nivel de temporalidad en solo el 2,86% que, comparado con el 23% del conjunto de trabajadores estatales, es una cifra muy significativa. De todas formas, en el caso de las mujeres, esta tasa llega al 3,47% siendo superior a la de los hombres.

Por lo anteriormente comentado, vemos que en términos de empleo, estamos estudiando un sector de gran importancia en el global de la economía y la sociedad del estado español.



2.7 Volumen de indemnizaciones proporcionadas por el sector

Cuando se hace referencia al sector asegurador, generalmente destacan sus impresionantes cifras de facturación y de penetración en el mercado pero es difícil encontrar cifras que pongan de manifiesto el importante volumen de indemnizaciones a los asegurados.

Haciendo referencia al informe “*Memoria anual 2014*” de UNESPA y a las cifras que proporciona sobre indemnizaciones diarias con la siguiente tabla:

Tipo de seguro	Siniestros gestionados por día	Coste total por día (euros)
Accidentes	555	533.279
Salud	80.146	13.824.165
Transportes	185	678.632
Protección de patrimonios	23.738	10.448.134
Automóviles	28.563	19.403.226
Responsabilidad civil	270	1.247.561
Crédito y caución	196	950.291
Perdidas pecuniarias	536	228.835
Defensa jurídica	471	34.491
Asistencia	4.566	688.619
Decesos	823	2.129.602
Seguros de vida		25.710.602
TOTAL		75.877.437

Tabla 2.2: Número de siniestros diarios gestionados e importe.
Fuente: “Memoria anual 2014” de UNESPA.

La Tabla 2.2 no deja lugar a dudas de la importancia en términos de volúmenes de indemnización y protección que ofrece el sector al conjunto de la sociedad. Podemos destacar el importante número de siniestros indemnizados en automóviles, en protección de patrimonios y en salud así como la importante cuantía indemnizada por los seguros de vida.

El sector indemniza con casi 76 millones de euros diarios a sus asegurados, lo que supone un total de casi 28 mil millones de euros en indemnizaciones por año.

Adicionalmente, se observa en la Figura 2.22 que, en comparación con otros países, el peso de las indemnizaciones de los seguros de no vida sobre la renta disponible de los hogares en el estado español es relativamente elevada.

Peso de las indemnizaciones no vida en la renta disponible de los hogares. Promedio histórico 2000-2014.

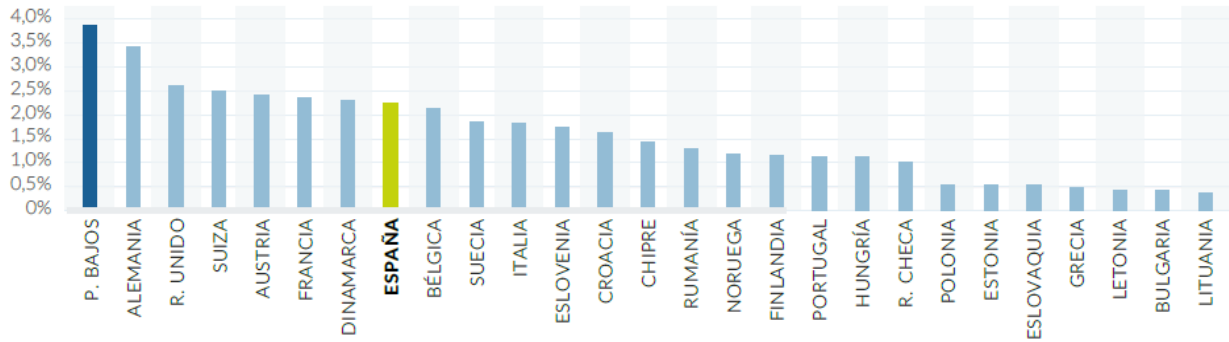


Figura 2.22: Peso de las indemnizaciones de no vida sobre la renta disponible de los hogares.
Fuente: “Memoria social 2015”. UNESPA.

2.8 Inversiones institucionales del sector asegurador

Como es lógico por el importante volumen de primas que se adquieren resultantes de la venta o distribución de pólizas de seguro y de la renovación de las carteras vigentes, así como por el hecho que cobra por anticipado los riesgos que cubre, el sector asegurador destaca por sus inversiones.

El informe “*Memoria social 2015*” de UNESPA nos proporciona datos interesantes para ver la importancia de éstas inversiones. El sector asegurador es uno de los inversores institucionales ³más importantes de la economía española.

En el período 1995-2015, según el informe anteriormente comentado, el sector asegurador ha adquirido compromisos por valor aproximado de 275.000 millones de euros.

Según el informe “*Memoria anual 2014*” de UNESPA, en momentos de bonanza económica, las inversiones del sector asegurador llegaron a representar el 2% del PIB pero se ha visto notablemente reducida durante periodos de crisis.

Hay que tener en cuenta que el principal elemento inversor del sector son los títulos de renta fija españoles ya que, en teoría, corresponden inversiones estables a largo plazo. Otro elemento de inversión, aunque mucho menor que el anterior, son las acciones y fondos. Éstos últimos representaron unos 15.000 millones de euros en los dos primeros trimestres de 2014 según el informe “*Memoria anual 2014*” de UNESPA. Podemos destacar que para cada euro que el sector tiene invertido en acciones tiene 6 en deuda pública.

Ritmo promedio anual de inversión del sector asegurador.



Figura 2.23: Promedio anual a fecha 2015 de inversión del sector asegurador.
Fuente: “*Memoria social 2015*”. UNESPA.

³ Entre el conjunto de agentes que hacen una constante inversión económica, de financiación indirecta en la economía.



En la Figura 2.23 se observa que el principal grupo de inversión de las compañías aseguradoras son los perfiles de renta fija y, en un segundo plano, los fondos de inversión. Se destaca la baja importancia de la inversión bursátil.

2.9 Las nuevas tecnologías en el sector asegurador

Según el informe “Anuario del sector asegurador 2015” de ICEA, se estima que para el 2015 el gasto en tecnología del global del sector asegurador aumentó un 12,8% respecto al año anterior situándose en 1.390 millones de euros. Estas cifras representan un coste medio por póliza de 11,6 euros.

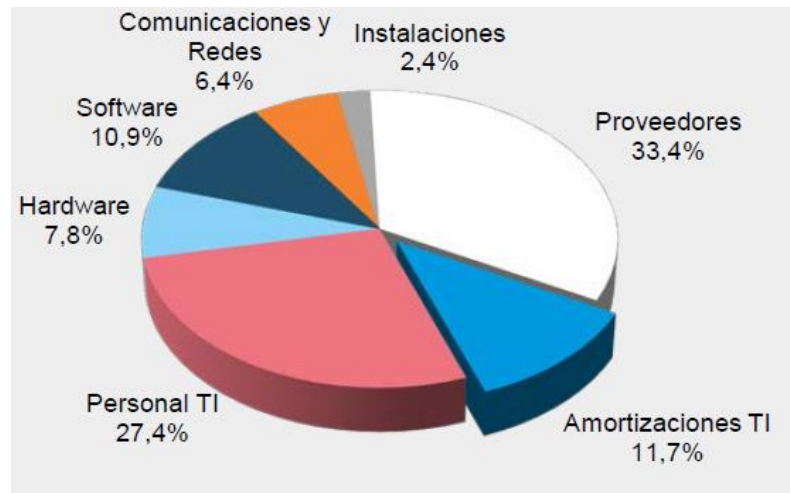


Figura 2.24: Distribución de los costes en tecnología del sector asegurador.
Fuente: “Anuario del sector asegurador 2015”. ICEA.

La Figura 2.24 evidencia que la mayor parte del presupuesto de tecnología para el sector asegurador es consecuencia del personal contratado así como de los pagos a proveedores. Sin embargo, la siguiente figura pone de manifiesto un decrecimiento en el coste del personal contratado que trabaja en tecnología, lo que pone de manifiesto una mayor inversión en aspectos relacionados con herramientas y la mayor eficiencia de éstas.

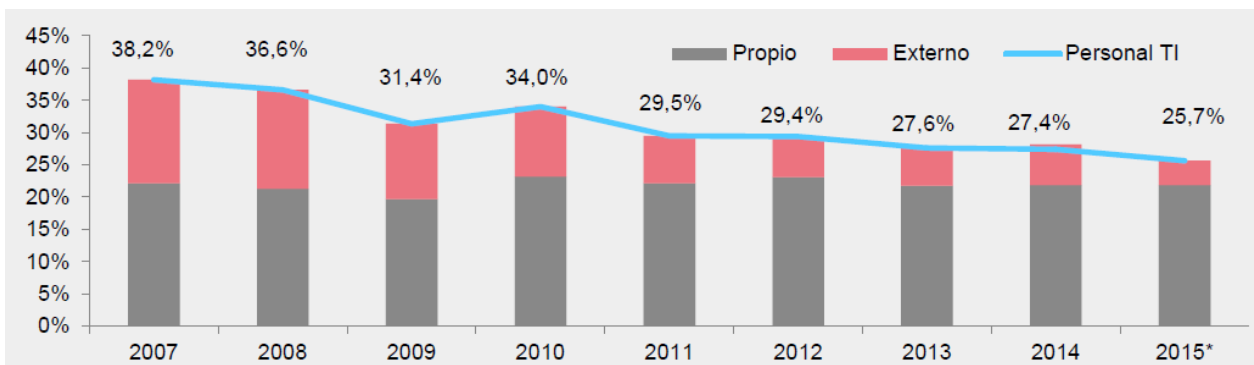


Figura 2.25: Evolución de los costes por personal de departamentos de tecnología.
Fuente: “Anuario del sector asegurador 2015”. ICEA.

Según ICEA, la venta de seguros por Internet alcanzó en 2014 los 509 millones de euros en primas, con un crecimiento del 4,25%, suponiendo aproximadamente un 0,92% del total de canales. Automóviles fue el ramo con mayor volumen de primas, con 434 millones, y una cuota del 4,39%. El siguiente ramo en volumen fue salud, con 32 millones de euros en primas y una cuota del 0,45%.

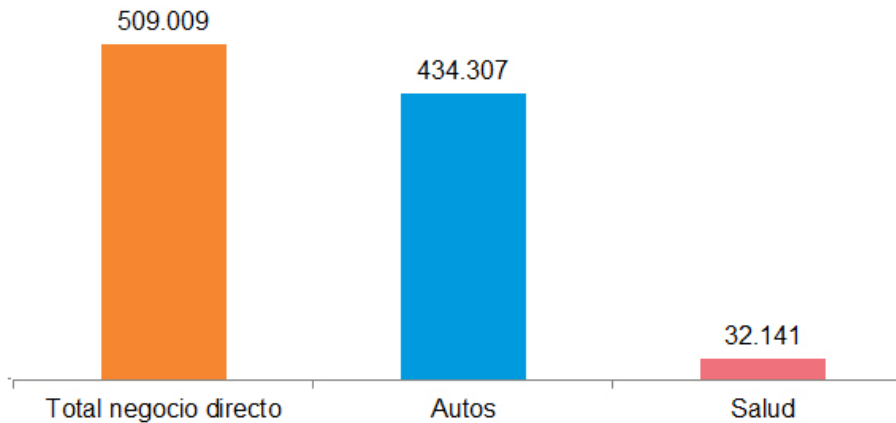


Figura 2.26: Evolución del volumen de negocio vendido directamente por internet.
Fuente: "Anuario del sector asegurador 2015". ICEA.

Por lo anteriormente comentado, parece claro que las nuevas tecnologías juegan y, aparentemente jugarán todavía más, un papel importante en el negocio asegurador, no sólo por la consolidación de la venta por internet. En este sentido, se pone de manifiesto que debe ser un punto de análisis en este proyecto de investigación para analizar su relación con la calidad percibida por parte de los clientes.



2.10 Red de mediación de seguros en el estado español

En España, los mediadores tienen denominaciones y características diferenciadas, en función de su relación con las compañías de seguros:

- **Agentes:** expertos que trabajan para una o más compañías de seguros. Pueden ser:
 - Agentes exclusivos: trabajan con una sola entidad aseguradora.
 - Agentes vinculados: trabajan con varias entidades aseguradoras.
- **Corredores:** expertos que ofrecen asesoramiento profesional e independiente, sin mantener vínculos con entidades aseguradoras, a quienes quieran contratar un seguro.
- **Operadores de banca-seguros:** expertos que desarrollan la actividad aseguradora a través de las redes de distribución de las entidades de crédito. También pueden ser exclusivos o vinculados.

Los mediadores de seguros Están regulados por la nueva Ley de mediación de seguros, aprobada por el pleno del Congreso del pasado 22 de junio, que incorpora los principios comunitarios de libertad de establecimiento y libre prestación de servicios, recogidos en la Directiva 2002/92/CE.

Bajo el nuevo régimen, quienes deseen mediar en la distribución de seguros deben registrarse en la Dirección General de Seguros, acreditando el cumplimiento de determinados requisitos de formación técnica y de solvencia patrimonial, además de contar con honorabilidad, por su buena conducta en el mercado financiero.

Analizando el peso de los canales tradicionales de mediación (principalmente agentes y corredores) a lo largo del tiempo, en la Figura 2.27 se observa claramente que para los seguros de no vida hay una clara tendencia decreciente en el volumen de negocio que generan.

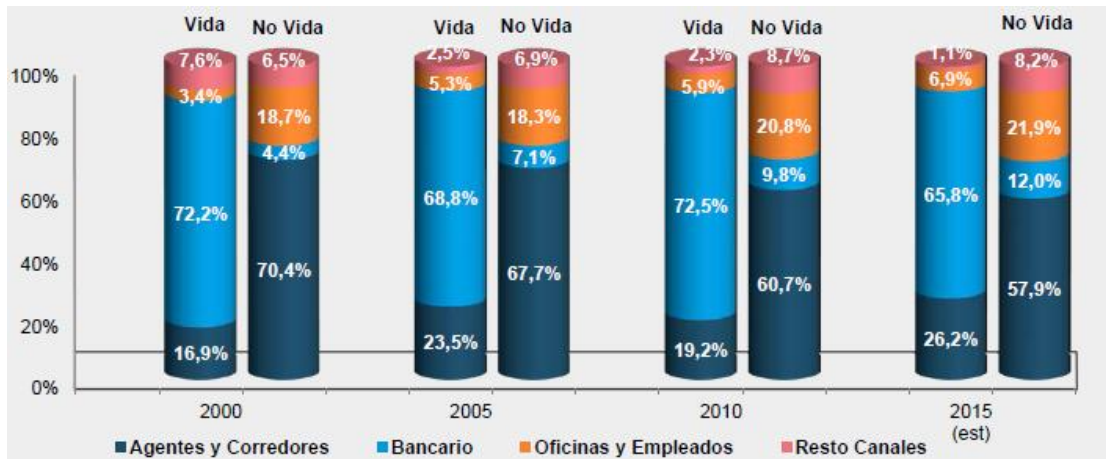


Figura 2.27: Resumen de la distribución del negocio asegurador en función del canal de distribución.
 Fuente: “Anuario del sector asegurador 2015”. ICEA.

Según el informe “*Anuario del sector asegurador 2015*” de ICEA, en 2015 el número de agentes exclusivos en el estado español fue de 63.763, lo que representa un descenso del -6,1% respecto a 2014.

Adicionalmente, se observa en la Figura 2.28 que, mientras que aumenta la cantidad de agentes de seguros con altos volúmenes de negocio, disminuye el volumen de los que tienen menor volumen. En este sentido, se pone de manifiesto la consolidación de los agentes de seguros con carteras importantes y el difícil acceso a la profesión y mantenimiento del negocio de los agentes con carteras más modestas.

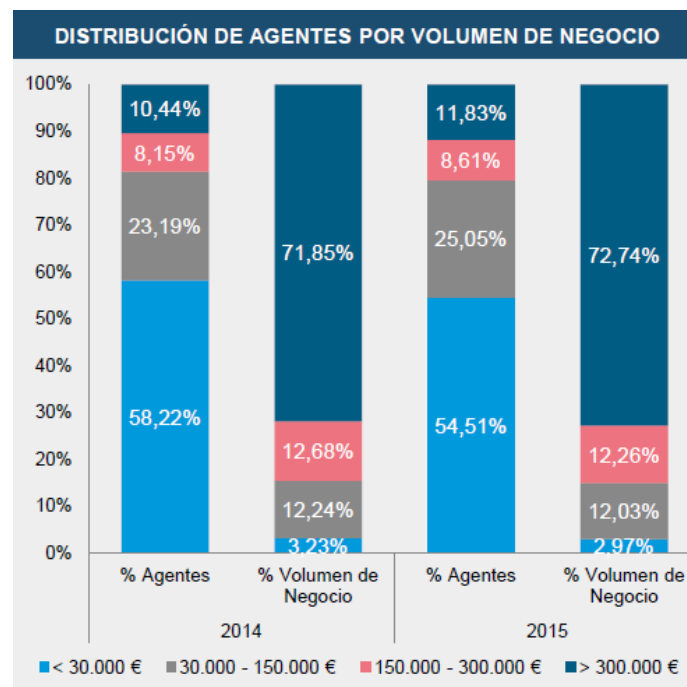


Figura 2.28: Distribución de los agentes en función del volumen de negocio.
 Fuente: "Anuario del sector asegurador 2015". ICEA.

La red de mediación es un aspecto importante en esta investigación sobre la satisfacción del consumidor, principalmente porque es la principal vía de contacto entre el consumidor y la compañía aseguradora.

En este capítulo, se han analizado las particularidades del sector asegurador de elementos que son cruciales para éste tales como las inversiones, empleo, volumen de indemnizaciones y mediación.

Como conclusión general, estamos frente a un sector muy específico de la economía pero que tiene un peso importante así como importante relación con otros sectores.





3 Estado de la cuestión y marco teórico

En este capítulo, estudiaremos los fundamentos teóricos alrededor de los cuales se sustenta nuestra investigación. De esta forma, se pretende establecer un marco teórico sólido, en el que se expliquen y argumenten las peculiaridades del sector asegurador.

Una vez analizados algunos elementos peculiares del sector asegurador tales como el importante volumen de primas (facturación), la importancia de la mediación, la importante competitividad en productos y precio, la importancia de la lealtad de los clientes y los efectos de la incorporación de las nuevas tecnologías en la relación de las compañías con los clientes, se plantea el análisis de elementos relacionados con calidad de servicio y satisfacción de las expectativas.

Revisaremos la metodología del *Quality Function Deployment* (QFD) para identificar las características de los productos aseguradores y de los servicios relacionados que ofrecen las compañías de seguros que son importantes para los clientes. Posteriormente, se estudiará como las empresas aseguradoras pueden mejorar sus productos en base a las conclusiones obtenidas.



3.1 Los servicios

El marco de estudio de esta tesis se centra en servicios aseguradores y, como punto de partida, queremos estudiar las características de los servicios y las principales diferencias con los productos “tangibles”.

Es evidente que hay diferencias, en términos generales, entre productos y servicios. En el desarrollo de ésta investigación y especialmente en nuestra argumentación teórica, podemos hacer referencia a elementos comunes de ambos pero no hay que perder el foco de la investigación, que son los servicios aseguradores y, por tanto, servicios.

En su libro, Grönroos (2000), nos detalla de forma muy esquemática las principales diferencias existentes entre los productos y los servicios. La siguiente Tabla 3.1 recoge la información de forma resumida:

Productos	Servicios
Tangibles	Intangibles
Homogéneos	Heterogéneos
Producción y distribución separada del consumo	Producción y distribución no separada del consumo
Un elemento o “cosa”	Una actividad o proceso
Valor fundamental producido en una fábrica	Valor fundamental producido en la interacción entre el profesional y el consumidor.
Los consumidores no suelen participar en la producción	Los consumidores suelen participar en la producción
Pueden ser almacenados	No pueden ser almacenados
Se transfiere una propiedad	No se transfiere una propiedad

Tabla 3.1: Principales diferencias conceptuales entre productos y servicios.
Fuente: Grönroos (2000).

Grönroos (2000), pone de manifiesto que debido a que la producción y el consumo de los servicios suele no ser separable, la calidad de éstos no puede ser medida con las herramientas tradicionales.

Relacionado con el concepto anterior, Sasser *et al.*, (1978) definen los servicios como bienes perecederos, que son producidos y consumidos de forma simultánea.



Chase (1981) defiende que los servicios requieren de un mayor grado de contacto⁴ y personalización. Además, para los responsables de las empresas de servicios es un reto mantener la calidad en un entorno en el que no se puede separar la producción del consumo.

Karmarkar y Pitbladdo (1995) identifican algunas características de los servicios tales como la intangibilidad en el *output* del servicio, la falta de inventarios, la dificultad en la portabilidad, la complejidad en la definición y la medición y el hecho que suele haber una producción conjunta entre el consumidor y la empresa que facilita el servicio.

Levitt (1972) define los servicios como esencialmente personales y como algo realizado por personas para otras personas. Esta afirmación que vemos que se produce en las diferentes definiciones de servicio comentadas es enfatizada por Froehle y Roth (2004). Estos autores afirman que las limitaciones de la definición de servicio pueden establecerse en si el consumidor participa en el entorno de producción.

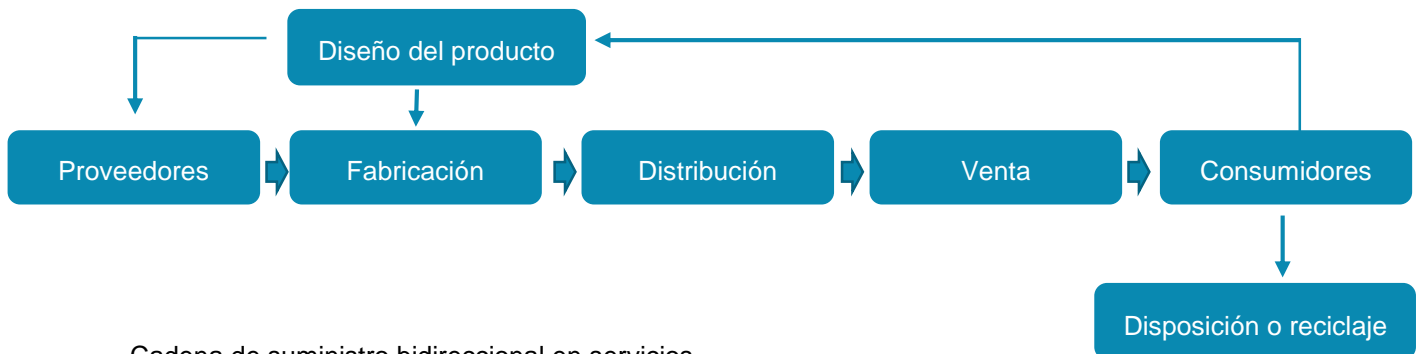
Murdick *et al.* (1990) definen los servicios como actividades económicas que principalmente producen tiempo, espacio, forma o utilidades psicológicas. Muy parecida es la definición de Hill (1977) en la que, entre otras, enumera como una de las principales características de los servicios el cambio en la condición del consumidor.

Zeithaml (1981) enfatiza **que** el hecho de que los consumidores participen en la producción del servicio puede afectar la eficacia, la calidad de servicio y en consecuencia, la satisfacción del consumidor.

Aunque parece que hay un consenso relativamente estable por lo que refiere a las características de los servicios, algunos autores defienden que aún no hay respuesta al hecho fundamental de por qué se estudia a algunas industrias en particular denominadas como *de servicios* (Sampson y Froehle, 2006). De hecho, muchas metodologías como el *QFD* que nacieron para la mejora de la calidad del producto, han sido perfectamente aplicables a la mejora de los servicios.

⁴ Se entiende contacto entre el consumidor y la empresa o el empleado que proporciona el servicio.

Típica cadena de suministro de producción



Cadena de suministro bidireccional en servicios

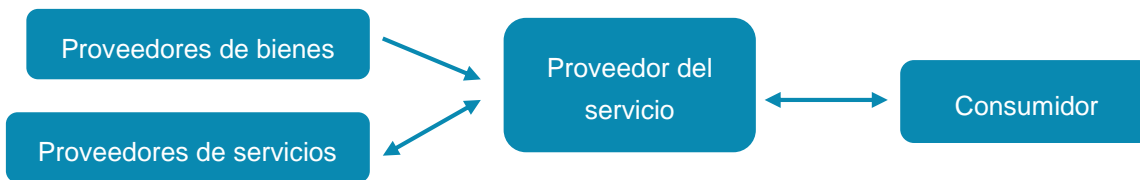


Figura 3.1: Diferencias entre las cadenas de producción de los productos y los servicios.
Fuente: Sampson y Froehle, 2006.

En la Figura 3.1 observamos, como una de las principales diferencias entre el “suministro” de un producto y un servicio, el hecho de que, para los servicios, hay una mayor interacción entre el proveedor y el consumidor. En este sentido y en el desarrollo de esta investigación, daremos gran importancia a la relación que tiene la compañía aseguradora, ya sea por parte de sus empleados (peritos, atención telefónica...) o por parte de la red de mediación (agentes, corredores...) con el cliente, puesto que sabemos que va a ser un punto fundamental a tener en cuenta.



3.2 Competitividad en el sector asegurador

Los gustos y los comportamientos cada vez más cambiantes de los consumidores, el avance de la tecnología, el acortamiento del ciclo de vida de los productos y el aumento de la rivalidad competitiva son una realidad y exigen un esfuerzo para las empresas (Lado *et al.*, 1998).

El desarrollo de este proyecto se limita al negocio de no vida y, más concretamente, a los seguros de particulares. En este sentido, hay que tener en cuenta que la estructura del mercado asegurador de no vida se rige por las características de un mercado competitivo (Joskow, 1973).

La competitividad en el sector servicios es importante y es poco probable que este hecho cambie. Especialmente en los servicios financieros, dentro de los que podemos englobar a los servicios aseguradores, este fenómeno se ha acentuado como consecuencia de la globalización y la unificación de los mercados (Tsoukatos, 2007).

Cuando hablamos de competitividad, probablemente se intuye que nos referimos al precio. Evidentemente, el precio es un elemento importante, pero es una característica del sector asegurador comparar los servicios mediante el precio, especialmente desde la óptica del cliente, puesto que difícilmente se dispone de toda la información necesaria para establecer dicha comparación (Harrington, 2004).

Hebbar *et al.*, (2014) concluyeron en un estudio realizado en India que había relación en función de la edad y el género y las preferencias por lo que refiere a productos aseguradores. En este sentido, vemos que las características demográficas de la población de estudio pueden influir en el éxito o fracaso de las compañías aseguradoras.

Es evidente que el mercado asegurador es competitivo. No escapa a la vista de nadie que cada vez los clientes disponen de más información para la comparación de precios de seguros a parte del canal tradicional de mediación y, en este sentido, debemos tener presente en el desarrollo de esta investigación que se trata de un sector de alta competencia.

Este proyecto cobra importancia precisamente para estudiar elementos diferenciadores que las compañías aseguradoras pueden ofrecer a sus clientes a parte de un precio competitivo para maximizar la satisfacción de las expectativas, mejorar la fidelización de clientes

3.3 Elementos relacionados con el comportamiento del consumidor

En la literatura científica encontramos gran cantidad de elementos relacionados con el comportamiento del consumidor. Como elemento común, en la literatura encontramos consenso en el sentido que la mayoría de los esquemas teóricos coinciden en la existencia de una variable predictiva (por ejemplo, la satisfacción de los clientes) y estudian la relación de esta variable con otros conceptos (Hennig-Thurau *et al.*, 2002).

La Figura 3.2 refleja algunas relaciones entre conceptos importantes, en los cuales profundizaremos en capítulos posteriores, que son importantes para entender y contextualizar los objetivos de ésta tesis.

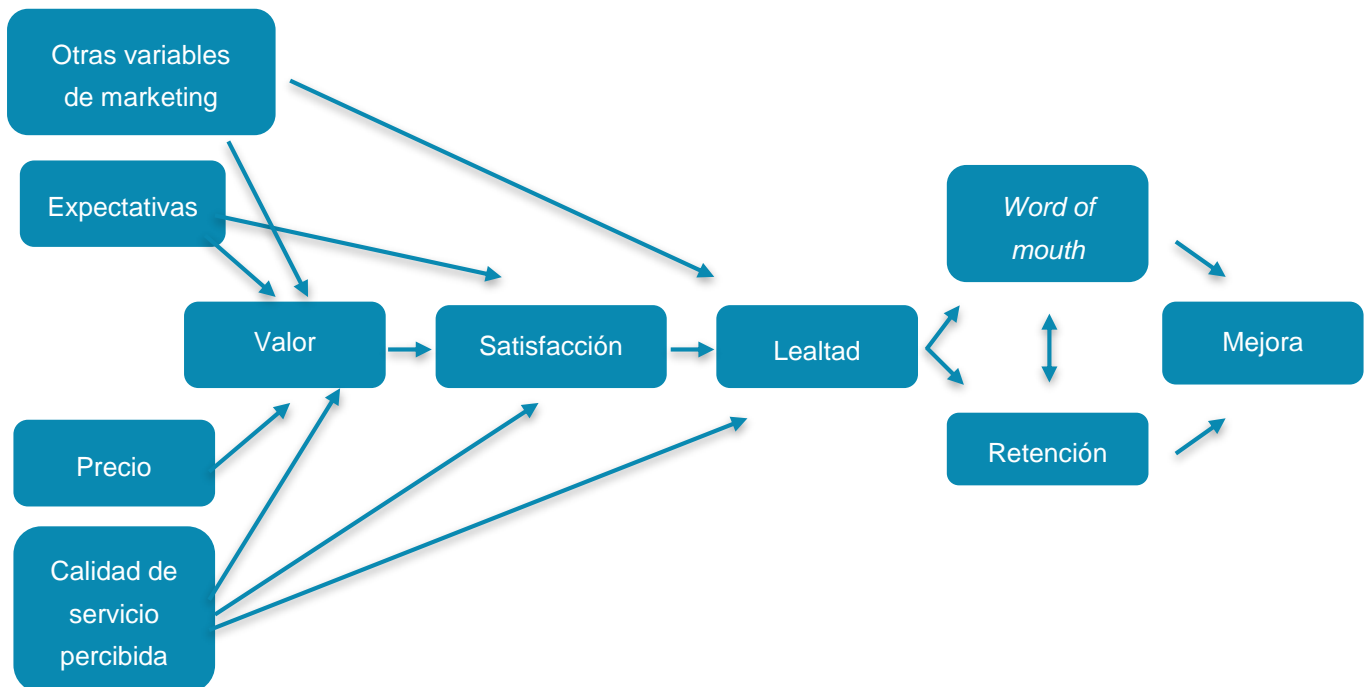


Figura 3.2: Antecedentes y consecuencias del comportamiento del consumidor.
Fuente: Tsoukatos (2007).

Todos los conceptos comentados en la Figura 3.2 han sido objeto de investigación científica y fácilmente los podemos relacionar con la calidad percibida de los productos en prácticamente cualquier marco de aplicación.

En la Figura 3.2, se observa que de la consecución de una serie de factores importantes en la relación que tiene la compañía con los clientes se obtiene una mejora económica. En el desarrollo de esta investigación estudiaremos con más profundidad algunos aspectos que pensamos serán clave para mejorar los servicios aseguradores ofrecidos. Se destacan los siguientes:



- **Lealtad:** Es aceptado por la mayoría de investigadores y profesionales que uno de los elementos principales por lo que al comportamiento del consumidor se refiere es la lealtad (Jacoby y Kyner, 1973), entendiendo la lealtad como la relación estable entre el cliente y el proveedor.
- **Expectativas:** en el desarrollo de la metodología del QFD, es esencial medir la importancia de las expectativas de los clientes. Hay que tener en cuenta que las expectativas de los consumidores son función de sus experiencias previas, del “*word of mouth*” y de las necesidades personales (Mangold y Babakus, 1991).
- “**Word of mouth**”: en el desarrollo de esta investigación, daremos importancia y, entenderemos como un elemento positivo, el hecho de que un cliente quiera recomendar su compañía actual a otra persona. No consideraremos el hecho de que alguien haya recomendado la compañía actual al cliente, puesto que se escapa del objetivo de esta investigación y sospechamos que el abanico de posibles respuestas sería muy difícil de analizar.
- **Calidad** de servicio percibida: entenderemos la calidad de servicio percibida como el impacto experimentado por el cliente frente a la calidad global de servicio.
- **Precio:** lo consideraremos un elemento fundamental en esta investigación y, además, nos interesaremos por estudiar las intenciones futuras de los clientes si pudiesen conseguir una mejora de precio para un servicio asegurador de las mismas características que el que tienen actualmente contratado.

El desarrollo de este proyecto no se basa en la relación de los elementos anteriormente comentados pero sí que los queremos estudiar puesto que sabemos que van a ser importantes en el despliegue de la función QFD. En este primer apartado, se estudian los elementos que influyen en la calidad de servicio y representarán el conjunto de *QUÉ's* para el QFD.

3.3.1 Relación general entre elementos

El primer elemento importante a tener en cuenta es la identificación de los *QUÉ's* de la función de QFD. Para esto, consideraremos los elementos que pensamos que son importantes en la medición de la calidad de servicio en seguros y nos basaremos en el estudio de Tsoukatos (2007). El esquema principal que se seguirá es el siguiente:

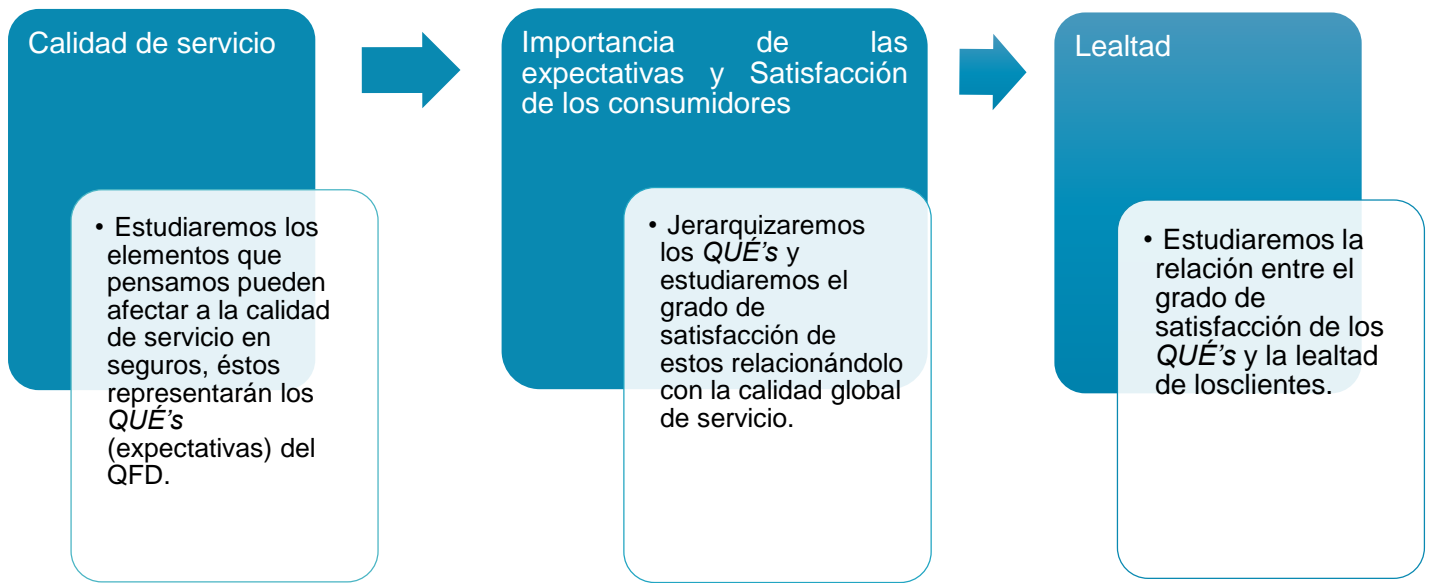


Figura 3.3: Relación general entre los elementos que influyen en la lealtad.
Fuente: Tsoukatos (2007).

En apartados posteriores se tratarán con más detalle los elementos comentados en la figura anterior y explicaremos las posibles relaciones que pueden existir entre ellos. A nivel general, asumiremos que al mejorar la calidad de servicio para cumplir las expectativas del consumidor, conseguiremos retener⁵ más clientes porque los fidelizaremos (mejoraremos la lealtad de los clientes hacia la compañía aseguradora).

Como comentaremos posteriormente, para el sector asegurador es de crucial importancia que los clientes se fidelicen en la compañía ya que en los primeros años de relación con la compañía no suele ser rentable y, si la relación no se prolonga diversas renovaciones (diversos años) la compañía está perdiendo dinero e incluso, si aumenta la captación de nuevos clientes que no se fidelizan, esto puede suponer un problema de supervivencia para la compañía.

⁵ Nos referimos a que el cliente decida renovar la póliza de seguro al vencimiento (que suele ser anual para los seguros de particulares) para continuar asegurado en la misma compañía de la que se evalúa la calidad de servicio.



3.3.2 Lealtad de los clientes

En el desarrollo de esta investigación, se ha tomado como un aspecto importante que la lealtad de los clientes debería ser importante o crucial para cualquier tipo de negocio y, queremos estudiar qué base científica podemos dar a este concepto y como lo contextualizamos en el sector asegurador.

Para el sector asegurador y, especialmente para los seguros de particulares, sabemos que el momento de la renovación de la póliza es un punto clave para la compañía aseguradora. Además, podemos considerar que, si los elementos de calidad de servicio y precio son los adecuados, el cliente decidirá seguir con la compañía actual y no hay un motivo aparente para cambiar. En este sentido, consideraremos la lealtad de los clientes como el factor más importante para la compañía ya que es el punto donde entra en juego el beneficio económico que obtiene. La literatura científica soporta el hecho que el beneficio de la compañía aumenta de forma progresiva a medida que el cliente se mantiene fiel (Grönroos, 2000). Es evidente que, si pretendemos estudiar los elementos que influyen en la calidad de servicio y desplegar la función de QFD, hay que tener en cuenta este factor como uno de los más importantes.

Podemos definir la lealtad de los consumidores como el deseo que expresan de mantener la relación con un proveedor de un servicio como resultado del razonamiento que van a obtener mejores resultados que con otro (Tsoukatos, 2007).

La lealtad de los consumidores ha sido considerada como una de las consecuencias del éxito de la calidad de servicio (Zeithaml, 2000), otros autores corroboran esta relación entre la calidad de servicio y la lealtad (Patterson y Spreng, 1997).

A demás, la lealtad de los consumidores tiende a generar un beneficio económico a largo plazo para las empresas (Gummesson, 2002).

Definir de forma precisa el concepto de lealtad implica tener en cuenta una gran variedad de actitudes y comportamientos. En este sentido podemos llegar a plantear un abanico de posibilidades diferente dependiendo de cada situación específica Kroenert *et al.*, (2005).



Kroenert *et al.* (2005) proponen una serie de características que debe incluir el concepto de lealtad de los consumidores (Compromiso psicológico, Recomendabilidad, Historial de uso, Intención de volver a ser clientes, Futuros niveles de compra, Percepción de ventaja competitiva y satisfacción).

Dick y Basu (1994) proponen un marco conceptual en el que la lealtad se basa principalmente en la repetición de la compra o el uso del servicio.

La identificación de clientes leales puede ser fácil. Se sabe que los clientes fieles harán referencias positivas de la compañía y del servicio proporcionado, a las personas de su entorno (Soderlund, 1998; Ranaweera y Prabhu, 2003).

En la literatura científica no hay un consenso general para definir la lealtad que tenga un amplio abanico de aplicaciones. Jacoby y Kyner (1973) consideran que hay dos dimensiones principales en el concepto de lealtad:

- **La lealtad actitudinal:** es la que hace referencia a las acciones específicas que toma el consumidor. Por ejemplo, volver a ser cliente de un producto o servicio es un síntoma de lealtad.
- **La lealtad emocional:** se define la lealtad como la consecuencia que un cliente recomiende el producto o el servicio a otras personas.

Bloemer *et al.* (2002) dividen la lealtad en aspectos cognitivos, de actitud y de acción. Por otro lado, Yu y Dean (2001) consideran el aspecto cognitivo y el emocional.

Salegna y Goodwing (2005) consideran la actitud y la acción, ambos aspectos relacionados con la intención de recompra.

Lógicamente, hay una relación evidente entre estos elementos relacionados con la lealtad. Ajzen y Fishbein (1977) comentan que cuando se hace presente la lealtad actitudinal también lo hace la emocional y recíprocamente.

Las consecuencias positivas de la lealtad de los clientes para las compañías son varias. Muchos autores han relacionado positivamente el incremento de los ingresos de las compañías como consecuencia de la lealtad de sus clientes incrementando la retención de éstos (Fornell y Wernerfelt, 1987; Anderson y Sullivan, 1993).

Para medir la lealtad de los clientes podemos basarnos, evidentemente, en la intención de recomprar como un factor importante. En este sentido Rust *et al.* (1995) proponen preguntar directamente a los consumidores o clientes para medir la cantidad o porcentaje de éstos que estaría dispuesto a volver a comprar el producto o servicio.



A la vista de lo anteriormente comentado, vemos que las diferentes conceptualizaciones de la lealtad de los clientes son relativamente parecidas. Parece que, tanto para la industria y los servicios en general estudiar la lealtad de los clientes es un punto importante, también podemos afirmar que esto se reproduce y puede ser un elemento vital para el sector asegurador.

3.3.3 Lealtad de los clientes en el sector asegurador

En los servicios financieros en general y en los aseguradores en particular, la eficacia económica está estrechamente vinculada a la retención de clientes (Diacon y O'Brien, 2002).

Si pensamos en el sector asegurador, nos podemos encontrar con un escenario complicado ya que es muy probable que el hecho de haber tenido un siniestro o no sea especialmente importante para valorar la lealtad de un cliente. El motivo para hacer este razonamiento es simple: el consumidor puede no haber tenido ningún contacto con la compañía aparte de pagar la prima asociada a su póliza.

Debido al modelo de negocio del sector asegurador, hay que tener presente que el coste de emisión de una póliza de seguro puede no ser recuperado hasta el tercer o cuarto año de renovación de la póliza (Zeithaml *et al.*, 1996). Este hecho implica la necesidad de retener a los clientes en la compañía para que sean rentables.

Aunque la lealtad de los clientes ha sido estudiada de forma bastante intensa en la literatura científica, no se ha establecido de forma rigurosa una definición de lealtad de los consumidores. Probablemente esto ha sucedido porque el concepto de “lealtad” cuando hablamos de consumidores está relacionado de forma muy directa con el contexto en el que la estemos usando (Tsoukatos, 2007).

Haciendo el paralelismo entre el sector asegurador y los demás servicios que requieren interactuar con un vendedor, la literatura señala como aspectos fundamentales para la lealtad de los consumidores la actitud, la satisfacción y el compromiso hacia el establecimiento comercial (Bloemer y de Ruyter, 1998).

De los elementos anteriormente comentados, en esta investigación estudiaremos la voluntad de los clientes para recomendar la compañía a un tercero, la voluntad de “recomprar” el servicio y la calidad general principalmente.

En el desarrollo de éste proyecto, tendremos muy presente el enfoque de Salegna y Goodwing (2005) anteriormente comentado e intentaremos relacionarlo con aspectos de precio.



Podemos concluir que hay que vincular la intención de cambiar de aseguradora con la consecución de un mejor precio por parte de la competencia o, evidentemente, por una mala satisfacción con el servicio.

Como, a la luz de lo comentado anteriormente, hay una serie de productos aseguradores que son de carácter obligatorio para ramos muy importantes como el de automóviles y muy extendidos para ramos como hogar, no nos parece adecuado preguntar a los consumidores sólo “si tienen intención de renovar la póliza” ya que entendemos que el factor precio está casi siempre vinculado al comportamiento siniestral del cliente por las reglas de renovación definidas por las compañías aseguradoras (aquí intervienen elementos como la prima de renovación⁶, el aviso de renovación⁷ y la política de saneamiento de pólizas⁸). También consideraremos estudiar la decisión que tomaría el cliente si necesitara ahora mismo otra póliza de seguro. Trabajaremos bajo la hipótesis que si el cliente está debidamente fidelizado optará por contratarla en la misma compañía.

Reichheld (1996) estudia la “deserción” o desvinculación de clientes y enumera una serie de factores que hacen que este concepto sea especialmente difícil de abordar por diferentes aspectos:

- Algunas empresas no están realmente alarmadas por la pérdida de clientes. El autor comenta que puede ser porque las compañías no entienden la relación entre mantener a los clientes y los beneficios que así se generan. Hay que tener presente que, para el sector asegurador este elemento es especialmente importante porque cuando se establece relación con un nuevo cliente, los primeros años suele resultar deficitario para la compañía y en los siguientes es cuando se obtiene el beneficio⁹.
- A veces es difícil definir el “abandono¹⁰” de un cliente.

⁶ Según el Diccionario de Seguros Mapfre, se define la prima de renovación como la correspondiente a la póliza nueva que sustituye a la póliza renovada.

⁷ Según el Diccionario de Seguros Mapfre, se define el aviso de renovación como comunicación que realiza la entidad aseguradora al asegurado sobre la renovación de la póliza.

⁸ Según el Diccionario de Seguros Mapfre, se define la política de saneamiento de pólizas como el conjunto de orientaciones o directrices que marca cada entidad aseguradora para la renovación de sus pólizas en base, normalmente, a razones de no rentabilidad o alto riesgo de siniestralidad.

⁹ En los seguros de particulares en general y en el de automóviles en particular, la estrategia de los mayores grupos aseguradores es captar nuevos clientes (también denominados como nueva producción) a un precio muy competitivo, incluso por debajo del precio técnico apuntando a un ratio de siniestralidad deficitario para la compañía. Posteriormente, con las renovaciones y los procesos de saneamiento de las carteras, estos clientes empiezan a generar beneficio real y permiten “compensar” la adquisición de nuevos clientes con el mismo procedimiento.

¹⁰ Para el sector asegurador no tendremos este problema porque con las políticas de renovación actuales, entenderemos que si un cliente causa baja voluntaria el cliente se ha perdido, haciendo la



- Para algunos tipos de servicios a veces es incluso difícil definir al cliente en sí mismo.
- Para la compañía es muy complicado establecer mecanismos, procesos y acciones para gestionar la pérdida de clientes.

Por lo anteriormente comentado, queremos estudiar los elementos que influyen en la decisión de renovación de la póliza asumiendo que, si en términos de calidad y de satisfacción de las expectativas, el cliente de una póliza de seguro está satisfecho, permanecerá en la compañía actual, siempre que el precio sea competitivo.

Para estudiar la lealtad de los clientes, será suficiente preguntar la intención de recompra o de reutilización del servicio (en nuestro caso, de seguir con el contrato de seguro en la misma compañía aseguradora) ya que podemos afirmar que este hecho es el elemento clave de la lealtad de los consumidores (Gremier y Brown, 1996).

3.3.4 La calidad

No podemos estudiar la calidad de servicio sin previamente definir el concepto de calidad. La definición de calidad en sí misma es un concepto para el cual tenemos diferentes definiciones.

Según la Real Academia Española (en adelante RAE) la calidad es *“la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”*. En este sentido, se pone de manifiesto la relación inherente a la calidad con el valor.

La calidad es generalmente reconocida como un valor básico demandado por la sociedad por lo que su consecución es una fuente de diferenciación para la empresa (Robledo, 2004).

Crosby (1979) define la calidad como el cumplimiento de las especificaciones o como la conformidad con los requisitos asociados a un producto o servicio.

Feigenbaum (1983) define la calidad como la satisfacción de las expectativas de los clientes.

consideración que se pierde el cliente si se pierde la póliza contratada por el cliente aunque éste disponga de más pólizas con la compañía.



La calidad es un concepto complicado de definir. Deming (1986) argumenta que el concepto de calidad significa cosas diferentes en diferentes personas dependiendo del contexto al que nos refiramos. El autor concluye que la única definición válida de calidad es la obtenida directamente del consumidor.

En la misma línea, Shewfelt (1999) también defiende que la calidad ha sido definida de forma diferente en contextos diferentes.

Muchos autores se han basado en el cliente (más concretamente en la percepción del cliente) como el elemento principal para la definición de calidad (Grönroos, 2007; Miller *et al.*, 2008).

Garvin (1984) define la calidad como determinada por ocho elementos:

- **Eficacia:** se refiere a las características operativas de un producto (también extrapolable a un servicio). Son características objetivas que están vinculadas con la calidad.
- **Prestaciones:** se refiere a los elementos secundarios que definen la calidad y que complementan los elementos básicos (ej: servir bebidas durante un vuelo, que un televisor sintonice los canales de forma automática...). A menudo es complicado diferenciar entre los elementos básicos (eficacia) y los elementos secundarios (prestaciones).
- **Confiabilidad:** se refiere a la probabilidad que se produzca un error en un determinado periodo de tiempo.
- **Conformidad:** el grado en que las características concuerdan con los estándares preestablecidos.
- **Durabilidad:** se refiere a la vida útil de un producto (extrapolable al sector servicios, y en particular al sector asegurador, como el tiempo de cobertura del servicio).
- **Utilidad:** hace referencia a la capacidad de reparación o readecuación de un producto.
- **Estética:** los elementos estéticos y sensoriales que rodean a un producto (igual para los servicios).



- **Calidad percibida:** es consecuencia de la imposibilidad de conocer, por parte del consumidor, todos los atributos de un producto o servicio. Elementos tales como imágenes, anuncios, el nombre de la marca... pueden mejorar la calidad percibida.

En apartados anteriores hemos comentado un conjunto de características inherentes a los servicios que, evidentemente, tendrán importancia al aplicar definiciones conceptuales de calidad para el sector servicios.

De acuerdo con Grönroos (1990) la calidad puede ser clasificada en tres grupos: la calidad técnica, la calidad funcional y la imagen corporativa.

En línea con las definiciones anteriores, Lehtinen y Lehtinen (1991) comentan que la calidad puede ser calidad física, calidad interactiva o calidad corporativa.

Ghobadian *et al.* (1993) establecen una diferenciación entre la calidad final del servicio y del proceso interno de la organización. Las denomina dimensiones *resultante* y de *proceso* respectivamente.

Se ha comentado que una de las características de los servicios es la participación de los clientes durante la “elaboración” del servicio. En este sentido, podemos afirmar que la calidad de *proceso* es especialmente importante en los servicios (Owlia y Spinwall, 1996).

Sin olvidar otras consideraciones, en el desarrollo de esta investigación, entenderemos la calidad, esencialmente como la satisfacción de las expectativas de los clientes (Feigenbaum, 1983).



3.3.5 La calidad de servicio

Uno de los elementos más importantes y que engloba todas las demás valoraciones que podemos obtener por parte de los consumidores es la calidad de servicio global de los servicios aseguradores.

La supervivencia a largo plazo de las empresas de servicios está directamente relacionada con la capacidad de proporcionar a los clientes actuales y futuros buenos niveles de calidad de servicio (Garvin, 1987; Keiser, 1988).

La importancia en la medición de la calidad de servicio radica en que la percepción general de ésta se ha establecido como uno de los principales factores para favorecer la lealtad del cliente (Chao, 2008).

Zeithaml (1988) define la calidad de servicio como la valoración (por parte del consumidor) de la excelencia general o de la superioridad del servicio.

La calidad de servicio es un elemento importante para una organización. Las estrategias exitosas de calidad de servicio están generalmente caracterizadas por la segmentación de clientes, servicio personalizado, garantías, el continuo *feedback* del consumidor y por medidas de la eficacia de la empresa. La experiencia en diferentes industrias y en diferentes empresas ha demostrado que estos hechos, aunque son conocidos de forma amplia, no son usualmente implementados por las empresas. Las segmentaciones de mercado por las expectativas de los consumidores para crear diferentes niveles de servicio que se adecuen a los diferentes niveles de expectativas que tienen los clientes, son esenciales para atraer a nuevos clientes y para mejorar la lealtad de los actuales clientes (Porter, 1980).

Tradicionalmente, la calidad de servicio se ha definido como la diferencia entre las expectativas del consumidor y la percepción del servicio recibido (Grönroos, 2001; Parasuraman *et al.*, 1988).

La calidad en los servicios ha sido objeto de abundante investigación desde la década de 1970 (Esteban, 2010). Como consecuencia de la naturaleza de los servicios y de las propiedades que los diferencian de los productos, anteriormente comentadas, no podemos utilizar los mismos métodos de control de calidad que para los productos (Tsoukatos, 2007).

La moderna gestión de la calidad ha estado evolucionando de forma continua debido a las variaciones en la demanda de los negocios (Lilja y Wiklund, 2006).



Berry y Parasuraman (1991) argumentan que, debido a la intangibilidad asociada a los servicios, los criterios para perfeccionar los servicios proporcionados son menos específicos que si estamos trabajando con productos. Además, generalmente son compuestos y difícilmente identificables.

Buttle (1996) apunta a la calidad de servicio como un elemento crucial para el marketing estratégico y la eficacia financiera.

La calidad de servicio se ha convertido en un elemento importante debido a su relación con elementos cruciales para el tejido empresarial tales como los costes (Crosby, 1979), la rentabilidad (Buzzell y Gale, 1987), la retención de clientes (Reichheld y Sasser, 1990) y el “*word of mouth*” Buttle (1996).

Deming (1986) defiende que la calidad en el servicio se orienta a la confirmación de las necesidades de los clientes, alcanzar sus expectativas y satisfacerlas.

El concepto de calidad de servicio es importante ya que los clientes siempre evalúan la calidad de servicio en cualquier ámbito (Maister, 2003).

La calidad de servicio puede ayudar a obtener y a mantener a los clientes (Ghobadian *et al.*, 1993). De todas formas, las organizaciones suelen encontrarse con problemas y obstáculos cuando intentan mejorar la calidad de servicio Ghobadian *et al.* (1994).

La importancia de la calidad de servicio parece evidente pues los investigadores han ido poniendo de manifiesto que los clientes cada vez exigen productos de mayor calidad (Leonard y Sasser 1982, Takeuchi y Quelch 1983).

Según Keiser (1988) estrategias simples como mantener el contacto con el consumidor, focalizar los esfuerzos de la compañía en el cliente y focalizar a los empleados para servir al consumidor pueden incrementar sustancialmente la calidad percibida por los consumidores.

3.3.6 La calidad de servicio en seguros

De acuerdo con Toran (1993), la calidad debería ser el centro de la actividad de las compañías aseguradoras.

Como en la mayoría de aplicaciones, el producto o servicio ofrecido en sí mismo es importante para evaluar la calidad. De acuerdo con Brady y Cronin (2001) y Wilson *et al.* (2008) la percepción que tiene un consumidor sobre un servicio es una



combinación de la calidad funcional y de la calidad técnica. En este caso la calidad técnica hace referencia a lo bien diseñado que está el producto asegurador.

No encontramos en la literatura científica un importante número de investigaciones relacionadas con la calidad de servicio en seguros. Algunas de las publicaciones más destacadas sobre calidad en seguros se presentan continuación.

Mittal y Kumar (2011) realizaron un estudio sobre seguros de vida para identificar los factores que determinan la elección de un producto asegurador de vida mediante análisis factorial.

Yusof *et al.*, (2009) llegaron a la conclusión, para un estudio realizado en Nigeria, que la valoración de la calidad de servicio hacia las instituciones aseguradoras en general era muy mal valorada por los consumidores.

Ranaweera y Prabhu (2003) realizan un estudio sobre satisfacción de consumidores y retención de clientes en el Reino Unido.

Siddiqui *et al.*, (2010) realizan un importante estudio sobre la calidad percibida en los seguros de vida en India utilizando la escala SERVQUAL.

Eckardt y Döppner (2010), realizan un estudio relacionado con los intermediarios (red de mediación) en Alemania donde determinaron que los agentes exclusivos de seguros proporcionaban más servicios adicionales que los agentes convencionales o los corredores.

Tsoukatos *et al.*, (2004, 2006, 2007) realizan una importante investigación relacionada con la calidad de seguros en Grecia y Kenia, así como de las influencias culturales relacionadas con la calidad en seguros.

3.3.7 Conceptualización de la calidad de servicio

La calidad de servicio es un concepto abstracto que es difícil de definir y de medir (Brown y Swartz, 1989; Carman, 1990; Crosby, 1979; Garvin, 1984; Parasuraman *et al.*, 1985, 1988; Rathmell, 1966).

La conceptualización de la calidad de servicio es uno de los temas más discutidos en la literatura científica Brady y Cronin (2001). Curiosamente, examinando la literatura científica, observamos que hay mucho interés y muchos avances sobre cómo debería ser medida la calidad de servicio (Babakus y Boller 1992; Brown *et al.*, 1993; Cronin y Taylor 1992; Parasuraman *et al.*, 1985, 1988, 1991; Teas 1993) pero, en cambio,



muy pocos avances sobre lo que debería ser medido concretamente (Brady y Cronin, 2001).

En líneas generales, podemos considerar dos perspectivas para hacer la conceptualización de la calidad de servicio. Por una parte, la perspectiva “Nórdica” (Grönroos, 1982, 1984) que considera la calidad “funcional” y la calidad “técnica”. Por otro lado tenemos la perspectiva “Americana” (Parasuraman, Zeithaml, y Berry 1985, 1988) que utiliza términos o conceptos para definir aspectos concretos de la calidad de servicio.

Ambas conceptualizaciones están basadas en el modelo de disconformidad de Oliver (1980).

Brady y Cronin (2001) también coinciden en la existencia de dos líneas de conceptualización generales: el modelo europeo o nórdico y el modelo americano.

En los anexos de éste capítulo se detallan modelos conocidos para la conceptualización de la calidad de servicio.

3.3.8 La medición de la calidad de servicio

Lógicamente, uno de los elementos más importantes cuando hablamos de calidad de servicio, a parte de la conceptualización teórica de la misma, es definir instrumentos que nos permitan medirla. Hay que tener presente que, si la calidad de servicio es un elemento imprescindible para las organizaciones éstas deben de saber cómo medirla (Brown *et. al*, 1993).

En la literatura científica, un elemento importante cuando se habla de calidad de servicio es la forma de medición o los instrumentos que permiten medirla (Kang y James, 2004).

Las escalas de medición de calidad de servicio que presentaremos a continuación se basan en un número determinado de dimensiones a estudiar. En la bibliografía académica hay consenso respecto a que la calidad de servicio puede ser estudiada como un conjunto de dimensiones (Grönroos, 1982, 1990; Parasuraman *et al.*, 1985) aunque no hay un consenso exacto sobre el número de éstas (Brady y Cronin, 2001).

A continuación presentamos, de forma muy breve, algunas aproximaciones teóricas a la medición de la calidad de servicio. Comentaremos las escalas SERVQUAL y SERVPERF ya que haciendo una revisión de la literatura vemos que son, con diferencia, las más utilizadas (Jain y Gupta, 2004).



3.3.8.1 La escala SERVQUAL

Una de las escalas más conocidas para la medición de la calidad de servicio es la escala SERVQUAL. Dicha escala, fue desarrollada por Parasuraman *et al.*, (1985) y fue diseñada para medir la diferencia entre las expectativas y el grado de satisfacción de un servicio (Parasuraman *et al.*, 1985, 1988, 1991). Esta metodología ha sido ampliamente utilizada y estudiada por la literatura científica Brown *et al.*, 1993).

A grandes rasgos, la escala SERVQUAL original mide las valoraciones comentadas de 22 elementos que se agrupan entorno a cinco dimensiones teóricas¹¹ y se sugiere al consumidor que se puntúe las expectativas y el grado de satisfacción para los elementos. El GAP se calcula restando la valoración asociada a la satisfacción la valoración otorgada a las expectativas.

El uso de la escala SERVQUAL es realmente amplio y se ha aplicado en diferentes ámbitos tales como el sector bancario (Wang *et al.*, 2003), en servicios financieros (Tahir y Wan Ismail, 2005) y en el sector asegurador (Santos, 2002), sólo para poner algunos de los múltiples posibles ejemplos que pueden estar relacionados con el objeto de esta investigación.

En un sentido más amplio, la escala SERVQUAL ha sido aplicada en un importante número de estudios empíricos (Brown y Swartz, 1989; Carman, 1990; Kassim y Bojei, 2002; Lewis, 1993; Young *et al.*, 1994).

A favor de esta metodología, y solo para poner algunos ejemplos de entre los muchos posibles, O'Donnell (2001) considera que es una buena aproximación a la calidad de servicio para servicios bancarios (muy similares a los servicios aseguradores).

Aunque ésta es una de las escalas más utilizadas en la literatura científica, numerosas son las críticas que los académicos hacen a esta escala. Mangold y Babakus (1991) así como Richard y Allaway (1993) critican a la metodología SERVQUAL la focalización exclusiva en los atributos del proceso de entrega del servicio. Oliver (1993) destaca que esta escala puede no ser la más apropiada en caso de que los consumidores tengan unas expectativas bajas de la calidad del servicio.

Kang y James (2004) critican a la metodología SERVQUAL porque no incluye ninguna dimensión para la calidad técnica.

¹¹ Se han comentado las dimensiones en los apartados de conceptualización de calidad de servicio, más concretamente en la perspectiva Americana.



Brown *et al.* (1993) comentan una serie de aspectos que pueden ser problemáticos en esta escala tales como no poder lograr una validez discriminante por el uso de diferentes niveles posibles de respuesta.

3.3.8.2 La escala SERVPERF

Algunos de los autores que más duramente han criticado la escala SERVQUAL son Cronin Y Taylor (1992). A estos autores se les atribuye el desarrollo de la escala SERVPERF, también conocida como el “modelo de únicamente eficacia” ya que no tiene en cuenta el GAP como en la escala anterior. Por consiguiente, estamos ante una aproximación idéntica al de la escala SERVQUAL eliminando la parte de las expectativas. En este sentido, a nivel práctico, la escala SERVPERF permite valorar menos niveles de atributos.

Lee *et al.*, (2000) concluyen que la escala SERVPERF es capaz de explicar mejor la valoración global de la calidad de servicio. Vilares y Coelho (2003) concluyeron que las expectativas no tienen impacto en la satisfacción de los consumidores.

Diferentes autores han concluido que la escala SERVPERF permite obtener mejores resultados y han dado soporte a esta aproximación (Babakus y Gregory, 1992; Bolton y Drew, 1991; Boulding *et al.*, 1993; Churchill y Surprenant, 1982; Gotlieb *et al.*, 1994; Hartline y Ferrell, 1996; Mazis *et al.*, 1975).

3.3.8.3 Elección del modelo de medición de calidad de servicio

Como hemos visto en cada apartado, hay diferentes opiniones respecto a la elección de la metodología de medición de la calidad de servicio. Aunque el debate sigue abierto, es evidente que la escala SERVQUAL y las derivadas de ésta son las más utilizadas en la literatura científica. Brady y Cronin (2002) y Wisniewski (2001) comentan que el análisis del GAP es muy intuitivo y lógico.

Como se comentará a posteriori, en el desarrollo de este proyecto nos basaremos en una escala que deriva de la escala SERVQUAL y, por tanto y como añadido a lo anteriormente comentado, se ha escogido este enfoque como el más adecuado.

Para el desarrollo de este proyecto, nos interesa especialmente la importancia de las expectativas (para poder complementar el QFD) y, lógicamente, los costes de obtención de los dos elementos (expectativas y satisfacción) no son significativamente mayores que los de obtener sólo el grado de satisfacción y, por tanto, optamos por el



enfoque SERVQUAL que nos aportará información adicional al despliegue de la función QFD que es el objetivo principal del proyecto.

3.3.8.4 La escala GIQUAL

Como hemos comentado anteriormente, hay muchos enfoques posibles para determinar las dimensiones de la calidad de servicio y probablemente haya un grado de dependencia importante en función del campo de aplicación.

Para determinar los elementos a valorar por los clientes del QFD (que coincidirán con las dimensiones de la calidad de servicio estudiadas) nos basaremos en el estudio de Tsoukatos y Rand (2006) y utilizaremos la denominada escala GIQUAL, que está compuesta por 26 elementos de los cuales 22 son compartidos por la escala SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1991) a los que se añadieron 4 elementos después de haber consensuado los resultados con responsables de compañías aseguradoras griegas.

Lógicamente, los elementos que se incluyeron estaban íntimamente relacionados con el sector asegurador y son los siguientes:

- **Precio de los productos aseguradores:** tal y como hemos comentado en apartados anteriores, el precio juega un papel importante en la calidad de servicio.
- **Ofrecer productos y servicios de calidad:** este elemento es importante para determinar la importancia que tiene para los clientes la calidad superior de los productos aseguradores.
- **Contratos con condiciones comprensibles:** es ampliamente conocido que los condicionados¹² de las pólizas de seguro no son fácilmente comprensibles para los clientes finales.
- **Solventar los siniestros sin demoras innecesarias:** hay que tener presente que, cuando se compra un producto o servicio asegurador, la intervención de la compañía sólo aparece si existe un siniestro. En este sentido, es importante que la compañía responda en un plazo de tiempo adecuado.

¹² Los condicionados de las pólizas de seguro son las cláusulas de los contratos que la compañía proporciona a los asegurados en los que se detallan las coberturas y las condiciones de servicio.



La modificación de los elementos de la escala SERVQUAL ya ha sido contrastada por otros autores (Saurina y Coenders, 2002; Mursaleen *et al.*, 2014) y, por tanto, entendemos coherente esta propuesta y tenemos la posibilidad de repetir el proceso llevado a cabo por los autores (Tsoukatos *et al.*, 2004) y modificar la escala si lo consideramos necesario o si obtenemos valoraciones de expertos con contrastada experiencia en el sector.

La Tabla 3.2 muestra los elementos de la escala GIQUAL. Se ha intentado mantener la traducción literal pero en algunos casos se ha adaptado para mejorar la comprensibilidad de los conceptos.

Grupo	Código	Descripción
Tangibles	EQUIPTE	Equipamiento y tecnología
	PHYSFA	Apariencia física
	NEMPL	Apariencia de los empleados y agentes
	SERVMA	Los materiales son visualmente atractivos
Confiabilidad	DOSOM	La empresa mantiene las promesas
	PRODTS	Ofrecer productos / servicios de calidad
	NOAMB	Contratos con cláusulas que se entienden
	INDEMN	Pagan los siniestros sin demasiado retraso
	INTESOL	Están interesados en resolver los problemas del consumidor
	FIRSTM	Proporcionan el servicio adecuadamente la primera vez
	TIMELY	Proporcionan el servicio en el tiempo adecuado
Seriedad	TELCUS	Se informa a los clientes de cuando se llevarán a cabo los servicios
	PROMPT	Se ofrece un servicio rápido a los clientes
	WILLNG	Están dispuestos a ayudar a los clientes
	TOBUSY	Nunca están demasiado ocupados en responder las necesidades de los clientes
Garantía	SAFE	Los clientes se sienten seguros en sus transacciones
	BEHAV	Los empleados y agentes infunden confianza en los clientes
	COUTES	Los empleados y agentes son corteses con los clientes
	KNWLG	Los empleados y agentes tienen conocimiento para atender las necesidades de los clientes
Empatía	INDVAT	Se proporciona a los clientes una atención individualizada
	CONVHRS	La empresa dispone de las convenientes horas de servicio
	PERSNL	Se proporciona a los clientes una atención personalizada
	CUSINT	Se buscan los mejores intereses para el cliente de buena fe
	UNSPEC	Los empleados y agentes entienden las necesidades específicas de los clientes

Tabla 3.2: Elementos de calidad de servicio en la escala GIQUAL.
Fuente: Tsoukatos *et al.*, (2004) y Tsoukatos y Rand (2006).

Tal y como se ha comentado anteriormente, estos elementos de la escala GIQUAL serán el conjunto de elementos que se preguntarán a los clientes (*QUÉ's*) para el despliegue de la función QFD después de las respectivas modificaciones y validaciones por parte de los expertos del sector.



3.3.9 La satisfacción de los clientes

El concepto de satisfacción ha sido estudiado de forma intensiva en áreas de investigación de marketing (Hennig-Thurau y Klee, 1997). Autores tales como Schlossberg (1990) enfatizan la necesidad de satisfacer al cliente como un elemento imprescindible y comentan *“Las empresas deben deleitar al cliente, no sólo satisfacerlo”*.

La satisfacción de los consumidores ha sido considerada como un elemento fundamental para el comportamiento a largo plazo de los consumidores (Oliver, 1980; Yi, 1990).

Oliver (1980) comenta que la satisfacción parece estar relacionada con elementos tales como las expectativas, conocimientos *a priori* y el nivel de disconformidad.

La satisfacción de los clientes está considerada y reconocida como de esencial influencia para incrementar las intenciones de reutilización del servicio futuras (Taylor y Baker, 1994).

Muchos elementos que consideraríamos fundamentales para cualquier negocio están relacionados con la satisfacción. Altos niveles de satisfacción están relacionados con el incremento de las ventas (Kondo, 2000), margen competitivo respecto a la competencia y lealtad de los consumidores y una importante ventaja competitiva (Bergman y Klefsjö, 2002).

Un concepto aparentemente tan simple como puede ser la satisfacción de los clientes es relativamente difícil de estudiar y de definir. Giese y Cote (2000) presentan una lista de veintiuna definiciones para éste concepto. La clasificación de estos autores es bastante completa e incluye elementos como la definición conceptual, la respuesta, el foco .

El concepto de satisfacción está considerado frecuentemente como uno de los elementos más importantes para el éxito de la compañía y para mantener la competitividad a largo plazo (Hennig-Thurau y Klee, 1997).

En muchas publicaciones, además, se ha establecido que la satisfacción de los clientes es una premisa para la retención de éstos (Rust y Zahorik, 1993).

Rust y Zahorik (1993) elaboran un modelo para relacionar la satisfacción con la lealtad y hacen un conjunto de suposiciones:



- La satisfacción hacia elementos específicos del servicio produce satisfacción en un pequeño número de un conjunto más amplio de “factores de lealtad”.
- La propensión¹³ hacia la lealtad a una firma es consecuencia de la satisfacción hacia los “factores de lealtad”.
- La lealtad es un proceso relacionado con la propensión de un consumidor a ser leal.

Autores como Yi (1990) reconocen la necesidad de consensuar una definición de satisfacción.

Tal y como se ha expuesto, podemos definir la satisfacción del consumidor de muchas maneras. Cadotte *et al.*, (1987) la definen como una respuesta emocional.

Los desacuerdos llegan al punto que hay discrepancias en el momento temporal en el que se puede hablar de satisfacción. Mientras que Mano y Oliver (1993) consideran que la satisfacción aparece después del uso del producto o servicio, Fornell (1992) considera que aparece después de la compra, Westbrook y Oliver (1991) consideran que se produce después de la elección del producto o servicio y Halstead *et al.* (1994) consideran que se produce durante el uso.

Esta discusión será crucial para hablar de satisfacción en seguros ya que es evidente que hay gran cantidad de consumidores que no podrán “usar” el servicio ofrecido por la compañía porque no han tenido ningún siniestro. En este sentido, será imprescindible discriminar de alguna forma los clientes con siniestro y los que no, para ver si tienen la misma opinión acerca de elementos relacionados con la satisfacción y del servicio en general.

Los productos difieren de los servicios por la forma en la que son producidos, consumidos y evaluados (Chen *et al.*, 1994).

Son diversos los estudios que soportan la relación entre la lealtad y la calidad de servicio y la satisfacción (Zeithaml y Bitner, 1996; Bloemer *et al.*, 2002; Durvasula *et al.*, 2004).

Hay que tener presente que en la práctica, muchas compañías miden su nivel de calidad únicamente comparándose con la competencia (Gans, 2002).

¹³ La propensión es un concepto estadístico que indica la probabilidad de un suceso a convertirse en otro suceso o a cambiar de estado.



De acuerdo con Zeithaml *et al.*, (1990) hay que tener presente que los consumidores no evalúan únicamente el resultado del servicio sino que atribuyen una gran importancia a la forma en como el servicio es proporcionado.

Debido a su naturaleza intangible, los servicios son mucho más difíciles de evaluar en cuanto a calidad que los productos (Hong y Goo, 2004).

En el sector asegurador, hay una extendida disconformidad por parte de los clientes, debida a la incapacidad por parte de las firmas aseguradoras para satisfacer las necesidades de los clientes. Debido a este hecho, es preciso hacer notar a las compañías aseguradoras que éste es un aspecto a mejorar (Tsoukatos *et al.*, 2004).

3.3.10 Relación entre calidad de servicio y satisfacción de los consumidores

Por lo comentado en apartados anteriores, parece evidente que los conceptos de calidad de servicio y satisfacción de los consumidores están correlacionados.

Si nos paramos a pensar detenidamente, es posible que aparezcan dudas respecto a las interrelaciones de estos conceptos. De hecho, en la literatura científica aparecen diferentes opiniones, Nguyen (1991) considera que en el fondo, la calidad de servicio y la satisfacción son conceptos muy parecidos y que pueden representar lo mismo, mientras que otros autores los consideran como elementos diferentes pero que convergen Dabholkar (1996).

Revisando la literatura, es evidente que podemos relacionar la calidad de servicio con la satisfacción de los consumidores y afirmar que al mejorar la calidad de servicio mejorará también la satisfacción de los consumidores (Arambewela y Hall, 2006; Boshoff y Gray, 2004; Cronin *et al.*, 2000; Eggert y Ulaga, 2002).

Hay que tener en cuenta, además, que hay correlación positiva entre la satisfacción de los consumidores y la eficacia financiera de las empresas (Anderson *et al.*, 1997).

Kristensen *et al.* (1999) defienden que la relación entre estos conceptos depende de otros factores tales como el precio o elementos sociales.

Hay que recordar que, tal y como se ha definido en apartados anteriores, en esta investigación se define la calidad como la satisfacción de las expectativas de los clientes.



3.3.11 Relación entre satisfacción de los consumidores y la calidad de servicio con la lealtad de los consumidores

Los beneficios de la calidad de servicio implican una mejora de la lealtad de los consumidores e incluso la captación de nuevos clientes así como oportunidades de venta cruzada, mejorar la imagen corporativa así como reducir costes y mejorar la eficacia del negocio (Smith y Lewis, 1988). Sullivan (1986) así como Anderson *et al.*, (1997) consideran que la satisfacción de los consumidores es el antecedente para la lealtad de éstos.

Durvasula *et al.*, (2004) encuentran relación empírica entre el grado de satisfacción de los clientes con la intención de re utilización del servicio (lealtad).

Los clientes que presentan mayores índices de satisfacción son, lógicamente, los más fáciles de retener (Anderson y Sullivan, 1993; Fornell, 1992). A destacar la importancia que se ha comentado en apartados anteriores de la retención de los clientes para garantizar el resultado de las compañías aseguradoras en Zeithaml *et al.* (1996).

La satisfacción suele influenciar de forma positiva la confianza y la retención de los clientes Ranaweera y Prabhu (2003).

Oliver (1993) propone un modelo en el que la calidad puede influir la satisfacción y la satisfacción puede influir en la calidad.

La relación entre la calidad de servicio y la lealtad ha sido estudiada por los académicos en numerosas ocasiones y, generalmente, la lealtad es incorporada en modelos de calidad de servicio (Fornell *et al.*, 1996).

Como conclusión, podemos afirmar que la satisfacción y la calidad de servicio están relacionadas con la lealtad de los consumidores. Por esto, tendremos en cuenta el factor de lealtad en el estudio y preguntaremos a los consumidores acerca de su voluntad ante la renovación de sus contratos de seguro.

3.3.12 El factor precio y la relación con la calidad de servicio y la satisfacción de los consumidores

El factor precio es crucial en la valoración de los servicios y tiene una elevada relación con la eficacia o calidad del servicio y las expectativas de los clientes. Cuando el precio y la eficacia o calidad del servicio son consistentes, el cumplimiento de las expectativas está vinculado a la valoración del servicio. Sin embargo, cuando el precio



no es consistente con la calidad o eficacia, el cumplimiento de las expectativas no tiene relación con la valoración del servicio (Parasuraman *et al.*, 1988).

En la literatura científica encontramos diferentes autores que relacionan la lealtad de los consumidores con la calidad de servicio y la satisfacción (Fornell *et al.*, 1996; Salegna y Goodwing, 2005).

De todos los elementos que pueden afectar al comportamiento del consumidor, dos especialmente importantes son el precio y la calidad de servicio (Tse, 2001). El *trade-off* entre el precio y la calidad de servicio puede ser explicado mediante la *teoría de intercambio*¹⁴(Granovetter, 1985; Macneil, 1980).

Teóricamente, el precio y la calidad están correlacionados de forma positiva. Un producto de mayor calidad implica un mayor coste de producción y, por tanto, un mayor coste final. Sin embargo, la calidad y el precio pueden estar correlacionados o no, dependiendo de la cantidad de información de la que dispongan los consumidores Garvin (1984).

En un mercado de funcionamiento perfecto, cabría esperar una correlación importante entre calidad y precio. Sin embargo, hay algunas situaciones de mercado en las que esta relación puede no ser cierta. Además, hay que tener en cuenta que cuando se intenta relacionar la calidad con el precio, pueden aparecer otros factores como el nombre de marca (Gerstner, 1985).

En el sector asegurador, Tsoukatos y Rand (2006) añadieron el factor precio a su escala de medición de la calidad GIQUAL aunque los resultados pusieron de manifiesto que no era un factor significativo para mejorar la aplicación al sector asegurador de la conocida escala SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1988).

Parasuraman *et al.*, (1985) ponen de manifiesto que el precio es uno de los factores más importantes que están relacionados con la calidad. Sin embargo Zeithaml (1987) no encuentra relación entre el precio y la calidad.

El factor precio tiene una importante relación con la calidad. Generalmente se asocian precios bajos a productos o servicios de calidad baja y precios altos a los de mejor calidad (Scitovszky, 1945). Este razonamiento no es irracional, ya que implica que los

¹⁴ El intercambio, que es uno de los conceptos más importantes del Marketing, puede ser usado para modelizar el deseo de obtener cierto nivel de calidad de servicio por el hecho de haber pagado un determinado precio.

clientes son conscientes que una mayor calidad implica unos mayores costes en el desarrollo de los productos que están comprando (Scitovszky, 1945).

De acuerdo con Pollak (1977), tiene sentido, especialmente para los consumidores no expertos, evaluar la calidad mediante el precio. Para los consumidores no expertos esta decisión es racional porque pueden estar asumiendo que los otros consumidores del producto lo conocen.

El precio es una de las “señales” de la calidad (Milgrom y Roberts 1982; 1977; Rao y Kent 1989; Scitovsky 1945; Wolinsky 1983 en Dawar y Philip, 1994). Por otro lado, aspectos como la imagen de marca suelen ser más significativos para la calidad percibida que el precio (Dawar y Philip, 1994).

La relación que tiene el precio con la percepción de la calidad es importante pero puede no haber sido estudiada detenidamente por la literatura científica (Zeithaml y Bitner, 1996). El precio puede ser considerado como previo a la satisfacción de los consumidores junto con la calidad de servicio, la calidad del producto y otros factores personales del consumidor.

Es especialmente complicado, para el sector asegurador, establecer un precio comprensible para los clientes. Este hecho se evidencia porque los consumidores no quieren usar el seguro y probablemente tengan un profundo desconocimiento de las coberturas y de los servicios. Además, hay que tener en cuenta que el precio percibido por los consumidores no es equivalente al precio objetivo del servicio (Zeithaml, 1987).

Chen *et al.*, (1994) concluyen que la relación entre el precio y la calidad de servicio percibida depende de la naturaleza del servicio. Para hacer esta afirmación, los autores trabajan con el precio percibido, que definen como la valoración del consumidor del precio medio de un servicio comparándolo con el de los competidores. Los autores proponen el siguiente orden de implicaciones:

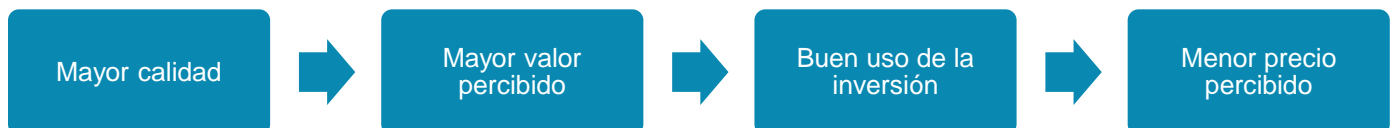


Figura 3.4: Orden de implicaciones entre calidad, valor, inversión y precio.
Fuente: Chen *et al.*, (1994).

El probable desconocimiento acerca del sector asegurador puede ser determinante para estudiar el efecto del precio en la calidad porque la teoría económica que estudia lo relacionada con las elecciones de los consumidores, asume que éste conoce lo que compra (Scitovszky, 1945). Además, este desconocimiento es crucial para considerar



el factor precio. En los mercados donde los clientes son expertos, éstos tienen gran experiencia adquiriendo los productos y por tanto el precio está correlacionado con la calidad. Sin embargo, si los consumidores no son conocedores de los productos éste fenómeno no se produce (Scitovszky, 1945).

La relación entre la calidad de servicio y el precio es tan importante que autores tales como Lapiere *et al.*, (1999) llegan a concluir que la satisfacción depende de la misma forma de la calidad que del precio. Con la misma idea Boronico (1999) también concluye que la calidad de servicio y el precio impactan conjuntamente en la satisfacción.

Cuando hablamos del precio de un producto o servicio, no debemos pensar únicamente en el importe económico que éste representa ya que, para el consumidor, el significado o la percepción del precio está más relacionado con lo que sacrifica “costes de oportunidad¹⁵” para obtener el producto o servicio deseado (Zeithaml, 1988).

Los argumentos anteriormente comentados sugieren que debemos probar la relación existente entre el precio, la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de seguros generales en España. Tsoukatos *et al.*, (2004) consideran que el precio es un factor a tener presente aunque posteriormente lo descartan.

En los apartados anteriores, hemos tratado de forma independiente aspectos conceptuales relacionados con la calidad, la satisfacción y la lealtad de los clientes. Estos tres conceptos, en general, suponen los pilares fundamentales de esta investigación puesto que se ha partido de la base que la lealtad de los clientes debe ser consecuencia de la calidad de servicio y ésta, a la vez, es consecuencia de la satisfacción de las expectativas de los diferentes conceptos que engloban el servicio (en nuestro caso el servicio asegurador).

¹⁵ Los costes de oportunidad se definen como la mejor alternativa posible a la que se renuncia para llevar a cabo una acción o decisión económica.



3.4 Importancia de la mediación en el sector asegurador

En este apartado se discutirán los elementos más importantes de la mediación en seguros. Como ya hemos comentado anteriormente, debemos situar los productos aseguradores en el campo de los servicios y, más específicamente, en el de los servicios no tangibles. En este sentido, mientras que los productos tangibles tienen procedimientos concretos (de producción, almacenaje...) los servicios no tangibles son producidos y consumidos de forma simultánea (Capar y Kotabe, 2003 en Parente *et al.*, 2010). Además, pese a la gran importancia en términos económicos de los servicios no tangibles y de sus características únicas, hay relativamente pocos estudios académicos sobre el modo de acceso a éste tipo de servicios (Parente *et al.*, 2010).

Hay que tener en cuenta que los mediadores de seguro no solamente actúan como un canal de distribución sino que, ante el desconocimiento de los clientes, ofrecen los productos que creen se adaptarán mejor a las necesidades de los clientes (Cummins y Doherty, 2006). Este punto es crucial ya que los precios de servicios aseguradores similares en compañías diferentes pueden variar significativamente (Sorensen, 2000 en Akin y Platt, 2011).

Como es conocido, en el sector asegurador, si contamos con la presencia de mediadores, éstos son la puerta de entrada a los servicios ofrecidos finalmente por las compañías.

Teniendo en cuenta que cabe la posibilidad que la relación con el mediador fortalezca los vínculos con el cliente, este punto es especialmente interesante para la compañía.

Pequeños incrementos en la retención de clientes pueden generar importantes beneficios, de forma que salga más a cuenta para la empresa mantener a los clientes que tiene que buscar nuevos. Además, generalmente se usan estrategias de marketing agresivas cuando puede ser que las estrategias defensivas generen más beneficio (Fornell, 1992).

Concretamente, para el sector asegurador, se ha demostrado que las compañías que tienen importantes índices de retención de clientes también tienen mejores resultados finales (Diacon y O'Brien, 2002). De hecho, algunos autores afirman que el mayor éxito para las compañías aseguradoras es la retención de sus clientes (Moore y Santomero, 1999).

Focalizando en el sector objeto de esta investigación, en los seguros de no vida, se ha demostrado que a medida que un cliente permanece más tiempo en la compañía es menos probable que tenga siniestralidad (Peppers y Rogers, 2004).



La importancia de la lealtad es sin ninguna duda muy importante. En este sentido, Macintosh and Lockshin (1997), comentan que la lealtad (concepto que también analizaremos más adelante) hacia la persona que proporciona un servicio puede ser más importante que la lealtad hacia la empresa que lo proporciona. Esta afirmación puede ser extrapolable al sector asegurador, especialmente si tenemos en cuenta que prácticamente nunca los clientes tienen la oportunidad de interactuar con otro empleado que no sea su mediador, a parte, por supuesto, de la red pericial y de los *call center*.

Un punto esencial a tener presente para demostrar que la mediación juega un papel crucial en los productos aseguradores viene dado por Grönroos (2000). Según el autor, una de las principales diferencias entre productos y servicios es que en los servicios, el valor principal se obtiene de la relación entre el profesional y el consumidor.

Queremos destacar la diferencia entre un corredor de seguros y un agente o agente exclusivo de seguros. De acuerdo con el *Diccionario Mapfre de Seguros*, un corredor de seguros se define como “*Persona física o jurídica que realiza la actividad mercantil de mediación de seguros privados sin mantener vínculos contractuales que supongan afectación con entidades aseguradoras, y que ofrece asesoramiento independiente, profesional e imparcial a quienes demanden la cobertura de los riesgos a que se encuentran expuestas sus personas, sus patrimonios, sus intereses o responsabilidades*”.

La actividad de los corredores así como las características de ésta regulada en la Ley 26/2006, de 17 de julio, de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados.

Según la misma fuente, se define un agente de seguros como “*Persona física o jurídica que, mediante la celebración de un contrato de agencia con una o varias entidades aseguradoras y la inscripción en el registro administrativo especial de mediadores de seguros, corredores de reaseguros y de sus altos cargos, se compromete frente a estas a realizar la actividad de mediación de seguros*”.

Hay que tener presente la importancia de la relación entre el agente de seguros y el cliente o el tomador del seguro ya que las comunicaciones que efectúe el tomador del seguro al agente de seguros que medie o que haya mediado en el contrato surtirán los mismos efectos que si se hubiesen realizado directamente a la entidad aseguradora.

Como conclusión de este apartado, observamos que debemos tener en cuenta el papel de la mediación en el desarrollo de este proyecto. De hecho, pensamos que



podemos obtener diferencias en los resultados dependiendo de si el cliente ha optado por un seguro de auto contratación o de “directo” o, en cambio, si ha optado por el canal tradicional de mediación.



3.5 Nuevas tecnologías

Uno de los elementos que pensamos será de importancia es el uso de las nuevas tecnologías. Nuestra idea principal es que la aparición de éstas ha tenido influencia en el negocio asegurador y, por consiguiente, en la relación que tienen las compañías aseguradoras con sus clientes.

En los últimos años la sociedad ha experimentado avances tecnológicos evidentes que han tenido repercusión en el acceso a servicios y a bienes de consumo. Este cambio no ha sido de un día para otro sino que se ha observado una evolución paulatina en la aparición de las nuevas tecnologías. Pérez (1986) apuntaba que en la última década (referenciada a la publicación que se cita) el interés por el cambio tecnológico había experimentado un crecimiento explosivo.

En general, podemos afirmar que la tecnología está relacionada con la productividad, Siegel y Griliches (1992), Greenan y Jaques (1996) y Lichtenberg (1995) denotan correlación positiva entre la productividad y la tecnología en diferentes ámbitos.

Licht y Moch (1999) concluyeron en su estudio que el uso de la tecnología en el sector servicios impacta de forma positiva, tanto en la calidad de servicio como en la productividad.

Zhu *et al.* (2002) exploran el impacto de la tecnología en la calidad de servicio de las entidades financieras, concluyendo que la tecnología tiene un impacto directo sobre las dimensiones de la calidad de servicio.

De acuerdo con Berkley y Gupta (1994) las inversiones en el desarrollo de sistemas de tecnología e información generan una mejora en productividad y eficacia.

Desde el punto de vista del cliente, las tecnologías de la información y la comunicación permiten mejoras en el servicio (Ellram *et al.*, 1999).

Es difícilmente cuestionable que las nuevas tecnologías han tenido un efecto importante en todos los servicios existentes. Hay que tener presente, que no todos los consumidores serán igualmente sensibles a este fenómeno ya que algunos estudios señalan que cuanto mayor es el consumidor, menos probable es que acceda a recibir el servicio al cliente por medio de la tecnología (Dulude, 2002; Burke, 2002). En este sentido, es importante tener en cuenta este factor al estudiar el efecto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador.



Mulconrey (1986), haciendo referencia al sector asegurador, ya argumentaba a favor de tener sistemas de información orientados al cliente, de la alta tecnología, que puede aportar mucho valor y de sistemas de gestión de la información que puedan garantizar que las necesidades del cliente están identificadas y debidamente satisfechas. Hay que tener presente que en esa fecha el uso de internet era prácticamente nulo en la población general.

Kreitzman (1987) defiende que la tecnología como una oportunidad para mejorar los servicios. Otros autores, como Caradonna (1987) ponen de manifiesto que los avances tecnológicos orientan los servicios ofrecidos hacia lo que esperan los consumidores, lo que implica minimizar costes.

Aparentemente, la importancia de las nuevas tecnologías no será un fenómeno pasajero. Freestone y Mitchell (2004) sugieren que la generación de jóvenes (hasta 24 años) da mucha importancia al uso de elementos tecnológicos.

Cuando hacemos referencia a elementos de tecnología, probablemente el accesorio que da de forma más rápida acceso a las comunicaciones es el teléfono móvil y principalmente el *Smartphone*.

En este sentido, es fácil observar que no sólo por parte de la compañía aseguradora es fácil contactar con el cliente sino que éste tiene cada vez más elementos para obtener y facilitar información que, hace unos años, hubiese requerido de más complicaciones.

Agger (2011) defiende que la naturaleza de los servicios implica contacto físico y actividad física. Esta actividad ha sido sustituida en gran parte por la incorporación de la nueva tecnología y ha representado un cambio significativo en los servicios.

A la luz de las conclusiones de los académicos referentes al uso de la tecnología y de las tecnologías de la información, tanto para la industria en general como para el sector servicios, parece razonable incluir elementos de nueva tecnología en nuestra investigación con la finalidad de estudiar su efecto en la calidad percibida y en las posibles acciones que puede emprender la compañía.

Por lo anteriormente comentado, vale la pena tener en cuenta el uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de éste proyecto y estudiar su relación con la calidad general en seguros de particulares. Se espera destacar su importancia, en las reflexiones de los expertos del sector y también en las valoraciones de los clientes, a favor del uso de las nuevas tecnologías en seguros pues pensamos que hay algunos aspectos que pueden haber mejorado en los últimos años, como consecuencia de la



generalización del uso de tecnología en diferentes aspectos de la relación con la aseguradora tales como la posibilidad de obtener información sobre las condiciones de la póliza en el *Smartphone* si se dispone de acceso a internet, la posibilidad de declarar un siniestro más fácilmente (ya sea vía teléfonos móviles que están extendidos a toda la población¹⁶ susceptible de ser titular de una póliza de seguro), hacer fotografías para proporcionarlas a la compañía, tener habilitado un sistema de comunicación activo con la compañía o cualquier otro uso de elementos tecnológicos.

¹⁶ Agger (2011) comenta que los teléfonos móviles de última generación o *smartphones* son capaces de establecer comunicaciones e intercambiar información prácticamente de la misma forma que los ordenadores personales.



3.6 Quality Function Deployment

El **Quality function deployment** (en adelante, QFD) es una de las herramientas/metodologías más conocidas para transformar las expectativas del cliente en características o especificaciones de los productos que van a consumir dichos clientes. De esta forma, se garantiza que el diseño o la adaptación (o rediseño) de un producto esté en línea con los requisitos del cliente. QFD es una expresión que proviene del Japonés: “him shitsu” (calidad), “kinou” (función), and “ten kai” (development). QFD se creó en Japón en la década de los 1960.

El Quality Function Deployment es un método para desarrollar el diseño de la calidad basado principalmente en satisfacer las necesidades del cliente y convirtiendo dichas necesidades en objetivo de mejora y en puntos de garantía de calidad para ser usados en el proceso de producción (Akao, 1990).

Cheng y de Melo Filho (2007) definen el QFD como un conjunto de tablas y matrices de desarrollo que se utilizan para el desarrollo de un producto, donde las matrices determinan las relaciones de causa efecto.

Como hemos comentado, los orígenes del término QFD son una traducción literal del japonés y en principio fue nombrado como *Quality Function Evolution* (Mizuno and Akao, 1978). Fue en una visita de Akao a la *Kansas State University* en 1972 cuando el investigador L.T. Fan le sugirió el término de Quality Function Deployment (Akao y Mazur, 2003). Oficialmente, el concepto de *la casa de la calidad* se formaliza en el de Quality Function Deployment en un congreso celebrado en Estados Unidos en 1983. El nuevo término fue ampliamente aceptado porque el concepto de *deployment* da más sentido a la traducción del término original japonés (Akao y Mazur, 2003).

El QFD se focaliza en satisfacer al cliente, más concretamente, pretende maximizar la satisfacción del cliente en base a las necesidades expresadas y a las no expresadas, convirtiendo estas necesidades en elementos controlables por la empresa (Mazur, 1993). Se pone de manifiesto, por tanto, que mediante el uso de la metodología QFD es posible satisfacer tanto las necesidades de las que el cliente es consciente como las que todavía no. En este sentido, el QFD es una herramienta cuantitativa que refleja las necesidades de los consumidores y, mediante el uso de ésta, es posible desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades de éstos consumidores (Nikroo *et al.*, 2013).

En la literatura científica encontramos diferentes definiciones del QFD. Como un ejemplo, remarcamos algunas que parecen especialmente interesantes:



Autores	Año	Definición
Lynch y Cross	1991	Sistema para definir el producto o servicio basado en lo que quiere el consumidor, incluyendo a todos los miembros de la organización.
Garvin	1988	Conjunto de gráficos elaborados para trasladar las necesidades de los consumidores en especificaciones de producto.
Bossert	1991	Proceso del cual se obtiene una estructura para el desarrollo de productos focalizado en los requisitos de los consumidores.
Maddux <i>et al.</i> ,	1991	Sistema para el diseño de productos o servicios que se basa principalmente en cumplir las expectativas de los consumidores.
Fortuna	1988	Un consunto sistemático de medidas para satisfacer la demanda del mercado trasladándolas a especificaciones de productos.

Tabla 3.3: Definiciones de la metodología del QFD.
Fuente: Elaboración propia.

Como punto en común y salvando detalles en la definición, todos los autores concuerdan en que la metodología de QFD es un elemento útil para el desarrollo de productos y servicios garantizando que se cumplen las expectativas de los clientes.

Con las definiciones anteriores podemos concluir que QFD es una aproximación estructurada para entender las necesidades de los clientes y para asegurar que estas necesidades son conocidas (Mehrjerdi, 2010).

El concepto de calidad y la necesidad de orientar la política estratégica de cualquier compañía hacia la mejora de la calidad están relacionados con el desarrollo de todos los productos. Podemos definir el desarrollo de los productos como la transformación de una oportunidad de mercado en un conjunto de supuestos relacionados con las características de éste que lo hacen posible de comercializar (Krishnan y Ulrich, 2001). En este sentido, se evidencia la necesidad de establecer una relación entre las necesidades del consumidor y los aspectos técnicos evaluables de los productos.

El concepto de QFD se basa en “*The Concept of Company Wide Quality Control*” (CWQC) (Govers, 2001). La filosofía del CWQC está caracterizada por la orientación al cliente en lugar de la orientación al producto. Los orígenes del CWQC Japonés son los mismos que los del Control Estadístico de Calidad (SQC) y del Control de Calidad Total (TQC) (Govers, 2001).

El concepto de QFD está íntimamente ligado al de *la voz del consumidor* ya que se pretenden identificar, estructurar y priorizar las necesidades de los consumidores (Griffin y Hauser, 1993).



Algunas de las primeras aplicaciones importantes de QFD fueron realizadas por la empresa Toyota a finales de la década de los 70 con la consecución de una reducción del 60% en los costes de diseño y de un 40% del tiempo de diseño de sus productos (Hauser y Clausing, 1988). En el 1986 la empresa Ford adoptó también QFD para el desarrollo de sus productos, en 1989 eran ya dos docenas de empresa estadounidenses las que utilizaban la herramienta de QFD y se estima que en 1991 ya eran más de 100 empresas con un volumen de negocio considerable (Griffin y Hauser, 1993).

El diseño de productos y servicios mediante la metodología QFD debe estar soportada por una “Cultura de Calidad” en la organización”, la calidad debe ser considerada un elemento estratégico importante.

El esquema general para la aplicación de la función QFD se compone de los siguientes pasos:

1. Identificar las expectativas de los clientes.
2. Jerarquizar las expectativas halladas en el paso anterior.
3. Identificar las especificaciones técnicas.
4. Relacionar las expectativas con las especificaciones.
5. Relacionar las especificaciones técnicas entre sí.
6. Evaluar los productos de la competencia.
7. Determinar los objetivos que deben cumplir las especificaciones técnicas.
8. Determinar los componentes y los procesos productivos que satisfagan los objetivos marcados para cumplir las especificaciones técnicas.



3.6.1 La casa de la calidad

Tradicionalmente, el primer paso para la aplicación del método de QFD implica la construcción de la *casa de la calidad*. Dicha estructura, muy simple, sitúa a la izquierda las necesidades y expectativas de los clientes, a la derecha la evaluación competitiva y en la parte superior las características técnicas de los productos que tienen como finalidad el cumplimiento de las expectativas. El principio que inspira la casa de la calidad es la creencia de que todo producto debe diseñarse para reflejar los gustos y necesidades de los clientes (Hauser y Clausing, 1988).

Incorporando todos estos elementos que acabamos de mencionar, podremos tomar medidas para el desarrollo de los productos que permitan satisfacer las necesidades de los clientes (Chan y Wu, 2005).

En el proceso de desarrollo de la metodología del QFD, podemos afirmar que la construcción de la casa de la calidad representa probablemente el elemento más importante y muchos estudios se han focalizado especialmente en ésta etapa (Sullivan, 1986; Day, 1993; Hauser y Clausing, 1988).

De hecho, algunos autores (Cristiano *et al.*, 2000; Martins y Aspinwall, 2001; Miguel, 2003) ponen de manifiesto que en muchas aplicaciones de la metodología de QFD, la construcción de la casa de la calidad es la única estructura matricial que se utiliza.

3.6.2 Estructura básica de la casa de la calidad

Hemos comentado que la principal estructura para el QFD es la casa de la calidad. La siguiente Figura 3.5 es una representación clásica de la misma:

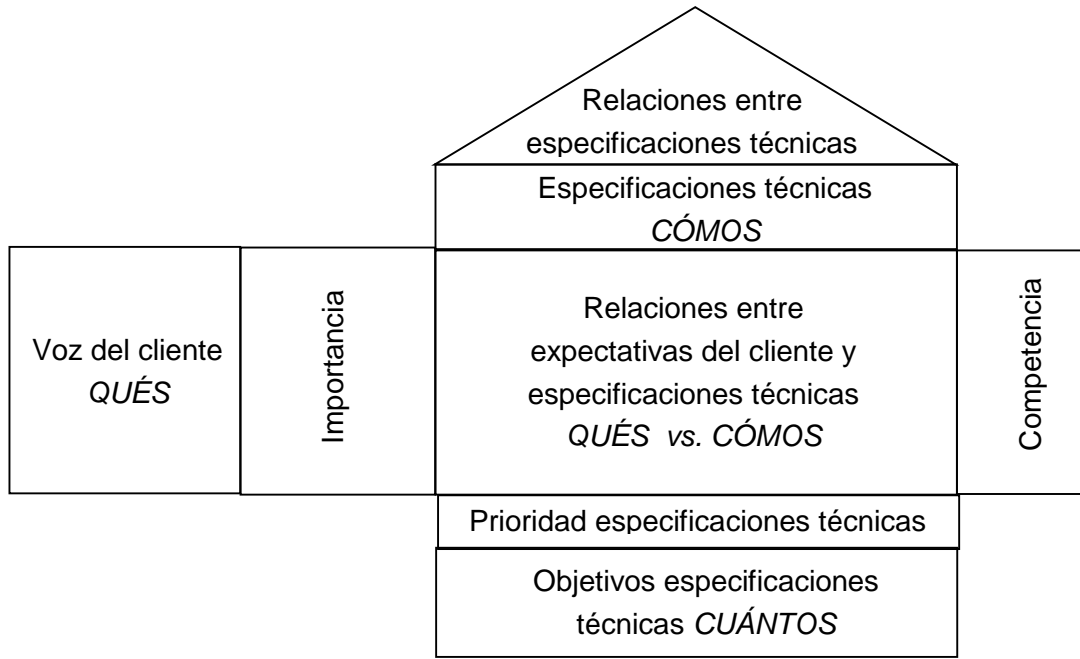


Figura 3.5: Estructura básica de la casa de la Calidad.
 Fuente: Zaidi, A. (1993).

El concepto de casa de calidad es importante a nivel de *optimización* de las acciones implementadas por una empresa u organización porque pone a las personas que integran dicha empresa u organización a pensar juntas y en la dirección adecuada (Hauser y Clausing, 1988). Además minimiza el número de pérdidas de información así como su retraso, los malentendidos, la falta de precisión, el número de criterios de decisión y la optimización de los recursos por parte de la empresa (Zaidi, 1993). Otros autores remarcan la capacidad de desarrollo de productos mediante la aplicación del método QFD entre equipos inter funcionales que provienen de diferentes departamentos de la empresa, ya que permite desplegar la información relativa del cliente en el proceso de diseño, producción y distribución (Griffin y Hauser 1993).

Con la estructura de la casa de la calidad, los consumidores deben ser identificados, sus deseos deben ser tenidos en cuenta y se deben generar las ponderaciones de los atributos que mencionan para garantizar que todo funcionará correctamente (Liu y Wu, 2008).

Se pretende establecer una comparación entre el diseño del producto y el paso por las *habitaciones* de la *casa de la calidad*. El proceso principal y necesario para la construcción de los productos puede ser resumido en los 4 pasos que vemos en el esquema de la figura anterior, aunque se pueden usar tantos niveles como se requiera (King, 1987).

En la literatura, otros autores proponen alternativas por lo que refiere a las etapas en el proceso de construcción de la casa de la calidad (Hauser y Clausing, 1988; Cohen, 1995; Dror y Barad, 2006).

El Anexo 3.1 contiene información adicional sobre la evolución del uso de la metodología del QFD.

3.6.3 Proceso de análisis de la voz del cliente con la metodología QFD

En apartados anteriores se ha hecho especial énfasis en la obtención de elementos para conocer las expectativas de los clientes o *la voz del cliente*. Como se ha comentado anteriormente, esto supone el primer paso para la el despliegue de la matriz del QFD pues nos define el conjunto de QUE.

Lorenzo *et al.*, (2003) proponen el siguiente esquema conceptual para la relación de la metodología del QFD con la obtención de la voz del cliente que nos permite ver fácilmente las etapas del proceso.

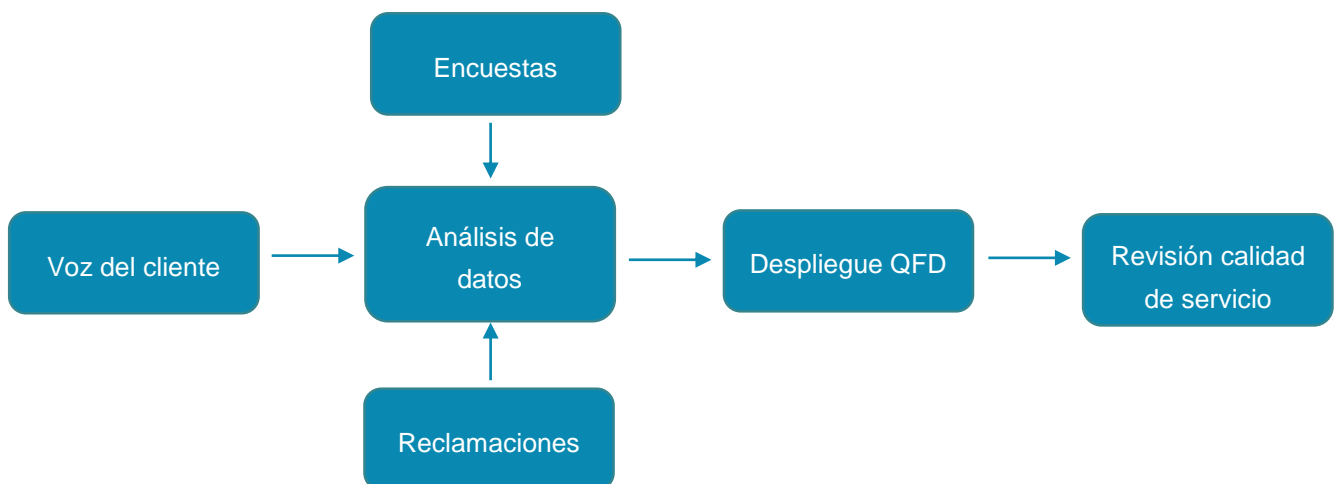


Figura 3.6: Etapas del proceso de QFD.
Fuente: Lorenzo *et al.*, (2003).

En el desarrollo de este proyecto, no tendremos en cuenta la parte de “reclamaciones” pero sí queremos obtener otros elementos de los clientes a parte de los que se han



definido en el apartado de *la voz del cliente* relacionados con las dimensiones de valor percibido, que comentaremos más adelante.

3.6.4 Aplicaciones de la metodología QFD

La metodología QFD es muy probablemente la herramienta de desarrollo más importante para garantizar la calidad en el proceso de creación o de mejora de productos y servicios (Han *et al.*, 2001 en Mehrjerdi, 2010).

Autores	Año	Áreas de aplicación
Weiss y Butler	1992	Productos diversos
Hales	1995	Equipamiento
Housel y Kanevsky	1995	Valor
Barnett y Raja	1995	Desarrollo de software
Verma y Knezevic	1996	Fiabilidad de sistemas
Motwani <i>et al.</i> ,	1996	Medición de la satisfacción de consumidores
Mrad y Partovi	1997	Procesos
Jeong y Oh	1998	Industria hospitalaria
Han <i>et al.</i> ,	2001	Desarrollo de prioridades
Park y Kim	1998	Requisitos para el diseño óptimo
Van Looy <i>et al.</i>	1998	Calidad de servicio
Moen	1998	Costes de calidad
Lam y Zhao	1998	Métodos de enseñanza
Owlia y Aspinwall	1998	Ingeniería
Curtis y Ellis	1998	Proyectos de investigación y desarrollo
Doyotte <i>et al.</i> ,	1999	Instrumentación óptima
Curry	1999	Prioridades de entrega de servicio
Zakarian y Kusiak	1999	Miembros de equipo
Sohn	1999	Accidentes de tráfico
Partovi	1999	Mantenimiento de la paz
Chaplin y Terninko	2000	Clientes del ámbito sanitario
Lowe <i>et al.</i> ,	2000	Tecnología
Nagendra y Osborne	2000	Estrategias de Marketing
Chuang	2001	Ubicación de instalaciones
Bier y Cornesky	2001	Currículums en educación superior
Partovi y Corredoira	2002	Deporte
Bhattacharya <i>et al.</i> ,	2005	Selección de robots
Hanumaiah <i>et al.</i> ,	2006	Peajes rápidos
Karsak y Ozogul	2007	Selección de ERP

Tabla 3.4: Aplicaciones de la QFD.
Fuente: Mehrjerdi (2010).



La Tabla 3.4 muestra, ordenadas cronológicamente, algunas aplicaciones de la QFD.

A las aplicaciones anteriormente comentadas, podemos añadir las investigaciones de Esteban y Tricás (2012) en el ámbito de los servicios jurídicos así como Royo *et al.*, (2005) en el ámbito de la distribución de la energía eléctrica.

Lógicamente, las referencias mencionadas no representan la totalidad de las aplicaciones realizadas de la metodología de QFD pero permiten al lector hacerse una idea de la gran aplicabilidad de esta metodología.

Para la investigación que estamos llevando a cabo, hemos encontrado una serie de publicaciones destacadas que también son dignas de mención y que, a continuación presentaremos en orden cronológico. La Tabla 3.5 que se obtiene de Esteban (2010) aunque la adaptamos a nuestras necesidades debido que algunas fuentes de la tabla original han sido ya comentadas.

Autores	Año	Ideas
Sullivan	1988	Gestión de políticas de empresa (1 matriz de calidad: despliegue de los objetivos empresariales en los medios para alcanzar los mismos).
Day	1991	Argumenta que la metodología QFD puede utilizarse como herramienta para la para la planificación estratégica en el diseño de productos intangibles tales como un programa o actividad (1 matriz de calidad).
Maddux <i>et al.</i> ,	1991	Desarrollo de negocio (4 niveles: visión empresarial, objetivos de negocio, estrategias de negocio, planes de acción y responsabilidades).
Barnard	1992	Planificación estratégica (4 niveles más una matriz independiente: expectativas de los clientes, estrategia corporativa, estrategia de marketing, planes de acción, estrategia de producción, estrategia de producción).
Guinta y Praizler	1993	Informa sobre como la metodología QFD le ha ayudado a desarrollar y resolver aspectos de la gestión estratégica empresarial.
Yoshizawa	1993	Desarrollo de estrategias de alta dirección (3 niveles: expectativas de los <i>stakeholders</i> , estrategia de alta dirección, características de la gestión).
Ferrell, S.F. y Ferrell, W.G.	1994	Planificación estratégica (1 matriz de calidad: despliegue de las expectativas de los clientes en los parámetros empresariales).
Lu <i>et al.</i> ,	1994	Utiliza QFD entre otras metodologías para analizar políticas estratégicas de marketing a largo plazo (1 matriz de calidad: criterios de satisfacción del cliente y políticas de marketing).
Lu y Kuei	1995	Planificación estratégica de marketing (4 niveles: expectativas de los clientes, objetivos corporativos, criterios de selección, objetivos de marketing, proyectos potenciales, estrategias de marketing y tácticas de marketing).



Jugulum y Sefik	1998	Muestran como QFD puede incorporarse a los pasos clásicos de la estrategia empresarial para lograr una mayor eficacia en la estrategia.
Dikmen <i>et al.</i>	2005	Aplicación de QFD en la planificación estratégica de la construcción. El estudio argumenta que el QFD puede utilizarse para determinar la estrategia idónea de marketing, para hacer una comparación con las alternativas competitivas, y para recabar datos que puedan incrementar la satisfacción del cliente en futuros proyectos.
Killen <i>et al.</i> ,	2005	Argumentan que el despliegue de la función de calidad aporta un proceso comprensivo para identificar los aspectos a los que se enfrenta una organización en relación a los clientes, <i>stakeholders</i> ¹⁷ , segmentos naturales y oportunidades estratégicas clave.

Tabla 3.5: Otras publicaciones destacables de QFD en el entorno estratégico empresarial competitivo.
Fuente: Esteban (2010).

3.6.5 Ventajas del uso de la metodología de QFD

Son numerosas las ventajas del uso de la metodología del QFD. Hill (1994) pone de manifiesto que los principales elementos que llevaron a su creación en Japón fueron la mejora en la calidad del diseño y proporcionar los elementos necesarios para la mejor fabricación de los productos.

Linnemann, *et al.* (2003) argumentan que el QFD y su despliegue matricial es muy útil para la visualización de los datos y la información necesaria para el desarrollo de un nuevo producto (podemos extrapolar a servicios).

Carnevali *et. al.* (2010), Lager (2005) y Herrmann *et al.*, (2006) defienden que el uso de la metodología QFD ayuda a incrementar la satisfacción de los consumidores.

La metodología de QFD puede ayudar a las empresas a desarrollar productos para ganarse la preferencia de los consumidores así como para reducir el ciclo de vida del desarrollo de los productos (Martins y Aspinwall, 2001).

(Devadasan *et al.*, 2006) argumentan que el uso de QFD reduce el tiempo de diseño de los productos así como incrementa la fiabilidad de estos. Franceschini (2001) destaca de la metodología QFD la capacidad para mejorar los productos en línea con las prioridades.

¹⁷ El termino anglosajón *stakeholders* hace referencia a las personas involucradas en la marcha de la empresa.



Carnevalli y Cauchick (2008) hicieron un intenso trabajo de investigación sobre la metodología de QFD en el que analizaron unos 150 artículos científicos que utilizaban esta metodología. En esta comparación, estudiaban tanto elementos positivos como negativos (que posteriormente comentaremos) de la metodología de QFD. Entre los elementos positivos podemos destacar:

- Beneficios tangibles relacionados con la mejora del proyecto:
 - Mejora de la fiabilidad
 - Reducción del número de modificaciones
 - Reducción de los costes
 - Reducción de las quejas
 - Incremento de los ingresos.

- Beneficios no tangibles relacionados con la gestión del proyecto:
 - Mejorar la comunicación
 - Creación de equipos multifuncionales
 - Incrementar y preservar el conocimiento de la compañía
 - Incrementar la satisfacción del consumidor.

Griffin (1992) enumera los siguientes beneficios respecto a las ventajas de la metodología del QFD:

- Las matrices y la estructura de datos se presentan de forma muy visual.

- La estructura matricial del QFD permite a la organización o empresa tomar decisiones basándose en la voz del consumidor.

- La construcción de las matrices necesarias para el despliegue de la función QFD permite remarcar la necesidad de obtener nueva información para la toma de decisiones.

- La estructura matricial no pierde información a lo largo del tiempo.

- La estructura matricial proporciona a la organización de forma rápida la información necesaria.

- El QFD facilita los cálculos necesarios para la toma de decisiones y permite tener buena sensibilidad para entender los resultados.

Partovi (2001) destaca tres elementos que define como únicos de la metodología QFD:



- La estructura matricial permite entender de forma relativamente fácil correlaciones relativamente complejas.
- Muchos “despliegues” o resultados pueden ser aplicados a la voz del consumidor.
- El análisis de la competencia se basa en datos cuantitativos.

Podemos concluir que la metodología QFD es ampliamente aceptada, conocida y aplicada en diferentes campos. Por lo anteriormente comentado, se concluye que la metodología QFD nos permitirá obtener resultados interesantes y útiles para el sector asegurador tras el desarrollo de este proyecto de investigación.

3.6.6 Dificultades para la aplicación del QFD

En puntos anteriores se han comentado tanto los puntos fuertes de la metodología de QFD como una breve lista de campos de aplicación de ésta metodología. Sin embargo, esta metodología también tiene puntos delicados en su aplicación.

La estructura general del uso de la metodología de QFD en sí misma es muy compleja. Un dato curioso facilitado por Carnevalli *et al.* (2010) es que de un conjunto importante de publicaciones estudiadas se encontraron 91 definiciones para el término de QFD. Además, los autores recalcan que dentro de una misma publicación suelen existir más de una definición que muchas veces se complementan unas a otras.

Algunos autores comentan ciertas dificultades, como interpretar la voz del consumidor, definir las correlaciones entre los elementos de calidad demandados por los clientes y las especificaciones de los productos (Chan y Wu, 2005), definir la calidad proyectada debido a la ambigüedad por lo que refiere a la calidad exigida y las características de la calidad (Ramasamy y Selladurai, 2004).

Martins y Aspinwall (2001) destacan la dificultad para trabajar en equipo y, en muchos casos, el desconocimiento del método (QFD).

La definición y la priorización de las características de los productos también es un elemento conflictivo en la aplicación de QFD (Karsak, 2004; Ramasamy y Selladurai, 2004).



Además, hay que tener presente que el despliegue del QFD puede implicar trabajar con matrices de gran tamaño, que puede representar un inconveniente para aplicar la metodología (Dikmen *et al.*, 2005).

Carnevalli y Cauchick (2008) hicieron un intenso trabajo de investigación sobre la metodología de QFD en el que analizaron unos 150 artículos científicos que utilizaban esta metodología. En estos artículos, los beneficios de la metodología aparecieron citados 253 veces, sin embargo, la mayoría de éstos (cerca del 80%) fueron clasificados de beneficios no tangibles.

Otra de las dificultades en la aplicación del QFD, en particular al sector servicios, es debido a la posible discrepancia de los expertos cuando se trata de la correlación de la voz del cliente (*QUÉ's*) con las expectativas técnicas (*CÓMO's*) (Royo *et al.*, 2005).

De todos los aspectos anteriormente comentados como posibles inconvenientes y, teniendo en cuenta que para el desarrollo de esta investigación se precisa de la colaboración voluntaria de expertos del sector asegurador, se intentará reducir el número de elementos de la matriz de QFD a un número razonable para facilitar el análisis de los resultados y el trabajo de los expertos que colaborarán.

3.6.7 Aplicación de QFD al sector servicios

El sector servicios representa un importante sector de actividad económica, especialmente en los países industrializados. Hay que tener presente que, aproximadamente, el 70% de los trabajadores de las naciones altamente industrializadas (Mont, 2002).

Las primeras aplicaciones de la metodología de QFD al sector servicios datan de 1981 en Japón (Akao, 1990). En años posteriores, esta metodología se extendió y rápidamente se aplicó en muchos campos relacionados con el sector servicios (Mazur, 1993).

Cristiano *et al.*, (2000) argumentan que tanto en el sector de la producción como en el sector de servicios, se pueden obtener mejoras con la aplicación de la metodología del QFD.

Muchos autores, algunos de la época de los años 90, ponen de manifiesto la escasa aplicación de la metodología QFD al sector servicios (Ermer, 1995; Ohfugi, 1990).

Por lo argumentado en secciones anteriores, se hace evidente que el QFD se aplica principalmente para el desarrollo de productos tangibles. Sin embargo, la metodología



de QFD también es perfectamente válida para ser aplicada a los servicios. En este sentido, esta metodología se ha ido introduciendo en el sector servicios con la finalidad de desarrollar productos de calidad (Behara y Chase, 1993; Chang y Lin, 1991; Ermer y Kniper, 1998; Harvey, 1998; Hofmeister, 1992, 1995; Natarajan *et al.*, 1999; Partovi, 2001; Stamm, 1992; Stauss, 1993; Tessler *et al.*, 1993).

Evidentemente, los campos de aplicación de QFD en servicios son muchos. La metodología del QFD se ha aplicado a campos del sector servicios tales como la contabilidad (Booth, 1995), administración (Hofmeister, 1992), banca (Ko y Lee, 2000), hostelería (Dube *et al.*, 1999), servicios hipotecarios (McLaurin y Bell, 1991, 1993), distribución de alimentos (Samuel y Hines, 1999), servicios jurídicos (Esteban y Tricás, 2012), sector eléctrico (Royo *et al.*, 2005), administraciones públicas (Hallberg, 1999) servicios de ingeniería (Pun *et al.*, 2000). Esta lista presenta sólo algunos ejemplos ya que la cantidad de aplicaciones es mucho más extensa.

Un conjunto dentro del sector servicios que ha recibido numerosas contribuciones de la metodología del QFD es el sector educativo. Entre ellos podemos mencionar publicaciones referentes al sector universitario (Bier y Cornesky, 2001; Lam y Zhao, 1998; Owlia y Aspinwall, 1998; Richardson, 1997), a las escuelas públicas (Tribus, 1993), a las escuelas de negocios (Hwang y Teo, 2001; Motwani *et al.*, 1996) y a las guarderías (Moura y Saraiva, 2001).

Como conclusión de este apartado, si tenemos presente que podemos clasificar los productos y servicios aseguradores dentro del sector de servicios por su clara naturaleza intangible, vemos que tenemos base científica suficiente para la aplicación de esta metodología para proporcionar al sector asegurador posibles mejoras en el desarrollo de su actividad.

3.6.8 Aplicación de QFD al sector asegurador

Prácticamente no hemos encontrado publicaciones científicas que utilicen la metodología QFD para el diseño de productos aseguradores. Haciendo búsqueda sobre publicaciones vemos que, para el sector asegurador, aparecen muchas investigaciones relacionadas con aspectos actuariales, financieros y de solvencia.

Posteriormente y en un claro segundo plano, aparecen algunas publicaciones relacionadas con la calidad de servicio pero el número ya es significativamente menor que en el grupo anterior.

La única aplicación científica que hemos encontrado de la aplicación de la metodología QFD en el sector asegurador es la que realizaron Hong *et al.* (2012) en

China. En este estudio, la aplicación se llevó a cabo para una compañía en concreto y principalmente en clientes con seguro de automóvil.

		CÓMO's														
		Estabilidad en el proceso del	Puntualidad y rapidez	Conocer los requisitos	Prever	Comunicación	Respuesta del consumidor	Gestión y supervisión	Gestión integrada	Sinceridad y actitud positiva	Lenguaje corporal	Tono y timbre (de la voz)	Ingenio y sofisticación	Recordar los nombres de los	Solucionar los problemas	Vender bien
QUÉs	Barato															
	Pacífico															
	Seguro															
	Hospitalidad															
	Confort															
	Confiabilidad															
	Rapidez															
	Higiene															
	Delicioso															
	Conveniente															

Figura 3.8: Estructura del QFD para el mercado asegurador Chino.
 Fuente: Hong *et al.* (2012).

Observando la estructura final del QFD de Hong *et al.*, (2012) puede apreciarse que:

- Se observan pocos CÓMO's específicamente relacionados con el sector asegurador. No pretendemos afirmar que los elementos no sean aplicables a productos/servicios aseguradores pero se encuentra a faltar que no aparezcan elementos específicos del sector.
- Los QUÉ's, de la misma forma que los CÓMO's, tampoco parecen específicos del sector asegurador y, por consiguiente, se podría aplicar a cualquier empresa de servicios.



Como se ha comentado en apartados anteriores, en nuestra investigación y como voz del consumidor o *QUÉ's* de la metodología del QFD, partiremos de la escala GIQUAL ya que, a diferencia de la aproximación de Hong *et al.* (2012), donde se presentan elementos muy genéricos aplicables a cualquier actividad empresarial, nos basamos en elementos más específicos para el sector asegurador. Para la obtención de los *CÓMO's*, entrevistaremos a algunos expertos del sector para, de la misma forma que con los *QUÉ's*, enfocar la investigación a necesidades sectoriales tan específicas como sea posible.

3.6.9 La voz del cliente

La voz del consumidor se refiere en general a un conjunto de necesidades y deseos sugeridos por los clientes (Griffin y Hauser, 1993) o una descripción de las principales preferencias de los clientes y sus aversiones (Roman, 2010).

De la misma forma que ocurre en la mayor parte de metodologías de análisis de información, para obtener resultados consistentes cuando se aplica el QFD será imprescindible obtener las valoraciones de los clientes. Si las fases preliminares que suponen la recogida y entrada de datos son defectuosas, las posibilidades que el resultado sea bueno son escasas (Esteban, 2010).

Teniendo un conocimiento preciso de las preferencias del consumidor, las empresas pueden proporcionar a los clientes exactamente lo que desean, mejorando el producto para sorprender y deleitar a los clientes (Porter, 1980).

Es esencial atender a las opiniones de los consumidores de forma constante ya que las expectativas de los consumidores son dinámicas y están influenciadas por diferentes factores (Ghobadian *et al.*, 1993).

Sin entender las elecciones de los consumidores y su comportamiento, no se podrán dirigir las acciones de la empresa para mejorar el nivel de calidad de los productos (Gans, 2002).

Los inicios en la investigación relacionados con *la voz del cliente (en adelante VOC)* fueron llevados a cabo por Parasuraman. La VOC puede ser obtenida a raíz de encuestas a consumidores (Parasuraman *et al.*, 1988). El método para obtener los datos también será importante. En capítulos posteriores retomaremos la cuestión.

De acuerdo con la investigación que llevaron a cabo los autores anteriormente comentados, es importante escuchar a la VOC de forma continua para mejorar la calidad de servicio (Pyoon *et al.*, 2010).



La VOC es aquello que los consumidores solicitan a una compañía en forma de complemento, propuesta, consulta y queja (Pyoon *et al.*, 2010). Otras formas de recoger la VOC es mediante *call centers*, páginas web y canales directos.

Todo contacto del cliente con la empresa es un buen canal para recoger la VOC. Un número significativo de investigadores proponen el análisis de la VOC como parámetro de entrada (los QUÉ) en la aplicación de la metodología del QFD (Griffin y Hauser, 1993; Mazur, 2003; Parasuraman *et al.*, 1988).

Son muchas las aplicaciones del uso de la VOC y algunas en negocios tan novedosos como los negocios *online*, negocios del tipo *e-business* y la clasificación automática de quejas mediante *email* (Pyoon *et al.*, 2010).

Tradicionalmente, la voz del consumidor ha sido considerada un recurso crítico por las empresas, esto es porque la voz del cliente incluye las necesidades de éste, y dicha información puede ayudar a las empresas en el desarrollo exitoso de sus productos (Lee *et al.*, 2014).

Generalmente se entiende que la voz del cliente es un “regalo” para las organizaciones para desarrollar nuevos productos y servicios (Lee *et al.*, 2014).

La voz del cliente puede ser también interpretada en términos de *disconformidad*. En este sentido, se conoce la *Teoría de la Disconformidad Esperada*. En esta teoría juegan un papel crucial dos variables: las expectativas y la calidad percibida (Lee *et al.*, 2014).

Estas variables están definidas en dos períodos de tiempo diferentes. Las expectativas forman parte de la fase anterior a la compra del producto o al uso del servicio. La calidad percibida en cambio, forma parte de la fase posterior a la compra o al uso (Lee *et al.*, 2014). El gap o la diferencia entre las expectativas y la calidad percibida es lo que se define como la disconformidad con las expectativas (Oliver, 1980).

Lógicamente, la voz del cliente es esencial en el planteamiento anteriormente comentado.

A efectos del estudio que nos concierne, la voz del cliente debería entenderse como los QUÉ de la matriz del QFD. En otras palabras, los diferentes elementos que esperan los clientes de las entidades aseguradoras españolas.

A nivel de importancia, conocer las opiniones de los clientes es crucial ya que de esta forma se puede incrementar su satisfacción. La satisfacción de los clientes está convirtiéndose en un punto de referencia en compañías líderes en todo el mundo. Cada vez más firmas están convirtiendo índices de satisfacción de clientes en un indicador de la eficacia de sus productos así como un indicador del futuro de la compañía. Es más, en entornos competitivos, retener a los clientes así como mejorar la satisfacción de los clientes están convirtiéndose en puntos cada vez más importantes (Matzler y Hinterhuber, 1998).

En la metodología QFD la voz del cliente se concreta en una lista de expectativas o características del servicio que son importantes para el cliente. Además, a cada característica de la lista se le deben asociar unos datos numéricos que arrojan información precisa sobre la importancia relativa de cada característica para el cliente. El proceso general para la recopilación de la voz del cliente consiste en primer lugar en determinar las expectativas del cliente (datos cualitativos), obtenidos a través de entrevistas y la observación. A continuación se debe proceder a la medición de las expectativas (datos cuantitativos). Esta última información se obtiene habitualmente mediante encuestas (Cohen, 1995 en Esteban 2010).

3.6.10 Identificación de las expectativas del cliente

Como se ha comentado y argumentado extensamente en apartados anteriores, la opinión que tienen los clientes acerca de un producto o servicio, ya sea una valoración positiva o una queja, serán factores fundamentales para el desarrollo de productos o servicios futuros.

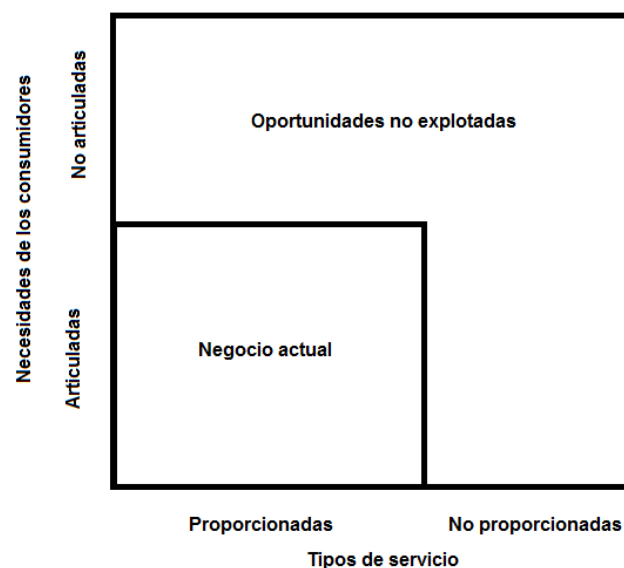


Figura 3.7: Consumidores y necesidades.
Fuente: Killen *et al.*, (2005).



La Figura 3.7 muestra, de forma gráfica, las áreas de negocio que todavía quedan por explotar si no se conocen las opiniones de los clientes. El análisis de *la voz del cliente* será el primer paso para cubrir estas necesidades e identificar expectativas.

La identificación de las expectativas de los clientes es una tarea compleja debido a su carácter cualitativo así como a su imprecisión y falta de homogeneidad. Para abordarla se precisa competencia, método, rigor, tiempo e inversión (Zäidi, 1993 en Esteban, 2010).

Para satisfacer a los clientes, se deben entender los efectos que tienen sus requisitos (Mazur, 1993).

En el modelo de Kano (1984) se diferencian principalmente tres tipos de expectativas o de requisitos de los productos o servicios:

- **Requisitos imprescindibles:** Son esos requisitos o esas características de los productos o servicios de estudio que si no están completamente satisfechas generan una completa insatisfacción. En cambio, ya que son considerados como imprescindibles, su presencia no incrementará la calidad percibida. Podemos decir que los requisitos imprescindibles son requisitos básicos.
- **Requisitos uni-dimensionales:** Son aquellas características de los productos o servicios de estudio tales que el grado de satisfacción es proporcional al grado de cumplimiento. Análogamente, en grado de insatisfacción es proporcional al grado de incumplimiento. Este tipo de requisitos suelen ser demandados explícitamente por los consumidores (Sauerwein *et al.*, 1996).
- **Requisitos de atractivo:** Generalmente este tipo de características son las que tienen más influencia sobre la calidad percibida. Como peculiaridad, este tipo de características nunca suelen ser expresadas ni siquiera esperadas por los clientes. Si estas características no están presentes la valoración de los productos no disminuye, pero la percepción del cliente mejora cuando están presentes.

La Figura 3.8 muestra de forma gráfica la relación de los tipos de requisitos comentados o expectativas de los clientes con la satisfacción que estas generan:

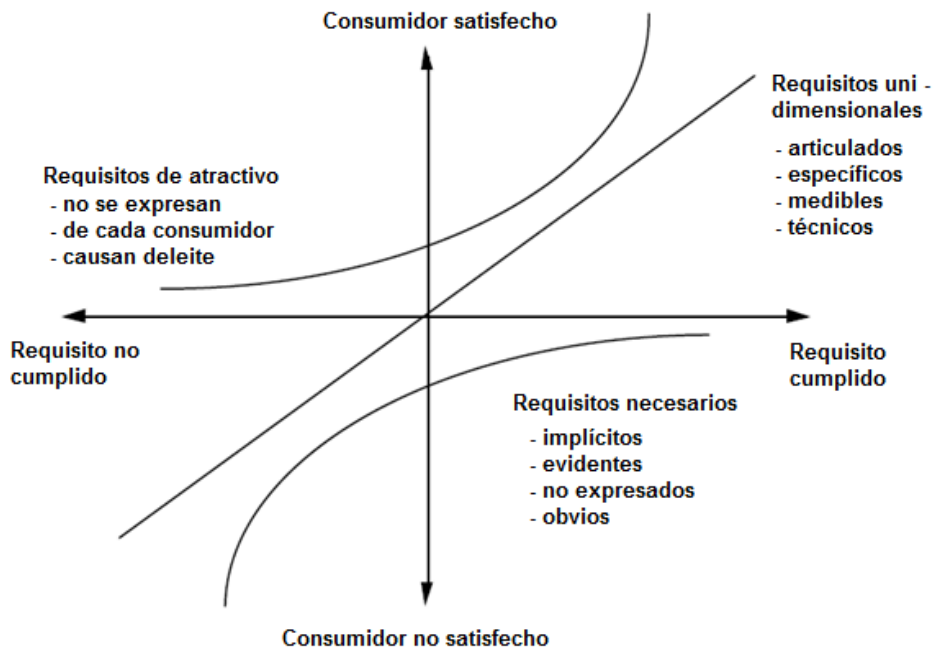


Figura 3.8: Modelo de Kano de la satisfacción de clientes.
Fuente: Sauerwein *et al.*, (1996).

El modelo de Kano anteriormente comentado empieza con una encuesta a los consumidores. En esta encuesta, los consumidores del producto o servicio de estudio son preguntados por los atributos del producto, así como sus percepciones en caso que dicho producto o servicio cumpla con las expectativas o no (Zultner y Mazur, 2006).

3.6.11 Ordenación jerárquica y orden de importancia de las expectativas

En la metodología QFD la medición de la importancia de las expectativas se utiliza para adoptar decisiones que permitan equilibrar el coste de satisfacer una expectativa con la conveniencia para el cliente de su satisfacción (Griffin y Hauser, 1993 en Esteban, 2010).

La medida de la importancia de las expectativas, se determina habitualmente mediante encuestas en las que se pide a los encuestados que puntúen la importancia de cada expectativa en una escala determinada. A los efectos de medir la tendencia central de una serie de variables cuantitativas la medida más generalizada en el ámbito de la calidad es la media aritmética (Juran, 2000 en Esteban, 2010).

Los valores medios se contrastan en ocasiones con alguna medida de variabilidad, siendo la más utilizada la desviación típica o estándar. Posteriormente las cifras medias se ponderan a 100, otorgando el valor 100 a la expectativa que ha recibido



una mayor puntuación (Esteban, 2010).

Las ventajas de clasificar los requerimientos del consumidor mediante las medias son muy claras (Metzler y Hinterhuber, 1998):

- Los requisitos del producto son más comprensibles. Los elementos que tienen más impacto en la satisfacción del consumidor son claramente identificados. Clasificar según los tres grupos de necesidades del modelo de Kano anteriormente comentadas es útil para focalizarse en las prioridades para el desarrollo del producto.
- Permite seleccionar el requisito que tenga un mayor impacto en la satisfacción del consumidor, dada una situación que por diferentes motivos (operacionales, técnicos, financieros...) no se pudiera hacer foco en más de un requisito de forma simultánea.
- Se pueden desarrollar soluciones a medida para cada ámbito de aplicación para obtener un nivel de satisfacción óptimo de los clientes.
- Se puede combinar de forma óptima con el QFD. El requisito previo es identificar las necesidades de los consumidores, su jerarquía y las prioridades (Griffin y Hauser, 1993).

3.6.12 Valor percibido y dimensiones del valor percibido

En la economía actual, se está incrementando la diferencia entre elementos de coste o precio y elementos diferenciales que conducen a un mayor valor para el cliente (Dawson, 2005).

Según Heskett *et al.* (1990) lo que recibe un consumidor que paga por un producto o servicio es la base para evaluar el valor del producto o servicio.

Autores clásicos como Grönroos (1984) o Parasuraman *et al.* (1985) argumentan que la calidad de servicio es la valoración que hacen los clientes cuando comparan sus expectativas con el servicio real.

Otros autores ponen de manifiesto que el valor es un factor clave para entender la literatura sobre calidad y satisfacción (Ostrom y Iacobucci, 1995 en Gallarza y Gil, 2006). Posteriormente el valor se pone al nivel de la calidad y satisfacción en las investigaciones conceptuales y de metodología (Cronin *et al.*, 2000, Caruana *et al.* 2000, Parasuraman y Grewal, 2000 en Gallarza y Gil, 2006).



Encontramos en la literatura numerosas definiciones de valor:

Autores	Año	Definiciones
Zeithaml	1984	El valor percibido por el dinero es la evaluación que hace el consumidor del valor del producto basado en su precio.
Schechter	1984	Valor son todos los factores, tanto cualitativos como cuantitativos, subjetivos como objetivos que forman parte de la experiencia de compra completa.
Corfman	1987	El valor para el consumidor depende de la utilidad derivada de un ítem y de la inversión que se necesita para adquirirlo.
Zeithaml	1988	El valor percibido es la evaluación global del consumidor de la utilidad de un producto, basada en la percepción de lo que se recibe y de lo que se entrega.
Dodds <i>et al.</i> ,	1991	a. El equilibrio cognitivo entre percepciones de calidad y sacrificio. b. Nivel de calidad de producto percibida de forma relativa al precio pagado.
Nilson	1992	El valor percibido es la expresión del consumidor de los beneficios del producto.
Chang y Wildt	1994	El valor puede entenderse como una combinación de la calidad percibida de un producto y del precio asociado, que el cliente sintetiza como el valor recibido.
Gale	1994	El valor de consumo es calidad percibida por el mercado corregida por el precio del producto.
Rosemberg	1995	Valor de producto es la suma de todos los aspectos de una mercancía que buscan satisfacer las necesidades del cliente menos los aspectos negativos del artículo.
Bennett	1995	El poder de un bien para imponerse sobre otros bienes, en un intercambio pacífico y voluntario.
Fornell <i>et al.</i> ,	1996	Nivel de calidad de producto percibida de forma relativa al precio pagado.
Butz y Goldstein	1996	Un vínculo emocional que se establece entre un cliente y un productor.
Guaspari	1996	El valor es lo que el cliente consigue por lo que le cuesta.
Lovelock	1996	El valor neto es la suma de todos los beneficios percibidos (valor bruto) menos la suma de todos los costes percibidos.
Grande	1996	Valor del servicio es la capacidad que posee un servicio para satisfacer una necesidad.
Berry y Yadav	1997	“Para los clientes el valor son las ventajas que se perciben a cambio de las cargas que se soportan”
Woodruff	1997	El valor para el cliente es una preferencia y evaluación percibida de los atributos del producto, de los atributos de los resultados y de las consecuencias derivadas del uso que facilita alcanzar los objetivos y propósitos del cliente cuando los utiliza.
Anderson y Narus	1998	La valía en términos monetarios de los beneficios técnicos, económicos, de servicio y sociales que el cliente de una compañía recibe a cambio del precio que paga por la oferta de mercado.



Holbrook	1999	Defino valor para el consumidor como una experiencia interactiva, relativa y preferencial.
Chías	1999	El valor del producto que se oferta a los clientes potenciales es la propuesta diferencial entre el conjunto de utilidades que aporta y los costes de adquisición.
Oliver	1997	El valor es una función positiva de lo que se recibe y una función negativa de lo que se sacrifica.
Kotler <i>et al.</i> ,	2000	a. El valor neto es la relación entre lo que el consumidor obtiene y lo que da. b. El valor percibido es la diferencia entre el valor total que recibe el cliente y el coste total en el que incurre.
Bigné <i>et al.</i>	2000	El valor percibido puede ser considerado como la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de una relación de intercambio basada en las percepciones de lo que recibe y lo que da.
Martín <i>et al.</i> ,	2004	El valor percibido (del servicio) es el juicio del cliente sobre el servicio recibido, donde todos los beneficios y sacrificios percibidos respecto al mismo son procesados simultáneamente en la mente del cliente, lo cual conduce a una evaluación global del proveedor del servicio.

Tabla 3.6: Definiciones de valor percibido.
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con Priem (2007) los consumidores son los árbitros del valor. Según este autor, muchas compañías de nueva creación fracasan por no focalizarse en aspectos de valor del consumidor. La creación de valor está determinada en gran medida por la capacidad de las compañías de satisfacer al consumidor por adquirir y agrupar recursos (Priem, 2007).

La definición de Zeithaml (1988) va en línea con la afirmación de Priem (2007) ya que el valor puede ser entendido como el grado con el que los consumidores evalúan si lo que ganan es superior a lo que pierden (lo que gastan) en el intercambio (Vera y Trujillo, 2013).

Se atribuye gran importancia del valor percibido, entre otros aspectos, por su estrecha relación con la lealtad de los clientes (Parasuraman y Grewal, 2000):

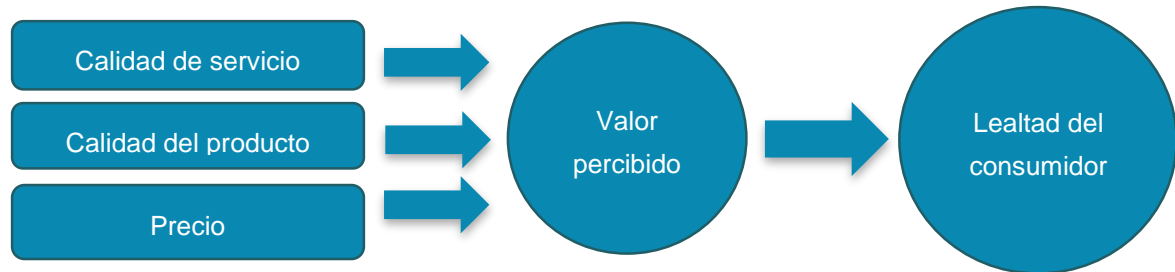


Figura 3.9: Esquema relacional de conceptos importantes.
Fuente: Parasuraman y Grewal (2000).

Los diferentes estudios realizados apoyan mayoritariamente la idea que mejorar la calidad del servicio impacta positivamente en el valor percibido, el cual, a su vez, contribuye a la fidelización de los clientes (Parasuraman y Grewal, 2000).

Relacionando el valor percibido con la calidad de servicio, al mejorar la calidad se genera una mayor retención de clientes, que a su vez, promueve la captación de nuevos consumidores por el efecto de la reputación de la empresa, generado por la calidad de su servicio ofrecido (Vera y Trujillo, 2013).

Algunos autores defienden que el valor percibido es el *ratio* entre el beneficio percibido contra el sacrificio percibido (Zeithaml, 1988) entendiendo el sacrificio percibido por el consumidor como los costes asociados a los servicios y, por tanto, se podría minimizar el sacrificio percibido minimizando los costes derivados de la relación con los clientes (Ravald y Grönroos, 1996 en Lapierre, *et al.*, 1999).

Dentro del conjunto de beneficios percibidos (de valor percibido) encontramos combinaciones tanto de atributos físicos, atributos de servicio, de soporte técnico y de precio como indicadores de la calidad percibida siendo, según los autores anteriormente citados, la relación con el cliente el factor que tiene más impacto sobre la percepción de valor de los consumidores (Lapierre, *et al.*, 1999).

Extrapolando al sector asegurador, es evidente que las compañías que tienen más peso en España son soportadas por una importante red de mediación y compiten con otros elementos que son puramente de precio, aunque éste tiene una importancia considerable.

El sector asegurador, sorprende la cantidad de recursos dedicados otros aspectos financieros en lugar de a la calidad percibida de los productos ofrecidos. En este

sentido, la relación existente entre la calidad de servicio (o la mejora en la calidad de servicio) y el beneficio no es todavía directa y pueden estar por descubrir todavía muchos elementos que intervienen. Esta falta de relación directa se debe a varios motivos pero podemos destacar que, mientras que las inversiones en mejora de la calidad de servicio tienen un impacto directo sobre la empresa, el retorno en forma de beneficios se dilata en el tiempo haciendo complicada su evaluación formal (Zeithaml, 2000).

3.6.13 Los anillos del valor percibido

Utilizaremos el modelo de Levitt (1986) de los tres anillos del valor percibido, expuesto por Clemmer y Sheehy (1992) para estudiar el papel que juega cada una de las características del servicio en la percepción que los clientes tienen del servicio ofrecido por las compañías aseguradoras de los productos de seguros de particulares. En resumen, esta modelización de valor se compone de tres niveles. En primer lugar, está el beneficio básico que es buscado por el cliente, en segundo lugar, el conjunto de factores y elementos que respaldan al servicio básico y, en último lugar, la atención personalizada o servicio mejorado. Entenderemos como servicio mejorado todo lo que supera las expectativas de los clientes. Los anillos son una representación gráfica simple que ejemplifica que a medida en que se añaden niveles superiores, la percepción del valor del cliente es más elevada.

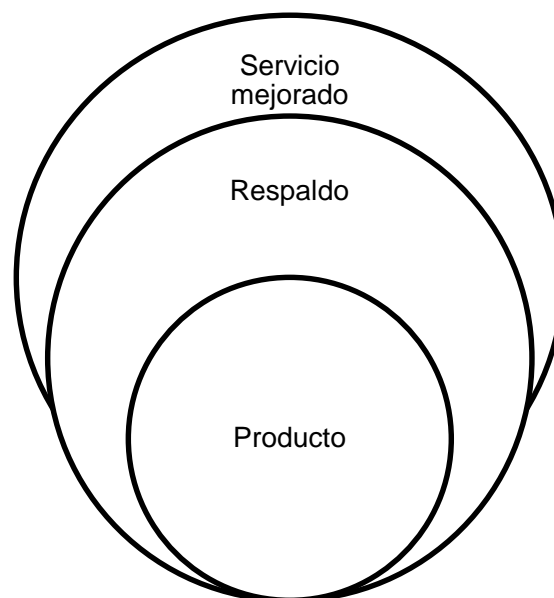


Figura 3.10: Los anillos del valor percibido de Levitt (1986).
Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en Levitt (1986).

Clemmer y Sheehy (1992) ponen de manifiesto que hay una perspectiva diferente entre cómo perciben el servicio los clientes y la empresa. En este sentido, los autores



comentan que los consumidores suelen entender el servicio como un “único anillo” y sus apreciaciones comienzan por el anillo exterior de *servicio mejorado*. Consecuencia de este hecho, si el servicio mejorado es muy bueno los clientes se llevarán una impresión muy positiva, pero esta impresión no será consistente si no se soporta por los dos anillos internos.

En la línea de lo anteriormente comentado Morrow *et al.*, (2007) argumentan que recursos empresariales que son muy valiosos en ocasiones no suponen un potencial para la mejora de la ventaja competitiva. La creación de valor aparece especialmente cuando las organizaciones son capaces, de forma efectiva, de gestionar sus recursos para ganar ventaja y materializar la creación de valor (Morrow *et al.*, 2007). De esta forma, la creación de valor aparecerá cuando una compañía supere la habilidad de sus competidores para satisfacer las necesidades de los clientes.

Es evidente que este hecho es primordial en el sector asegurador, ya que la indemnización o no de un siniestro (comprendida o no por el cliente) se puede comunicar y llevar a cabo de diferentes formas que impactarán sobre la percepción de calidad final del consumidor.

El coste de las medidas para aumentar el valor percibido es menor a medida que nos alejamos del núcleo y nos movemos hacia anillos exteriores. Como contrapartida, cabe destacar que mejorar los anillos exteriores implica que estén involucradas la gran mayoría de personas que trabajan en la empresa.

Con el tiempo, las mejoras conseguidas migran de anillos exteriores hacia el núcleo básico. Este fenómeno implica que para mantener la percepción de la calidad hay que generar mejoras de forma continua porque los elementos que en el pasado formaban parte del servicio mejorado, pasan a formar parte del respaldo y, análogamente, pasan del anillo de respaldo al de servicio básico.

3.6.13.1 Primer anillo: Producto o servicio básico

El primer anillo es el beneficio básico buscado por el cliente. El modelo conceptual original propuesto por Levitt (1986) lo denominaba *producto genérico* y lo definirá como el elemento sin el cual la empresa no puede competir en el mercado. El producto o servicio en sí mismo.

Para los productos/servicios aseguradores, los elementos que compondrán el primer anillo estarán relacionados con el cumplimiento del servicio pactado y la resolución efectiva por parte de la compañía aseguradora.



El servicio básico en el contexto de esta investigación es la cobertura ofrecida por la compañía aseguradora en caso de siniestro.

3.6.13.2 Segundo anillo o respaldo

Podemos entender el segundo anillo como todas las acciones y medidas que una empresa debe tomar para que su producto o servicio sea accesible al cliente. Este anillo incluye un importante número de servicios y factores (Esteban, 2010).

Clemmer y Shelly (1992) proponen consultar directamente a los clientes sobre qué conjunto de características se consideran requisitos mínimos del producto y cuales generarían un incremento de la satisfacción. El motivo es la dificultad para establecer una barrera entre el primer y el segundo anillo.

La idea transmitida por Clemmer y Shelly (1992) se soporta con la conclusión de Walker y Baker (2000) que se basa en la afirmación que un elemento crucial cuando hablamos de calidad en el sector asegurador es conocer exactamente cuáles son las expectativas de los clientes. Uno de los motivos recae en que expectativas de los consumidores sirven como base contra la que se evalúa la eficacia o calidad del servicio ofrecido.

Para el sector asegurador, ejemplos de características del servicio que pueden estar asociadas al segundo anillo serían la red de mediación, peritos, tecnología, formación de empleados,... pero que no forman el núcleo básico del producto asegurador por el que el asegurado paga una prima.

Para el desarrollo de este proyecto, nos interesa especialmente ver qué elementos pueden mejorar las compañías aseguradoras dentro de los elementos que ya son conocidos por los clientes y valorados de forma positiva. Es sabido que la mayor parte de compañías aseguradoras ofrecen coberturas relativamente similares y es evidente que estos elementos de diferenciación pueden ser importantes para marcar la diferencia respecto a la competencia.

3.6.13.3 Tercer anillo o servicio mejorado

El tercer anillo es el conjunto de características de un producto o servicio ofrecido y que no se esperan por parte de los clientes. En este sentido el tercer anillo representa un elemento importante para la retención de clientes y del incremento de la percepción de valor (Clemmer y Shelly, 1992).



Como se ha argumentado anteriormente, con el tiempo, los elementos que componían el tercer anillo pasan al segundo anillo. En este sentido, las compañías deben esforzarse para mantener relaciones a largo plazo con sus clientes y para obtener las ventajas de tener un conjunto de clientes leales a su firma (Jacoby *et al.*, 1977).

Centrándonos en servicios, de naturaleza no tangible, este tercer anillo cobra especial importancia. Podemos afirmar que mientras los bienes (productos de naturaleza tangible) son producidos, los servicios en general son mejorados (de naturaleza no tangible) (Rathmell, 1966 en Levitt, 1986).

Levitt (1986) hace una diferenciación interesante que otorga especial importancia al servicio mejorado y es que mientras en la producción de bienes tangibles existen diferentes departamentos de la empresa implicados (diseño, marketing, producción...), en los servicios intangibles, generalmente es la misma persona la que “crea” y la que genera el servicio. Levitt (1986) pone como ejemplo un servicio de consultoría (similar al papel que puede jugar un mediador de seguros, como un corredor o un agente especializado en servicios financieros) y comenta que, desde el punto de vista del cliente, la “entrega” o exposición del servicio es la fabricación. En la misma argumentación Levitt (1986) cita a los *brokers* que ofrecen servicios financieros y a las empresas de seguros como ejemplo de situaciones en que sucede lo anteriormente comentado. En este sentido, cometer un error durante la presentación o explicación del servicio puede ser fatal para la percepción de valor del consumidor (que puede no tener relación con el servicio en sí mismo).

Cummins y Doherty (2006) argumentan que los “intermediarios”, forma como definen a los mediadores o a la red comercial principalmente, juegan un papel determinante entre los proveedores y los consumidores de productos financieros. Focalizándonos en la investigación presente, los proveedores serían las compañías aseguradoras.

Para el tercer anillo o de servicio mejorado, podemos concluir que puede ser un importante elemento de diferenciación ya que estamos contextualizados en un sector relativamente conservador.

Hay que considerar que la diferencia entre el segundo y el tercer anillo puede ser cuestión de nivel (Levitt, 1986) ya que elementos asociados al segundo anillo, en caso de proporcionar un servicio excelente pueden pasar a formar parte del tercer anillo (por ejemplo, un servicio de mediación excelente podría formar parte del tercer anillo).

Como conclusión de la argumentación anterior, todo indica que para el sector asegurador, la presentación del servicio así como la implicación de la red de mediación serán un factor clave de valor percibido por los clientes de seguros de particulares.



4. Metodología

En este capítulo se expondrá la metodología utilizada para el estudio de este trabajo de investigación. A continuación se muestran los principales apartados que posteriormente se comentarán con mayor profundidad:

- **El listado de QUÉ's** a partir de la revisión bibliográfica y del estudio cualitativo basado en entrevistas a expertos del sector asegurador y en investigación de mercados. Este listado comprende la estructura de la de la escala SIQUAL, que deriva de la escala GIQUAL, y que permitirá analizar aspectos de calidad de servicio en seguros acorde con la realidad del mercado español.
- **Las encuestas a clientes**, que forman parte de los elementos de naturaleza cuantitativa de la investigación.
- **El listado de CÓMO's**, mediante entrevistas presenciales a expertos del sector asegurador, como parte del estudio cualitativo.
- **La elaboración**, por parte de los expertos, **del QFD**.

La elaboración del cuestionario a clientes, se basa en la escala GIQUAL (Tsoukatos *et al.*, 2004; Tsoukatos y Rand, 2006) y ha sido específicamente adaptada para el mercado asegurador español mediante las opiniones de expertos en investigación de mercados y una muestra de expertos en seguros de diferentes ámbitos, para garantizar que los diferentes representantes del sector asegurador están representados.

En todo momento y como se detallará en apartados posteriores, se han establecido mecanismos de control así como pre test para garantizar la buena adecuación del cuestionario a los objetivos de la investigación. Estas revisiones han sido realizadas por los autores de la investigación, profesores expertos en investigación de mercado, expertos del sector asegurador y mediante la opinión¹⁸ de algunos encuestados.

Siguiendo las recomendaciones de Cohen (1995), las entrevistas con los expertos para determinar el listado de CÓMO's así como para validar el listado de QUÉ's fueron grabados. De todas formas, los expertos entrevistados para la elaboración de la matriz de correlaciones del QFD prefirieron en su práctica totalidad que no se grabaran las entrevistas y mantener el absoluto anonimato en las respuestas proporcionadas.

¹⁸ En estos casos la propuesta de mejoras, que no han aparecido de forma significativa, se ha realizado de manera informal y no tan estructurada como en los demás.



4.1 Diseño del listado de *QUÉ's* – Fase cualitativa

En este apartado comentaremos la elaboración del cuestionario a los clientes de seguros, que posteriormente se utilizará para la realización del QFD y del *GAP Analysis*. El cuerpo del estudio, donde analizaremos los elementos considerados como los *QUÉ's* del QFD se obtendrán inicialmente del artículo de Tsoukatos y Rand (2006) sobre el que propondremos modificaciones. La escala usada, GIQUAL¹⁹, se ha comentado en apartados anteriores.

Podemos utilizar como base el cuestionario comentado pero se debe someter a una revisión intensa ya que las diferencias entre el mercado Griego y Español son evidentes así como los principales objetivos de las investigaciones de las que derivan.

En los apartados posteriores, comentaremos las modificaciones propuestas por los diferentes grupos de revisión así como el cuestionario final.

El objetivo principal de este apartado es, partiendo de la base teórica que proporciona la escala GIQUAL de la fuente anteriormente comentada, adaptar el cuestionario a la nueva realidad económica y al mercado asegurador español para asegurarnos que es útil para medir la calidad percibida por parte de los clientes.

A nivel de revisión y como se comentará en apartados posteriores, el cuestionario ha sido revisado por el autor de la investigación, posteriormente por profesores de *IQS School of Management* expertos en investigación de mercados y finalmente por expertos de diferentes ámbitos del sector asegurador.

Lógicamente, el cuestionario solamente fue respondido por personas que son clientes de algún tipo de seguro que puede clasificarse como seguro de particulares: hogar, automóvil,... y se encuestó tanto a clientes que habían contratado su seguro directamente a la compañía aseguradora (canal de directo) así como los que habían utilizado los canales de mediación tradicional (agentes y corredores de seguros).

En líneas generales, la siguiente Figura 4.1 esquematiza el procedimiento que se ha seguido para la obtención del listado de *QUÉ's* (sin entrar en detalles y omitiendo algunas fases) y permite sintetizar los pasos consecutivos:

¹⁹ Como se ha comentado en apartados anteriores, desarrollaremos la metodología GIQUAL, que se basa en la conocida metodología SERVQUAL, debidamente adaptada para la realidad del mercado asegurador español.

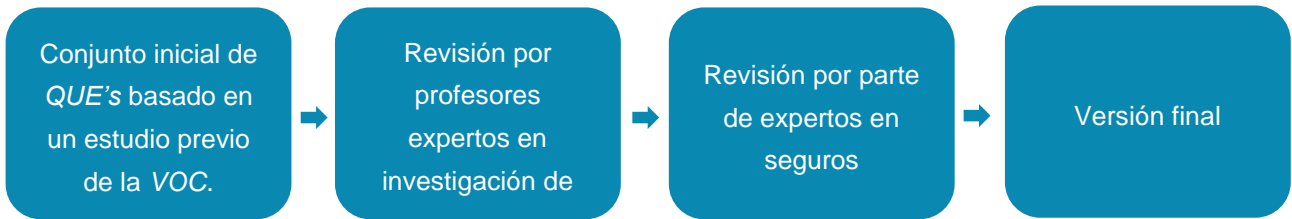


Figura 4.1: Esquema general para la obtención de los QUE's.
Fuente: Elaboración propia.

4.1.1 Diseño de la muestra y población de estudio

El principal objetivo en esta fase de la investigación era obtener las valoraciones de clientes de seguros de particulares. Como consecuencia, se estudiaron las respuestas sólo de clientes que fueran clientes de este tipo de servicios.

Se mandaron solicitudes de realización de la encuesta, principalmente por internet, de los que podemos separar cinco grupos principales:

- Contactos de los autores de la investigación así como de las personas que han colaborado en el desarrollo de éste proyecto vía LinkedIn²⁰.
- Encuestas presenciales facilitadas por conocidos de los autores de la investigación.
- Profesores de *IQS School of Management*.
- Miembros de *IQS Alumni* que fueran clientes de seguros de particulares.

Dada la masiva petición de colaboración en el estudio, se hace imposible calcular la tasa de aceptación para participar en el estudio, pero dadas las 300 encuestas realizadas válidas para el QFD y las 245 para un estudio²¹ previo de satisfacción, ésta es claramente inferior al 25%.

²⁰ Se seleccionó este método como uno de los principales por la facilidad de vincular publicaciones a la encuesta.

²¹ El proyecto final de grado "Estudio de la calidad en seguros" realizado por Ariadna Alegría Molina y dirigido por los autores de la investigación requería de la recogida de la importancia y del grado de satisfacción de las expectativas. Algunos encuestados sólo respondieron a la primera parte de la encuesta.



4.1.2 Modificaciones propuestas por los autores de la investigación

En esta primera fase, nos centramos en la determinación de las expectativas de los clientes, tomando como punto de partida la investigación elaborada por (Tsoukatos *et al.*, 2004; Tsoukatos y Rand, 2006) y valorando si resulta necesario añadir elementos o quitar algunos que sean redundantes o no se consideren importantes.

La primera modificación que nos parece esencial es la introducción del *Precio* como elemento a valorar por los clientes. De la misma forma, se introdujo el elemento *Margen de solvencia* con la intención de valorar si, por parte de los clientes encuestados, se tenía en cuenta este factor que suele ser de esencial para los profesionales del sector.

Adicionalmente, se plantea agrupar términos que no presenten diferencias conceptuales importantes, aclarar expresiones que puedan suponer dificultades en la interpretación para los clientes encuestados o eliminar conceptos que no aporten valor al estudio.

“Pagan los siniestros sin demasiado retraso”, “Proporcionan el servicio en el tiempo prometido”, “Se ofrece un servicio rápido a los clientes” así como “Proporcionan el servicio de forma adecuada la primera vez” se resumirán en el concepto “Rapidez y eficacia del servicio”, pues se está haciendo claramente referencia a éste concepto y los detalles que pueden proporcionar las expectativas iniciales por separado no parecen relevantes.

“Se proporciona a los clientes una atención individualizada” y “Se proporciona a los clientes una atención personalizada” se agrupan en “Trato personalizado”. Se consideró muy complicado entender la diferencia entre individualizado y personalizado para los clientes encuestados.

“Apariencia física” y “Apariencia de los empleados” se agrupó en “Imagen personal y presencia de los empleados/mediadores/peritos” por la dificultad de encontrar diferencias entre los conceptos iniciales y para reducir el volumen del cuestionario final.

“Están dispuestos a ayudar a los clientes” y “Nunca están demasiado ocupados en responder las necesidades de los clientes” se ha agrupado en “Voluntad de ayudar y responder a los clientes”.



4.1.3 Modificaciones propuestas por docentes expertos en investigación de mercado

Destacamos en este apartado que no se propusieron modificaciones especialmente importantes por lo que refiere al cuestionario. Los profesores expertos en investigación de mercado nos propusieron adoptar una escala formada por números pares, con la finalidad de eliminar el efecto de sobreacumulación de respuestas en los valores centrales, para las diferentes valoraciones que tienen que hacer los clientes. Los comentarios obtenidos fueron principalmente:

- La pregunta “Puntúe globalmente la calidad de servicio” tenía inicialmente diez niveles, finalmente se consideró reducir el número hasta seis niveles para mantener la sintonía con las otras preguntas.
- Las preguntas “¿Recomendaría su compañía actual a un amigo o conocido?” así como “¿Si otra compañía le ofreciera un mejor precio, se cambiaría?” también se adaptaron para contemplar seis posibles niveles en las respuestas.
- El cuestionario es adecuado para analizar las dimensiones de la calidad de servicio.
- Las preguntas finales (dónde se pide puntuar la calidad global,,,) son adecuadas para analizar aspectos de calidad global, lealtad y recomendación a terceros.
- Se considera el uso de una escala par (en este caso se seleccionó del 1 al 6) para que los clientes encuestados se posicionaran y evitar acumulaciones en valores centrales, que aportaría poca información al estudio.

Los cambios menores, que no afectan al global del cuestionario, se describen a continuación:

- Se cambiaron los niveles de algunas preguntas como, por ejemplo, nivel de estudios.
- Se propuso cambiar “Documentos y propaganda” por “Documentos y publicidad” aunque finalmente se decidió añadir el término “Documentos y condiciones” para hacer referencia al conjunto de documentos, ya sean los derivados de la póliza de seguro u otros, proporcionados a los clientes.



- Se propuso cambiar la expectativa “Confianza que inspira al cliente” por otra descripción más explicativa y se optó por “Inspirar confianza en el cliente”.
- El término “Imagen de solvencia” no era suficientemente explicativo ya que inducía a dudas acerca de si se estaba haciendo referencia a la compañía o a los empleados de la misma. Finalmente, se decidió cambiar por “Margen de solvencia”, que sólo puede hacer referencia a la compañía.
- La expectativa “Cortesía en el trato con el consumidor” se cambió por “Cortesía en el trato con el cliente”.
- “Rango horario de atención” se cambió por “Horario de atención”.
- Se comentó que la expectativa “Imagen personal, corporativa y presencia de los empleados” inducía a las dudas y era demasiado genérica. Se decidió cambiar por “Imagen personal y presencia de los empleados/mediadores/peritos”, mucho más concreta y que sólo hace referencia al conjunto de empleados de la compañía aseguradora.

4.1.4 Modificaciones propuestas por expertos del sector

A nivel general, los expertos consultados para proporcionar su opinión sobre el cuestionario no propusieron modificaciones importantes. Se hizo énfasis en la complejidad de la encuesta por lo que al tiempo de realización se refiere pero no se propuso ninguna modificación. Todos los expertos coincidieron en que el cuestionario final cubría la práctica totalidad de elementos relacionados con la calidad de servicio en seguros de particulares y, algunos, pusieron de manifiesto que probablemente la complejidad del cuestionario podía ser un impedimento para la correcta recopilación de datos.

Todos los expertos consultados coincidieron en que el “Precio” es un elemento imprescindible a nivel de expectativas. En este sentido, se refuerza la idea de los autores del estudio para incluirlo en las expectativas estudiadas.

Adicionalmente, se consideró que el término adecuado para referirse a las compañías aseguradoras eran “la aseguradora” o “compañía aseguradora” en lugar de “compañía” o “empresa”, que son mucho más genéricos.



4.1.5 Pre test

A nivel de pre test, se realizó una entrevista personal con uno de los expertos consultados y se realizaron las cinco primeras encuestas de forma presencial. En la realización del pre test se pudo concluir de forma evidente que, aun tratándose de un cuestionario relativamente largo de completar, el nivel de comprensión y aceptación del cuestionario fue muy bueno.

Se puso de manifiesto que, para las encuestas realizadas de forma online mediante el uso del software *SurveyMonkey*, debíamos incluir una división clara que permitiese identificar a los usuarios cuándo se estaba preguntando por el grado de importancia y cuándo por el grado de satisfacción.

Para garantizar el correcto funcionamiento de *SurveyMonkey*, los autores del trabajo realizaron la encuesta y no se detectaron incidencias importantes.

El único aspecto que se añadió, a modo de garantizar la comprensión del cuestionario, fueron dos “pasos en blanco” durante el proceso de realización de la encuesta que advertían a los clientes que primero se preguntaría acerca de la importancia de las expectativas y, posteriormente, sobre el grado de satisfacción de las mismas. Aunque se especificaba claramente en las preguntas, se consideró bueno remarcarlo para no generar ninguna duda.

4.1.6 Cuestionario final para los clientes de seguros

Después de las modificaciones y las pruebas realizadas, se obtuvo el cuestionario que se detalla en el Anexo 4.

La parte más importante del cuestionario es la compuesta por el conjunto de expectativas, de las que se obtendrán los *QUÉ's* para el desarrollo del QFD. En este sentido, la siguiente Tabla 4.1 compara los elementos iniciales introducidos por Tsoukatos y Rand (2006) con los finalmente obtenidos en este estudio:

Grupo	Dimensión original	Expectativa seleccionada
TANGIBLES	Equipamiento y tecnología.	Desarrollo tecnológico de la compañía.
	Apariencia física.	Imagen personal y presencia de los empleados/mediadores/peritos.
	Apariencia de los empleados.	
	Los materiales son visualmente atractivos.	Publicidad.



CONFIANZA	La empresa mantiene las promesas.	Cumplir con el contrato pactado.
	Ofrecer productos / servicios de calidad.	Oferta de productos.
	Contratos con cláusulas que se entienden.	Documentos y condiciones.
	Pagan los siniestros sin demasiado retraso.	Rapidez y eficacia del servicio.
	Proporcionan el servicio en el tiempo prometido.	
	Proporcionan el servicio de forma adecuada la primera vez.	
	Están interesados en resolver los problemas del consumidor.	Interés por resolver los problemas.
	Los documentos que se proporcionan no tienen errores.	Documentos claros y sin errores o ambigüedades.
SENSIBILIDAD	Se informa a los clientes de cuando se llevarán a cabo los servicios.	Información de cuándo se llevan a cabo los servicios solicitados por el cliente.
	Se ofrece un servicio rápido a los clientes.	Rapidez y eficacia del servicio.
	Están dispuestos a ayudar a los clientes.	Voluntad de ayudar y responder a los clientes.
	Nunca están demasiado ocupados en responder las necesidades de los clientes.	
GARANTÍA	Los clientes se sienten seguros en sus transacciones.	ELIMINADO.
	Los empleados y agentes infunden confianza en los agentes.	Inspirar confianza al cliente.
	Los empleados y agentes son corteses con los clientes.	Cortesía en el trato con el cliente.
	Los empleados y agentes tienen conocimiento para atender las necesidades de los clientes.	Conocimientos de los empleados/mediadores/peritos adecuados.
EMPATÍA	Se proporciona a los clientes una atención individualizada.	Trato personalizado.
	Se proporciona a los clientes una atención personalizada.	
	La empresa dispone de las convenientes horas de servicio.	Horario de atención.
	Se buscan los mejores intereses para el cliente de buena fe.	Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe.
	Los empleados y agentes entienden las necesidades específicas de los clientes.	Comprensión de las necesidades específicas de los clientes.

Tabla 4.1: Comparación expectativas iniciales con finales.
Fuente: Elaboración propia.



La Tabla 4.1 muestra, para cada expectativa del artículo original, los conceptos finalmente consensuados con los diferentes expertos (comentado en apartados anteriores). En general, se ha pretendido agrupar conceptos similares para no generar dudas en los clientes así como para simplificar la elaboración posterior del QFD.

Por lo que refiere a las expectativas de los clientes que determinan la calidad de servicio, se obtuvo finalmente el siguiente conjunto de elementos que fueron preguntados a los clientes encuestados:

Expectativas	Importancia						Satisfacción					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Desarrollo tecnológico de la compañía.												
Imagen que transmite la aseguradora.												
Imagen personal y presencia de los empleados/mediadores/peritos.												
Publicidad.												
Precio.												
Cumplir con el contrato pactado.												
Oferta de productos que responden a las expectativas del cliente.												
Contratos y condiciones de servicio comprensibles.												
Plazo de tiempo razonable para la indemnización/reparación de los siniestros.												
Interés por resolver los problemas.												
Tiempo de reacción de la compañía de acuerdo con el plazo acordado (<i>ej: de asistencia</i>).												
Documentos claros y sin errores o ambigüedades (<i>ej: números de contacto visibles</i>).												
Información de cuándo se llevan a cabo los servicios solicitados por el cliente.												
Rapidez y eficacia del servicio.												
Voluntad de ayudar a los clientes.												
Disposición para responder a las necesidades de los clientes.												
Seguridad transmitida a los clientes en las transacciones.												
Inspirar confianza al cliente.												
Cortesía en el trato con el cliente												
Conocimientos de los empleados/mediadores/peritos adecuados.												
Imagen de solvencia de la compañía.												
Trato personalizado.												
Horario de atención.												
Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe.												
Comprensión de las necesidades específicas del cliente.												

Tabla 4.2: Obtención de los QUÉ's en clientes de seguros de particulares.
 Fuente: Elaboración propia.



El conjunto de expectativas de la Tabla 4.2 se construye a partir de los elementos que componen la escala GIQUAL, para estudiar la calidad en seguros del estado español, obtenida a partir de la escala GIQUAL y debidamente adaptada al mercado español.

Como se ha comentado anteriormente, tanto el cuestionario en formato papel como *online* se diseñaron para remarcar específicamente la diferencia entre “importancia de las expectativas” y “satisfacción” de las mismas.

Como evaluación global de aspectos clave para el sector asegurador, tenemos las siguientes valoraciones que debían ser completadas por los encuestados:

Puntúe la calidad de servicio global. (1= muy baja calidad, 2=Baja calidad, 3=Más bien mala calidad, 4 =Más bien buena calidad, 5= Buena calidad, 6=Muy buena calidad)	1	2	3	4	5	6

Recomendaré esta aseguradora a un amigo o conocido. (1= Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Más bien en desacuerdo, 4 =Más bien de acuerdo, 5= De acuerdo, 6= Totalmente de acuerdo)	1	2	3	4	5	6

Consideraré cambiar de aseguradora si otra me ofrece un mejor precio. (1= Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Más bien en desacuerdo, 4 =Más bien de acuerdo, 5= De acuerdo, 6= Totalmente de acuerdo)	1	2	3	4	5	6

Figura 4.2: Preguntas finales del cuestionario para clientes de seguros de particulares.
Fuente: Elaboración propia.

Lógicamente, la pregunta “puntúe la calidad global de servicio” es seguramente la más importante porque resume la percepción de calidad que tienen los clientes respecto al uso o contratación de su producto asegurador.

En la pregunta “Recomendaré esta aseguradora a un amigo o conocido” se pretendía valorar la *recomendabilidad* de la compañía. En esta pregunta, se optó por preguntar directamente por la compañía aseguradora y no por el producto específico asegurado en la compañía porque entendimos que, a nivel sectorial, cuando se evalúa la calidad de servicio de un producto asegurador es la reputación de la compañía y no la de un producto específico dentro de ésta lo que el consumidor está valorando.

Como se ha comentado en apartados anteriores y debido a la experiencia reciente de la crisis económica en el estado español así como la evidente “guerra de precios” en algunos productos tales como automóvil y hogar (algunos con evidentes caídas en las primas medias en los últimos años) se quiso considerar la posibilidad que un cliente se plantease cambiar de compañía ante una mejor oferta económica. Para tal fin, se incluye la pregunta “Consideraré cambiar de aseguradora si otra me ofrece un mejor precio.



Adicionalmente se introdujeron preguntas abiertas donde los encuestados podrían hacer comentarios:

- **¿En qué le gustaría que mejorase su aseguradora?, ¿En qué le gustará que mejorase su agente o mediador?** Las respuestas obtenidas en este apartado pretenden descubrir los *QUÉ's* relacionados con el segundo anillo de Levitt (1986) o de respaldo, donde aparecen elementos de mejora.
- **¿Qué aspectos son imprescindibles para usted como cliente de una póliza de seguro?** La detección de los *QUÉ's* imprescindibles, confeccionan el primer y segundo anillo de Levitt, los elementos básicos de calidad de servicio sin los cuales una compañía aseguradora no podría estar en el mercado.
- **¿Le ha sorprendido algún servicio por parte de la aseguradora que no esperaba?** Esta pregunta tiene como principal objetivo descubrir los *QUÉ's* que forman parte del tercer anillo de Levitt, de servicio mejorado, que está formado por elementos que pueden proporcionar una ventaja competitiva a la compañía que los cubra adecuadamente, aunque no forman parte de las expectativas iniciales de los clientes.
- Comentarios adicionales.

Estas preguntas abiertas son cruciales para el desarrollo de esta investigación, ya que permitirán relacionar los resultados del QFD con las dimensiones de calidad de servicio para determinar a qué anillo pertenecen los *QUÉ's* estudiados.

Además, como es habitual en la realización de encuestas, se preguntó a los clientes de seguros por datos clave para analizar y segmentar la muestra encuestada. La información obtenida puede clasificarse en los siguientes aspectos:

- **Edad del encuestado:** se consideró importante debido a los posibles cambios generacionales y, teniendo en cuenta la aparición de nuevas tecnologías que, tal y como se ha comentado en apartados anteriores, pueden tener incidencia en el sector.
- **Género:** se registró la información aunque no se esperaban resultados significativos ni son un objetivo importante.
- **Estado civil:** se registró la información aunque no se esperan resultados significativos ni son un objetivo importante.



- **Nivel de estudios:** previsiblemente, a mayor nivel de estudios, la percepción de la calidad puede ser diferente.
- **Tipo de seguro contratado:** se tuvo en cuenta porque se consideró que podrían existir diferencias en función del bien asegurado.
- **Existencia de siniestro en los últimos dos años:** parecía evidente que, en el tipo de producto asegurador estudiado, la amplia mayoría de los encuestados habría tenido algún siniestro. Por este motivo, se incluyó el umbral de dos años para estudiar sólo el efecto de los siniestros recientes. La existencia o no de siniestro es importante tanto en cuanto implica la relación con el cliente con la aseguradora como en lo que representa la consecución del hecho para el que se contrató el seguro.
- **Si quedó cubierto el siniestro por la compañía aseguradora según las condiciones del contrato:** nos pareció especialmente importante si, en la opinión del encuestado, la compañía había cumplido con su deber de indemnizar los daños ocasionados si estos estaban cubiertos por la póliza.
- **Si el cliente quedó satisfecho con la actuación de la compañía:** aunque el cuestionario vuelve a hacer esta pregunta, nos pareció importante obtener esta información *a priori*.
- **Si el cliente confía en su compañía aseguradora:** se consideró importante medir el grado de confianza del asegurado en la compañía teniendo en cuenta el tipo de producto contratado.
- **Que haría en caso de necesitar otra póliza de seguros:** se consideró este elemento como una medida de analizar, de forma indirecta, el grado de satisfacción con la compañía.
- **Medio de contratación para la póliza de seguros:** se tuvo en cuenta porque se consideró especialmente interesante ver si había diferencias entre los clientes que contrataban el seguro de forma directa y los que lo hacían a través de un mediador.

4.2 Obtención del listado de **CÓMO's** – Fase cualitativa

Una vez completada la fase cuantitativa anteriormente comentada, se plantea el análisis de los elementos que una compañía aseguradora puede controlar y, posteriormente, su relación con las expectativas del cliente mediante la realización del QFD.

En este apartado, se pretende crear un conjunto de elementos a gestionar por la compañía aseguradora que influyan en la satisfacción del cliente, denominados **CÓMO's**.

En líneas generales, la Figura 4.3 esquematiza el procedimiento que se ha seguido para la obtención del listado de **CÓMO's** (sin entrar en detalles y omitiendo algunas fases) y permite sintetizar los pasos consecutivos:

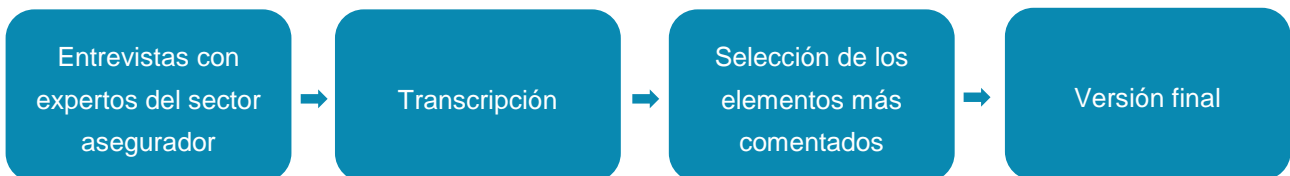


Figura 4.3: Esquema general para la obtención de los **CÓMO's**.
Fuente: Elaboración propia.

4.2.1 Diseño de la muestra de expertos para la obtención del listado de **CÓMO's**

En este apartado nos centraremos en la obtención de los **CÓMO's** del QFD. Para obtenerlos, nos basaremos en entrevistas a expertos del sector asegurador en las que preguntaremos qué elementos, en general, pueden gestionar las compañías aseguradoras para mejorar la calidad percibida por parte de los clientes.

El objetivo es analizar las respuestas de los expertos del sector asegurador, tanto para obtener el listado de **CÓMO's** así como en la elaboración de la lista de correlaciones entre los **QUÉ's** y los **CÓMO's** del QFD.

Los autores de la investigación se plantearon como prioridad que la mayor parte de los colectivos a los que pueden pertenecer los expertos en seguros estuvieran representados frente al tamaño de la muestra de expertos, que no es un elemento crucial para la elaboración del QFD, dado el carácter cualitativo de esta parte de la investigación.



Para la obtención de los CÓMO's, contactamos con 6 expertos con amplia experiencia en el sector y todos accedieron a participar en el proyecto. Mediante entrevistas presenciales, nos proporcionaron una lista de elementos que una compañía puede controlar que posteriormente fueron clasificadas y transcritas por los autores de la investigación.

Si consideramos al autor y al director de tesis como expertos del sector (ambos con experiencia significativa en el sector asegurador) hemos añadido cinco expertos más, seleccionados para representar las diferentes áreas que engloban el negocio asegurador. Por la uniformidad de las respuestas, se ha considerado que no es necesario aumentar la muestra de expertos²² en este sentido.

La lista de expertos seleccionados, ordenados alfabéticamente, es la siguiente:

- Amadeu Alegría: Director comercial de la correduría de seguros RSM.
- Dr. Sergio Carol Llopart: Director del centro de siniestros de ramos de diversos de Catalana Occidente.
- José Gil Pareja: Director general de Wolkswagen Insurance group en España.
- Pedro Padró: Director de la correduría de seguros RSM.
- Júlia Soler: Presidenta del *Col·legi d'Actuaris de Catalunya* i ex sub directora general de riesgos de la Generalitat de Catalunya.
- Miquel Viñals: Socio de la consultoría AV Group, especializada en seguros.

Para la obtención de estos elementos, se pedía a los encuestados que, de forma verbal, nos comentaran qué aspectos pensaban que una compañía aseguradora podía mejorar para impactar de forma positiva en la calidad de servicio. Posteriormente, los elementos mencionados fueron transcritos y agrupados en conceptos similares²³.

²² Hay que tener en cuenta que, a parte de su actual función, la práctica totalidad de los expertos seleccionados tienen amplia experiencia en diferentes áreas, compañías, consultoría o como directivos de la red comercial de seguros en diferentes etapas de su trayectoria profesional.

²³ Se intentaron conservar los matices derivados de los comentarios aunque siempre teniendo en cuenta que finalmente, el número de elementos seleccionados debería permitir la realización del cuestionario por parte de los expertos en un periodo de tiempo razonable.



En la siguiente tabla obtenemos los elementos seleccionados por ser los que más aparecen en las entrevistas y adaptados para que puedan recogerse en el formato del formulario (sintetizando los conceptos más largos sin perder significado).

4.2.2 Elaboración del listado final de **CÓMO's**

Durante las entrevistas con los expertos del sector asegurador, se les pedía que enumeraran posibles elementos o acciones de mejora por parte de una compañía aseguradora, teniendo en cuenta que el alcance del estudio se limita a los seguros de no vida. Cada uno de los expertos enumeró una serie de elementos que, en su opinión, podrían ayudar a mejorar la calidad percibida por parte de los clientes de seguros.

Comentarios expertos	CÓMO's finales
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la atención telefónica. 	Atención telefónica.
<ul style="list-style-type: none"> Ser proactivos con la relación con el cliente. Comunicación activa . Estar cercanos al cliente y ser activos. Generar inquietud de necesidad aseguradora en el cliente. Proporcionar información al cliente. Definir bien los servicios de la compañía. Cómo se proporcionarían los servicios. El cliente se tiene que sentir acompañado. Comunicación con el cliente. Comunicación con el cliente a parte de la renovación. Comunicación activa con el cliente. Interacción con los clientes. Trato personalizado con los clientes. 	Comunicación activa con el cliente.
<ul style="list-style-type: none"> Información acerca de los costes de reparación de vehículos. Conocimiento sobre el producto asegurado. Conocer los productos que se aseguran. Especialización, por parte de compañía y empleados en el producto asegurado. Necesidad de más especialización. 	Conocimiento sobre el riesgo asegurado.
<ul style="list-style-type: none"> Coherencia en las acciones de la compañía. Visión global de negocio. Contacto y empatía entre todas las áreas de la empresa. Facilitar relaciones entre los comerciales y los técnicos. Relación directa con el que toma la decisión por parte de la mediación. Facilitar relaciones entre los comerciales y los técnicos. 	Coordinación entre departamentos.
<ul style="list-style-type: none"> Transparencia. 	Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe.



<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar el condicionado. • Eliminar ambigüedades / duplicidades en los contratos. • Eliminar duplicidades conceptuales. • Condicionados más claros y comprensibles para todos. 	Documentos y condiciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar la figura del comercial. 	Eliminar la figura del comercial.
<ul style="list-style-type: none"> • Limitar y controlar la externalización de servicios. 	Externalización de servicios.
<ul style="list-style-type: none"> • Formación de los empleados de la compañía. • Conocimientos de los empleados. • Valor añadido que proporcionan los empleados. • Dar más capacidad técnica y formación a los comerciales. • Profesionalidad de los empleados y mediadores. • Formación de los empleados y mediadores. • Formación de la red comercial. 	Formación de empleados y mediadores.
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir los costes asociados a los siniestros. • Reducción de costes. • Información en caso de siniestro. • Eficacia en la gestión del siniestro. • Enfatizar la figura del reparador, especialmente en hogar. • Integrar un profesional que repare al momento. 	Gestión de siniestros.
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen que transmite la red de mediación. 	Imagen y presencia de los empleados.
<ul style="list-style-type: none"> • Corroborar la información relacionada con el proceso asegurador. 	Información del cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Empatía con el cliente. • Integridad. • Cumplir los acuerdos y respetar los plazos. 	Integridad de empleados.
<ul style="list-style-type: none"> • Solvencia de la compañía. • Imagen de solvencia y solvencia real de la compañía. 	Margen de solvencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos para la captación de clientes jóvenes y nuevos clientes. • Oferta. • Diferenciación de productos por su calidad. • Productos de seguro actuales / contemporáneos. • Productos más completos y con más coberturas. • Diferenciación en productos y servicios. • Oferta de productos personalizados a los clientes. 	Oferta de productos.
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicios adicionales. 	Oferta de servicios adicionales.
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de asesoramiento al cliente. • Proporcionar tarta personalizada a los clientes. • Orientación al cliente. • Comunicación y transparencia. • Preocuparse por el cliente. • Informar al cliente del mejor canal de comunicación. • Informarse de los gustos del cliente. • Tener una relación más directa con el cliente. • Intentar conocer mejor al cliente. 	Orientación al cliente.



<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los procesos y gestión de todos los aspectos de la compañía. • Simplificación de los procesos de la compañía. • Control de los procesos de la compañía. • Mejorar la eficiencia de los procesos. • Mejorar los procesos internos de la compañía- a todos los niveles. • Procesos de la compañía. 	Gestión de procesos.
<ul style="list-style-type: none"> • Tener en cuenta la información externa – morosidad. • Transmitir una buena imagen de compañía. • Modernización de la compañía. • Imagen de la compañía actualizada. • Proporcionar conocimiento y publicidad. • Imagen de notoriedad. • Mejorar la publicidad, comunicación y marketing con el cliente. 	Publicidad y Marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Puntos de venta por los que acceden los clientes. 	Puntos de venta.
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de contratación por parte de los empleados. • Agilidad en los trámites, respuesta rápida. 	Rapidez y eficacia del servicio.
<ul style="list-style-type: none"> • Dar capacidad técnica y formación a los comerciales. • Otorgar capacidad a los corredores – mediación. • Cuidar el trato con los mediadores y especialmente con los corredores. 	Recursos de los mediadores.
<ul style="list-style-type: none"> • Peritaje. • Mejorar la red pericial de la compañía. 	Red pericial.
<ul style="list-style-type: none"> • Sinergias entre los departamentos de la compañía. 	Sinergias entre los departamentos de la compañía.
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los sistemas de tarificación de la compañía. • Telemáticos. • Incluir nuevas variables en la tarificación. • Ofrecer precios competitivos. • Obtener información externa de los clientes - scoring financiero. 	Sistemas de tarificación.
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los recursos de tecnología. • Seguimiento del siniestro eficiente. • Nuevas tecnologías. 	Tecnología.

Tabla 4.3: Reclasificación de *CÓMO*'s.
Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4.3 observamos, en la columna de la izquierda, los diferentes elementos comentados por los expertos entrevistados. Lógicamente, pueden existir variaciones no significativas en la enumeración de conceptos (Ejemplo: Ofertas = Oferta). La columna de la derecha muestra los *CÓMO*'s finales agrupados obtenidos en las entrevistas. Para hacer las agrupaciones, se han intentado conservar los matices que permiten diferenciar entre elementos sin que el número final de *CÓMO*'s obtenido fuera muy elevado.



Sobre los elementos no incluidos, los motivos específicos para no seleccionarlos pueden resumirse en:

- **Eliminar la figura del comercial:** no es objetivo de este trabajo de investigación estudiar este factor y por eso no se ha incluido en el análisis del QFD. Adicionalmente, dado que la mayor parte de compañías en el estado español distribuyen sus productos aseguradores mediante el canal de mediación, no parece adecuado.
- **Externalización de servicios:** a raíz de las entrevistas con los expertos y por el conocimiento de mercado de los autores de este trabajo de investigación, parecía evidente que en términos de calidad de servicio, externalizar servicios es siempre un elemento en contra de la calidad percibida. En este sentido, no se ha considerado por no aportar información relevante para la mejora de la calidad de servicio.
- **Información del cliente:** recopilar información, por parte de la compañía, puede ser un elemento interesante para la gestión estratégica de las acciones así como para tomar medidas específicas. Sin embargo, en términos de calidad de servicio, este elemento no se ha considerado por no encontrarse relación y por la inclusión de “Orientación al cliente”.
- **Puntos de venta:** este elemento puede ser objeto de estudio en sí mismo. Con “puntos de venta” se está haciendo referencia a si el cliente ha obtenido la póliza mediante el canal de mediación tradicional o si, por otro lado, ha recurrido al canal de seguro de directo, sin intermediación de mediadores. En este sentido, en este estudio se contempla este elemento en otros análisis pero se ha decidido no considerarlo en la estructura final del QFD.
- **Recursos de los mediadores:** este elemento no se ha considerado ya que hay otros como “Formación de empleados y mediadores” o “Procesos de suscripción” que, de cara al negocio asegurador, se han identificado como de mayor impacto.



Una vez realizadas las asociaciones de conceptos, se obtiene la Tabla 4.4 que muestra los elementos identificados durante las entrevistas con los expertos y constituye la lista final de *CÓMO's*:

<i>CÓMO's</i>
Atención telefónica
Clima laboral
Comunicación activa con el cliente
Conocimiento sobre el riesgo asegurado
Coordinación entre departamentos
Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe
Documentos y condiciones
Formación de empleados y mediadores
Gestión de riesgos
Gestión de siniestros
Imagen y presencia de los empleados
Margen de solvencia
Oferta de productos
Oferta de servicios adicionales
Orientación al cliente
Procesos de suscripción
Procesos de tarificación
Publicidad y Márketing
Rapidez y eficacia del servicio
Red pericial
Sinergias entre los departamentos
Sistemas de tarificación
Tecnología

Tabla 4.4: Lista de *CÓMO's*.
Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4.4 se observan los elementos de la lista de *CÓMO's* identificados por los expertos que se han decidido incluir en el análisis del QFD. Se procuró que el número final de elementos seleccionados estuviera alrededor de veinte, quedando finalmente en veintiuno.

En esta lista aparecen 23 conceptos que posteriormente fueron reducidos a 21 para facilitar la realización del cuestionario así como por estar relacionados con conceptos ya mencionados. Los conceptos eliminados son:



- Procesos de indemnización/reparación
- Comprensión de las necesidades del cliente

Los motivos para la exclusión de estos conceptos fue el alto grado de similitud con otros que eran de mayor interés para los objetivos de la investigación y por el volumen del cuestionario.

4.3 Estructura final del QFD

En base a las informaciones anteriores, se utilizará la metodología del QFD, que permite relacionar los *QUÉ's* y los *CÓMO's* entre sí. La construcción de esta matriz representa un elemento crucial para este trabajo de investigación.

Esta contrastada herramienta permite relacionar los conceptos obtenidos de las encuestas a los clientes y las opiniones de expertos del sector.

Los resultados de éste apartado componen la estructura del ISQFD, para relacionar las expectativas de los clientes con las acciones de la compañía en el estado español.

4.3.1 Matrices finales obtenidas

En apartados anteriores ya se ha comentado la estructura teórica para la aplicación del método del QFD. Como se ha comentado también el procedimiento para la obtención de los *QUÉ's* y los *CÓMO's*, presentamos a continuación la estructura final, tanto de la matriz de correlaciones principal del QFD como del techo.

Las entrevistas a los expertos han sido diseñadas para ser completadas de forma presencial, ya que es importante la comprensión del trabajo a realizar por parte de los expertos así como, si es necesario, aclarar el significado preciso dentro del contexto de la investigación de algunos conceptos importantes.



	Oferta de productos	Tecnología	Atención telefónica	Sistemas de tarificación	Publicidad y marketing	Margen de solvencia	Procesos de suscripción	Documentos y condiciones	Oferta de servicios adicionales	Conocimiento del mercado	Formación de empleados	Red pericial	Clima laboral	Conocimiento sobre el riesgo asegurado	Relación con los mediadores	Comunicación activa con el cliente	Gestión de siniestros	Gestión de riesgos	Coordinación entre departamentos	Orientación al cliente	Integridad de empleados	
Desarrollo tecnológico de la compañía aseguradora.																						
Imagen de la compañía aseguradora.																						
Imagen personal y presencia de los empleados.																						
Publicidad.																						
Precio.																						
Cumplir con el contrato pactado.																						
Oferta de productos que responda a las expectativas del cliente.																						
Contratos y condiciones de servicio comprensibles.																						
Interés por resolver los problemas.																						
Tiempo de reacción/resolución de la compañía de acuerdo con el plazo acordado.																						
Documentos claros y sin errores o ambigüedades.																						
Información de cuándo se llevan a cabo los servicios solicitados por el cliente.																						
Rapidez y eficacia del servicio.																						
Voluntad de ayudar y responder a los clientes.																						
Inspirar confianza al cliente.																						
Cortesía en el trato con el cliente.																						
Conocimientos de los empleados/mediadores/peritos adecuados.																						
Trato personalizado.																						
Horario de atención.																						
Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe.																						
Comprensión de las necesidades específicas del cliente.																						

Figura 4.4: Matriz principal del QFD completada por los expertos del sector asegurador.
 Fuente: Elaboración propia.

	Oferta de productos	Tecnología	Atención telefónica	Sistemas de tarificación	Publicidad y márketing	Margen de solvencia	Procesos de suscripción	Documentos y condiciones	Oferta de servicios adicionales	Conocimiento del mercado	Formación de empleados	Red pericial	Clima laboral	Conocimiento sobre el riesgo asegurado	Relación con los mediadores	Comunicación activa con el cliente	Gestión de siniestros	Gestión de riesgos	Coordinación entre departamentos	Orientación al cliente	Integridad de empleados	
Oferta de productos																						
Tecnología																						
Atención telefónica																						
Sistemas de tarificación																						
Publicidad y márketing																						
Margen de solvencia																						
Procesos de suscripción																						
Documentos y condiciones																						
Oferta de servicios adicionales																						
Conocimiento del mercado																						
Formación de empleados																						
Red pericial																						
Clima laboral																						
Conocimiento sobre el riesgo asegurado																						
Relación con los mediadores																						
Comunicación activa con el cliente																						
Gestión de siniestros																						
Gestión de riesgos																						
Coordinación entre departamentos																						
Orientación al cliente																						
Integridad de empleados																						

Figura 4.5: Techo del QFD completada por los expertos del sector asegurador.
 Fuente: Elaboración propia.



4.3.1 Obtención de los resultados del QFD – segunda fase cuantitativa

Para la obtención de resultados del QFD, se pidió a los expertos que correlacionaran los elementos de la matriz de relaciones entre los *QUÉ's* y los *CÓMO's* mediante la siguiente numeración:

- 0: implicaría la ausencia total de correlación
- 1: implicaría la correlación débil
- 3: implicaría la correlación media
- 9: implicaría la correlación alta

Se solicitó a los encuestados que respondieran de forma libre y lógicamente, se garantiza la confidencialidad individual en las respuestas obtenidas en este estudio.

A modo de pre-test, encuestamos primero a dos expertos que nos confirmaron que no había errores u omisiones importantes en el cuestionario general así como que el tiempo de resolución del mismo era asumible.

Durante la obtención de los resultados en entrevistas con expertos, nos percatamos que la densidad del cuestionario es considerable.

Para obtener los resultados del techo, se decidió considerar la siguiente notación:

- 0: no hay correlación o es muy baja entre los *CÓMO's* estudiados.
- 1: hay correlación positiva entre los *CÓMO's* estudiados.

Los expertos entrevistados para completar las relaciones del QFD son los siguientes:

- Javier de Antonio: CEO de National Suisse.
- Socorro Blanco Cardona: Chief Pricing Actuary²⁴ de Zurich AIE.
- Christopher Bunzl: CEO de Mutua de Propietarios.
- Dr. Sergio Carol Llopart: Director del centro de siniestros de diversos de Catalana Occidente.
- Joan Castells: CEO de FIATC.
- Carlos Fernandez: Managing Director. Insurance Distribution. Accenture.
- Isidre Ivars: Director de Global Actuarial.
- Adolf Gabarro: Director comercial de zona en Liberty seguros.
- Jaime Romero: Director técnico de Markel Internacional.

²⁴ En el momento de realización del QFD, en 2015.

- Júlia Soler: Presidenta del Col·legi d'Actuaris de Catalunya i ex sub directora general de riesgos de la generalitat de Catalunya.
- Victor Tapias: Director del Canal Grandes Cuentas en CNP Partners.
- Felix Tarradellas: Director territorial de Zurich AIE.
- Jesús Tricás Preckler: decano²⁵ de *IQS School of Management* y con experiencia en la dirección de una compañía aseguradora (1980-1989).
- Josep Monell: Insurance Manager de RACC.
- Experto²⁶: Responsable de Siniestros de compañía multinacional.
- Antoni Jiménez: Director territorial de AXA Seguros.
- Maria Luisa Hernández Sales: Directora de INESE Catalunya.

La Figura 4.6 muestra la distribución de los profesionales que participaron en el estudio por área dentro del sector seguros:

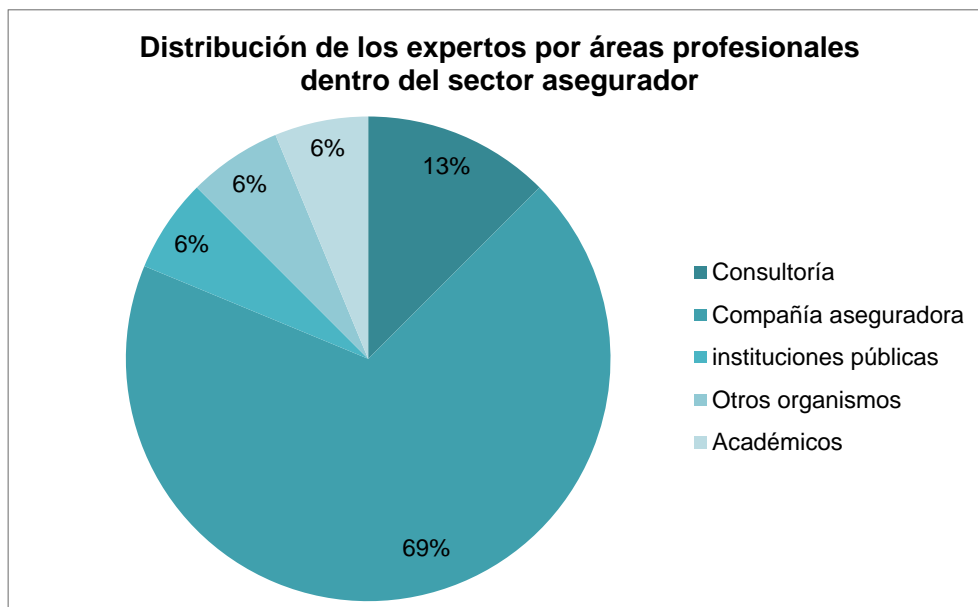


Figura 4.6: Perfiles profesionales de los expertos entrevistados.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Tal como era de esperar, la mayor parte de los expertos entrevistados actualmente tienen una relación laboral con una compañía aseguradora. De todas formas, hay que tener presente que, dado que se está entrevistando a profesionales con mucha experiencia, la práctica totalidad de éstos ha formado parte de más de un área de actividad antes del momento de realización de las entrevistas.

²⁵ En el momento de realización del QFD, en 2015.

²⁶ Por motivos personales, el experto prefiere mantener su anonimato.



4.3.3 Consideraciones previas a la obtención de resultados

Antes de empezar a completar el cuestionario, se explicó a todos y cada uno de los expertos la finalidad del estudio (previamente se había hecho una muy breve explicación por correo electrónico) en la que se destacaban los siguientes puntos:

- Los resultados obtenidos se usan exclusivamente de forma agrupada y únicamente para fines académicos.
- En todo momento estamos haciendo referencia a seguros de particulares, así que, en el momento de completar las matrices del QFD, era importante tener en cuenta este hecho.
- Los resultados obtenidos, harían referencia a la situación general del sector asegurador y no a ninguna empresa ni institución en particular.
- Se está estudiando el comportamiento del mercado español.
- Dada la confidencialidad en las respuestas, los expertos podían opinar libremente y con independencia de su actual empleo.
- Los expertos, si lo deseaban, tenían derecho a una futura revisión²⁷ de los resultados proporcionados.
- A raíz de los resultados obtenidos, podrían aparecer publicaciones de éstos.
- Los autores de la investigación podían citar a los expertos, ya sea enumerándolos como colaboradores o en los agradecimientos del proyecto de investigación.

Durante todo el proceso de petición de colaboración a los diferentes expertos entrevistados, obtención de resultados y acciones posteriores, los autores de este proyecto de investigación se comprometieron así como algunas características relacionadas con lo comentado:

- **Independencia:** la recogida de datos para la obtención los resultados de la investigación, siempre que se haya requerido de la intervención de expertos, se ha obtenido de forma independiente. Concretamente, todos los expertos que

²⁷ En el momento de obtención de los resultados, se comentó a los expertos que en un plazo razonable, de aproximadamente unos 15 días, para no influir en el desarrollo de análisis posteriores, se podrían modificar las respuestas proporcionadas. En ningún caso se solicitó ningún cambio.



han participado lo han hecho de forma individual para garantizar la no influencia de factores externos en la expresión de su opinión.

- **Confidencialidad:** en las opiniones expresadas, en todo momento los autores de la investigación se comprometen a tratar los resultados obtenidos en las entrevistas con los expertos de forma conjunta, sin desvelar en ningún caso las aportaciones individuales de los expertos.
- **Confidencialidad en la participación:** se ofreció a los participantes la posibilidad de no constar en la recogida de datos y solo nos encontramos con un caso²⁸ que no quería constar, con su nombre, como participante de la investigación.

4.3.4 Pre test para la obtención de los resultados del QFD

De la misma forma que en el cuestionario de clientes, para corroborar la correcta aplicabilidad del QFD final dos expertos, uno de los cuales pertenece al ámbito docente/investigador y otro de los expertos consultados del sector, revisaron el cuestionario y no se encontró la necesidad de realizar ninguna modificación. Solamente se puso de manifiesto que era mejor, dada la complejidad, completar primero la matriz de correlaciones y posteriormente el techo de la estructura del QFD.

Como los resultados obtenidos en el pre test fueron completamente consistentes, se incluyeron en la batería de resultados en los cuales se basa el grueso de la investigación.

En los Anexos para el capítulo 4 se muestran los cuestionarios finales en el formato que recibieron los encuestados, tanto los clientes de seguros como los expertos del sector asegurador.

²⁸ Los motivos comentados por parte de este experto fueron políticas de empresa. Más concretamente, se comentó que debido a su relación laboral con una multinacional aseguradora y su puesto de responsabilidad, se podría derivar que estamos recogiendo la opinión de la compañía y, como por motivos de tiempo no se pudo cumplimentar el procedimiento para evitarlo, se decidió participar de forma anónima en el estudio.



5 Análisis de resultados

En este apartado analizaremos los diferentes resultados que se han obtenido, tanto de los cuestionarios enviados a los clientes, las entrevistas realizadas a los expertos del sector y el QFD final.

En cada apartado se analizarán los resultados correspondientes de forma independiente aunque es evidente que hay una importante relación en los resultados obtenidos de los diferentes apartados.

5.1 Resultados de la encuesta a clientes para la obtención de los QUÉ's

En este apartado se comentarán los resultados de los QUÉ's, que representan las expectativas de calidad de servicio estudiadas, para el posterior desarrollo del QFD. Como se ha comentado en apartados anteriores, estos QUÉ's han sido adaptados para la realidad del mercado español, mediante la participación de profesores expertos en investigación de mercado así como por una muestra de expertos del sector asegurador.

5.1.1 Tratamiento de datos y selección de casos válidos

Antes de proceder al análisis de los resultados y a la descripción de la muestra que hemos obtenido, parece razonable hacer un análisis de fiabilidad de los datos así como garantizar que tenemos una consistencia en los datos obtenidos.

Una vez cerrado el período para la realización de las encuestas tenemos 300 cuestionarios recibidos.

Lógicamente, no se pudieron considerar todas las respuestas obtenidas por motivos de calidad de datos y se ha considerado necesario filtrar para obtener las encuestas válidas ya que, en algunas, solamente se ha contestado la parte de importancia pero no la de satisfacción de las expectativas. Algunos encuestados han dejado de responder a las preguntas de satisfacción, tal vez por considerarlas más comprometidas, pese haber destacado los dos criterios. A partir del 90% de preguntas contestadas, es decir, 45 de 50 (25 correspondientes a importancia y 25 correspondientes a satisfacción) se ha decidido dar el cuestionario por válido.

Para asegurarnos que la muestra analizada nos proporciona buena información para el tratamiento de datos se ha utilizado el coeficiente de *Alpha de Cronbach*. Mediante éste se puede comprobar si la información es defectuosa y, en consecuencia, sacar conclusiones equivocadas o si se trata de una información fiable a partir de la cual pueden obtenerse conclusiones consistentes y ciertas.



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

Dónde:

K = Número de ítems analizados.

Si2 = Sumatorio de varianzas de los ítems.

St2 = Varianza de la suma de los ítems.

$$\alpha = \frac{50}{50-1} \left[1 - \frac{68,0572}{1,69E+03} \right] ; \alpha = \frac{50}{50-1} [1 - 0,04038] ;$$

$$\alpha = 1,0204 \cdot 0,9596 ; \alpha = 0,9792 = \mathbf{0,98}$$

El coeficiente *Alpha de Cronbach* toma valores entre 0 y 1 dónde 0 significa confiabilidad nula y el 1 representa una confiabilidad total. En nuestro caso, el resultado del coeficiente es de 0,98, por tanto, estamos hablando de una buena información y, por consecuente, las conclusiones serán confiables y consistentes.

Se han obtenido un total de 300 encuestas válidas y una confiabilidad del 0,98 de acuerdo con los resultados anteriores. Contamos por tanto, con una muestra suficiente para la realización de un *GAP Analysis* con una buena fiabilidad²⁹ a la vista de los resultados obtenidos.

²⁹ Generalmente y aunque hay consensos diferentes, se considera que si el resultado es superior a 0,9 los resultados son fiables y si es superior a 0,95 son muy fiables.

5.1.2 Análisis descriptivo de la muestra obtenida

En este apartado se estudiará la composición de la muestra obtenida mediante las preguntas realizadas en el cuestionario. Ante el volumen de encuestas y validadas, 305, hay que tener presente que por motivos de consistencia no se podrán analizar conjuntamente muchas variables de estudio pues nos podrían llevar a resultados obtenidos a partir de un número insuficiente de clientes y, por tanto, no serían fiables.

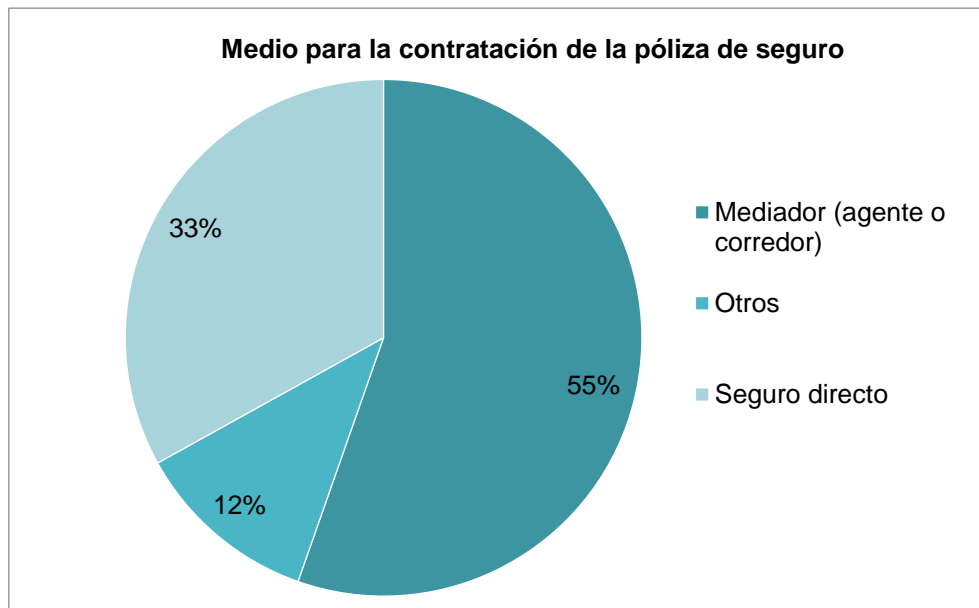


Figura 5.1: Medio de contratación para la póliza de seguro.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

En la Figura 5.1 puede observarse que los clientes que aseguran sus bienes mediante el canal directo representan un 33%, suficiente para el análisis de este grupo.

Como ya se preveía antes de la obtención de los datos, la amplia mayoría de los clientes encuestados utiliza el tradicional canal de mediación para la contratación de sus pólizas de seguro.

Un elemento importante para garantizar la adecuación de la muestra a la realidad del mercado y para obtener resultados consistentes, es la declaración de siniestros en los clientes encuestados.

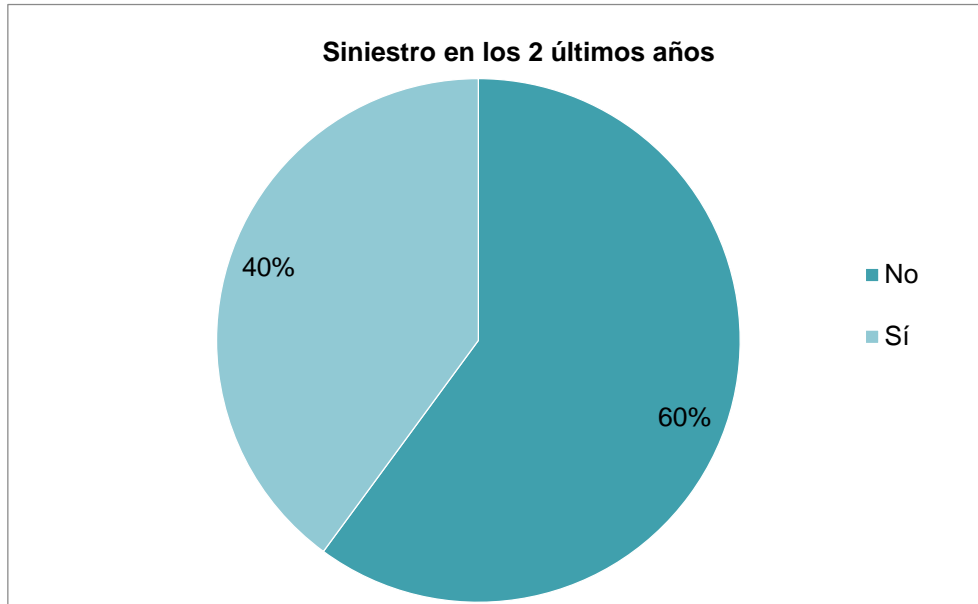


Figura 5.2: Número de siniestros en los últimos dos años.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

A la vista de los resultados de la Figura 5.2, se observa que el número de clientes encuestados con algún siniestro es suficiente para considerar que los resultados serán consistentes con el mercado.

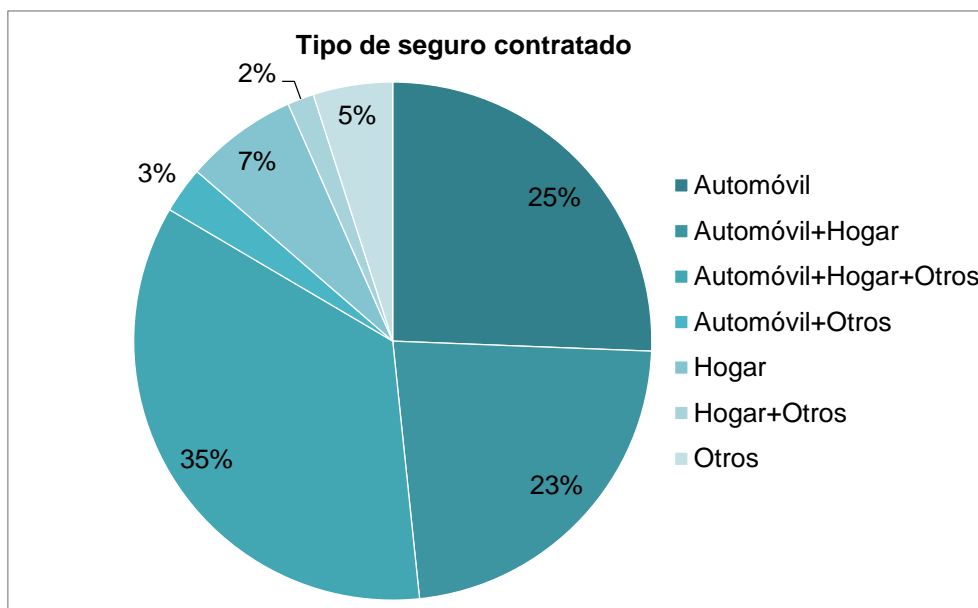


Figura 5.3: Tipo de seguro contratado.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.



A partir de los resultados obtenidos en la Figura 5.3, se observan los distintos tipos de seguros contratados por los encuestados. Se puede ver que más del 85% de la muestra dispone de seguro de automóvil aunque solamente el 25% tiene exclusivamente este tipo de seguro. El 23% lo tiene junto a un seguro de hogar y el 35% lo tiene junto con hogar y otros seguros. El resto de la muestra que no ha señalado que dispone de seguro de automóvil puede ser por varias razones: puede ser que no disponga de vehículo propio, que el seguro de su vehículo está a nombre de su cónyuge u otro familiar o que disponga de un vehículo de *renting*³⁰, motivo por el cual, en la mayoría de las veces, el seguro va incluido en el gasto mensual del servicio. No obstante, como podemos observar un 5% de los encuestados dispone de otro tipo de seguro.

³⁰ Una forma de alquiler de vehículo a largo plazo con condiciones preferentes, entre otras, suele incluir un seguro de todo riesgo para el vehículo incluido en el precio.



5.1.3 Análisis del grado de importancia de los *QUÉ's*

En este apartado estudiaremos en términos generales cuáles son los elementos más importantes para los clientes de la muestra encuestada.

Primeramente y para futuros análisis, utilizaremos abreviaturas que nos permitirán, en algunos casos, una mejor lectura de los resultados obtenidos. La siguiente Tabla 5.1 resume las abreviaciones:

Ítems de la encuesta	Abreviatura
Comprensión de las necesidades específicas del cliente	NECESIDADES
Conocimientos de los empleados/mediadores/peritos adecuados	CONOCIMIENTOS
Contratos y condiciones de servicio comprensibles	COMPRESIÓN
Cortesía en el trato con el cliente	CORTESÍA
Cumplir con el contrato pactado	PROMESA
Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe	ACTUACIÓN
Desarrollo tecnológico de la compañía	TECNOLOGIA
Disposición para responder a las necesidades de los clientes	DISPOSICIÓN
Documentos claros y sin errores o ambigüedades (ej: números de contacto visibles)	CLARIDAD
Horario de atención	HORARIO
Imagen de solvencia de la compañía	SOLVENCIA
Imagen personal y presencia	PERSONAL
Imagen que transmite la aseguradora	IMAGEN
Información de cuándo se llevan a cabo los servicios solicitados por el cliente	INFORMACIÓN
Inspirar confianza al cliente	CONFIANZA
Interés por resolver los problemas	INTERÉS
Oferta de productos que responden a las expectativas del cliente	OFERTA
Plazo de tiempo razonable para la indemnización/reparación de los siniestros	TIEMPO
Precio	PRECIO
Publicidad	PUBLICIDAD
Rapidez y eficacia del servicio	RAPIDEZ
Seguridad transmitida a los clientes en las transacciones	SEGURIDAD
Tiempo de reacción de la compañía de acuerdo con el plazo acordado (ej: de asistencia)	REACCIÓN
Trato personalizado	TRATO
Voluntad de ayudar a los clientes	VOLUNTAD

Tabla 5.1: Abreviaciones de los *QUÉ's*.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Las abreviaciones anteriormente mencionadas sólo serán utilizadas para gráficos donde sea imposible mostrar la descripción completa del concepto mencionado.

El siguiente gráfico muestra, de mayor a menor grado de importancia, las valoraciones de los consumidores encuestados:

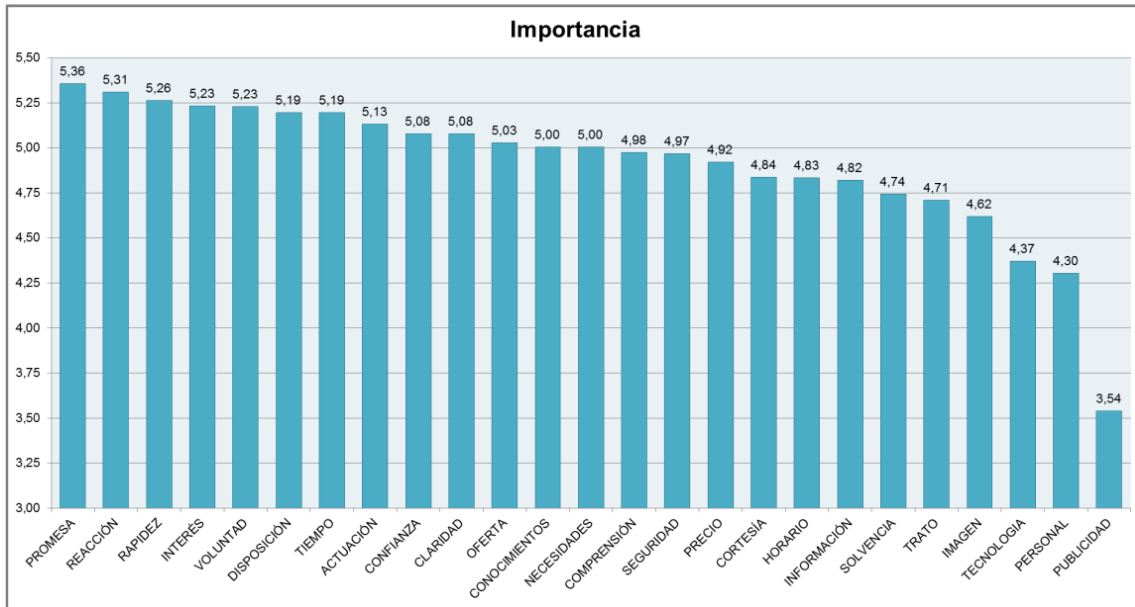


Figura 5.4: Resultados del grado de importancia de los *QUÉ's*.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

De la Figura 5.4 podemos destacar que las expectativas de mayor importancia para los encuestados son el cumplimiento del contrato pactado, el tiempo de reacción de la compañía, la rapidez y la eficacia del servicio. La expectativa de menor importancia para los encuestados es la publicidad seguida de la imagen personal y presencia de los empleados, mediadores y peritos. Estos resultados pueden significar que el cliente prefiere un buen trato a nivel personal antes que mirar por los objetivos de la compañía por lo que respecta a la captación de un mayor número de clientes.

A la vista de los resultados, se puede concluir que las acciones relacionadas con el cumplimiento y eficacia del servicio proporcionado por la compañía aseguradora son los elementos de mayor importancia para los clientes de seguros de particulares, seguidos muy de cerca por elementos relacionados con la actitud y disposición de la compañía para ayudar a sus clientes en caso que sea necesario.

Se observa que elementos que probablemente son esenciales para los expertos del sector tales como el precio o el margen de solvencia, no son de vital importancia para los clientes encuestados y ocupan posiciones significativamente más modestas.

Analizando en mayor profundidad la composición exacta de los grupos de respuestas, obtenemos los siguientes resultados:

Expectativas de Calidad del Servicio	IMPORTANCIA					
	1	2	3	4	5	6
PROMESA	1,24%	0,41%	6,64%	9,13%	18,26%	64,32%
REACCIÓN	1,26%	1,26%	4,60%	7,11%	29,71%	56,07%
RAPIDEZ	2,08%	1,25%	4,58%	6,25%	32,08%	53,75%
INTERÉS	2,08%	2,50%	5,42%	7,50%	25,00%	57,50%
VOLUNTAD	2,08%	1,25%	5,00%	9,17%	27,92%	54,58%
DISPOSICIÓN	1,24%	2,07%	5,37%	8,26%	33,47%	49,59%
TIEMPO	1,24%	1,24%	7,44%	8,26%	30,58%	51,24%
ACTUACIÓN	1,65%	2,06%	5,35%	11,93%	30,45%	48,56%
CLARIDAD	0,83%	1,66%	7,05%	12,45%	35,27%	42,74%
OFERTA	0,82%	0,41%	7,41%	16,87%	35,39%	39,09%
CONOCIMIENTOS	0,83%	2,89%	4,96%	14,46%	40,08%	36,78%
NECESIDADES	1,23%	1,65%	6,58%	15,64%	35,80%	39,09%
COMPRENSIÓN	1,65%	1,24%	9,50%	12,81%	35,12%	39,67%
SEGURIDAD	1,24%	2,90%	7,05%	13,28%	37,76%	37,76%
CONFIANZA	1,67%	2,50%	51,00%	14,17%	30,42%	46,25%
PRECIO	1,24%	2,07%	8,68%	17,36%	32,64%	38,02%
CORTESÍA	0,83%	2,90%	7,05%	17,84%	43,57%	27,80%
HORARIO	1,24%	2,07%	9,92%	19,83%	32,64%	34,30%
INFORMACIÓN	1,26%	2,51%	8,37%	19,67%	37,24%	30,96%
SOLVENCIA	1,65%	2,48%	7,85%	22,73%	38,43%	26,86%
TRATO	2,06%	3,70%	8,23%	23,05%	33,33%	29,63%
IMAGEN	0,40%	5,00%	11,60%	22,30%	36,80%	24,00%
TECNOLOGIA	2,47%	5,80%	15,60%	22,20%	36,20%	17,70%
PERSONAL	3,70%	4,94%	15,23%	25,51%	34,57%	16,05%
PUBLICIDAD	6,58%	16,05%	23,87%	29,22%	18,93%	5,35%

Tabla 5.2: Detalle del grado de importancia de los *QUE's*.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

La Tabla 5.2 muestra, para cada uno de los diferentes niveles de respuesta de la importancia de las expectativas, la proporción de encuestados que puntuaron cada valor. Un elemento a destacar es que mientras que los elementos de mayor importancia suelen acumular un porcentaje de respuestas muy significativo en valores altos, los de menor importancia, tales como la publicidad, tienen mucha más variabilidad y en ningún caso se observa esta acumulación notable en valores bajos para la evaluación de la importancia de los *QUE's*.

Los resultados ponen de manifiesto la buena selección de elementos pues la amplia mayoría han sido clasificados como de gran importancia por parte de los clientes. Hay que tener en cuenta, además, que los etiquetados de escasa importancia tienen valores relativos que ponen de manifiesto que ésta no es despreciable.

5.1.4 Análisis del grado de satisfacción de los QUÉ's

De forma análoga al análisis realizado para el grado de importancia, se ha estudiado el grado de satisfacción de los QUÉ's (se utilizarán las mismas abreviaciones).

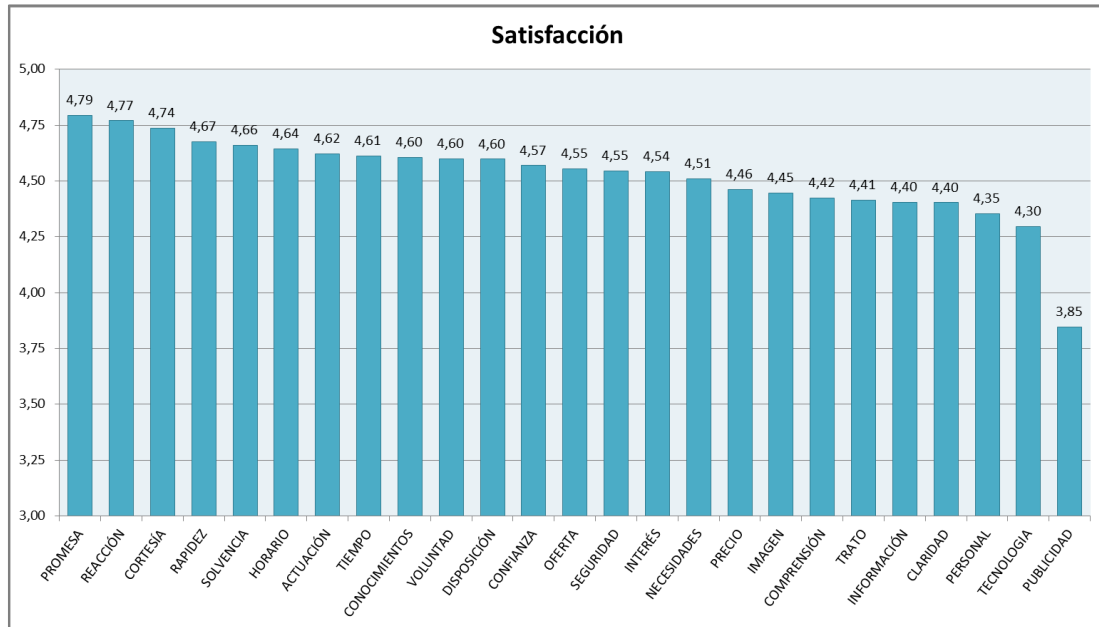


Figura 5.5: Resultados del grado de importancia de los QUÉ's.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

A la vista de los resultados obtenidos en la Figura 5.5 y teniendo en cuenta la escala, se observa rápidamente que en términos generales el grado de satisfacción de los clientes de seguros de particulares es notable.

El ítem estudiado con mayor grado de satisfacción para los encuestados es el cumplimiento del contrato pactado que, además, coincide con la expectativa de mayor importancia. Le siguen el tiempo de reacción de la compañía que también es la segunda expectativa por orden de importancia para los encuestados y, en tercer lugar, la cortesía en el trato.

Hay que destacar que la expectativa peor valorada es la publicidad seguida del desarrollo de la compañía y la imagen personal y presencial de los empleados, mediadores y peritos. Se trata de expectativas sobre las que los encuestados no se muestran muy satisfechos, pero tampoco son muy importantes para ellos.

En términos generales, resulta fácil concluir que los clientes están principalmente satisfechos con elementos de eficacia y coherencia en el servicio prestado por las compañías aseguradoras.

SATISFACCIÓN

Expectativas de Calidad del Servicio	1	2	3	4	5	6
PROMESA	2,07%	2,48%	10,74%	16,94%	34,30%	33,47%
REACCIÓN	2,06%	3,29%	9,88%	17,70%	34,57%	32,51%
CORTESÍA	1,24%	2,07%	11,57%	20,25%	36,78%	28,10%
RAPIDEZ	2,88%	3,29%	11,11%	16,87%	37,86%	27,98%
SOLVENCIA	1,24%	2,49%	9,54%	26,14%	36,93%	23,65%
HORARIO	1,68%	4,20%	8,40%	24,79%	35,71%	25,21%
ACTUACIÓN	2,07%	3,73%	12,03%	21,58%	33,20%	27,39%
TIEMPO	3,38%	2,95%	13,50%	18,99%	31,65%	29,54%
CONOCIMIENTOS	1,23%	3,70%	11,11%	24,69%	35,80%	23,46%
VOLUNTAD	2,48%	3,31%	14,46%	18,18%	34,71%	26,86%
DISPOSICIÓN	2,07%	3,73%	12,86%	20,33%	35,68%	25,31%
CONFIANZA	2,49%	4,56%	9,13%	24,48%	36,10%	23,24%
OFERTA	2,89%	1,24%	12,40%	25,21%	37,60%	20,66%
SEGURIDAD	2,48%	3,72%	12,40%	21,49%	38,02%	21,90%
INTERÉS	2,92%	4,17%	13,33%	22,92%	28,75%	27,92%
NECESIDADES	3,73%	4,15%	10,37%	25,31%	31,95%	24,48%
PRECIO	1,23%	3,29%	18,11%	25,10%	30,04%	22,22%
IMAGEN	1,65%	1,65%	15,70%	28,10%	37,19%	15,70%
COMPRENSIÓN	3,73%	2,90%	15,35%	24,48%	32,37%	21,16%
TRATO	3,73%	5,39%	13,28%	20,75%	36,93%	19,92%
INFORMACIÓN	2,52%	4,20%	16,81%	23,53%	32,77%	20,17%
CLARIDAD	4,15%	5,39%	13,69%	21,99%	32,37%	22,41%
PERSONAL	2,06%	3,29%	14,40%	30,45%	37,04%	12,76%
TECNOLOGÍA	2,06%	4,12%	16,46%	32,51%	29,22%	15,64%
PUBLICIDAD	4,13%	7,44%	23,97%	34,71%	23,55%	6,20%

Tabla 5.3: Detalle del grado de importancia de los *QUE's*.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

La Tabla 5.3 muestra, para cada posible nivel de respuesta de la satisfacción de las expectativas, la proporción de encuestados que puntuaron cada valor. A diferencia de los resultados obtenidos con el grado de importancia de los *QUÉ's*, se puede destacar la mayor variabilidad general de los resultados del grado de satisfacción. Aunque los resultados son notoriamente más modestos, es importante tener en cuenta que hay muy pocas valoraciones en los niveles más bajos de grado de satisfacción, lo que pone de manifiesto que en términos generales el nivel de satisfacción de los clientes generales es relativamente bueno y no excesivamente variable.

5.1.5 GAP Analysis

Con los promedios calculados, tanto en importancia como en satisfacción, se ha realizado la diferencia entre ambos. En la Tabla 5.4 podemos observar los factores que no cumplen con las expectativas de los clientes y, por tanto, deberían mejorarse en un futuro. En algún caso la satisfacción supera las expectativas que los clientes tienen.

Factores Calidad del Servicio	Promedio		
	Satisfacción	Importancia	Dif.
Interés por resolver los problemas	4,54	5,23	-0,69
Documentos claros y sin errores o ambigüedades (ej: números de contrato visibles)	4,40	5,08	-0,68
Voluntad de ayudar a los clientes	4,60	5,23	-0,63
Disposición para responder a las necesidades de los clientes	4,60	5,19	-0,60
Rapidez y eficacia del servicio	4,67	5,26	-0,59
Plazo de tiempo razonable para la indemnización/reparación de los siniestros	4,61	5,19	-0,58
Cumplir con el contrato pactado	4,79	5,36	-0,56
Contratos y condiciones de servicio comprensibles	4,42	4,98	-0,55
Tiempo de reacción de la compañía de acuerdo con el plazo acordado (ej: de asistencia)	4,77	5,31	-0,54
Inspirar confianza al cliente	4,57	5,08	-0,51
Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe	4,62	5,13	-0,51
Comprensión de las necesidades específicas del cliente	4,51	5,00	-0,49
Oferta de productos que responden a las expectativas del cliente	4,55	5,03	-0,48
Precio	4,46	4,92	-0,46
Información de cuándo se llevan a cabo los servicios solicitados por el cliente	4,40	4,82	-0,42
Seguridad transmitida a los clientes en las transacciones	4,55	4,97	-0,42
Conocimientos de los empleados/mediadores/peritos adecuados	4,60	5,00	-0,40
Trato personalizado	4,41	4,71	-0,29
Horario de atención	4,64	4,83	-0,19
Imagen que transmite la aseguradora	4,45	4,62	-0,17
Cortesía en el trato con el cliente	4,74	4,84	-0,10
Imagen de solvencia de la compañía	4,66	4,74	-0,08
Desarrollo tecnológico de la compañía	4,30	4,37	-0,07
Imagen personal y presencia de los empleados/mediadores/peritos	4,35	4,30	0,05
Publicidad	3,85	3,54	0,31

Tabla 5.4: Análisis conjunto del grado de importancia y el grado de satisfacción de los QUÉ's.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Para facilitar la comprensión de los resultados que aparecen en la Tabla 5.4, los resultados han sido ordenados de mayor GAP negativo a mayor GAP positivo. En el caso de que exista una diferencia negativa significa que la importancia supera a la satisfacción esperada y, en el caso contrario la diferencia será positiva.

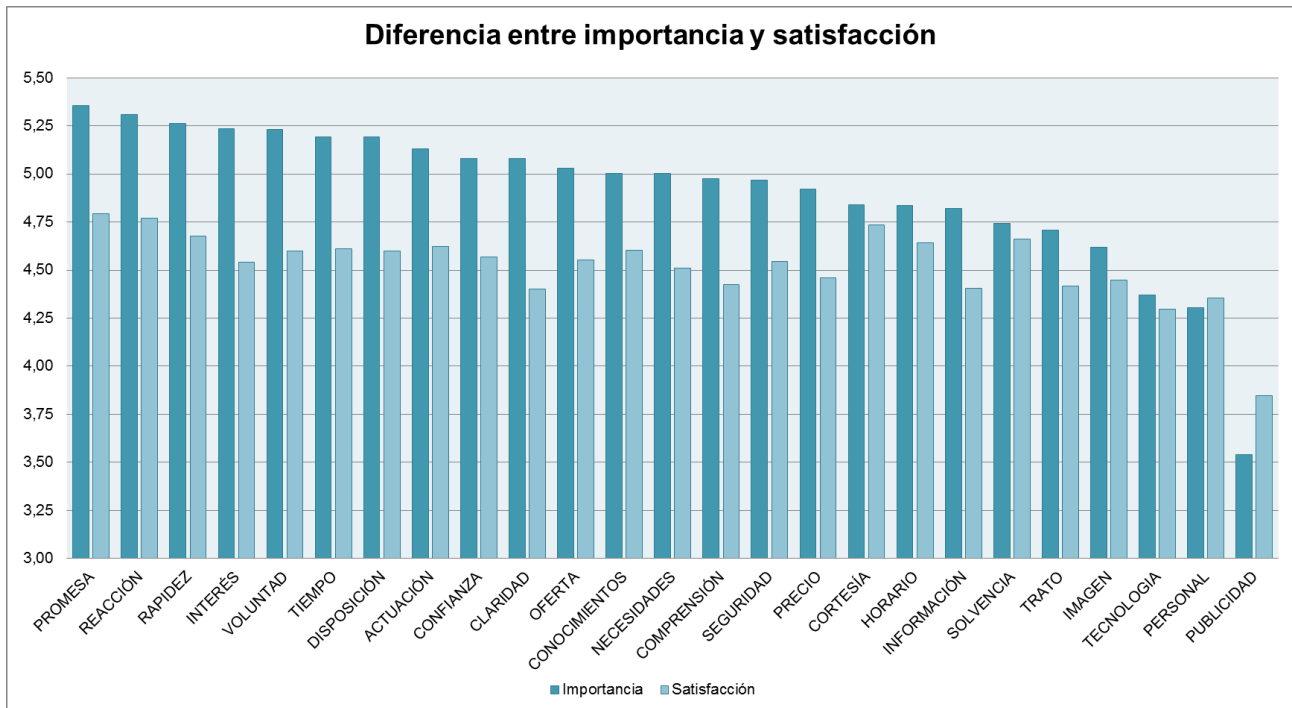


Figura 5.6: Resultados del grado de importancia de los QUÉ's.
 Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

La Figura 5.6 muestra de forma clara que en la mayor parte de los QUÉ's estudiados, el grado de importancia es mayor que el grado de satisfacción. Podemos deducir que, en términos generales, el sector tiene grandes oportunidades de mejora y hay múltiples elementos que se pueden mejorar para incrementar el grado de satisfacción global de los clientes de seguros de particulares.

Para facilitar la comprensión, la Figura 5.6 muestra los QUÉ's ordenados por el grado de importancia³¹.

³¹ Al ordenar los elementos por el grado de importancia, proporcionamos de forma rápida la posibilidad de fijarse primero en los elementos que, según los clientes de la muestra, son de mayor relevancia para las compañías de seguros.

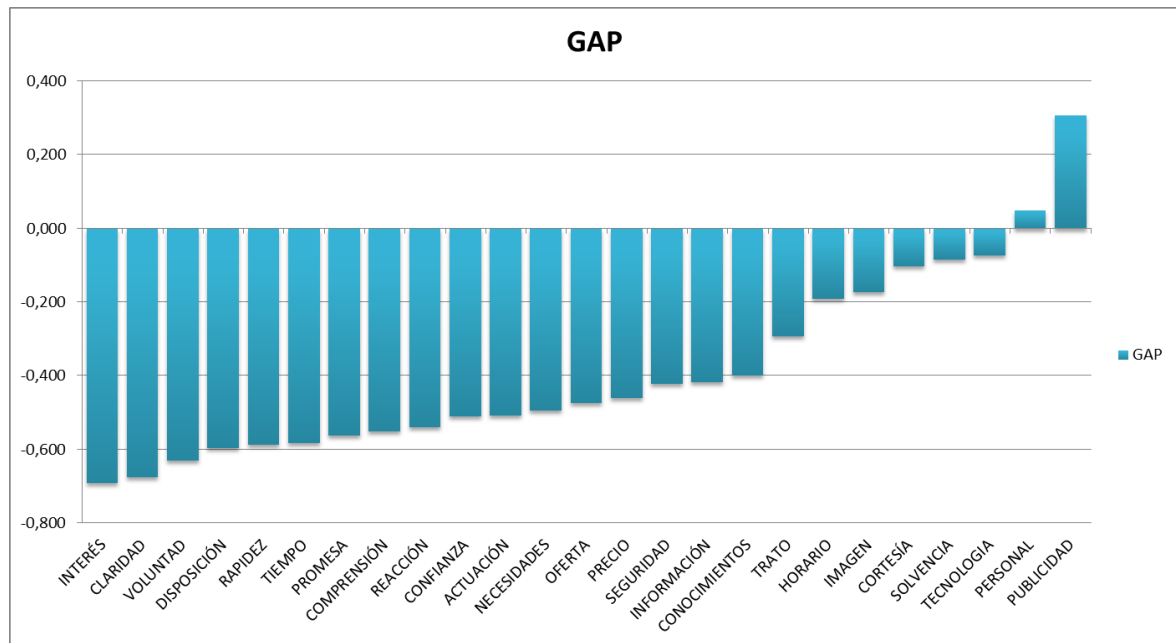


Figura 5.7: GAP Analysis de los QUÉ's.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

La Figura 5.7 muestra los resultados del GAP (calculado como importancia – satisfacción para cada uno de los QUÉ's). Los elementos situados a la izquierda, son los que presentan mayores oportunidades de mejora para las compañías aseguradoras mientras que los elementos de la derecha³² son aquellos donde el grado de satisfacción es mayor al grado de importancia.

A nivel general, se puede concluir que en el estudio de los diferentes ítems casi todos sufren una diferencia negativa, motivo por el cual, las compañías tienen una excelente oportunidad para mejorar la satisfacción de estas expectativas.

Si observamos las expectativas en las que la diferencia entre importancia y satisfacción supera o iguala 0,60 vemos que éstas son:

- Interés por resolver los problemas (-0,69)
- Documentos claros y sin errores o ambigüedades (-0,68)
- Voluntad de ayudar a los clientes (-0,63)
- Disposición para responder a las necesidades de los clientes (-0,60)

Cabe destacar que tres de ellas (la primera, tercera y cuarta) hacen referencia a aspectos relacionados con la atención personalizada (tercer anillo de Levitt) y sólo una (documentos claros) hace referencia al producto en sí (primer anillo de Levitt).

³² En caso de recursos limitados, las compañías deberían invertir menos en los elementos de la derecha.



Si tenemos en cuenta que los dos primeros anillos hacen referencia a elementos esenciales y que constituyen las expectativas básicas de los clientes, los resultados indican que los ítems relacionados con el servicio básico (a nivel contractual) están debidamente soportados por las pólizas y coberturas actuales de los seguros de particulares. Como consecuencia, en caso de querer incrementar la calidad de servicio, las compañías aseguradoras deberían focalizarse en elementos de atención personalizada y en el cliente en sí mismo para conseguir esta mejora.



5.1.6 Path Analysis

El último análisis que se realizará para el estudio individual de los *QUÉ's* es el *Path Analysis*. En la literatura científica encontramos multitud de referencias que mencionan la utilidad de esta metodología para obtener relaciones de causalidad³³ entre los elementos estudiados. Además, es una metodología que prácticamente desde los inicios de las investigaciones cuantitativas en calidad de servicio ha estado presente en las diferentes referencias académicas tales como Tsoukatos y Rand (2006).

Como indican los propios autores Tsoukatos y Rand (2006) la siguiente metodología nos permite establecer relaciones entre las variables estudiadas para analizar la causa-efecto. Primeramente, se han agrupado los ítems en las cinco dimensiones comentadas con anterioridad en el apartado 4.1.6 y la Tabla 4.1. Seguidamente se suman las diferencias entre satisfacción e importancia de los ítems de cada una de las dimensiones y se han agrupado según las cinco dimensiones que seguidamente se convertirán en dos, tangibles y no tangibles.

Hay que destacar las 3 funciones en las que se basa el modelo:

- La calidad global va en función del GAP entre las variables tangibles y no tangibles.
- La recomendabilidad va en función de la calidad global.
- La intención de recompra del servicio va en función de la recomendabilidad y de la calidad global.

Hay que destacar que se han escogido los elementos anteriormente mencionados para el modelo ya que (como se ha comentado en apartados anteriores) se ha considerado que son los elementos de mayor importancia para el óptimo desarrollo del negocio asegurador.

El modelo de análisis que se seguirá, de acuerdo con las investigaciones de los autores (Tsoukatos y Rand, 2006) propone el siguiente esquema para la aplicación de la metodología *Path Analysis*.

³³ La principal diferencia es que en este apartado, se pretende estudiar si existe una evidencia estadística para determinar qué elementos o grupos de elementos son los más importantes de cara a la mejora de la calidad de servicio global así como su relación con la recomendación a otras personas y la intención de reutilización del servicio, ambos elementos claves para el sector asegurador.

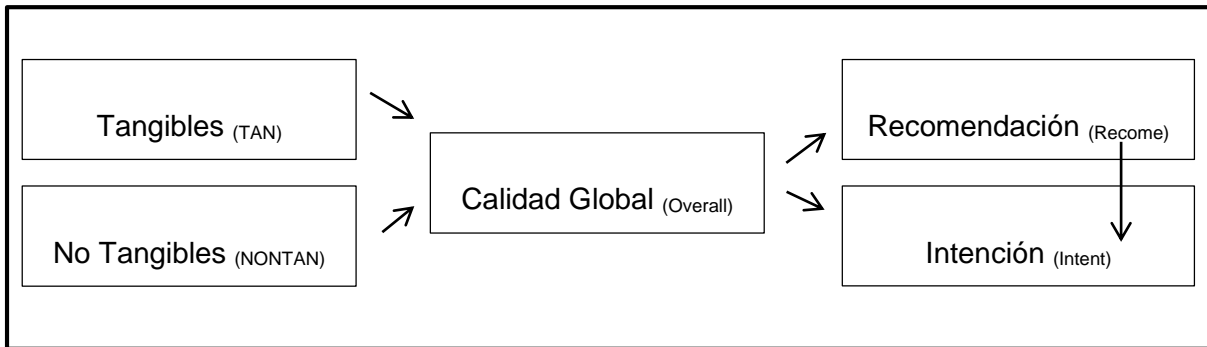


Figura 5.8: Esquema utilizado en la metodología del *Path Analysis*.
 Fuente: Tsoukatos y Rand, (2006).

El objetivo de este análisis es estudiar, de forma separada, el efecto del conjunto de expectativas asociadas a los aspectos tangibles y a los no tangibles de calidad de servicio estudiados así como su influencia sobre la calidad global. Posteriormente, se analiza el efecto de la calidad global sobre la recomendación a terceros y la intención de recompra del servicio. Por último, se estudia la influencia de la recomendación a terceros con la intención de recompra.

En términos de tamaño de la muestra analizada, Tsoukatos y Rand (2006) defienden que con 200 observaciones (en el análisis comentado se analizan 245) es suficiente para la estimación de los parámetros de los modelos. En este sentido se tiene suficiente muestra como para llevar a cabo el análisis. Otros autores sugieren que la relación entre el número de variables analizadas y el de observaciones debe ser al menos de uno a quince (Golob, 2003). Bajo este criterio también se dispone de tamaño de muestra suficiente.

Mediante el programa estadístico R para la construcción del modelo de ecuaciones estructurales, se realiza el modelo y los resultados son los siguientes:

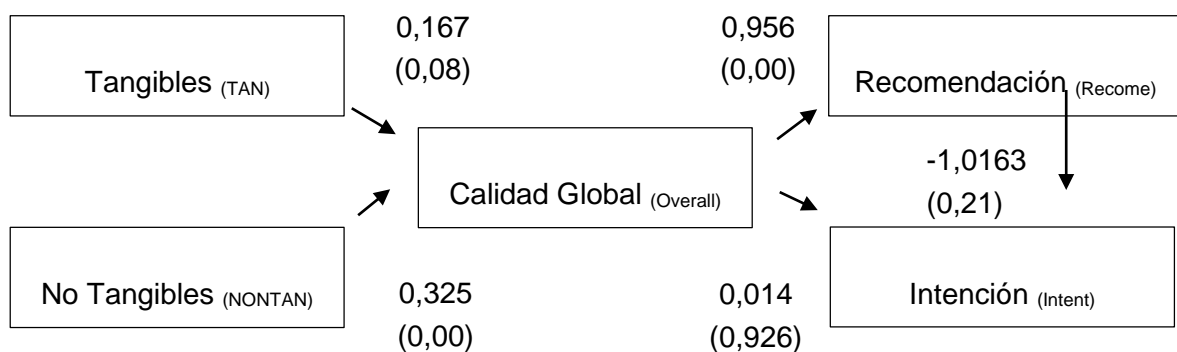


Figura 5.9: Resultados del *Path Analysis*.
 Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.



En la Figura 5.9 observamos el coeficiente de la ecuación (sin paréntesis) que nos indica el signo o dirección de la relación y el p-valor (entre paréntesis) que indica, en caso de ser menor a 0,05, que la relación puede considerarse como estadísticamente significativa.

Para analizar la bondad de ajuste del modelo, existen resultados estadísticos que permiten ver de forma rápida si ésta es suficiente. El índice de bondad de ajuste (GFI) es un indicador de la cantidad de varianza y covarianza explicada por el modelo y un valor superior a 0,9 se considera aceptable. Adicionalmente, el *comparative fit index* (CFI) superior a 0,9 indica que existe adecuación del modelo a los datos (Diamantopoulos y Siguaw, 2000; Kelloway, 1998). En este caso el índice CFI que se obtuvo fue de 0,996 y el índice GFI obtenido fue de 0.991, lo que implica la buena adecuación del modelo estimado a los datos.

Adicionalmente, el indicador de Chi-cuadrado obtenido fue de 5,136 con 4 grados de libertad ($p = 0,274$) y la obtención de un valor en el estadístico no estadísticamente significativo es un indicador que el modelo puede reproducir la covarianza de la población estudiada (Satorra y Bentler, 1988).

Podemos ver que los factores no tangibles son estadísticamente significativos³⁴ y, por tanto, afectan a la calidad global. En la calidad global existe significación con la variable que hace referencia a la recomendación es decir, la calidad global afecta a que los clientes recomienden los servicios de la compañía aseguradora con la que tienen contratadas las pólizas de seguro.

Por otro lado, se puede ver que la variable referente a la intencionalidad, es decir, que el asegurado cambie de compañía aseguradora en caso que otra le ofrezca un mejor precio, no está relacionada con los niveles de calidad global o de la intención de recomendar a terceros la actual compañía aseguradora. En este sentido, se pone de manifiesto que el factor precio es importante pese a aumentar los niveles de calidad de servicio y la capacidad de generar recomendación a conocidos de los actuales clientes.

En algunas referencias se han desglosado todavía más los elementos de estudio. En este caso, se optó por no hacerlo ya que debido a que el tamaño de la muestra no era suficientemente grande, la mayor variabilidad asociada a resultados menos agregados nos podía conducir a resultados menos fiables o de menor consistencia.

³⁴ Hay que tener presente que, dada la complejidad del cuestionario y ante el número de encuestas completadas, 243, que no representan un volumen de muestra especialmente alto, la consistencia de los resultados para obtener relaciones estadísticamente significativas debe ser muy elevada y, por tanto, la fiabilidad de los resultados también.

5.2 Análisis de elementos de calidad global en la muestra

Como elemento de estudio adicional, se presentan los resultados globales de los elementos que se han considerado como cruciales para el desarrollo de negocio de las compañías aseguradoras.

En la realización del cuestionario, tal y como se ha comentado en apartados anteriores, se hacían preguntas a los clientes para valorar elementos importantes tales como el grado de confiabilidad en la compañía aseguradora, el grado de satisfacción y qué harían en caso de necesitar otro producto asegurador.

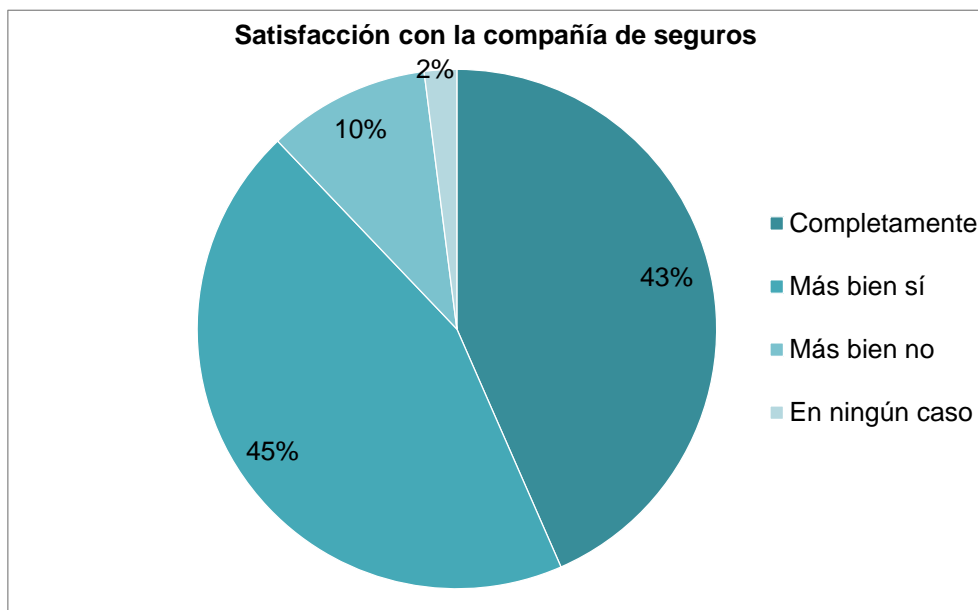


Figura 5.10: Grado de satisfacción con la compañía de seguros.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

A la vista de los resultados obtenidos en la Figura 5.10, se puede observar que prácticamente la totalidad de ellos están satisfechos con el servicio recibido, ya que, un 43% del total está completamente satisfecho con su póliza y un 45% respondió a la opción “más bien sí”. Por el otro lado, pero siendo minoría, un 10% del total encuestado no está satisfecho por diversos motivos y el 2% restante de los encuestados están muy insatisfechos con el servicio obtenido por su compañía aseguradora.

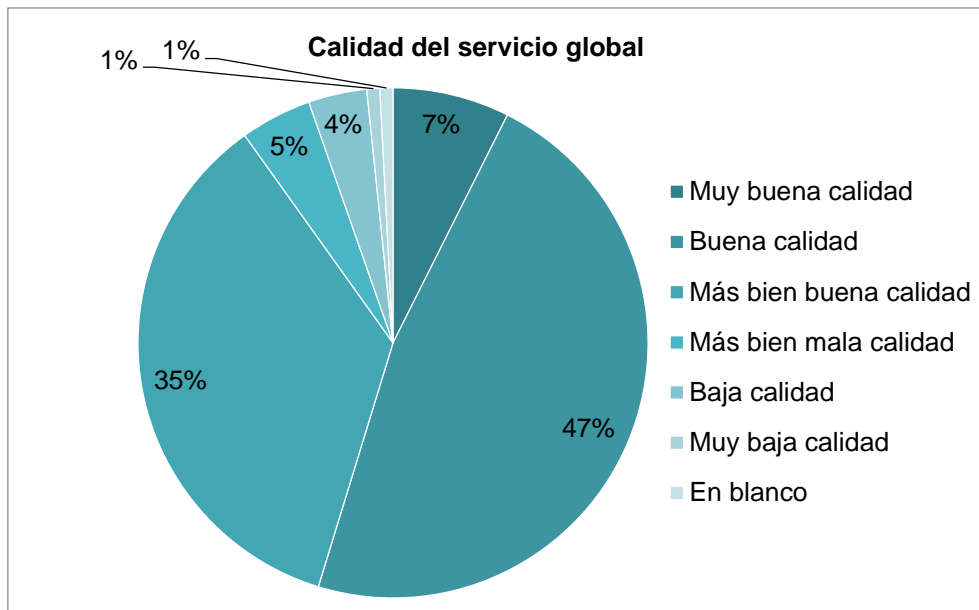


Figura 5.11: Calidad global de servicio.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Si bien los resultados comentados en apartados anteriores ya ponían de manifiesto que la calidad de servicio, estudiada a partir de los diferentes ítems analizados, debía ser alta, los resultados de la Figura 5.11 evidencian que el 82% de los encuestados destacan como muy positivos los resultados globales de la calidad de servicio.

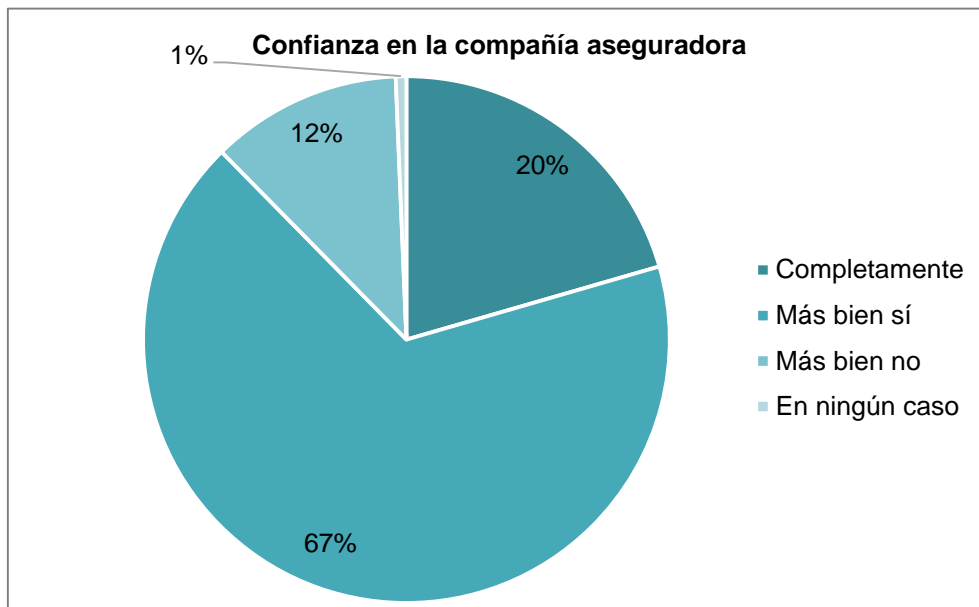


Figura 5.12: Confianza en la compañía aseguradora.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

De la Figura 5.12 se destaca que la mayor parte de la muestra encuestada (87%) tiene unos niveles de confianza elevados en su compañía aseguradora.

Una vez se ha demostrado que la calidad de servicio global de la muestra era clasificada como buena o muy buena, queremos estudiar cual sería la actitud de los clientes encuestados en caso de necesitar otro producto asegurador. Entendemos que, en caso de un alto grado de confiabilidad y de satisfacción con la actual compañía, la probabilidad de cambiar de proveedor del servicio es menor.

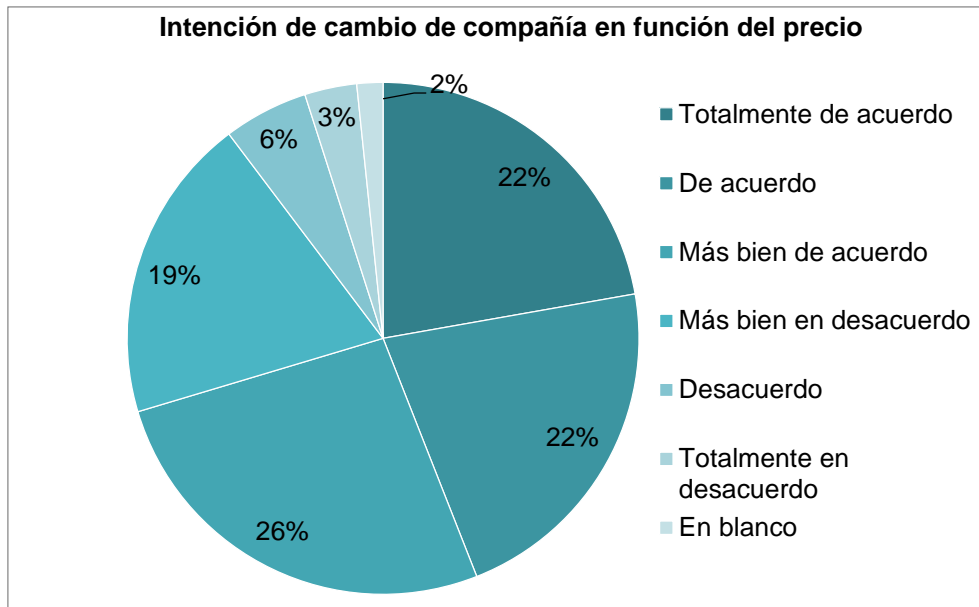


Figura 5.13: Intención de cambio de la compañía en función del precio.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Ante la evidencia de los resultados que se ponen de manifiesto en la Figura 5.13, queda constancia que casi el 75% de la muestra encuestada se cambiaría de seguro si un competidor le ofreciera un mejor precio, se entiende que ante un mismo nivel de coberturas.

Estos resultados pueden parecer contradictorios con los obtenidos en apartados anteriores, donde se ponía de manifiesto que el factor precio no era de vital importancia para los clientes de seguros de particulares. Se entiende que, hay elementos mucho más importantes para los clientes que el precio, pero que las compañías aseguradoras deben permanecer alerta ante la aparición de competidores que puedan ofrecer opciones más competitivas a sus clientes.

Otro de los elementos estudiados como crucial para el correcto desarrollo de la actividad aseguradora es la voluntad de recomendar una compañía a un amigo o conocido. Es posible que, si un cliente está satisfecho con su actual compañía, se incremente la probabilidad de que esta recomendación se produzca.

A la vista de los resultados que se obtienen en la Figura 5.14, no queda duda que la amplia mayoría, recomendaría su actual compañía aseguradora.

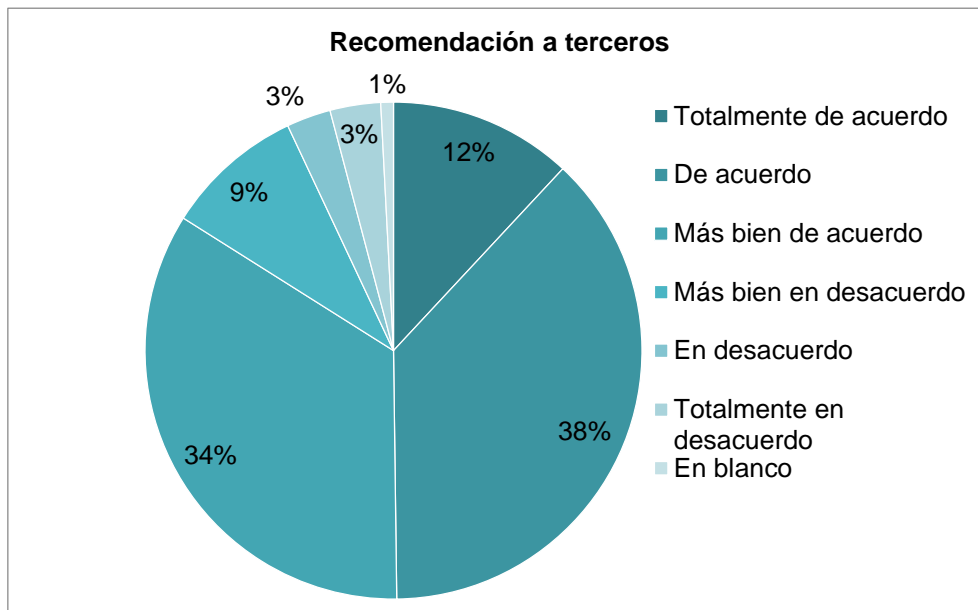


Figura 5.14: Recomendación a terceros.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Como se ha comentado anteriormente, la cantidad de clientes encuestados no nos permiten hacer cruces de variables garantizando una buena consistencia en los resultados obtenidos de dichos análisis. De todas formas, hay un elemento importante a tener en cuenta. Se pretende estudiar la relación entre el grado de satisfacción y la opción a futuro para una hipotética nueva necesidad aseguradora.

Lógicamente, un elemento de vital importancia para el desarrollo de una compañía aseguradora es la captación de nuevos clientes. Un aspecto a tener en cuenta, es el grado de *recomendabilidad*, entendido como la recomendación que hacen los actuales clientes a sus conocidos así como, en caso de requerir otro producto asegurador, si los clientes actuales tendrían en cuenta a su compañía en lugar de priorizar las posibles mejores condiciones que la competencia pudiera ofrecer.

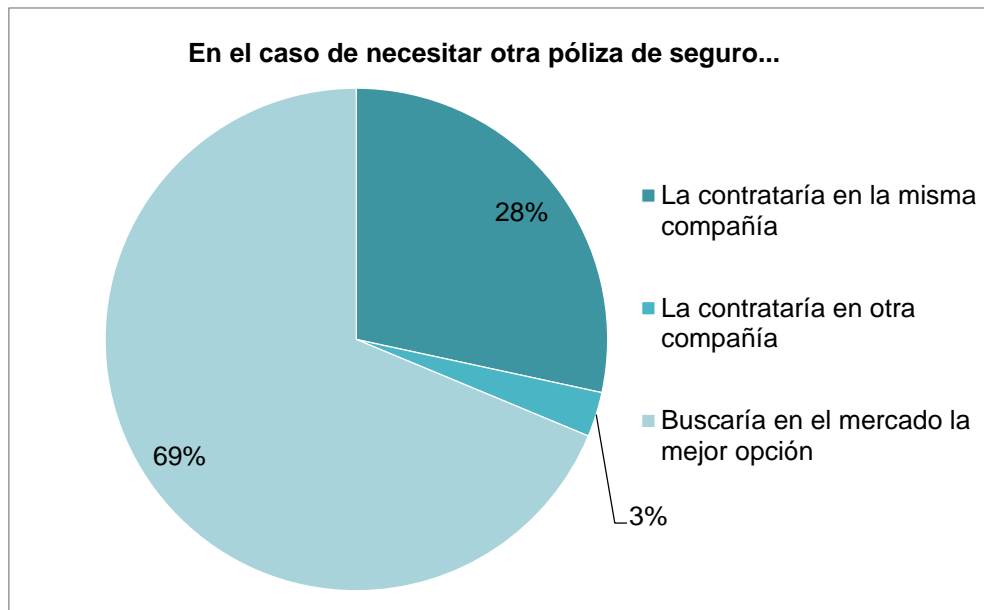


Figura 5.15: Actuación en caso de necesidad de otro producto asegurador.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

En la Figura 5.15 se puede observar que el 69% de la muestra buscaría en el mercado la mejor opción frente a un 28% que contrataría el seguro en la misma compañía en la que tiene el resto de seguros. Sospechamos que la reciente crisis económica así como la facilidad en el uso de las nuevas tecnologías para comparar precios de aseguradoras, y el incremento de la sofisticación técnica de las compañías para la fijación de precios, pueden generar que los clientes de seguros tomen como actitud generalizada la búsqueda en el mercado de la mejor opción.

5.3 Análisis cruzado de respuestas

En este apartado analizaremos conjuntamente algunos factores a partir de los datos obtenidos en la encuesta a clientes.

5.3.1 Análisis cruzado de la opción a futuro

En este subapartado, tomaremos como elemento clave del análisis las preguntas que hacían referencia a la decisión futura del cliente encuestado, ya que como se ha comentado, la retención de los clientes es un elemento crucial para las compañías aseguradoras.

Se analizará, de forma descriptiva, si vemos relación entre la decisión en el momento de renovar la póliza de seguro del cliente encuestado, con los demás factores recogidos en la muestra.

A continuación se exponen los porcentajes de intención de renovar en la misma compañía o de contratar el seguro en otra entidad, segmentando los clientes completamente satisfechos, medianamente satisfechos o totalmente insatisfechos.

Para facilitar la interpretación de los gráficos, se puntualiza que el grupo que aparece en la zona superior derecha corresponde al primer nivel (izquierdo) de la leyenda y los otros niveles aparecen de forma ordenada. Esto aplica a todos los gráficos de este apartado.

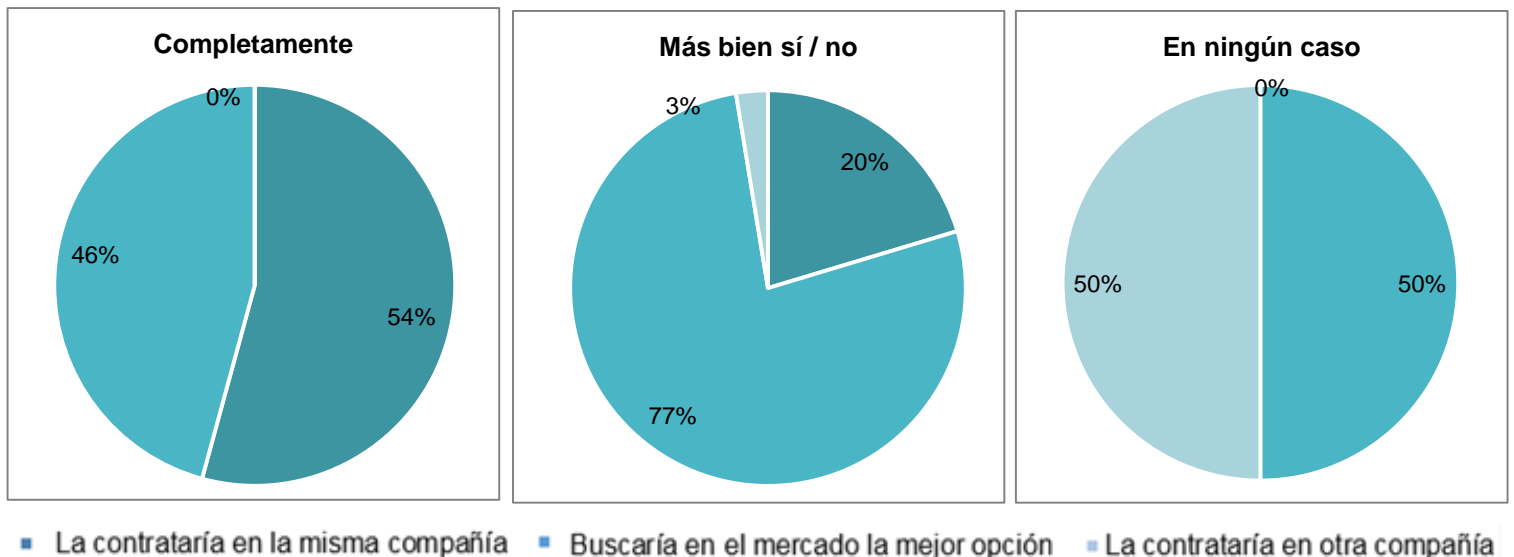
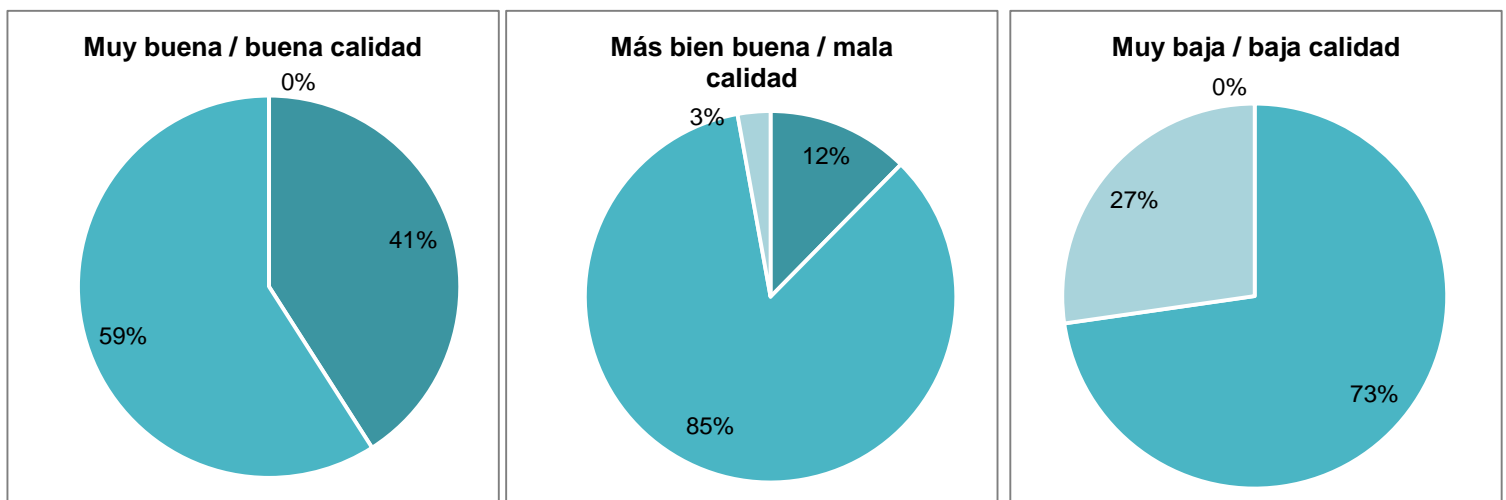


Figura 5.16: Opción a futuro en función del grado de confianza.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

La Figura 5.16 evidencia que los clientes de seguros que tienen mejores niveles de confianza en la misma compañía, tienen mayor intención de permanecer en ella aunque la competencia les ofrezca un mejor precio.

Para interpretar los resultados hay que tener presente que, tal y como se observa en la Figura 5.12, los encuestados que no confían en su compañía aseguradora suponen un 1% de la muestra, por lo que la interpretación de en éste grupo no es posible.

A continuación, se estudia la distribución de las respuestas de los encuestados para ver si existe relación entre la calidad global de servicio y la opción a futuro.



■ La contrataría en la misma compañía ■ Buscaría en el mercado la mejor opción ■ La contrataría en otra compañía

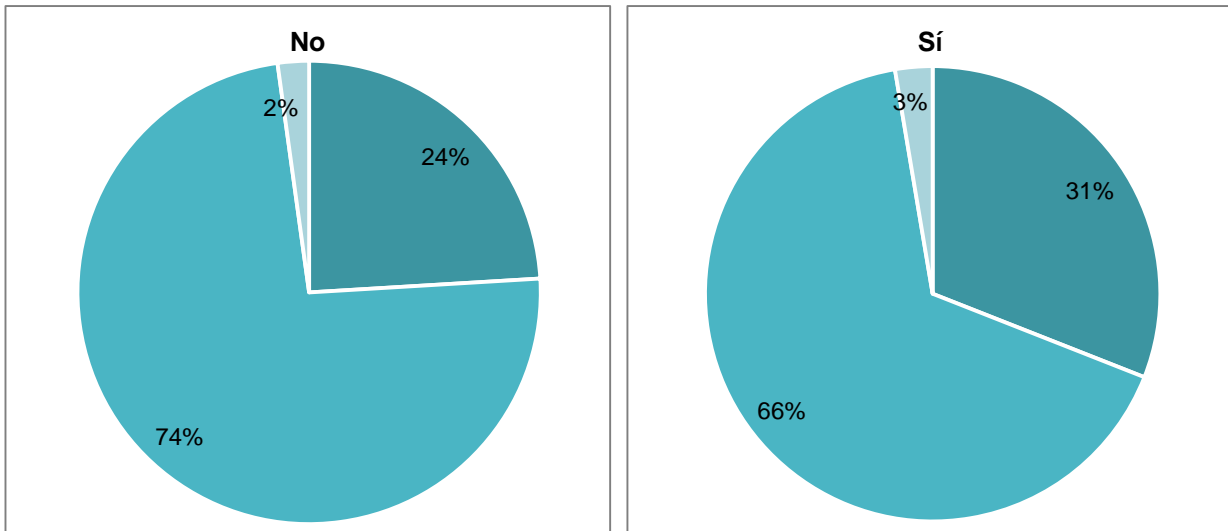
Figura: 5.17 Opción a futuro en función del grado de calidad global.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

A la vista de los resultados de la Figura 5.17, parece que hay relación entre la calidad global de servicio y el hecho de buscar a futuro la mejor opción. Hay que tener presente que los encuestados que valoraban su actual compañía como de “Muy baja” o “Baja calidad” representan un porcentaje muy bajo tal como evidencia la Figura 5.11.

En este sentido, se pone de manifiesto la necesidad, por parte de las compañías aseguradoras aun manteniendo la calidad de servicio en niveles aceptables, de mantener la competitividad en el mercado, para no sufrir pérdida de clientes reteniendo a sus clientes actuales.

Este resultado es especialmente importante porque, tal y como se ha comentado en detalle en los capítulos del desarrollo teórico, la retención de clientes es especialmente importante para las compañías aseguradoras y, en este sentido, las compañías

aseguradoras deben tener en cuenta multitud de elementos para potenciar la retención de clientes, entre los cuales está la competitividad de sus productos y servicios. En la Figura 5.18, se analiza la opción a futuro en función de la existencia o no de siniestro en los dos últimos años.



- La contrataría en la misma compañía
- Buscaría en el mercado la mejor opción
- La contrataría en otra compañía

Figura 5.18: Opción a futuro en función de la existencia de siniestro.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

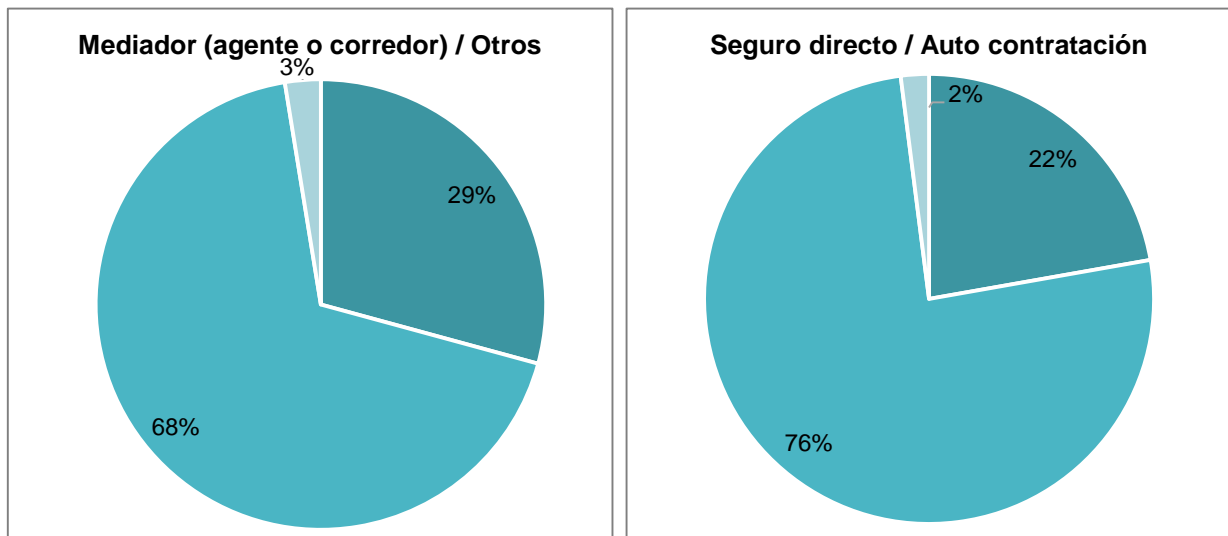
Parece evidente que dentro de las personas encuestadas que buscarían en el mercado la mejor opción en caso de necesitar otra póliza de seguro, la proporción de personas con siniestro es menor. En este sentido, parece que, aunque la relación no es totalmente directa, las personas que no han tenido siniestro pueden tener mayor propensión a cambiar de compañía. Estos resultados indican que, en su mayoría, los clientes se sienten satisfechos por el tratamiento dado en caso de siniestro. Además, el contacto mantenido con la aseguradora incrementa la fidelidad.

La interpretación de este hecho es compleja porque hay algunos ramos (especialmente el de automóviles pero con el tiempo también el de hogar) que diseñan sus *reglas de cartera*³⁵ para tener en consideración la aparición de siniestro para aumentar el precio en las renovaciones.

Un elemento interesante para estudiar es la relación entre la opción a futuro con el medio de contratación para la póliza de seguro. En un principio, se podría esperar que las personas que han adquirido sus pólizas mediante el canal directo tengan mayor

³⁵ Las reglas de cartera son el conjunto de elementos que se tienen en cuenta para el cálculo del precio de renovación de las pólizas de seguro. Hay que tener presente que en los ramos de no vida los contratos suelen ser anuales y se renuevan con un precio propuesto por la compañía aseguradora.

propensión a buscar en el mercado la mejor opción en caso de necesitar otra póliza de seguro.



- La contrataría en la misma compañía
- Buscaría en el mercado la mejor opción
- La contrataría en otra compañía

Figura 5.19: Opción a futuro en función del grado del medio de contratación.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

En función de los resultados observados en la Figura 5.19, la búsqueda en el mercado de la mejor opción siempre es el caso más frecuente, pero la presencia de un mediador mejora (29% frente a 22%) la fidelización del asegurado.

Como conclusión para este apartado, podemos destacar que el elemento que parece tener más relación, en función de los resultados obtenidos, con la alternativa escogida por los clientes de seguros en caso de necesitar otra póliza, es la calidad de servicio global y la confianza en la compañía aseguradora.

5.3.2 Análisis cruzado de la recomendabilidad del producto o servicio asegurador

De la misma forma que la opción a futuro es un factor clave para el desarrollo de negocio de las compañías aseguradoras, el hecho de recomendar la compañía actual también se puede considerar como un factor diferencial a analizar. Podemos entender como un factor estratégico a considerar, similar a la decisión personal a permanecer en la misma compañía aseguradora o no, el hecho de recomendar el producto o servicio asegurador.

En primer lugar, se estudiará la posible recomendación a un conocido (en el cuestionario, “Recomendaré esta aseguradora a un amigo o conocido”) de la actual

compañía aseguradora en función de la calidad global de servicio. A priori, se espera que a mayor calidad global de servicio se observe una mayor intención de recomendar los servicios de la compañía.

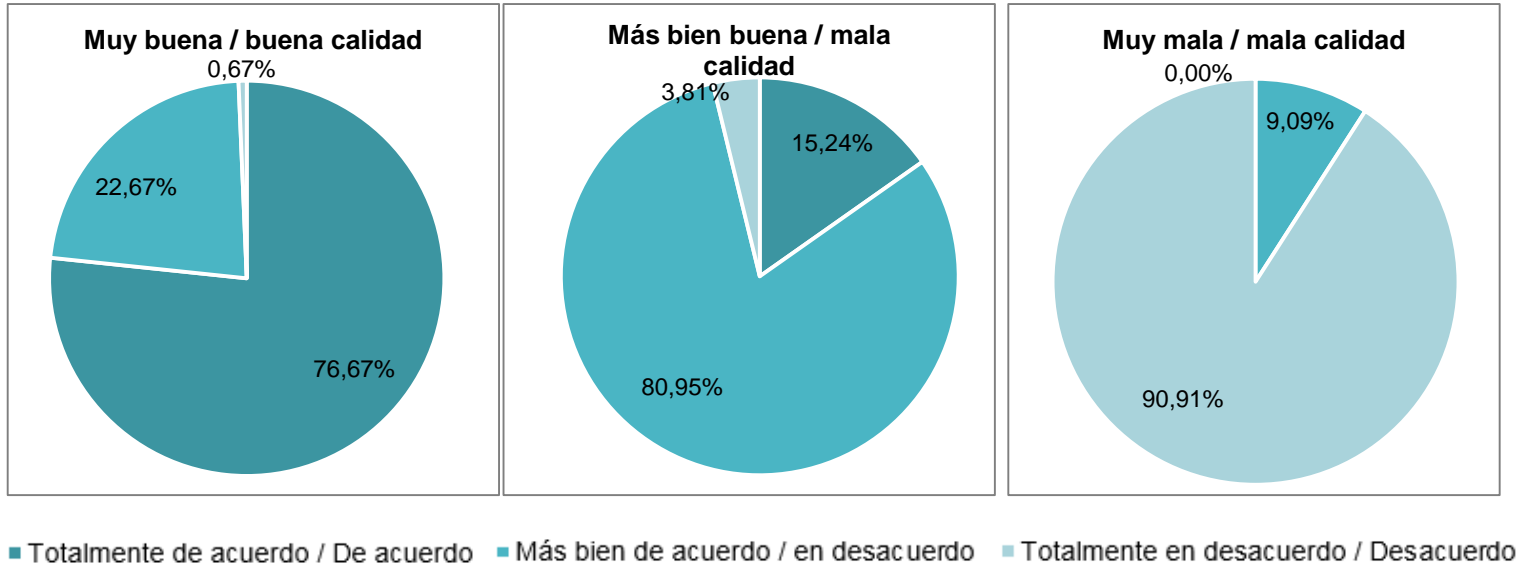
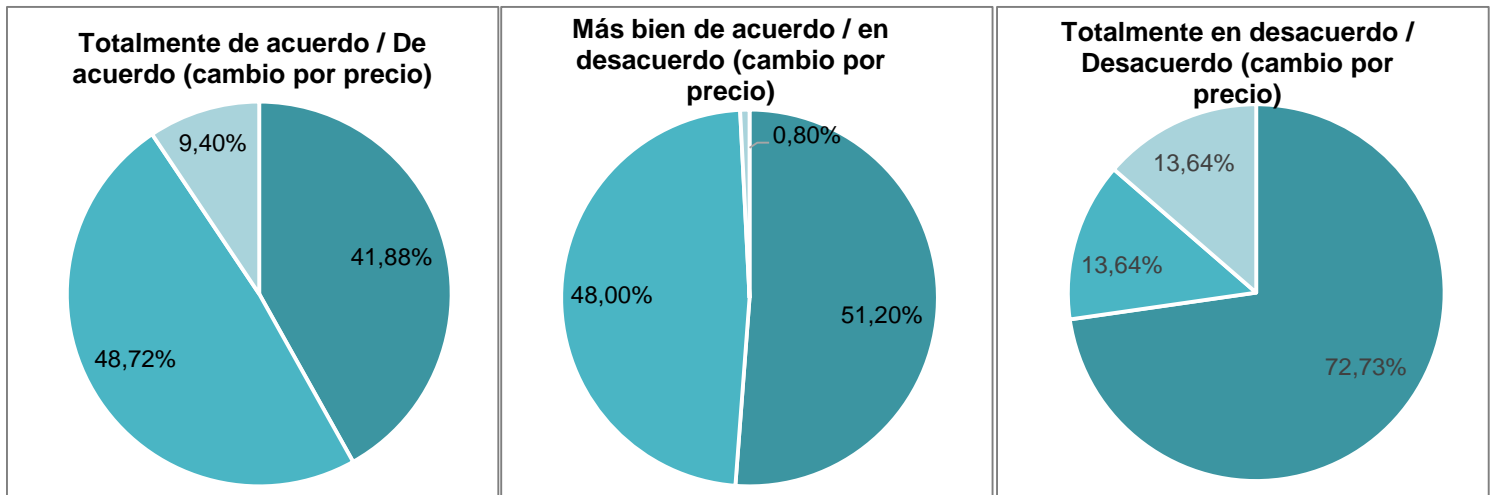


Figura 5.20: Recomendabilidad en función del grado de calidad global.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

En la Figura 5.20 se observa que el grado de recomendabilidad (si el cliente encuestado recomendaría la compañía a un amigo o conocido) es mayor al ser bueno el grado de calidad global. En este sentido, parece que a mayor grado de calidad se puede llegar a garantizar un mayor grado de recomendabilidad las compañías aseguradoras pueden, mediante el aumento de la calidad de sus productos o servicios, esperar que los clientes actuales sean prescriptores de nuevos clientes potenciales.

La Figura 5.21, muestra el grado de recomendabilidad en función de la posibilidad de cambiar de aseguradora si otra compañía ofrece un mejor precio, donde se pretende estudiar la influencia de la importancia del factor económico en la posibilidad de recomendación a otro cliente potencial.

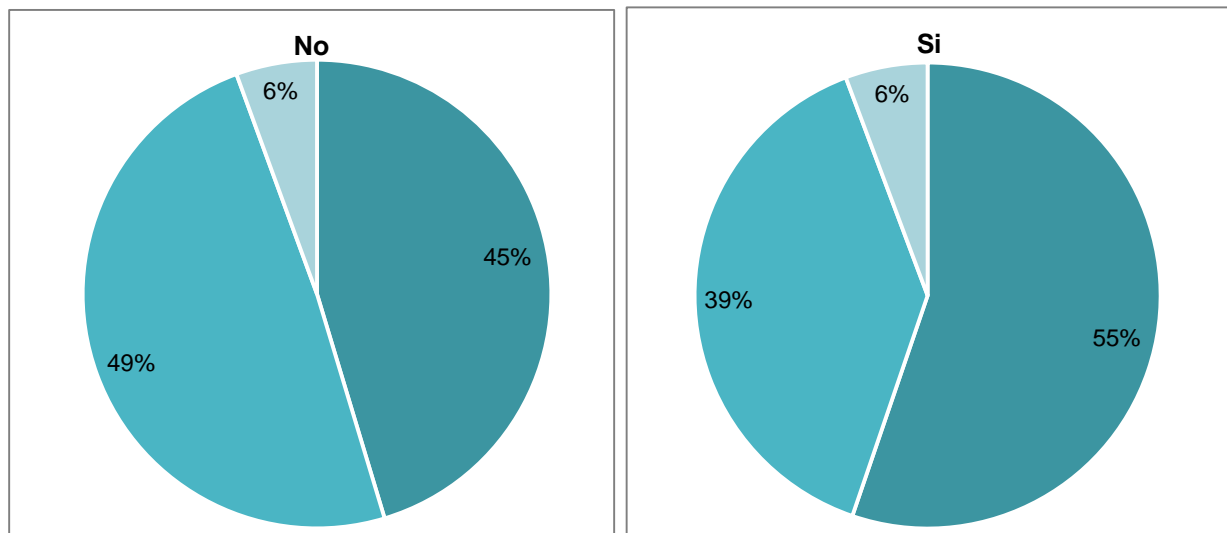


■ Totalmente de acuerdo / De acuerdo ■ Más bien de acuerdo / en desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo / Desacuerdo

Figura 5.21: Recomendabilidad en función del grado de sensibilidad al precio.
 Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

La Figura 5.21 pone de manifiesto que, independientemente al grado de recomendabilidad, los clientes encuestados serían igualmente sensibles a un cambio de precio. En este sentido, no se pudo concluir que los clientes que tienen mayor tendencia a recomendar su compañía actual a clientes potenciales tengan también menor sensibilidad a ofertas más competitivas por parte de la competencia.

A continuación se muestra el grado de recomendabilidad en función de si ha tenido siniestro o no.

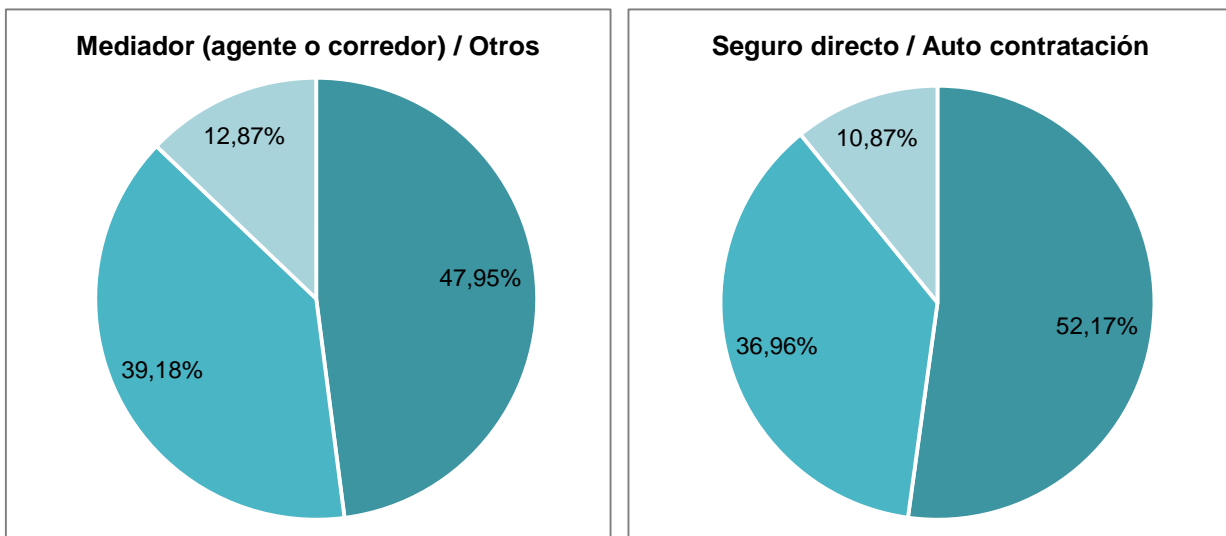


■ Totalmente de acuerdo / De acuerdo ■ Más bien de acuerdo / en desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo / Desacuerdo

Figura 5.22: Recomendabilidad en función de la existencia de siniestro.
 Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Los resultados de la Figura 5.22 ponen de manifiesto que los consumidores que han tenido siniestro tienen mayor intención de recomendar su actual compañía a un conocido que los que no han tenido siniestro.

El medio de contratación pone de manifiesto una proporción ligeramente mayor de recomendaciones en los asegurados que no han adquirido sus pólizas mediante el canal de mediación tradicional, tal y como se aprecia en la Figura 5.23. En la siguiente figura observamos que no parece haber relación entre los elementos anteriormente comentados.



■ Totalmente de acuerdo / De acuerdo ■ Más bien de acuerdo / en desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo / Desacuerdo

Figura 5.23: Recomendabilidad en función del medio de contratación.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Las otras variables y factores recogidos, tampoco parecían guardar importante relación con la recomendabilidad de los productos actuales de los clientes encuestados.

Como conclusión, se puede destacar que la calidad global de servicio parece ser el elemento que guarda mayor relación para la recomendabilidad y, por consiguiente, si las compañías aseguradoras mejoran la calidad global de servicio pueden esperar que sus clientes recomienden sus productos a su red de conocidos.

5.3.3 Análisis cruzado de la calidad de servicio global del producto o servicio asegurador

Como último punto de las variables que analizaremos mediante el análisis cruzado, estudiamos la calidad de servicio.

En primer lugar, analizamos la calidad de servicio global en función de la aparición de siniestro en los últimos años.

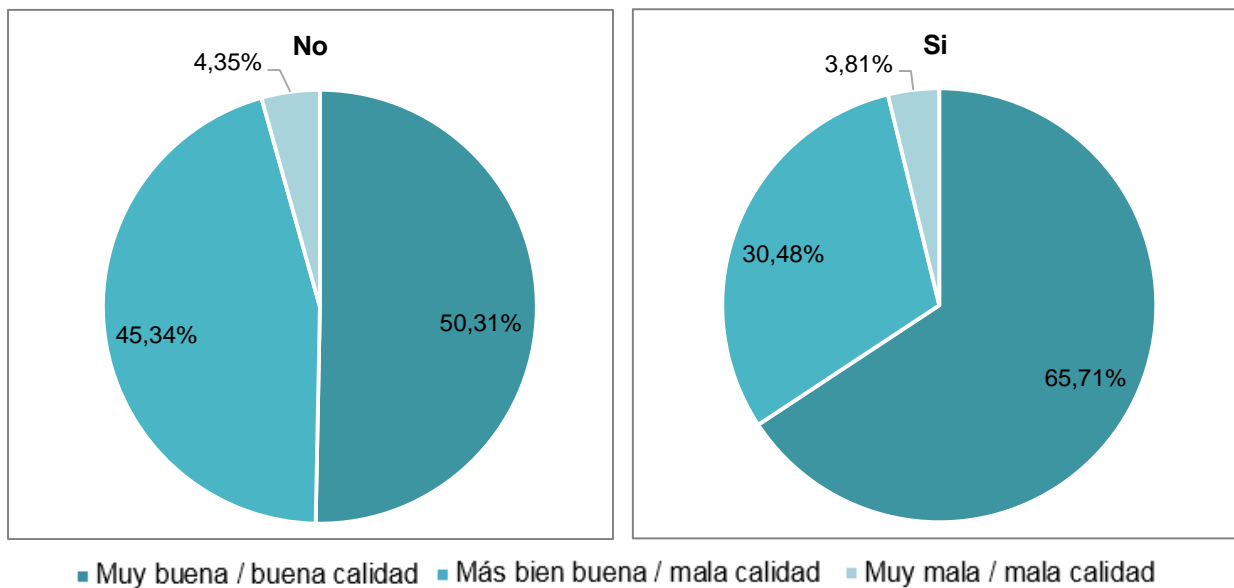


Figura 5.24: Calidad de servicio global en función de la existencia de siniestro.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

La Figura 5.24 pone de manifiesto que hay evidencia que la calidad global percibida sea diferentemente puntuada en los clientes que habían tenido siniestro en los dos últimos años respecto a los que no (65% frente al 50%). De todas formas, hay que poner de manifiesto que la cantidad de encuestados que puntúa la calidad de servicio global en posiciones bajas es muy escasa.

La Figura 5.25 evidencia que la calidad global de servicio no está relacionada con el medio de contratación de la póliza de seguro, puesto que los niveles de calidad global son muy parecidos en los diferentes medios de contratación.

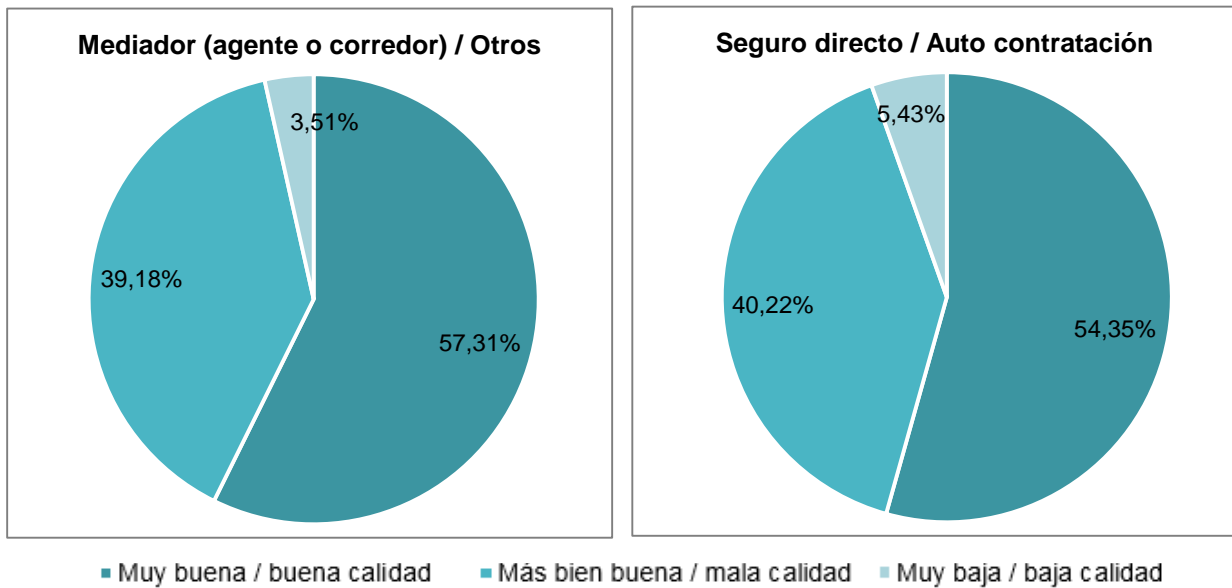


Figura 5.25: Calidad de servicio global en función del grado del medio de contratación.
 Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

La Figura 5.26, que se observa a continuación, muestra los diferentes niveles de calidad global de servicio en función del grado de confianza en la compañía aseguradora.

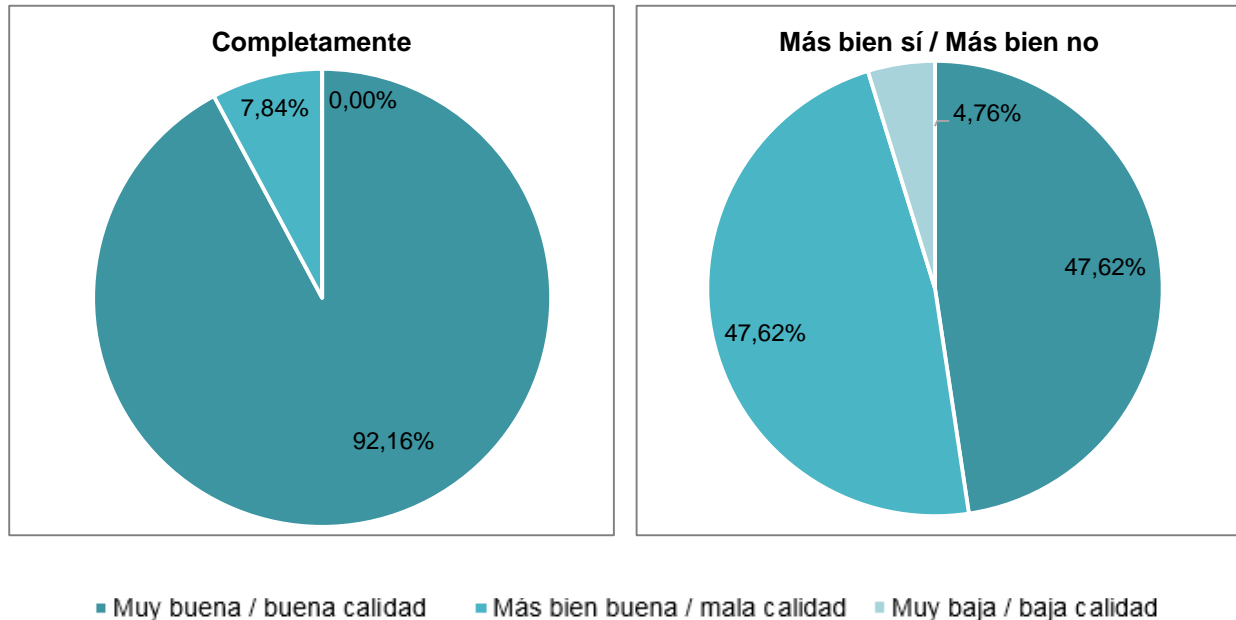


Figura 5.26: Calidad de servicio global en función del grado del grado de confianza.
 Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

La Figura 5.26, pone de manifiesto que hay diferencias entre en grado de confianza en la compañía aseguradora y el grado de percepción de calidad global. En este sentido, los niveles relativamente altos de calidad de servicio, gozan, en proporción, de mayor número de encuestados con elevados grados de confianza. Análogamente, los bajos

niveles de calidad de servicio están principalmente relacionados con bajos niveles de confianza.

Un aspecto que parece relevante, es la relación entre la calidad global de servicio y en nivel máximo de estudios realizado de los encuestados. La figura mostrada a continuación, pone de manifiesto que aunque la mayor parte de la muestra tiene niveles de estudios bastante elevados (en este sentido se puede asumir que los resultados del estudio son más fiables) destaca la práctica inexistencia de encuestados con alto nivel de estudios en bajos niveles de percepción de calidad global.

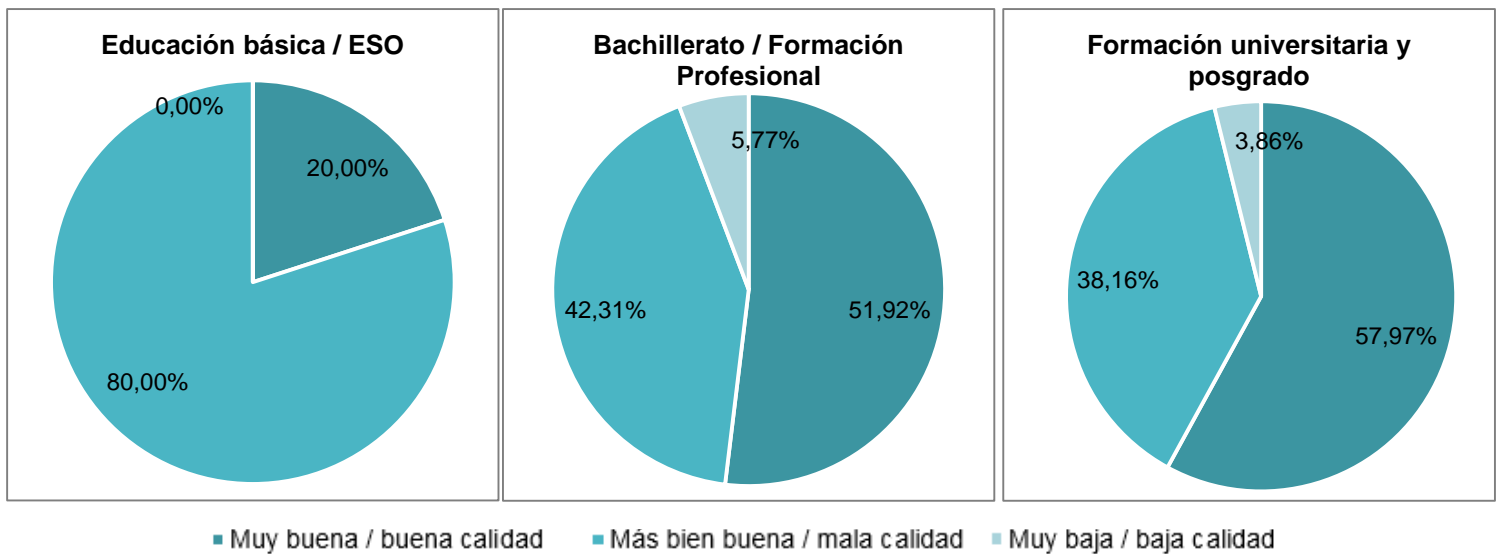


Figura 5.27: Calidad de servicio global en función del grado del nivel máximo de estudios.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

La Figura 5.27 evidencia que, en general, la proporción de distintos niveles de estudios en cada grupo de calidad global presenta diferencias. Se destaca que el grupo de muy buena/buena calidad aumenta progresivamente en aumentar el nivel de estudios.

Como conclusión, podemos destacar la relativa uniformidad en todas las variables analizadas conjuntamente con la calidad global de servicio, destacando cierta correlación con el nivel de confianza con la actual compañía. Además, en caso de no haber tenido siniestro, la percepción de calidad es un poco menor, lo que pone de manifiesto que cuando se materializa el servicio los clientes tienen sensación de contar con un servicio asegurador de calidad. En este sentido, dado que la interacción entre la compañía y asegurado aparece sólo en caso de siniestro o en el momento de la renovación (pensando en los asegurados que ya forman parte de la cartera de la compañía) parece que las compañías aseguradoras deberían interactuar más con sus clientes. El hecho que se produzca el contacto cliente-compañía influye para que éstos valoren mejor la calidad del servicio ofrecido (en caso contrario, los asegurados pueden



tener la sensación que están pagando por un servicio que no se está produciendo, con el debido impacto sobre la percepción de calidad global).



5.4 Análisis de las respuestas abiertas

El diseño del cuestionario para los clientes encuestados contempla el análisis de preguntas abiertas. Debido a la gran variabilidad de posibles respuestas no especificadas previamente en ninguna escala, se han obtenido resultados muy diferentes entre los encuestados.

Se han realizado agrupaciones de forma que, para cada caso, se relacionará el comentario hecho por el encuestado con una expectativa de la lista de *QUÉ's*.

Las respuestas que permitían a los encuestados opinar de forma abierta son las siguientes:

- ¿Qué aspectos son imprescindibles para usted como cliente de una póliza de seguro?
- ¿En qué le gustaría que mejorase su agente o mediador?
- ¿Le ha sorprendido algún servicio por parte de la aseguradora que no esperaba?

Para la mejor interpretación de los resultados, se han abreviado los *QUÉ's* de la misma forma que en apartados anteriores.

Este apartado cobra especial importancia por el hecho que los asegurados, al responder de forma libre, pueden remarcar aspectos que, o bien por su interpretación o por no ser el cuestionario completo, podrían no haber aparecido en la encuesta previamente diseñada con las respuestas cerradas.

5.4.1 Tratamiento de las respuestas abiertas

En el análisis de las respuestas abiertas, se ha tomado como base el conjunto de expectativas estudiadas (*QUÉ's*) y se ha determinado, para cada respuesta de cada cliente encuestado, si estaba haciendo referencia a una de las diferentes expectativas contempladas o no.

Estas agrupaciones, permiten analizar los datos así como relacionarlos con el resto de la investigación. De esta forma se ha podido:

- Relacionar los diferentes análisis previamente realizados y enmarcar los resultados de las respuestas abiertas en los objetivos principales del estudio.
- Reducir la variabilidad en el conjunto de posibles respuestas por parte de los clientes.

Las asociaciones a los *QUÉ's* se realizaron de forma independiente para las tres respuestas abiertas analizadas (finalmente no se consideró la respuesta que permitía hacer otros comentarios).

En este sentido, se completaba, para cada comentario de los encuestados con:

- 0: el comentario no tiene relación con la expectativa *QUÉ* de calidad correspondiente.
- 1: el comentario tiene relación con la expectativa *QUÉ* de calidad correspondiente.

5.4.2 Análisis de los aspectos imprescindibles para los clientes de las pólizas de seguro de la muestra encuestada

En este apartado estudiaremos los resultados obtenidos en la pregunta abierta “¿Qué aspectos son imprescindibles para usted como cliente de una póliza de seguro?”. Los resultados obtenidos a partir de esta pregunta tienen un grado de importancia elevado, ya que de forma no condicionada, los clientes pueden enumerar esos aspectos que siempre esperan de un producto asegurador de no vida.

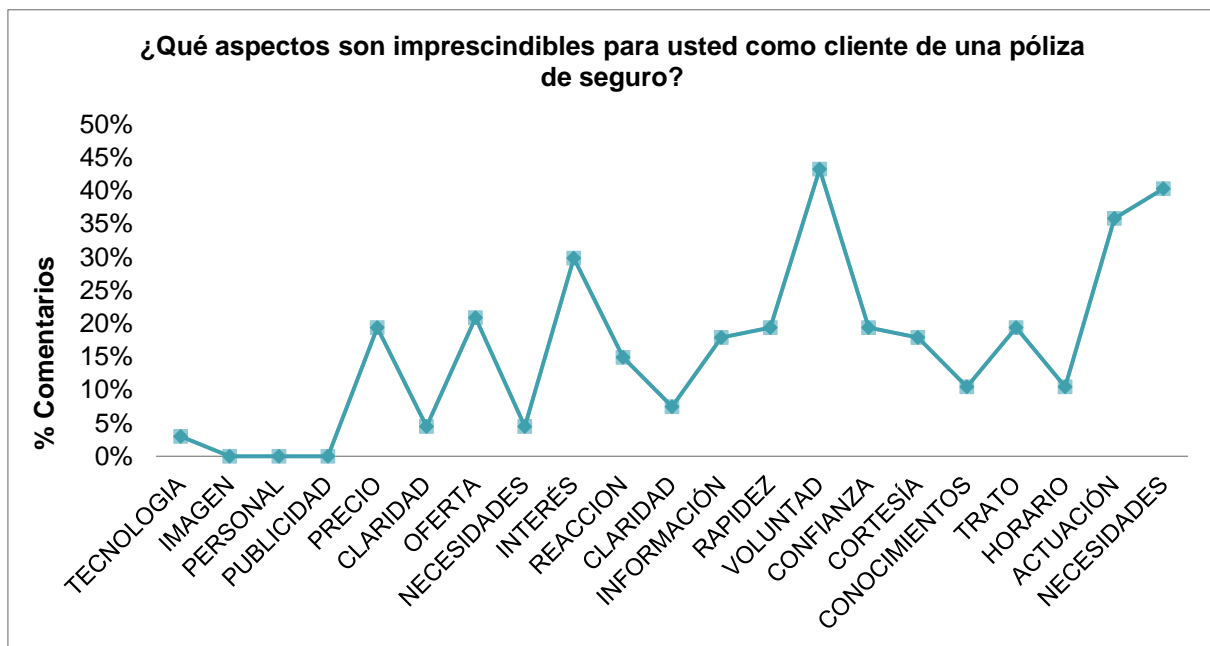


Figura 5.28: “¿Qué aspectos son imprescindibles para usted como cliente de una póliza de seguro?”. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

En la Figura 5.28, se observan los elementos que son imprescindibles para los clientes encuestados, en relación a sus productos aseguradores de no vida. Esta figura tiene relación con el primer y segundo anillos de Levitt (1986), comentados en el apartado 3.6.13.1 y 3.6.13.2, que hacen referencia a los elementos necesarios en un producto o servicio para que sea percibido que cumple las expectativas de los consumidores.



Se muestran, en la figura 5.28, el porcentaje sobre el total de respuestas que se pueden considerar que coinciden con las expectativas estudiadas (*QUÉ's*).

Hay, en primer lugar, un elemento que destaca por encima de los demás y es la “Voluntad de ayudar y responder a los clientes”. Este concepto, representa para la muestra encuestada, el elemento más imprescindible en un producto asegurador de no vida.

En el apartado 5.1.3 se ha puesto de manifiesto que era un elemento importante a nivel de calidad global, así que podemos concluir que gozar de una eficaz gestión del servicio es, no sólo un elemento importante de cara a la calidad, sino que es imprescindible para los asegurados.

En segundo lugar, aparecen los elementos “Actuar en defensa de los intereses del cliente y de buena fe” y “Comprensión de las necesidades específicas de los clientes”. Parece evidente que, aunque en apartados anteriores hemos visto que no están dentro del conjunto de *QUÉ's* de mayor importancia, la actitud y el grado de compromiso de la compañía aseguradora es crucial para los clientes de seguro.

En tercer plano, destacamos la importancia, en términos de elementos imprescindibles de “Interés en resolver los problemas” y “Oferta de productos que responda a las expectativas de los clientes”. En este sentido, se puede afirmar que para los clientes de seguros de no vida es imprescindible que la compañía aseguradora sea leal a las promesas y a las condiciones de servicio ofrecidas a sus clientes y que éstas sean comprensibles para los asegurados, aspecto que ya figuraba de forma destacada en el apartado 5.1.3.

En el anexo 4.4 se puede observar el detalle de los comentarios de los encuestados así como la asociación a los *QUÉ's*.

5.4.3 Análisis de los aspectos de mejora de la red de mediación de la muestra encuestada

Es interesante analizar cuáles son los aspectos de mejora de la red de mediación. En función de la calidad de la red de mediación, la percepción de la calidad de servicio, se verá influenciada, pero analizar concretamente los aspectos de mejora de ésta puede suponer una ventaja competitiva para las compañías aseguradoras.

Hay que tener presente que, debido a la importancia de la red de mediación en el negocio asegurador en el estado español, se espera que las mejoras en este sentido puedan tener un impacto significativo en la calidad global de servicio.

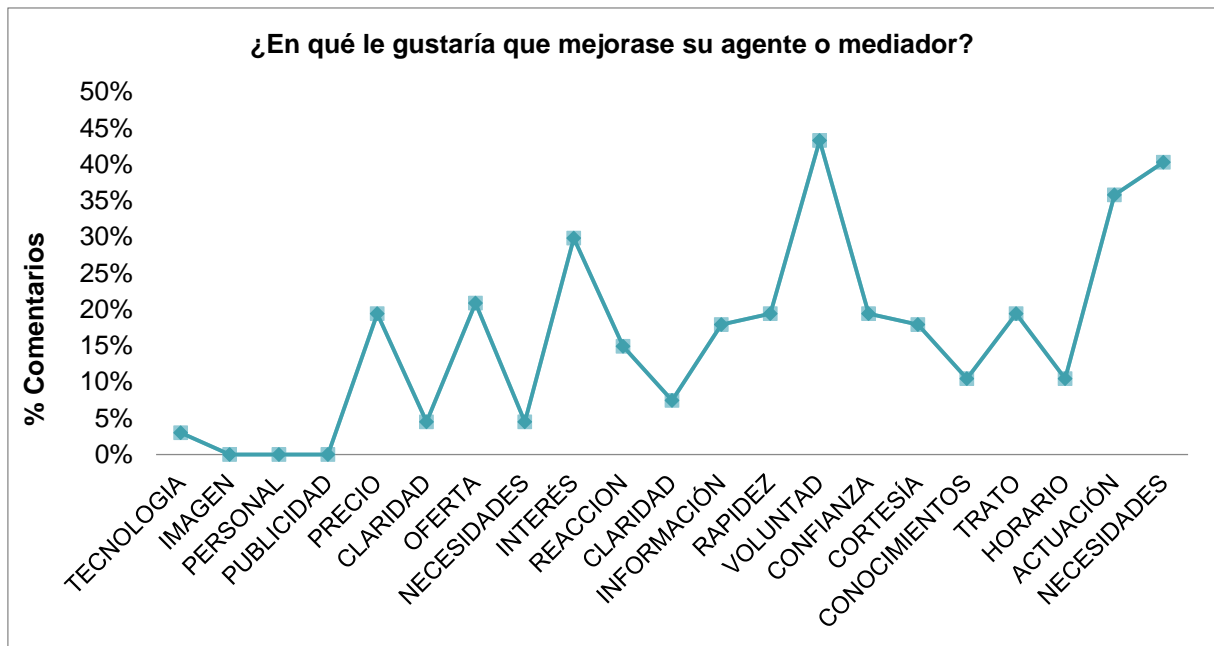


Figura 5.29: “¿En qué le gustaría que mejorase su agente o mediador?”.
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

En la pregunta “¿En qué le gustaría que mejorase su agente o mediador?” se puede destacar que aún el número importante de elementos de mejora comentados, en muchos casos, valoraban muy positivamente la labor de los mediadores. Sin embargo, existen algunos elementos de mejora.

En primer lugar podemos destacar la “Voluntad de ayudar y responder a los clientes”, la “Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe” así como la “Comprensión de las necesidades específicas del cliente”. En este sentido, se pone de manifiesto que los clientes requieren de mayor empatía y comprensión hacia sus necesidades específicas por parte de la red de mediación. Actuar de cara a los intereses del cliente y de buena fe, a la vista de los resultados, no está siendo percibida como suficientemente lograda por parte de sus clientes.

En segundo lugar encontramos la “Voluntad de ayudar y responder a los clientes” y el “Oferta de productos que responda a las expectativas de los clientes”. En este sentido, los asegurados requieren mayor implicación por parte de la red de mediación para conseguir precios más competitivos y, de cara a las renovaciones³⁶ de las pólizas, obtener menores incrementos. Además, se pone de manifiesto la necesidad de percibir, por parte de los asegurados, que la red de mediación les ayuda y que gozan de un trato personalizado, en función de sus necesidades.

³⁶ En general, las pólizas de seguros de no vida en España son contratos de renovación anual. En algunos ramos, especialmente en el de automóviles, el precio, de cara a la renovación, se incrementa en función del comportamiento siniestral de la póliza y es comunicado al asegurado con antelación para que decida si permanece en la compañía o no.



Otros aspectos como el “Rapidez y eficacia del servicio” así como otros aspectos relacionados con la eficiencia del servicio, tienen menos importancia pero también son aspectos de mejora para la red de mediación. Hay que tener presente que, en muchos casos, cuando un cliente de seguros contrata una póliza mediante agente o corredor, en caso de siniestro o de requerir información acerca de su producto asegurador, contacta directamente con el agente o mediador y, en este sentido, la capacidad de respuesta de éste es crucial ya que es la vía de contacto con la compañía aseguradora.

Adicionalmente, se debe considerar que los clientes de seguros “exigen” que la red de mediación intervenga en aspectos que, en muchos casos, son difíciles de controlar por ésta, especialmente por lo que refiere al precio de renovación, que generalmente es calculado y propuesto por la compañía de seguros. Por consiguiente, se pone de manifiesto la importante labor de la red de mediación y la importancia que tiene en aspectos de calidad percibida, aunque algunos no dependan directamente de éstos ni formen parte de su marco de actuación habitual.

En el anexo 4.6 se puede observar el detalle de los comentarios de los encuestados así como la asociación a los *QUÉ's*.

5.4.4 Análisis de los servicios no esperados por parte de la aseguradora en la muestra encuestada

Generalmente, en una industria tan consolidada como los servicios aseguradores, se puede considerar que hay pocos elementos de sorpresa para los clientes. De todas formas, es interesante ver que opinan éstos acerca de los elementos que les han sorprendido o que no esperaban por parte de la aseguradora.

Puede ser de especial interés, para el sector asegurador, conocer éstos elementos ya que es aceptado que, en general, hay un desconocimiento generalizado, por parte de los clientes, de las características y coberturas de las pólizas de seguro.

En un mercado de tanta competencia como el sector asegurador, se espera que los elementos de sorpresa, en el sentido positivo, sean de vital importancia para la supervivencia, consolidación y desarrollo de negocio de las compañías aseguradoras.

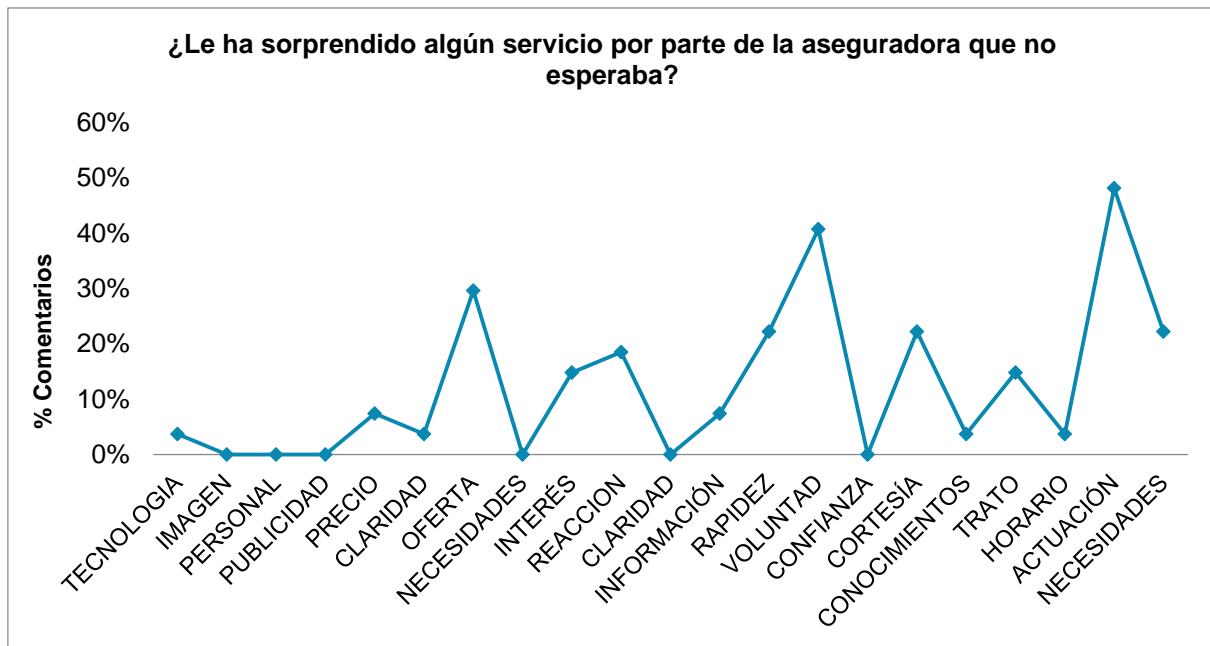


Figura 5.30: “¿Le ha sorprendido algún servicio por parte de la aseguradora que no esperaba?”.
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

La pregunta “¿Le ha sorprendido algún servicio por parte de la aseguradora que no esperaba?” hace referencia al tercer anillo de Levitt, de servicio mejorado, que pretende diferenciar los elementos de mejora que suponen una mayor incidencia en la percepción de la calidad de servicio.

En este sentido, los elementos remarcados en este punto suponen aspectos de mejora estratégica para las compañías aseguradoras, ya que representan esos aspectos de diferenciación, de cara a la competencia, que pueden suponer una ventaja competitiva importante en términos de calidad percibida.

En general, se pone de manifiesto el bajo número de clientes encuestados que comentan algún elemento que les ha sorprendido. No obstante de entre los que enumeran algunos, podemos destacar la “Voluntad de ayudar y responder a los clientes”, así como la “Actuación en defensa de los intereses del cliente y de buena fe” y “Oferta de productos que responda a las expectativas del cliente.”. En este sentido, se pone de manifiesto que las compañías aseguradoras, demostrando su actuación acorde a los intereses del cliente, la defensa de sus intereses y la comprensión de sus necesidades, pueden desmarcarse de sus competidores y obtener una ventaja competitiva en términos de calidad de servicio.

De la misma forma, se evidencia que algunos productos que se ofrecen como novedosos a los clientes de seguros son percibidos como tal y de forma positiva por parte de los clientes. Este punto es importante teniendo en cuenta que el sector objeto de estudio es un sector tradicional en la definición de sus productos.



Se observa que los conceptos mencionados en las páginas anteriores, a un nivel básico forman parte de las expectativas de los clientes, pero cuando se muestran a un nivel superior constituyen un elemento diferenciador que sorprende positivamente y puede ser determinante en la fidelización del cliente.

Curiosamente, hay otros elementos también mencionados con menor frecuencia que forman parte del servicio básico. Estos elementos implican una clara reorientación de las acciones de la compañía aseguradora en los dos aspectos que, probablemente, sean más fundamentales para ésta: el desarrollo de los productos ofrecidos a los clientes y la eficacia del servicio prestado. En este sentido, se pone de manifiesto que la correcta consecución de estos aspectos de calidad de servicio puede sorprender favorablemente a los clientes pero no están entre las expectativas más destacadas.

En el anexo 4.5 se puede observar el detalle de los comentarios de los encuestados así como la asociación a los *QUÉ's*.



5.5 Desarrollo del QFD

En este apartado se estudiarán los resultados obtenidos en las 17 entrevistas con los expertos del sector asegurador que han participado en el desarrollo de este proyecto de investigación.

Como se ha comentado en detalle en apartados anteriores, la herramienta del *QFD* nos permite ver las acciones de la compañía que tendrán un mayor impacto sobre la satisfacción de los clientes y permite configurar un orden de prioridades en base a optimizar los recursos de las compañías aseguradoras.

Se analizarán los resultados en la matriz de correlaciones del *QFD* y en el techo, donde se correlacionan los elementos a mejorar por parte de las compañías aseguradoras entre sí.

5.5.1 Análisis de resultados de la matriz de correlaciones del QFD

La matriz de correlaciones representa el principal elemento de estudio en la aplicación de la metodología del *QFD*. En apartados anteriores se ha descrito el procedimiento para la obtención de los datos por parte de los expertos.

No se han considerado los siguientes ítems de la escala *SIQUAL* para el desarrollo del *QFD* por ser conceptualmente parecidos a otros y para simplificar el cuestionario:

- “Plazo de tiempo razonable para la indemnización/reparación de los siniestros”.
- “Disposición para responder a las necesidades de los clientes” .
- “Seguridad transmitida a los clientes en las transacciones”.
- “Imagen de solvencia de la compañía”.

La Tabla 5.5 muestra los resultados obtenidos. Se han subrayado en color azul las correlaciones que combinan una media alta (lo que indica que los expertos consideran que hay una elevada correlación) con una desviación típica baja (lo que nos indica que hay un importante grado de consenso en las valoraciones de los expertos):



QFD	Importancia relativa	UNIDAD	Criterios de Evaluación																				Promedios
			Oferta de productos	Tecnología	Atención telefónica	Sistemas de tarificación	Publicidad y márketing	Margen de solvencia	Procesos de suscripción	Documentos y condiciones	Oferta de servicios adicionales	Conocimiento del mercado	Formación de empleados	Red pericial	Clima laboral	Conocimiento sobre el riesgo asegurado	Relación con los mediadores	Comunicación activa con el cliente	Gestión de siniestros	Gestión de riesgos	Coordinación entre departamentos	Orientación al cliente	
Cumplir con el contrato pactado.	100%	PRO. 1,1 DSV. 2,3	0,8	2,1	0,4	0,7	1,2	0,9	2,9	0,8	0,6	2,5	3,5	0,9	3,5	1,8	2,3	9,0	2,2	2,2	3,4	8,3	2,4
Rapidez y eficacia del servicio.	98%	PRO. 1,5 DSV. 3,0	8,3	7,6	1,1	0,4	0,2	5,5	0,5	1,7	1,6	8,6	7,2	7,2	1,2	7,5	5,5	8,6	3,5	7,6	7,9	1,5	4,5
Voluntad de ayudar y responder a los clientes.	97%	PRO. 3,3 DSV. 3,9	1,5	7,2	0,1	1,8	0,6	3,4	2,5	4,1	1,1	4,2	2,9	3,7	2,7	2,6	8,3	3,4	1,4	2,2	8,3	2,7	3,2
Interés por resolver los problemas.	97%	PRO. 2,7 DSV. 3,7	1,1	7,2	0,7	0,8	0,4	1,9	1,1	5,8	1,7	4,6	4,4	3,2	2,1	3,5	3,9	8,3	1,3	2,7	8,3	2,0	3,2
Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe.	96%	PRO. 1,2 DSV. 2,3	0,5	1,2	0,2	0,9	0,2	0,9	1,8	1,1	1,6	3,9	2,4	0,5	1,4	2,7	2,8	2,1	1,3	0,5	8,3	8,6	2,1
Tiempo de reacción/resolución de la compañía de acuerdo con el plazo acordado.	96%	PRO. 0,8 DSV. 2,2	7,8	5,8	0,2	0,1	0,1	3,5	0,7	0,1	0,9	2,6	8,3	3,4	0,9	3,5	3,5	8,6	1,2	7,6	4,8	1,4	3,1
Documentos claros y sin errores o ambigüedades.	94%	PRO. 4,5 DSV. 4,5	0,7	0,7	0,3	1,1	0,1	3,8	9,0	0,9	1,7	1,3	0,1	0,1	2,2	1,0	2,4	1,6	0,8	1,7	4,6	1,3	1,9
Inspira confianza al cliente.	94%	PRO. 4,0 DSV. 3,0	1,3	4,6	1,8	7,6	5,2	4,9	4,6	4,9	2,3	7,9	3,6	5,0	2,8	4,3	8,3	7,6	3,1	2,0	7,1	7,9	4,8
Conocimientos de los empleados /mediadores/peritos adecuados.	93%	PRO. 1,3 DSV. 2,3	1,4	2,0	0,7	0,6	1,2	2,0	0,8	1,2	7,2	8,6	4,9	2,8	8,5	3,5	2,9	1,6	2,4	1,7	4,3	1,6	2,9
Oferta de productos que responda a las expectativas del cliente.	93%	PRO. 8,6 DSV. 1,5	1,1	1,6	2,2	3,2	0,4	3,9	2,8	7,9	8,3	2,0	0,1	0,8	7,6	5,4	7,2	1,3	1,9	2,3	8,6	0,3	3,7
Comprensión de las necesidades específicas del cliente.	92%	PRO. 8,3 DSV. 2,0	2,2	2,4	1,3	3,2	0,5	3,1	1,6	8,3	7,6	7,9	3,4	1,2	7,2	7,2	8,3	2,2	1,7	1,3	7,9	1,9	4,2
Contratos y condiciones de servicio comprensibles.	92%	PRO. 3,5 DSV. 3,9	0,2	1,5	0,9	1,4	0,2	2,2	8,1	1,9	1,8	1,6	0,2	0,7	2,1	2,2	2,0	0,9	0,8	1,1	3,5	1,2	1,8
Precio.	91%	PRO. 3,2 DSV. 3,5	4,0	0,3	8,6	1,1	3,1	3,5	1,1	1,7	3,8	0,9	0,5	0,2	3,1	2,1	1,7	2,7	3,2	1,9	2,4	0,2	2,3
Cortesía en el trato con el cliente.	90%	PRO. 0,8 DSV. 1,3	1,2	8,6	0,2	0,9	0,1	4,4	0,5	1,8	0,6	7,9	4,2	4,9	0,6	3,2	5,1	3,2	1,2	1,1	7,2	1,5	2,8
Información de cuándo se llevan a cabo los servicios solicitados por el cliente.	90%	PRO. 0,9 DSV. 2,3	3,5	7,2	0,1	1,2	0,1	1,8	1,6	1,8	1,4	2,0	3,5	1,5	1,2	2,5	8,3	4,9	1,5	2,2	5,8	0,8	2,6
Horario de atención.	89%	PRO. 0,3 DSV. 0,8	3,2	8,6	0,1	0,5	0,1	0,6	0,5	1,6	0,8	1,4	1,4	1,1	0,6	1,9	2,4	1,8	0,4	0,6	7,5	0,2	1,7
Trato personalizado.	87%	PRO. 1,6 DSV. 3,0	2,1	7,2	0,7	1,1	0,1	3,2	0,5	3,1	1,0	5,2	3,9	2,5	1,2	8,2	8,6	3,9	1,4	1,3	8,3	0,5	3,1
Imagen de la compañía aseguradora.	85%	PRO. 7,1 DSV. 3,0	5,8	8,6	1,9	8,6	6,1	4,8	5,3	7,4	4,7	7,8	5,7	4,9	3,8	6,0	8,1	8,3	3,9	5,1	8,3	8,3	6,2
Desarrollo tecnológico de la compañía aseguradora.	81%	PRO. 2,2 DSV. 3,4	9,0	1,9	4,6	1,8	2,4	5,6	1,9	1,0	0,8	2,0	2,6	0,6	2,2	2,5	4,6	5,2	4,6	1,6	3,4	0,2	2,9
Imagen personal y presencia de los empleados.	81%	PRO. 2,1 DSV. 3,5	1,5	4,1	0,3	3,8	0,2	0,8	0,9	2,0	0,6	7,9	3,7	8,3	0,4	3,0	3,0	2,0	0,8	3,0	3,5	5,8	2,7
Publicidad.	65%	PRO. 1,8 DSV. 2,3	1,1	1,2	1,6	9,0	1,4	0,5	1,2	3,1	2,9	1,4	0,2	1,2	0,5	2,9	3,7	0,9	0,9	1,1	8,3	1,3	2,2

Contribuciones	55	52	84	25	43	21	56	46	56	48	84	62	50	51	70	93	82	36	47	119	53
Contribuciones relativas	4%	4%	7%	2%	3%	2%	5%	4%	5%	4%	7%	5%	4%	4%	6%	8%	7%	3%	4%	10%	4%

Tabla 5.5: Matriz de correlaciones del ISQFD.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

En la Tabla 5.5 se muestran los resultados asociados al análisis del ISQFD. Aunque no pueden considerarse como significativos con un importante grado de seguridad, se han



subrayado en amarillo los resultados que, por poco, estaban cerca del umbral que se ha considerado como significativo para el análisis (anteriormente comentado).

A continuación detallamos y comentamos los principales resultados que se derivan de la Tabla 5.5, ordenando los *CÓMO*'s según su contribución:

- La **orientación al cliente**, como posible elemento de gestión por parte de las compañías aseguradoras, puede impactar de forma muy significativa en una gran cantidad de expectativas que están relacionadas con la calidad de servicio. El “Interés por resolver los problemas”, la “Voluntad de ayudar y responder a los clientes”, la “Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe” así como la “Oferta de productos que responda a las expectativas del cliente” son, por sus niveles de importancia relativa, las expectativas más importantes para mejorar y orientar la gestión de recursos de las compañías para mejorar la calidad global de servicio percibida.

En un segundo plano por su menor nivel de importancia se destacan la “Imagen de la compañía aseguradora”, la “Publicidad” y el “Trato personalizado”, estos son elementos que se podrían clasificar de “estéticos” y no representan un elemento clave para mejorar la calidad de servicio.

- La **comunicación activa con el cliente** es uno de los elementos que presentan correlación con un mayor número de ítems y, como consecuencia, es uno de los elementos más importantes para mejorar la calidad percibida de los clientes. De los diferentes ítems que tienen una correlación significativa se destaca: “Voluntad de ayudar y responder a los clientes” así como “Inspirar confianza en los clientes” y “Comprensión de las necesidades específicas del cliente” por sus importantes valores de contribución relativa (ordenados de mayor a menor y, por tanto, según su importancia para los clientes). También se obtienen valores de correlación significativa con “Imagen de la compañía aseguradora” e “Información de cuándo se llevan a cabo los servicios solicitados por el cliente” que, aunque presentan menores valores de contribución tienen un peso importante. Se pone de manifiesto que invertir en comunicación con los clientes mejora de forma muy significativa elementos de servicio no tangible, que son algunos de los más valorados por los clientes.

A raíz de los resultados comentados, se puede concluir que este elemento de mejora es de vital importancia para las compañías españolas de seguros.

- La **atención telefónica**, está íntimamente correlacionada con los siguientes elementos: “Imagen de la compañía aseguradora”, “Cortesía en el trato con el cliente” y “Horario de atención” principalmente. Cabe destacar que ninguno de estos elementos presenta una grado de importancia relativa para los



consumidores especialmente elevado. Por otro lado, hay que tener presente que hay muchos otros ítems de calidad de servicio que, en menor grado, se verán mejorados al incrementar los esfuerzos para mejorar la atención telefónica. Como resultado, el grado de contribución global es muy elevado y podemos concluir que mejorar este aspecto impactará en multitud de elementos que pueden ser valorados por parte de los clientes y, como consecuencia, es un elemento importante a tener en cuenta.

- La **formación de los empleados** es un elemento que, en la opinión de los expertos, es de gran importancia y afecta directamente a muchos ítems de calidad de servicio. El ítem más importante con el que está relacionado es “Rapidez y eficacia del servicio” y además, es uno de los que presenta un mayor grado de importancia relativa. Destacamos también la correlación con “Conocimientos de los empleados/mediadores/peritos adecuados” que es una consecuencia directa del elemento analizado que ya se esperaba. Adicionalmente, este elemento está relacionado con otros ítems de calidad de servicio que podemos dividir en dos grupos:
 - Los relacionados con la “Imagen de la compañía aseguradora” así como la “Imagen personal y presencia de los empleados”.
 - “Inspirar confianza en el cliente” y “Cortesía en el trato con el cliente”.

Estamos por tanto ante un elemento muy importante a tener en consideración de cara a valorar la mejora de la calidad global de servicio.

- La **gestión de siniestros** es un elemento que la mayor parte de expertos entrevistados consideraron, antes de completar el cuestionario, como un elemento clave para la organización (sin tener en cuenta que nos referimos a calidad de servicio).

La expectativa con niveles de correlación elevados que, por su peso relativo, tiene más importancia para los clientes encuestados es “Cumplir con el contrato pactado”. Las otras expectativas correlacionadas de gran importancia relativa son “Interés por resolver los problemas” y “Tiempo de reacción/resolución de la compañía de acuerdo con el plazo acordado” así como la “Rapidez y eficacia del servicio” que, a la vista de los resultados son elementos clave para la calidad de servicio global.

Aunque con menor importancia, también se destaca la importante correlación con la “Imagen de la compañía aseguradora”.

- La **relación con los mediadores** sólo presenta un nivel de correlación fuerte con el “Trato personalizado”, que además no es un ítem especialmente importante para los clientes. No obstante, aparece una menor correlación con



“Rapidez y eficacia del servicio” que, dado el mayor grado de importancia para los clientes, supera los resultados de la correlación anteriormente comentada.

- Mejoras en la **red pericial** representarán una importante mejora en “Tiempo de reacción/resolución de la compañía de acuerdo con el plazo acordado”, lógicamente, al mejorar las posibilidades y los recursos de los peritos mejorará significativamente así como la “Rapidez y eficacia del servicio” aunque en menor medida. Hay que tener presente que, si es cierto que los peritos tienen un papel muy importante (nos referimos a lo que percibe el cliente) en las primeras fases de resolución de los siniestros, pueden ser un simple factor más para que el cliente valore la eficacia global del servicio una vez éste ha finalizado.
- Los **procesos de suscripción** tienen correlación elevada con varios ítems de calidad de servicio y en general representan un elemento a tener en cuenta para el negocio asegurador. La mayor correlación aparece con el “Desarrollo tecnológico de la compañía aseguradora”, la “Rapidez y eficacia del servicio” e “Inspirar confianza al cliente”. Es evidente que estos son elementos cruciales para el desarrollo del negocio de las compañías aunque no están entre los primeros elementos influyentes en la calidad de servicio percibida.
- La **oferta de servicios adicionales**, dada la reciente aparición en el sector de importantes innovaciones, parecía un elemento clave para mejorar la calidad percibida por los clientes. Vemos que según los expertos al mejorar este elemento esperamos mejoras en las percepciones de “Oferta de productos que responda a las expectativas del cliente” y “Comprensión de las necesidades específicas del cliente”, ambos con unos valores de contribuciones que no son destacables. Sorprende que, aunque con un grado de correlación menor, los expertos han considerado que podría haber una leve correlación con “Imagen de la compañía aseguradora”, lo que nos hace pensar que es un COMO que denota que la compañía está al día en lo que a oferta de servicio, un hecho especialmente importante dado el nivel de competencia del sector.
- Mejorando la **oferta de productos**, la compañía puede esperar incrementar la percepción de calidad en “Oferta de productos que responda a las expectativas del cliente” y “Comprensión de las necesidades específicas del cliente”. Lógicamente los expertos coinciden en que los consumidores detectarán mejoras con productos que se satisfagan sus necesidades reales y, además, se percibirá que la compañía aseguradora satisfará sus expectativas. Hay que considerar que estos dos elementos presentan niveles de importancia relativa importantes aunque no están en las primeras posiciones de los ítems más valorados por parte de los clientes. Los expertos también coinciden, aunque con



menor intensidad y con un grado de consenso bastante menor, que se puede mejorar la “Imagen de la compañía aseguradora”.

- La **integridad de los empleados** está fuertemente correlacionada con la mejora de la “Imagen de la compañía aseguradora” y “Cumplir con el contrato pactado”, éste último de gran importancia para los clientes. Como consecuencia se pone de manifiesto que este elemento es importante aunque no está entre los primeros en términos de contribución global. Es por tanto un elemento clave en la satisfacción de los clientes de una aseguradora.
- La **tecnología**, como elemento de mejora, presenta relaciones muy importantes con dos elementos que a priori ya se sospechaba. Tanto la percepción de “Desarrollo tecnológico de la compañía aseguradora” como de la “Rapidez y eficacia del servicio” se verán mejoradas, de acuerdo con las opiniones de los expertos. Este último constituye una expectativa muy importante para la satisfacción del cliente, por lo que se deben tener en cuenta las mejoras en tecnología por parte de las compañías aseguradoras.
- El **conocimiento sobre el riesgo asegurado** está relacionado principalmente con “Conocimientos de los empleados/mediadores/peritos adecuados” aunque también presenta niveles de correlación, bastante menores, con las siguientes expectativas de calidad de servicio: “Oferta de productos que respondan a las expectativas del cliente” y “Comprensión de las necesidades específicas del cliente”. A la vista de los resultados, estamos ante una oportunidad de mejora por lo que a comprensión y gestión de las expectativas de los clientes se refiere.
- El **clima laboral** es un elemento que, aunque apareció en las entrevistas con los expertos, en un primer momento puede parecer que no tiene especial importancia para la percepción de calidad de servicio. No obstante, los expertos coinciden en que tiene una fuerte correlación con “Imagen personal y presencia de los empleados”, aunque éste no es un elemento especialmente importante para los clientes de seguros.
- El **conocimiento del mercado** es un elemento que no apareció en el proceso de entrevistas con los expertos sino que fue añadido posteriormente porque parecía necesario para la correcta elaboración del proyecto de investigación. Los expertos destacaron la correlación con “Oferta de productos que responda a las expectativas del cliente”. Parece razonable que, al tener información acerca de los competidores, las compañías pueden entender mejor lo que precisan los clientes en algunos ámbitos que se hayan escapado a su inicial proceso de desarrollo de productos aseguradores. Queremos destacar también la leve



correlación con “Comprensión de las necesidades específicas del cliente” que tiene una argumentación muy similar a la anterior.

- La **coordinación entre departamentos** tiene principalmente relación con los “Conocimientos de los empleados /mediadores/peritos adecuados” así como con la “Oferta de productos que responda a las expectativas del cliente” y la “Comprensión de las necesidades específicas del cliente”.
- Los **documentos y condiciones** asociados a la póliza de seguro tienen un importante grado de correlación con “Contratos y condiciones de servicio comprensibles” lógicamente, así como con “Documentos claros y sin errores o ambigüedades”. Ambas relaciones eran a priori candidatas a aparecer y las contribuciones asociadas a estos elementos, pese a no estar en las primeras posiciones, no son despreciables. Mejorar los documentos y condiciones del servicio parece un elemento importante para los clientes.
- La **Publicidad y marketing** presenta niveles de correlación prácticamente nulos con la mayoría de elementos pero aparecen dos donde ésta es muy significativa: “Imagen de la compañía aseguradora” y “Publicidad”. Dada la escasa importancia que los clientes otorgan a estos elementos, el nivel de contribución global es muy bajo así que no representa un elemento importante para mejorar la calidad de servicio en seguros de particulares.
- La **gestión de riesgos** no tiene correlación elevada con ningún ítem de calidad de servicio y, por tanto, no representa un elemento a tener en cuenta para la percepción de la calidad de servicio. Es evidente que es un elemento crucial para el desarrollo del negocio de las compañías aunque están muy lejos de ser importantes para la calidad de servicio percibida.
- Los **sistemas de tarificación**, al ser mejorados, tienen influencia principalmente sobre el “Precio”. Los expertos entrevistados no destacaron la relación con ningún otro ítem de calidad de servicio y, por tanto, la contribución global de este elemento es la más baja. Con esta reflexión, en ningún momento se pretende concluir que los sistemas de tarificación no sean un elemento crucial a tener en cuenta para las compañías aseguradoras pero a la vista de los resultados, es evidente que no tiene gran impacto en la calidad de servicio percibida.
- El **margen de solvencia** no tiene correlación elevada con ningún ítem de calidad de servicio y, por tanto, no representa un elemento a tener en cuenta para la percepción de la calidad de servicio. Sin embargo es un elemento esencial para garantizar que la aseguradora pueda cumplir con el compromiso adquirido y pagar los siniestros que puedan producirse.



5.5.2 Análisis de los resultados del techo del QFD

En este apartado analizaremos los *CÓMO*'s que entre ellos tienen un alto grado de correlación. A partir de las entrevistas realizadas al grupo de expertos consultados, se obtienen los resultados de las correlaciones.

Como criterio de selección de correlación importante se ha determinado que si el 75% o más de los expertos consultados determinan que existe correlación, ésta puede considerarse como significativa.

	Oferta de productos	Tecnología	Atención telefónica	Sistemas de tarificación	Publicidad y marketing	Margen de solvencia	Procesos de suscripción	Documentos y condiciones	Oferta de servicios adicionales	Conocimiento del mercado	Formación de empleados	Red pericial	Clima laboral	Conocimiento sobre el riesgo asegurado	Relación con los mediadores	Comunicación activa con el cliente	Gestión de siniestros	Gestión de riesgos	Coordinación entre departamentos	Orientación al cliente	Integridad de empleados	
Oferta de productos																						
Tecnología	41%																					
Atención telefónica	18%	65%																				
Sistemas de tarificación	47%	82%	6%																			
Publicidad y marketing	94%	24%	53%	18%																		
Margen de solvencia	29%	29%	0%	76%	0%																	
Procesos de suscripción	71%	100%	18%	65%	0%	35%																
Documentos y condiciones	71%	18%	6%	41%	18%	0%	65%															
Oferta de servicios adicionales	41%	35%	18%	53%	24%	6%	41%	35%														
Conocimiento del mercado	76%	29%	12%	18%	12%	6%	18%	18%	12%													
Formación de empleados	24%	29%	53%	6%	6%	12%	24%	29%	6%	18%												
Red pericial	0%	41%	0%	6%	0%	29%	6%	12%	18%	0%	12%											
Clima laboral	6%	12%	47%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	0%	12%	0%										
Conocimiento sobre el riesgo asegurado	94%	24%	29%	94%	6%	76%	24%	12%	71%	41%	53%	24%	0%									
Relación con los mediadores	41%	41%	41%	29%	29%	18%	41%	47%	47%	65%	24%	35%	24%	12%								
Comunicación activa con el cliente	24%	47%	82%	0%	82%	6%	29%	18%	35%	29%	76%	24%	12%	18%	71%							
Gestión de siniestros	12%	47%	35%	12%	6%	47%	6%	29%	29%	12%	41%	94%	6%	47%	47%	24%						
Gestión de riesgos	88%	24%	6%	76%	0%	76%	29%	0%	18%	12%	35%	6%	0%	71%	12%	6%	24%					
Coordinación entre departamentos	18%	24%	12%	12%	6%	0%	24%	12%	18%	12%	29%	6%	47%	24%	18%	59%	59%	0%				
Orientación al cliente	59%	41%	47%	6%	88%	6%	18%	35%	53%	59%	82%	41%	6%	35%	94%	100%	94%	35%	18%			
Integridad de empleados	0%	0%	18%	0%	6%	12%	12%	6%	6%	0%	47%	6%	47%	6%	0%	6%	53%	0%	12%	6%		

Tabla 5.6: Techo con las correlaciones del ISQFD.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.



- Mejorar la **oferta de productos** está relacionado con la mejora en publicidad y marketing, conocimiento del mercado, conocimiento sobre el riesgo asegurado y gestión de riesgos principalmente. Se pone de manifiesto que los elementos que tienen relación con la oferta de productos están relacionados a su vez con la capacidad por parte de la compañía aseguradora de obtener información sobre los competidores (para estar en línea con las acciones de la competencia) y, de entender las características acerca del riesgo asegurado. Los elementos de publicidad y marketing, principalmente, dan a conocer a los clientes los productos de la compañía aseguradora y pueden tener influencia porque es la principal vía de comunicación con los actuales y potenciales clientes de la oferta presente y futura de los productos aseguradores.
- Como es lógico, mejoras en los **aspectos tecnológicos** de la compañía aseguradora implican mejoras inmediatas en los sistemas de tarificación, actualmente muy evolucionados³⁷, y en los procesos de suscripción. Los expertos entrevistados destacaron la posibilidad de obtener, *a priori*, mediante la tecnología, más información sobre el riesgo asegurado, lo que además influye también sobre los sistemas de tarificación.
- El único elemento significativamente correlacionado con la **atención telefónica** es la comunicación activa con el cliente. Los expertos entrevistados, hicieron referencia principalmente a la comunicación de acciones y gestiones realizadas durante la evolución de los siniestros declarados.
- Destacamos como un hecho muy importante la correlación entre los **sistemas de tarificación** y el conocimiento sobre el riesgo asegurado. Éste es un hecho muy importante porque la información utilizada (principalmente sobre el riesgo asegurado pero también sobre el cliente) es la base para la elaboración de los sofisticados métodos de tarificación y por tanto la correlación es muy directa e impacta muy significativamente en la óptima captación de clientes. En términos de calidad, es un factor muy importante porque al poder ofrecer un precio justo a los clientes, la valoración que van a hacer éstos sobre su póliza de seguro, ante la misma oferta en cuanto a coberturas, será bastante más elevada.
- Incrementando el esfuerzo en **publicidad y marketing**, esperamos mejorar la orientación al cliente. Más concretamente, se estaría mejorando la percepción que tienen los clientes que los productos y servicios ofrecidos por la compañía

³⁷ Actualmente y como consecuencia de la evolución tecnológica, los sistemas de tarificación de las compañías aseguradoras se basan en técnicas estadísticas muy avanzadas, principalmente en los seguros de no vida y, dentro de estos, especialmente en los ramos de automóviles y hogar por su dimensión en cuanto al número de pólizas.



son personalizados, lo que es un elemento muy importante para la calidad de servicio global.

- El **margen de solvencia** está correlacionado, aunque de forma no demasiado significativa, con la gestión de riesgos y el conocimiento sobre el riesgo asegurado. Se destaca la importancia con la gestión de riesgos, que tiene una importante relación con elementos regulatorios ³⁸ de las compañías aseguradoras.
- La **formación de empleados**, lógicamente, tiene una ligera relación con la comunicación activa con el cliente y un importante grado de correlación con la orientación al cliente. Se destaca en este punto que los expertos comentaron, durante la realización de las entrevistas, que los empleados con mayor formación solían tener más capacidad para orientar las acciones a las necesidades específicas de los clientes, así como entender la importancia de mejorar el grado de satisfacción.
- Mejoras en la **red pericial** sólo tienen correlación con mejoras en la gestión de siniestros aunque ésta es muy elevada. Un número importante de los expertos entrevistados destacaron la importancia de la red pericial en el correcto desarrollo de la actividad de las compañías y, por tanto, en la percepción final de calidad de servicio de los clientes. Otro elemento comentado por los entrevistados fue la preocupante aparición de políticas de sub contratación de peritos por parte de las compañías con la finalidad de reducir costes, principalmente en las compañías de mediación tradicional donde hay una relación significativamente más personal con los clientes.
- La **relación con los mediadores** está muy correlacionada con la orientación al cliente. Parece evidente que, las compañías que tienen red de mediación, es mediante el contacto de ésta con los clientes finales donde los clientes tienen la percepción de contacto con las compañías. Los mediadores, con su papel de intermediario entre la compañía aseguradora y los clientes finales, tienen un papel muy significativo en la percepción, por parte de los clientes, que la compañía desarrolla sus productos y ofrece sus servicios acorde con sus necesidades específicas.

³⁸ Muchas de las directivas y políticas regulatorias, como por ejemplo la conocida Solvencia II, de carácter europeo, contempla elementos de gestión de riesgos y de margen de solvencia como uno de los principales elementos a considerar. El cumplimiento de estas normativas es muy importante para las entidades aseguradoras españolas.



- Como era de previsible, **la comunicación activa** con el cliente tiene una relación total con la orientación al cliente. De acuerdo con los comentarios de los expertos entrevistados, al mejorar los elementos de comunicación activa, la percepción de buen servicio en términos de satisfacción de las expectativas particulares o necesidades de los clientes será mejor.

Como conclusión de este apartado destacamos la aparición de algunos elementos bastante correlacionados entre sí, que permitirán al sector asegurador saber qué acciones pueden complementarse entre sí para mejorar la calidad percibida en los seguros de particulares.

Un punto importante a destacar es el grado de evidencia que se ha pretendido obtener en base a la exigencia en las correlaciones para ser consideradas significativas. En un ejercicio en el que se disponga de un volumen de expertos entrevistados más importante, se podría haber relajado el umbral (considerado en el 75% para los resultados anteriores). Manteniendo este umbral, se ha permitido suplir la relativamente reducida muestra de expertos con un mayor nivel de exigencia.

5.6 Análisis de las contribuciones de los CÓMO's

Una vez analizados los resultados, tanto de la matriz de correlaciones como del techo del QFD, se pretende analizar el grado de importancia (en adelante las contribuciones) de los CÓMO's.

Los resultados de la contribución global de los CÓMO's, representan que para todos los ítems de calidad de servicio estudiados (QUÉ's), la mejora de éstos CÓMO's proporcionará mejoras en la calidad de servicio global y, evidentemente, las compañías aseguradoras deberán focalizarse en los CÓMO's con mayor grado de contribución.

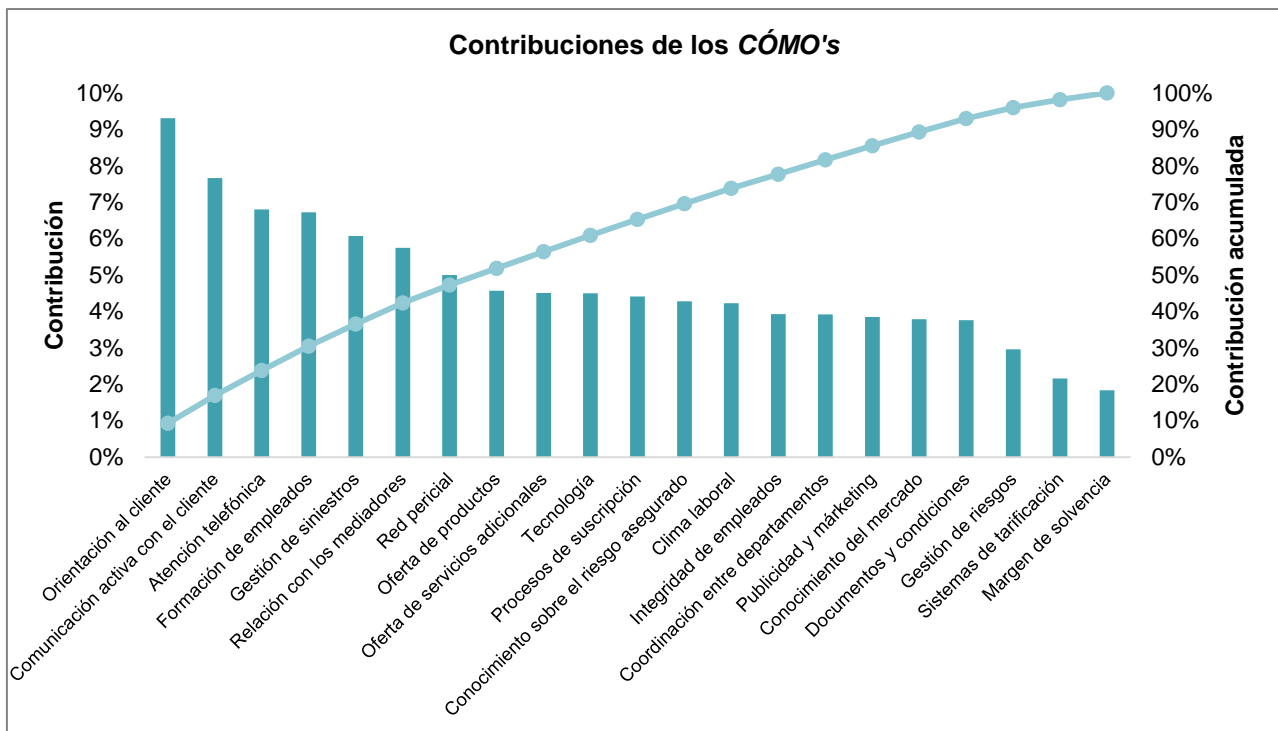


Figura 5.31: Contribución global de los CÓMO's.
 Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

A la vista de los resultados de la Figura 5.31, es evidente que aparecen unos elementos de mejora (CÓMO's) que presentan una contribución, y por tanto una grado de importancia de cara a la satisfacción del cliente, significativamente mayor:

- **Orientación al cliente:** los resultados del proyecto de investigación ponen de manifiesto que el principal elemento donde las compañías aseguradoras se deberían focalizar es en orientar sus productos y servicios a los clientes. En los últimos años el sector asegurador ya ha empezado a valorar la importancia de la orientación al cliente. Prueba de esto es la continua aparición de nuevas coberturas y la continua búsqueda de elementos solicitados por parte de los clientes.



- **Comunicación activa con el cliente:** este elemento pone de manifiesto que, en la opinión de los expertos consultados, comunicarse activamente con los clientes puede ser un elemento diferencial e impactar en la percepción de la calidad global de servicio. Hay que tener presente que en la realización de las entrevistas con los expertos, algunos pusieron de manifiesto algunos ejemplos de éste hecho, de entre los cuales podemos destacar *“a diferencia de, por ejemplo, las instituciones bancarias, que de por sí son muy similares a las aseguradoras ya que son instituciones financieras... las compañías aseguradoras, generalmente, se ponen en contacto sólo una vez con sus clientes y suele ser para comunicar la prima del recibo asociado a la renovación de la póliza, que además se incrementa anualmente... por otro lado, los bancos impactan continuamente con publicidad a sus clientes...”*. El ejemplo comentado parece muy significativo y pone de manifiesto el que podría ser una carencia importante por parte de las compañías aseguradoras.
- **Atención telefónica:** ya se esperaba una importante contribución de este elemento. Hay que tener presente que, en caso de siniestro o de petición de información, la mayoría de los clientes de seguros se ponen en contacto por vía telefónica con su compañía aseguradora (en caso de siniestro parece la única vía razonable dada la posible urgencia). La atención telefónica representa el primer contacto con la compañía en un momento que puede ser especialmente sensible para el asegurado y, mejorar este elemento, puede impactar de forma muy significativa con la calidad global de servicio percibida.
- **Formación de empleados:** los expertos en seguros entrevistados coincidieron³⁹ en resaltar la importancia mediante una alta correlación de las expectativas de los clientes con la formación de empleados. Se entiende que, a medida que los empleados tienen un mayor grado de formación, pueden desarrollar de forma más eficiente su trabajo y, por tanto, impactar de forma positiva en la calidad global de servicio.
- **Gestión de siniestros:** a la vista de los resultados obtenidos, la gestión de los siniestros (que se entiende como la gestión por parte de la aseguradora desde el momento en que un cliente comunica la aparición de un siniestro, hasta la resolución del mismo) puede impactar en la satisfacción de las expectativas analizadas. En este sentido y como era de esperar, este elemento es de crucial importancia para mejorar la calidad percibida por parte de los clientes.

³⁹ Durante la realización de las entrevistas la práctica totalidad de los expertos consultados, los que pertenecían a compañía y a consultoría, pusieron de manifiesto que en su organización se hacía especial énfasis en la formación continua de los empleados y entendían que era un elemento necesario.



Como conclusión de este apartado y, teniendo en cuenta que evidentemente cualquier acción por parte de una compañía aseguradora, si se hace en el sentido adecuado, puede impactar positivamente en la percepción de la calidad de servicio, destacamos algunos elementos que parecen de vital importancia de entre los cuales se ponen de manifiesto la orientación al cliente, la comunicación activa con el cliente y la atención telefónica.

Aparentemente, los elementos seleccionados como de crucial importancia parecen estar más en relación con el *servicio* asegurador proporcionado por la compañía más que con el *producto* asegurador en sí mismo. De todas formas y haciendo especial énfasis en el primer elemento de orientación al cliente, debemos poner este fenómeno en duda ya que *orientarse al cliente* puede referirse al diseño de productos aseguradores orientados al cliente. En este sentido, se quiere destacar la necesidad evidente de orientar tanto el servicio como el desarrollo de los productos de seguros de particulares a los clientes o potenciales clientes.

Hay que destacar que, en los diferentes resultados analizados, se ha puesto de manifiesto que los clientes de seguros de particulares no valoran elementos “estéticos” sino que priorizan los conceptos realmente importantes, en términos de honestidad y eficacia global de servicio. Así mismo, los elementos relacionados con la publicidad y la imagen no impactan directamente en la calidad de servicio percibida.

Parece coherente que estos elementos que no son significativos para la calidad de servicio sí que pueden ser importantes en términos de imagen corporativa, desarrollo de negocio u otros aspectos importantes que, conjuntamente con la calidad de servicio, son importantes para el desarrollo y supervivencia de las compañías aseguradoras.



5.7 El sector asegurador y la calidad de servicio

En este apartado se aplicarán los resultados obtenidos en el análisis del capítulo anterior para elaborar el nuevo esquema teórico en términos de calidad en seguros de particulares.

El esquema se basará en los tres anillos del valor percibido de Levitt (1986), comentado en el apartado 3.6.14 y, combinando los análisis de la estructura del QFD así como las respuestas abiertas, ya analizadas individualmente.

En los análisis anteriores, se han identificado una serie de elementos relacionados con la calidad de servicio en seguros (*QUÉ's*) así como una serie de posibles elementos de mejora por parte de la compañía aseguradora (*CÓMO's*) y se han relacionado entre sí mediante la herramienta del QFD. Además, mediante las respuestas abiertas se ha hecho especial énfasis en los aspectos que estaban especialmente relacionados con el primer y segundo anillo de Levitt (los que constituyen la base del producto/servicio) así como los del tercer anillo (elementos de mejora o impulsores del deleite).

En este sentido, se propone, en base a los resultados obtenidos y siempre haciendo énfasis no sólo en los elementos mencionados por parte de los clientes de seguros encuestados, sino por la relación de éstos con acciones de la compañía mediante la metodología del QFD, el siguiente esquema de anillos de Levitt sobre la base de as dimensiones propuestas por Clemmer y Sheehy (1992) tales como el foco, los objetivos de la organización, la perspectiva del cliente y los recursos clave. El foco y los objetivos correspondientes a cada anillo se han determinado sobre la base de información obtenida de la voz del cliente.

Para determinar el conjunto de expectativas relacionadas con cada uno de los anillos del valor percibido, se han considerado las asociaciones comentadas en el apartado 5.4.

5.7.1 Primer anillo del servicio asegurador

En este apartado se analizarán los elementos que suponen una base para el servicio/producto asegurador de no vida así como las acciones de la compañía aseguradora que implicarían una sólida constitución de éstos elementos del servicio.

Teniendo en cuenta que el primer anillo está formado por el servicio genérico, sin el cual no hay oportunidad de estar en el mercado (Levitt, 1986) podemos considerar que los elementos considerados en la pregunta a los encuestados “¿Qué aspectos son imprescindibles para usted como cliente de una póliza de seguro?” corresponden a este

apartado y constituyen el conjunto de elementos sin el cual una compañía aseguradora no puede estar en el mercado actual.

En base a los resultados obtenidos en apartados anteriores, se construye la siguiente tabla en la que podemos observar los elementos que están relacionados con los comentarios de los clientes encuestados que configuran el primer anillo (*QUÉ's*) con las acciones de la compañía (*CÓMO's*) con las que tienen mayor grado de correlación, en base al QFD previamente analizado.

A la derecha de los elementos (*QUE's*) aparecen entre paréntesis el porcentaje de los encuestados que enumeraron aspectos relacionados con dichos elementos. A la derecha de los *CÓMO's* aparecen entre paréntesis, en primer lugar la correlación con cada *QUÉ* y, en segundo lugar, la desviación típica, ambos obtenidos de la matriz del QFD.

Para simplificar, se han considerado solamente los *CÓMO's* que presentaban un importante grado de correlación (mayor o igual a 8) y baja variabilidad en las respuestas de los expertos (menor o igual a 2,5).

<i>QUÉ's</i> relacionados con el primer anillo del sector asegurador	% Comentarios relacionados	% Contribución relativa ⁴⁰ de los <i>QUÉ's</i>	<i>CÓMO's</i> con mayor correlación
Rapidez y eficacia del servicio.	43%	98%	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de siniestros (8,6;1,5) • Formación de empleados (8,6;1,5) • Tecnología (8,3;2)
Oferta de productos que responda a las expectativas del cliente.	26%	93%	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de productos (8,6;1,5) • Orientación al cliente (8,6;1,5) • Conocimiento del mercado (8,3;2)
Cumplir con el contrato pactado.	33%	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de siniestros (9;0) • Integridad de empleados (8,3;2)
Documentos claros y sin errores o ambigüedades.	31%	94%	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos y condiciones

Tabla 5.7: Elementos relacionados con el primer anillo de Levitt.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

En la Tabla 5.7, para simplificar, en caso que los *QUÉ's* estuvieran altamente correlacionados con más de un posible *CÓMO*, se han considerado los tres que presentan un mayor grado de correlación.

⁴⁰ Se muestra la contribución relativa (tomando como 100% el elemento de mayor importancia atribuida por los encuestados). Lo mismo aplica para las tablas de los diferentes análisis referentes a los anillos de Levitt de los apartados posteriores.



En primer lugar, podemos destacar que tanto la “Rapidez y eficacia del servicio” así como “Cumplir con el contrato pactado” y “Documentos claros y sin errores o ambigüedades” representan los elementos dentro del conjunto de expectativas que mediante la óptima gestión de los *CÓMO*'s relacionados con éstos, implicarían mayor impacto para la correcta consecución de las bases del producto o servicio asegurador.

Para la consecución del conjunto de expectativas que componen el primer anillo, las compañías aseguradoras deberán mejorar la “Orientación al cliente”, “Integridad de empleados” así como la “Oferta de productos”. En este sentido, los clientes valoran el correcto diseño de los productos aseguradores para atender adecuadamente a sus necesidades específicas.

Todos estos elementos a gestionar por parte de las compañías aseguradoras son partes elementales del producto/servicio asegurador.

A la vista de los resultados obtenidos, no aparece ningún elemento sorprendente y los clientes encuestados ponen de manifiesto un conjunto de expectativas que, por su naturaleza, deben formar parte del primer anillo del valor percibido en la práctica totalidad de productos/servicios.

5.7.2 Segundo anillo del servicio asegurador

El segundo anillo o de respaldo, representa el conjunto de características de respaldo para los productos/servicios aseguradores. En este sentido, para identificar los elementos de respaldo, se han considerado los elementos con mayor importancia en los elementos estudiados (*QUÉ'S*) ya que constituyen los elementos importantes para los clientes de seguros. Se excluyen los elementos básicos que constituyen el primer anillo y los elementos de mejora que se comentarán en el próximo apartado.

Para determinar el conjunto de *QUÉ's* que forman parte del segundo anillo, se ha tomado como referencia, dentro del análisis previamente analizado del QFD, los elementos que tenían mayor importancia para los clientes encuestados.

Se han considerado solamente los seis elementos (*QUÉ's*) para este apartado para una mejor y más resumida comprensión de los elementos que componen el segundo anillo o de respaldo.

Los resultados mostrados siguen los mismos criterios que en el apartado anterior, donde se estudiaban los elementos relacionados con el primer anillo.

QUÉ's relacionados con el segundo anillo del sector asegurador	% Comentarios relacionados	% Contribución relativa de los QUÉ's	CÓMO's con mayor correlación
Comprensión de las necesidades específicas de los clientes.	40%	92%	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de productos (8,3;2) • Oferta de servicios adicionales (8,3;2) • Comunicación activa con el cliente (8,3;2)
Interés por resolver los problemas.	30%	97%	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de siniestros (8,3;2) • Orientación al cliente (8,3;2)
Trato personalizado.	19%	87%	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con los mediadores (8,2;2,4) • Gestión de siniestros (8,6;1,5) • Orientación al cliente (8,3;2)
Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe.	36%	96%	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad de empleados (8,6;1,5) • Orientación al cliente (7,9;2,4)

Tabla 5.8: Elementos relacionados con el segundo anillo de Levitt.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

A la vista de los resultados de la Tabla 5.8, lo primero que se pone de manifiesto es que todos los *QUÉ's* que forman parte del segundo anillo se podrían agrupar en términos puramente de servicio y compromiso con el asegurado, por parte de la compañía aseguradora (como se ha comentado en detalle en el análisis del QFD).

Las expectativas que componen el segundo anillo del valor percibido con más frecuencia de aparición en los datos obtenidos son “Comprensión de las necesidades específicas de los clientes”, “Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe”. Teniendo en cuenta que se ha hecho especial referencia a los posibles elementos de mejora por parte de la red de mediación, se pone de manifiesto que elementos de empatía y comprensión del cliente son los principales aspectos a gestionar por parte de las compañías aseguradoras y su red de mediación.

En sintonía con lo que se ha comentado en apartados anteriores, para consolidar el segundo anillo de Levitt del respaldo, las compañías aseguradoras deberían consolidar la “Gestión de siniestros”, “Comunicación activa con el clientes”, “Oferta de productos”.

En segundo plano, pero también de importancia, la “Integridad de empleados” así como la “Formación de empleados” e “Integridad de empleados” aparecen como elementos muy importantes. En este sentido, se pone de manifiesto que las compañías aseguradoras deben invertir y concienciar a sus empleados para consolidar el servicio que están proporcionando a sus asegurados.



Se puede considerar que la “Tecnología” es también un elemento significativo, aunque de menor importancia por la escasa correlación con otros elementos (tal y como se ha evidenciado en apartados anteriores). En este sentido, parece evidente que los clientes encuestados relacionan la capacidad que ofrece la tecnología para mejorar la eficacia y la rapidez del servicio, un elemento imprescindible para estar en el mercado.

Adicionalmente, cabe destacar que aparecen como elementos especialmente significativos del segundo anillo de Levitt elementos puramente relacionados con la relación entre la red de mediación y los asegurados.

5.7.3 Tercer anillo del servicio asegurador

Este apartado, en el que analizaremos los elementos del servicio mejorado, estudiaremos las posibles áreas de mejora para las compañías que operan en el sector asegurador y distribuyen productos de no vida.

Para un análisis más amplio, en este apartado se considerarán conjuntamente los elementos de mejora, obtenidos mediante las respuestas abiertas de los clientes encuestados, que hacen referencia a elementos no esperados del producto/servicio asegurador, en el que se estudiarán aspectos directamente relacionados con la gestión de las compañías aseguradoras, con elementos de mejora por parte de los mediadores.

Por lo anteriormente comentado, se analizarán los *QUÉ's* relacionados con las respuestas abiertas: “¿Le ha sorprendido algún servicio por parte de la aseguradora que no esperaba?” así como “¿En qué le gustaría que mejorase su agente o mediador?” para determinar la lista de elementos relacionados con el tercer anillo de servicio mejorado.

En primer lugar, hay que tener presente que ninguno de los elementos de estudio presentaban muchos aspectos de mejora, en este sentido se plantea un reto para las compañías aseguradoras porque puede haber muchos aspectos relacionados con la difícil detección de elementos de mejora por parte de los clientes:

- Servicio tradicional, asociado sólo a la confianza, la fiabilidad y la resolución de siniestros.
- No detección, por parte de los clientes, de elementos de mejora que sí podrían ser fácilmente detectables en otros sectores.

- Las compañías aseguradoras ya están ofreciendo servicios suficientemente completos y, para los clientes, la oportunidad de mejora recae principalmente en la consolidación de los servicios actualmente ofrecidos y no se detectan áreas de mejora/innovación destacables.

Lejos de representar un riesgo, el que los clientes de seguros encuentren, por su parte, pocos elementos de mejora o sorpresa, representa un reto muy interesante para las compañías aseguradoras y muy probablemente, puede suponer un importante punto de ventaja competitiva para aquellas que apliquen correctamente soluciones innovadoras que representen potenciales áreas de mejora.

Los resultados se estudiarán de forma agregada, análogamente al procedimiento seguido en apartados anteriores sumando en este caso los porcentajes obtenidos en cada respuesta para hacer la valoración global.

QUÉ's relacionados con el tercer anillo del sector asegurador	% Comentarios relacionados	% Contribución relativa de los QUÉ's	CÓMO's con mayor correlación
Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe.	48%	96%	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad de empleados (8,6;1,5) • Orientación al cliente (8,3;2)
Voluntad de ayudar y responder a los clientes.	41%	97%	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente (8,3;2) • Comunicación activa con el cliente (8,3;2)
Rapidez y eficacia del servicio.	22%	98%	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de empleados (8,6;1,5) • Gestión de siniestros (8,6;1,5) • Tecnología (8,3;2)
Oferta de productos que respondan a las expectativas de los clientes.	27%	93%	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de productos (8,6;1,5) • Conocimiento del mercado (8,3;2) • Orientación al cliente (8,6;1,5)
Cortesía en el trato con el cliente.	22%	90%	<ul style="list-style-type: none"> • Atención telefónica (8,6;1,5) • Formación de empleados (7,9;2,4)

Tabla 5.9: Elementos relacionados con el tercer anillo de Levitt.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

En la Tabla 5.9, como primer resultado, se pone de manifiesto que, en general, los clientes destacan como elementos de posible mejora los aspectos relacionados con el servicio, la interacción con el cliente y el precio. En este sentido, los clientes de seguros percibirían como mejoras importantes para la calidad de servicio aspectos muy relacionados con la relación directa con la compañía aseguradora y su red de mediación, así como la proactividad, por parte de la compañía, de ofrecer precios competitivos y comprender las necesidades de los clientes.



En primer lugar, puede sorprender que los clientes denoten como aspectos de mejora las expectativas: “Voluntad de ayudar y responder a los clientes” y la “Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe” ya que también formaban parte del segundo anillo. En este sentido, una importante conclusión para el sector asegurador es que estos elementos, no sólo son imprescindibles para los asegurados sino que, en muchos casos, si se gestionaran de forma más eficiente podrían suponer un elemento diferenciador y, por consiguiente, una importante ventaja en un mercado tan dinámico y en continuo cambio. Como se ha comentado anteriormente, los elementos específicos en los que tiene que hacer énfasis la compañía aseguradora para mejorar estos aspectos están relacionados con la “Integridad de empleados”, la “Comunicación activa con el cliente” y la “Orientación al cliente” como los principales aspectos a gestionar para mejorar las expectativas relacionadas con el tercer anillo del valor percibido.

Adicionalmente y relacionado con lo anteriormente comentado, se puede destacar que el papel de la “Oferta de productos” y la “Formación de empleados” como elementos de mejora por parte de las compañías aseguradoras tenía un papel relativamente secundario en otros análisis, puede suponer un factor estratégico para potenciar aspectos del tercer anillo y, por consiguiente, tiene destacada importancia para sorprender a los clientes de seguros generales, con las debidas ventajas para las compañías aseguradoras que hagan énfasis en este punto.

Los resultados de la tabla anterior, también ponen de manifiesto que mejorar la “Comunicación activa con el cliente” es un factor clave para sorprender y *deleitar* a los clientes de seguros generales. Esto concuerda perfectamente con resultados comentados en apartados anterior y con las reuniones con expertos del sector, ya que en algunos casos y tomando como ejemplo el sector bancario, ponían de manifiesto el escaso contacto que tienen algunas compañías de seguros con sus clientes, con el agravante que éste se producía sólo (en muchos casos) para informar del precio de renovación anual de la póliza de seguro.

Como conclusión, se puede ver que los principales elementos de mejora para las compañías aseguradoras para sorprender a los clientes están principalmente relacionados con la comunicación entre la compañía y el asegurado pero también aparecen elementos propios de los productos aseguradores ofertados y la formación de los empleados.



Ámbito de la investigación y conclusiones

En este apartado se comentarán los aspectos más relevantes y las conclusiones generales que se derivan de los diferentes análisis realizados a lo largo de todo el proyecto de investigación.

Como es lógico, se han ido obteniendo diferentes conclusiones en los diferentes apartados que componen este proyecto de investigación, ya que si el elemento principal de análisis ha sido el *ISQFD*, el análisis se ha enriquecido con otros elementos que, en su conjunto, han permitido hacer este análisis global referente a la calidad de servicio del sector asegurador de no vida en el estado español.

1. Limitaciones de la investigación

La principal limitación del estudio es la participación de clientes del estado Español y, principalmente de Catalunya. Adicionalmente, el tamaño de la muestra, aunque ha sido suficiente para los análisis realizados, es la muestra analizada para estudiar las dimensiones de calidad de servicio en seguros (escala *SIQUAL* o el conjunto de *QUÉ's*). En este sentido, las 245 encuestas validadas para la primera parte del estudio y las 305 validadas para la aplicación del *ISQFD*, podrían incrementarse si se dispone de más recursos para aumentar la consistencia de los resultados obtenidos.

2. Líneas futuras

Para las futuras líneas de investigación, se pone de manifiesto la posible aplicación de la metodología del *QFD* a otros tipos de productos aseguradores tales como el ramo de seguros de salud o los seguros de vida, con características específicas que los hacen diferentes de los principalmente estudiados en ésta investigación, que requerirían, por tanto, de las debidas adaptaciones a partir del *ISQFD*.



3. Conclusiones

3.1 Conclusiones sobre la metodología

A nivel metodológico, se ha podido aplicar la herramienta ampliamente conocida y estudiada en la literatura académica del *QFD*, adaptándola al mercado asegurador español mediante el desarrollo del *ISQFD*, con una lista de elementos relacionados con la calidad de servicio específicamente diseñados para el mercado de seguros de no vida mediante la escala *SIQUAL*. En este sentido, es la primera aplicación de la metodología del *QFD* en un mercado asegurador europeo y la primera aplicación del *QFD* al sector asegurador a nivel mundial mediante una escala específica de elementos de calidad de servicio por lo que a la lista de *QUÉ's* se refiere mediante la escala *SIQUAL*, que podría ser perfectamente utilizada en otros mercados aseguradores directamente o mediante leves modificaciones.

La aplicación de la metodología analizada y estudiada en esta investigación, se proporciona al sector asegurador una herramienta consistente y contrastada para analizar la calidad de servicio así como una lista de elementos de mejora para optimizar la calidad de servicio percibida por sus clientes de seguros de no vida.

De esta forma, se obtiene una escala para el análisis de la calidad de servicio para el sector asegurador (la escala *SIQUAL*) que refleja los aspectos más importantes a tener en cuenta.

3.2 Conclusiones sobre los resultados obtenidos

Los elementos que de la escala *SIQUAL* que componen los *QUÉ's* del *ISQFD* son los siguientes: “Cumplir con el contrato pactado”, “Rapidez y eficacia del servicio”, “Interés por resolver los problemas”, “Voluntad de ayudar y responder a los clientes”, “Tiempo de reacción de la compañía de acuerdo con el plazo acordado”, “Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe”, “Documentos claros y sin errores o ambigüedades”, “Oferta de productos que responden a las expectativas del cliente”, “Conocimientos de los empleados/mediadores/peritos adecuados”, “Comprensión de las necesidades específicas del cliente”, “Contratos y condiciones de servicio comprensibles”, “Inspirar confianza al cliente”, “Precio”, “Cortesía en el trato con el cliente”, “Horario de atención”, “Información de cuándo se llevan a cabo los servicios solicitados por el cliente”, “Trato personalizado”, “Imagen que transmite la aseguradora”, “Desarrollo tecnológico de la compañía”, “Imagen personal y presencia de los empleados/mediadores/peritos”, “Publicidad”.



Por lo que se refiere al conjunto de elementos que las aseguradoras pueden gestionar para mejorar la satisfacción de sus clientes (*CÓMO's*), se obtiene la siguiente lista: “Orientación al cliente”, “Comunicación activa con el cliente”, “Atención telefónica”, “Formación de empleados”, “Gestión de siniestros”, “Relación con los mediadores”, “Red pericial”, “Procesos de suscripción”, “Oferta de servicios adicionales”, “Oferta de productos”, “Integridad de empleados”, “Tecnología”, “Conocimiento sobre el riesgo asegurado”, “Clima laboral”, “Conocimiento del mercado”, “Coordinación entre departamentos”, “Documentos y condiciones”, “Publicidad y marketing”, “Gestión de riesgos”, “Sistemas de tarificación” y “Margen de solvencia”.

Mediante el estudio del “Gap analysis” se ha concluido que los elementos que tienen expectativas por parte de los clientes sensiblemente superiores al nivel de satisfacción son “Interés por resolver los problemas”, “Claridad en los documentos”, “Voluntad de ayudar a los clientes” y “Disposición para responder a las necesidades de los clientes”. En este sentido, se pone de manifiesto que los clientes de seguros requieren de mayor implicación, comprensión y disposición de la compañías aseguradoras, así como la necesidad de entender mejor los documentos proporcionados por éstas.

De entre las acciones que pueden ser gestionadas por parte de las compañías aseguradoras, mediante la aplicación del *ISQFD* se ha observado que la “Orientación al cliente”, la “Comunicación activa con el cliente”, la “Atención telefónica” y la “Formación de empleados” son las que tendrían un impacto más significativo en la percepción global de calidad de servicio. En este sentido, se pone de manifiesto que los elementos que pueden inferir en una mejora notoria en la calidad percibida son aquellos que no forman parte del núcleo del producto o servicio asegurador, sino que están relacionados con elementos no tangibles y de trato, cordialidad y comprensión del cliente.

Mejorando los niveles globales de calidad, que dependen principalmente de los elementos no tangibles, como se ha corroborado con el uso de diferentes metodologías de análisis, se concluye que la probabilidad que un cliente recomiende la compañía aseguradora aumente es significativa, por lo que al aumentar la calidad percibida los propios asegurados pueden proporcionar nuevos clientes a las compañías aseguradoras. Sin embargo, al analizar la sensibilidad al precio o intención de recompra, la mejora no es tan evidente (teniendo en cuenta que se ha considerado la posibilidad de cambiar de compañía si otra ofrece un mejor precio como elemento de estudio). En este sentido, no se puede concluir que al aumentar la calidad percibida las compañías aseguradoras puedan relajar el esfuerzo que realizan por mantener precios competitivos para no perder clientes.

La relación del análisis de las respuestas abiertas con las dimensiones del valor percibido ha permitido ver que para mejorar el primer y segundo anillos, las compañías



aseguradoras deben incidir en la “Orientación al cliente”, “Formación de empleados”, “Integridad de empleados” así como la “Oferta de productos”, “Gestión de siniestros”, “Comunicación activa con el cliente” y la “Oferta de productos”.

Por lo que al tercer anillo refiere, dónde aparecen los elementos de posible diferenciación no se aprecian nuevas expectativas, pero se observa que mediante la mejora de “Integridad de empleados”, la “Comunicación activa con el cliente” y la “Orientación al cliente” llevadas a un nivel excelente, las compañías aseguradoras se pueden desmarcar de la competencia y obtener mejores niveles de calidad percibida por parte de sus clientes.

En resumen, mejorando las actuaciones de mayor impacto en el *ISQFD (CÓMO's)* se esperan mejoras significativas en la calidad percibida, pero no por esto las compañías aseguradoras pueden adoptar políticas y estrategias de precio menos competitivas. Mejorando los niveles de calidad así como una buena estrategia de precios las compañías aseguradoras podrán aumentar los niveles de retención de clientes, mejorando de esta forma sus resultados financieros y proporcionando mejor servicio a sus clientes en este sector de crucial peso para la economía del estado español. Asimismo, se ha puesto de manifiesto que los clientes de seguros de no vida no requieren de cambios esenciales en el diseño o las coberturas de los productos aseguradores. En este sentido, se puede concluir que los elementos no tangibles de calidad de servicio son los principales elementos de mejora para el sector asegurador.





Bibliografía

Agger, B., 2011. iTime: Labor and life in a smartphone era. *Time & Society*. 20(1), 119-136.

Ajzen, I., y Fishbein, M., 1977. Attitude-behaviour relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*. 84, 888-918.

Akao, Y., 1997. QFD: Past, present, and future. *Proceedings of the International Symposium on QFD'97*, Linköping.

Akao, Y., 1990. Quality Function Deployment - integrating Customer Requirements into Product Design. *Productivity Press*.

Akao, Y. y Mazur, G., 2003. The leading edge in QFD: past, present and future. International. *Journal of Quality & Reliability Management*. 20 (1), 20-35.

Akin, S. y Platt, B., 2011. Insurance, Consumer Search, and Equilibrium Price Distributions, *University of Miami Working Paper*.

Anderson J. y Narus, J., 1998. Business Marketing: understand what customer's value. *Harvard Business Review*. 76(6), 53-65.

Anderson, E. y Sullivan, M., 1993. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*. 12(2), 125-143.

Anderson, E., Fornell, C. y Rust, R., 1997. Customer satisfaction, productivity and profitability: differences between goods and services. *Marketing Science*. 16(2), 129-45.

Akerlund H., 2005. Fading customer relationships in professional services. *Managerial Service Quality*. 15 (2), 156–171.

Anderson, E. y Sullivan, M., 1993. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*. 12(2), 125-43.

Anderson, E. y Fornell, C., 1994. A Customer Satisfaction Research Prospectus. *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. 241-268.

Arambewela, R., y Hall, J., 2006. A comparative analysis of international education satisfaction using servqual. *Journal of Services Research*. 6, 141-163.



Babakus, E. y Gregory W., 1992. An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Business Research*. 24 (3), 253–68.

Barnett, W. y Raja, M., 1995. Application of QFD to the software development process. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 12(6), 24-42.

Behara, R. y Chase, R., 1993. Service quality deployment: Quality service by design. *Perspectives in Operations Management*. 88– 99.

Benner, M., Geerts, R, Linnemann, A, Jongen, W., Folstar, P. y Crossen, H., 2003. A chain information model for structured knowledge management: Towards effective and efficient food product improvement. *Trends in Food Science & Technology*. 14(11), 469–477.

Bennet, P., 1995. *Dictionary of Marketing terms*. American Marketing Association, Chicago: NTC Business Books.

Bergman, B. y Klefsjö, B., 2002. *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, 2nd ed.*, London: McGraw-Hill.

Berkley, B.J. y Gupta, A., 1994. Improving service quality with information technology. *International Journal of Information Management*. 14, 109-21.

Barnard, B., 1992. Using Quality Function Deployment to align business strategies and business processes with customer needs. *Transactions from the 4th International Symposium on Quality Function Deployment, QFD Institute*, 514-525.

Berry, L. y Yadav, M., 1997. El papel del valor en la determinación del precio de los servicios. *Harvard Deusto Business Review*. 78, 26-37.

Berry, L. y Parasuraman, A., 1991. *Marketing Services. Competing through Quality*. New York: The Free Press.

Bhattacharya, A., Sarkar, B. y Mukherjee, S., 2005. Integrating AHP with QFD for Robot selection under requirement perspective. *International Journal of Production Research*. 43(17), 3671-85.

Bier, I. y Cornesky, R., 2001. Using QFD to construct a higher education curriculum. *Quality Progress*. 34 (4), 64–68.



Bigné, J., Moliner, M. y Callarisa, L., 2000. El valor y la fidelización de clientes: propuesta de modelo dinámico de comportamiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 9(3), 65-78.

Bloemer, J., Brijs, T., Swinnen, G. y Vanhoof, K., 2002. Identifying latently dissatisfied customers and measures for dissatisfaction management. *The International Journal of Bank Marketing*. 20(1):27-37.

Bloemer, J. y de Ruyter, K., 1998. On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*. 32, 499-513.

Bolton, R. y Drew, J., 1991. A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes. *Journal of Marketing*. 55(January), 1-9.

Booth, R., 1995. Hitting the target. *Management Accounting*. 73 (1), 42.

Boshoff, C., y Gray, B., 2004. The relationships between service quality, customer satisfaction and buying intentions in the private hospital industry. *South African Journal of Business Management*. 35(4), 27-37.

Boronico, J., 1999. Reliability-constrained pricing, capacity, and quality: an illustration of economic concepts to postal services. *Production and Operations Management*. 8(1), 92-107.

Bossert, J.L., 1991. *Quality Function Deployment: A Practitioners Approach*. Milwaukee: ASQC Quality Press.

Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. y Zeithaml, V., 1993. A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research*. 30(February), 7-27.

Brady, M. y Cronin, J., 2001. Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of Marketing*. 65(3), 34-49.

Brogowicz, A., Delene, L. y Lyth, D., 1990. A Synthesised Service Quality Model with Managerial Implications. *International Journal of Service Industry Management*. 1(1).

Brown, J., Gilbert A. y Paul P., 1993. Improving the Measurement of Service Quality. *Journal of Retailing*. 69 (1), 127-39.

Brown, S. y Swartz, T., 1989. A gap analysis of professional service quality. *Journal of Marketing*. 53, 92-8.



Buttle, F., 1996. SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*. 30(1), 8 – 32.

Butz, H. y Goldstein, L., 1996. Measuring customer value: gaining the strategic advantage. *Organizational Dynamics*. 24, 63-77.

Burke, R., 2002. Technology and the customer interface: What consumers want in the physical and virtual store. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 30, 411-432.

Buzzell, R. y Gale, B., 1987. *The PIMS Principles*. New York: Free Press.

Cadotte, E., Woodruff, R. y Jenkins, R., 1987. Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*. 24, 305-314.

Cadotte, E. y Turgeon, N., 1988. Key factors in guest satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 28(4):44-51.

Caradonna, L., 1987. Interactive Voice and Video Put Power in Users' Hands. *Bank Systems and Equipment*. May, 56-60.

Carman, J., 1990. Consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 66, 33-55.

Carnevalli, J. y Cauchick M., 2008. Review, analysis and classification of the literature on QFD – Types of research, difficulties and benefits. *International Journal of Production Economics*. 114(2), 737–754.

Carnevalli, J., Cauchick M. y Calarge, F., 2010. Axiomatic design application for minimizing the difficulties of QFD usage. *International Journal of Production Economics*. 125(1), 1–12.

Caruana, A., Money, A. H. y Berthon, P., 2000. Service quality and satisfaction: The moderating role of value. *European Journal of Marketing*. 34(11/12), 1338–1352.

Chang, T. y Wildt, A., 1994. Price, product information, and purchase intention: an empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 (1), 16-27.

Chang, C. y Lin, J., 1991. Data flow model of a total service quality management system. *Computers and Industrial Engineering*. 21 (1-4), 117–121.



Chan, L. y Wu, M., 2005. A systematic approach to quality function deployment with a full illustrative example. *The International Journal of Management Science*. 33 (2), 119-139.

Chan, L., y Wu, M., 2002. Quality function deployment: A literature review. *European Journal of Operational Research*. 143,463–497.

Chao, P., 2008. Exploring the nature of the relationships between service quality and customer loyalty: an attribute-level analysis. *The Services Industries Journal*. 28 (1): 95-115.

Chaplin, E. y Terninko, J., 2000. *Customer Driven Healthcare: QFD for Process Improvement and Cost Reduction*. Milwaukee: ASQ Quality Press.

Chase, R., 1981. The Customer Contact Approach to Services: Theoretical Bases and Practical Extensions. *Operations Research*. 29, 4, 698–706.

Chen I., Gupta A., y Rom W., 1994. A study of Price and Quality in Service Operation. *International Journal of Service Industry Management*. 5(2), 23-33.

Cheng, L., y de Melo Filho, L., 2007. *QFD in managing product development*. Editora Blücher: São Paulo.

Chías, J., 1999. *El mercado todavía son personas. Ideología, metodología y experiencias de marketing*. Madrid: McGraw-Hill.

Chuang, P., 2001. Combining the analytic hierarchy process and quality function deployment for a location decision from a requirement perspective. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 18(11), 842-9.

Churchill, G. y Surprenant, C., 1982. An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*. 19(November), 491-504.

Cohen, L., 1995. *Quality Function Deployment. How to Make QFD Work for You*. Massachusetts: Addison Wesley Longman.

Clemmer, J. y Sheehy, B., 1992. *Firing on all Cylinders. The Service/Quality system for High-Powered Corporate Performance*. Homewood, Illinois: Business One Irwin.

Corfman, K., 1987. Comparability and competition among consumer products: a typology for specifying hierarchical comparison structures. *Advances in Consumer Research*. 14, 29-31.



Cristiano, J., Liker, J. y White I., 2000. Customer-driven product development through quality function deployment in the US and Japan. *Journal of Product Innovation Management* 17 (4), 286–308.

Cronin J. y Taylor, S., 1992. Measuring Service Quality: A reexamination and Extension. *Journal of Marketing*. 56, 55-68.

Cronin, J., Brady, M. y Hult., 2000. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*. 76(2), 193–218.

Crosby, P., 1979. *Quality Is Free*. New York: McGraw-Hill.

Crowe, T. y Cheng, C., 1995. Using Quality Function Deployment in manufacturing strategic planning. *International Journal of Operations & Production Management*. 16, (4), 35-38.

Cummins, J., y Doherty N. A., 2006. The Economics of Insurance Intermediaries. *Journal of Risk and Insurance*. 73, 359-396.

Curry, A., 1999. Innovation in public service management. *Managing Service Quality*. 9 (3), 180-90.

Curtis, C. y Ellis, L., 1998. Satisfy customers while speeding R&D and staying profitable. *Research Technology Management*. 40(5), 23-7.

Dabholkar, P., 1996. Consumer evaluations of new technology-based self-service operations: an investigation of alternative models. *International Journal of Research in Marketing*. 13(1), 29-51.

Dawar, N. y Philip P., 1994. Marketing Universals: Consumers' Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Product Quality. *Journal of Marketing*. 58 (April), 81-95.

Dawson, R., 2005. *Developing Knowledge-Based Client Relationship*. Leadership in professional services. Oxford: Elsevier.

Day, R., 1991. Using the QFD concept in non-product related applications. In: *Transactions from the 3rd International Symposium on Quality Function Deployment*, QFD Institute. Nov, MI, 231-241.



Day R., 1993. *Quality function deployment: linking a company with its customers*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.

Devadasan, S., Kathiravan, N. y Thirunavukkarasu, V., 2006. Theory and practice of total quality function deployment: A perspective from a traditional pump manufacturing environment. *The TQM Magazine*. 18(2), 143–161.

Deming, W., 1986. *Out of the Crisis*. MIT Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA: The MIT Press.

Diacon, S. y O'Brien, C., 2002. Persistency in UK Long-Term Insurance: Customer Satisfaction and Service Quality. *CRIS Discussion Papers III*, University of Nottingham.

Diamantopoulos, A. y Siguaw, J., 2000. *Introducing LISREL*. London: Sage Publications.

Dick, A. y Basu, K., 1994. Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 22, 99-113.

Dikmen, I., Birgonul, T. y Kiziitas, S., 2005. Strategic Use of Quality Function Deployment (QFD) in Construction Industry. *Building and Environment*. 40(2), 245-255.

Doods, W., Monroe, K. y Grewal, D., 1991. Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*. 28, 307-19.

Doyotte, R., Love, S. y Peterson, C., 1999. The Zeus mission study – an application of automated collaborative design. *Acta Astronautica*. 45(4), 441-8.

Dror, S. y Barad, M., 2006. House of Strategy (HOS): from strategic objectives to competitive priorities. *International Journal of Production Research*. 44 (18-19), 3879-3895.

Dulude, L., 2002. Automated telephone answering systems and aging. *Behaviour & Information Technology*. 21(3), 171–184.

Durvasula, S., Lysonski, S., Mehta, S. y Tang, B., 2004. Forging relationships with services: The antecedents that have an impact on behavioural outcomes in the life insurance industry. *Journal of Financial Services Marketing*. 8(4), 314-326.

Dube, L., Johnson, M. y Renaghan, L., 1999. Adapting the QFD approach to extended service transactions. *Production and Operations Management*. 8 (3), 301–317.



Eckardt, M. y Döppner R., 2010, The Quality of Insurance Intermediary Services—Empirical Evidence for Germany, *Journal of Risk and Insurance*. 77(3):667–701.

Eggert, A., y Ulaga, W., 2002. Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets. *The Journal of Business and Industrial Marketing*. 17(2/3), 107–118.

Ellram, L., La Londe, B., y Weber, M., 1999. Retail logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 29 (7/8), 477-490.

Ermer, D., 1995. Using QFD becomes an educational experience for students and faculty. *Quality Progress*. 28 (5), 131–136.

Ermer, D. y Kniper, M., 1998. Delighting the customer: Quality function deployment for quality service design. *Total Quality Management*. 9 (5), S86–S91.

Esteban, M. J., 2010. *Análisis estratégico de la calidad en los servicios jurídicos*. (Tesis Doctoral). Barcelona: Facultat d’Economia IQS. Universitat Ramon Llull.

Esteban, M. J., y Tricás, J., 2012. Applying QFD to strategic quality management in law firms. *Total Quality Management & Business Excellence*. 23 (11-12), 1433-1451.

Franceschini, F., 2001. *Advanced Quality Function Deployment*. Boca Raton London New York Washington: A CRC Press Company.

Feigenbaum, A., 1983. *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.

Ferrell, S. y Ferrell, W., 1994. Using Quality Function Deployment in business planning at a small appraisal firm. *The Appraisal Journal*. 62, (3), 382-390.

Fornell, C., 1992. A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*. 56, 6-21.

Fornell, C., Johnson, M., Anderson, E., Chha, J. y Everitt, B., 1996. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*. 60, 7-18.

Fortuna, R., 1988. Beyond quality: Taking SPC upstream. *Quality Progress*. 21 (6), 23–28.

Fornell, C. y Wernerfelt, B., 1987. Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*. 24, 337-346.



Fornell, C., Johnson, M., Anderson, E., Cha, J. y Bryant, B., 1996. The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*. 60, 7-18.

Freestone, O. y Mitchell, V., 2004. Generation Y attitudes towards E-ethics and internet-related misbehaviours. *Journal of Business Ethics*. 54,121-128.

Froehle, C., A. V. Roth., 2004. New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience. *Journal of Operations Management*. 22(1), 1-21.

Fundación de estudios financieros. Estudio sobre el sector asegurador en España 2010. Madrid, 2010.

Gale, B., 1994. *Managing customer value; creating quality and service that customers can see*. New York: The Free Press.

Gallarza, M. y Gil, I., 2006. Desarrollo de una escala multidimensional para medir el valor percibido de una experiencia de servicio. *Investment Marketing*. 10 (2), 25–60.

Gans, N., 2002. Customer loyalty and supplier quality competition. *Management Science*. 48, 207–221.

Garvin, D., 1984. What Does Product Quality Really Mean? *Sloan Management Review*. 26, 25-43.

Garvin, D., 1987. Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*. 65, 101-9.

Gerstner, E., 1985. Do Higher Prices Signal Higher Quality? *Journal of Marketing Research*. 22 (May), 209-15.

Ghobadian, A., Speller, S., Jones, M., 1994. Service quality concepts and models. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 11(9), 43-66.

Ghobadian, A., Speller, S. y Jones, M., 1993. Service quality: concepts and models. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 11(9), 43-66.

Giese, J. y Cote, J., 2000. Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*. 00(01), 34.



Gotlieb, J., Grewal, D. y Brown, S., 1994. Consumer Satisfaction and Perceived Quality: Complementary or Divergent Constructs. *Journal of Applied Psychology*. 79(6), 875-85.

Govers, C., 2001. QFD not just a tool but a way of quality management. *International Journal of Production Economics*. 69, 151–159.

Grande, I., 1996. *Marketing de los Servicios*. Madrid: Esic Editorial.

Granovetter, M., 1985. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. 91, 481-510.

Gremler, D. y Brown, S., 1996. Service loyalty; its nature, importance and implications, En: Edvardsson B., Brown, S., Johnston, R., Scheuing, E., (Eds), *Advancing Service Quality: A Global Perspective*. New York: ISQA, 171-81.

Greenan, N., y Jacques M., 1996. Computers and productivity in France: some evidence, *NBER Working Paper*, 5836 (Cambridge, MA).

Griffin, A., 1992. Metrics for measuring new product development cycle times. *Journal of Product Innovation Management*. 10(2):112-125.

Griffin, A. y Hauser, J., 1993. The Voice of the Customer. *Marketing Science*. 12, (1), 1-27.

Grönroos, C., 1982. Strategic Management and Marketing in the Service Sector. *Swedish School of Economics and Business Administration*.

Grönroos, C., 1984. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*. 18 (4), 36-45.

Grönroos, C., 1990. *Service Management and Marketing*. Lexington Books: Lexington, MA.

Grönroos, C., 2000. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. Chichester: John Wiley and Sons.

Grönroos, C., 2001. The perceived service quality concept - a mistake? *Managing Service Quality*. 11 (3), 150- 152.

Grönroos, C., 2007. *Service management and marketing. Customer management in service competition*, West Sussex: 3ª ed. John Wiley & Sons Ltd.



Guaspari, J., 1996. El valor: competitividad de los 90. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*.(12), 8-12.

Guinta, L. y Praizler, N., 1993. *The QFD Book: The Team Approach to Solving Problems and Satisfying Customers through Quality Function Deployment*. Amacom: New York.

Gummesson, E., 2002. Relationship marketing and a new economy: It's time for deprogramming. *Journal of Services Marketing*. 16(7), 585–589.

Hales, R., 1995. *Quality function deployment as a decision making tool*. Pro Action Development: Milford.

Halstead, D., Hatman, D. y Schimdt, S., 1994. Multisource Effect on the Satisfaction Formation Process. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 22, 114-129.

Hallberg, N., 1999. Incorporating user values in the design of information systems and services in the public sector: A method approach. *Linköping Studies in Science and Technology Dissertation*. 596, Linköping University, Sweden.

Han, S. y Chen, S., Ebrahimpour, M. y Sodhi, M., 2001. A conceptual QFD planning model. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 18 (8), 796-812.

Hanumaiah, N., Ravi, B. y Mukherjee, N., 2006. Rapid hard tooling process selection using QFD-AHP methodology. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 17(3), 332-50.

Harrington, S., 2004. *Market Discipline in Insurance and Reinsurance*. Cambridge, MA: MIT Press.

Hartline, M. y Ferrell, O., 1996. The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*. 69 (October), 52-70.

Harvey, J., 1998. Service quality: A tutorial. *Journal of Operations Management*. 16 (5), 583-597.

Hauser, J. y Clausing, D., 1988. The House of Quality. *Harvard Business Review*, May-June, 63-73.

Haywood-Farmer, J., 1988. Towards a conceptual model of Service Quality. *International Journal of Operations and Production Management*. 8(6),19-29.



Hebbar, C. K., Shenoy, S. S., Rao, G. P. y Nayak, S., 2014. Feasibility Study of Islamic Insurance (Takaful) in India: Challenges & Prospects. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 4(9), 88.

Henning-Thurau, T. y Klee A., 1997. The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development. *Psychology Marketing*. 14(8), 737-64.

Hennig-Thurau T., Kevin R. y Dwayne D., 2002. Understanding Relationship Marketing Outcomes. *Journal of Service Research*. 4 (3), 230-247.

Hermann, A., Huber, F., Algesheime, R. y Tomczak, T., 2006. An empirical study of quality function deployment on company performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 23, 345-66.

Heskett, J., Sasser, W. y Hart, C., 1990. Service Breakthroughs. *Ment Decision*. 29, 14-19. The Free Press, New York.

Hill, T., 1977. On goods and services. *The Review of Income and Wealth*. 23(4) 314-339.

Hill, A., 1994. *Quality function deployment*. En: Lock, D. (Ed.), *Gower Handbook of Quality Management*, second ed. Gover, Brookfield, VT, 364-386.

Hofmeister, K., 1992. QFD in the service and administrative environment, *Fourth Symposium on Quality Function Deployment*. June 15–16, Novi, MI, 237–254.

Hofmeister, K., 1995. QFD in the service environment. En: Eureka, W.E., Ryan, N.E. (Eds.), *Quality up, Costs Down: A Managers Guide to Taguchi Methods and QFD*. ASI Press, Dearborn, MI, 57-78.

Holbrook M., 1999. *Consumer value. A framework for analysis and research*. Londres: Ed. Routledge.

Hong, S. y Goo, Y., 2004. A causal model of customer loyalty in professional service firms: an empirical study. *International Journal of Management*. 21(4), 531-40.

Hong, L., Wang, W. y Zhao, H., 2012. A Service Quality Management Approach Based on QFD. *International Conference on Service Systems and Service Management, IEEE*. 11-14.



Housel, T. y Kanevsky, V., 1995. Reengineering business processes: a complexity theory approach to value added. *INFOR*. 33(4), 248-62.

Hunt, R. y Xavier, F., 2003. The leading edge in strategic QFD. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 20 (1), 56-73.

Hwang, H. y Teo, C., 2001. Translating customers' voices into operations requirements – A QFD application in higher education. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 18 (2), 195–226.

Iacobucci, D., Ostrom, A., Grayson, K., 1995. Distinguishing Service Quality and Customer Satisfaction: The Voice of the Consumer. *Journal of Consumer Psychology*. 4(3), 277-303.

ICEA. Anuario del sector asegurador. Datos 2014. Madrid: ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones), 2015.

ICEA. Anuario del sector asegurador. Datos 2015. Madrid: ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones), 2016.

ICEA. El seguro de automóviles, siniestralidad por garantías. Datos 2014. Madrid: ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones), 2016.

ICEA. Análisis técnico de los seguros de multirriesgo. Datos 2015. Madrid: ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones), 2016.

ICEA. Informe económico del sector asegurador a Marzo del año 2016. Datos 2016. Madrid: ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones), 2016.

Jacoby, K., Chestnut, R. y Silberman, W., 1977. Consumer use and comprehension of nutrition information. *Journal of Consumer Research*. 4, 119–128.

Jacoby, J. y Kyner, D., 1973. Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behaviour. *Journal of Marketing Research*. 10(1), 1-9.

Jain, S. y Gupta, G., 2004. Measuring service quality: SERVQUAL vs. SERVPERF scales. *The Journal for Decision Makers*. 29(2), 25-37.



Jeong, M. y Oh, H., 1998. Quality function deployment: an extended framework for service quality and customer satisfaction in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 17(4), 375-90.

Jiang, J., Shiu, M. y Tu, M., 2007. QFD's Evolution in Japan and the West. *Quality Progress*. July, 30-37.

Johnston, R., Silvestro, R., Fitzgerald, L. y Voss, C., 1990. Developing the determinants of service quality. En: Langerad, E. y Eiglier, P. (Eds.). *Marketing, Operations and Human resources Insights into Services*, 373-400.

Joskow P. L., 1973. Cartels, competition and regulation in the property liability insurance industry. *Bell Journals in Economy and Management*, 4(2):375–427.

Jugulum, R y Sefik, M., 1998. Building a robust manufacturing strategy. *Computers & Industrial Engineering*, 35, (1-2), October 1998, 225-228.

Juran, J., 2000. *Juran's Quality Handbook, 5th Ed.* Singapore: McGraw-Hill.

Kang, G-D y James, J., 2004. Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality*, 14(4):266-277.

Kano, N., 1984. Attractive quality and must be quality. *Quality*. 14(2), 147-156.

Karmarkar, U. y Pitbladdo R., 1995. Service markets and competition. *Journal of Operations Management*. 12(4), 397-411.

Karsak, E., 2004. Fuzzy multiple objective programming framework to prioritize design requirements in quality function deployment. *Computers and Industrial Engineering*. 47, 149-163.

Karsak, E. y Ozogul, C., 2007. An integrated decision making approach for ERP system selection. *Expert Systems with Applications*. 36(1), 660-7.

Kassim, N. y Bojei, J., 2002. Service Quality: Gaps in the Telemarketing Industry. *Journal of Business Research*. 55(11), 845-52.

Kelloway, E., 1998. *Using LISREL for Structural Equation Modelling: A Researcher's Guide*. London: Sage Publications.

Killen, C., Walker, M. y Hunt, R., 2005. Strategic Planning using QFD. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 22 (1), 17-29.



- King, R., 1987. Listening to the voice of the customer: using the Quality Function Deployment system. *National Productivity Review*. Summer, 277- 281.
- Ko, A. y Lee, S., 2000. Implementing the strategic formulation framework for the banking industry of Hong Kong. *Managerial Auditing Journal*. 15 (9), 469-477.
- Kondo, Y., 2000. Attractive quality: its importance and the points of remark. *Total Quality Management*. 11(4), 647-51.
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I. y Cruz, I., 2000. *Dirección de Marketing*. Edición del milenio. Madrid: Prentice Hall.
- Kirker, T., 1994. The voice of the customer. *Industry Week*. 243(2), 11-14.
- Kaneko, N., 1991. QFD implementation in the service industry. *Transactions of the 1991 ASQC Quality Congress*, Milwaukee. WI, 808-813.
- Keiser, T., 1988. Strategies for Enhancing Services Quality. *Journal of Services Marketing*. 2, 65-70.
- Kreitzman, L., 1987. The New Face of Banking. *Marketing*, 18 June, 34-7.
- Krishnan, V. y Ulrich, K., 2001. Product development decisions: a review of the literature. *Management Science*. 47 (1), 1–21.
- Kristensen, K., Martensen, A. y Grønholdt, L., 1999. Measuring the impact of buying behaviour on customer satisfaction. *Total Quality Management*. 10(4/5), 602- 614.
- Kroenert, B., Spalding, L., Cooper, B. y Le, L., 2005. Making the Link. *Marketing Research*. (Spring), 21-25.
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A. y Martínez, M., 1998. El Nivel de la Orientación al Mercado en las Empresas Aseguradoras en España y en el resto de Europa. *Revista Española de Investigaciones en Marketing- Esic*. 2, 99-113.
- Lager, T., 2005. The industrial usability of quality function deployment: A literature review and synthesis on a meta level. *R&D Management*. 35(4), 409–426
- Lam, K. y Zhao, X., 1998. An application of quality function deployment to improve the quality of teaching. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 15 (4), 389-413.



Lapierre, J., Filiatrault, P. y Chebat, J., 1999. Value strategy rather than quality strategy: a case of business-to-business professional services'. *Journal of Business Research*. 45(2), 235-46.

Lee, H., Han, J., y Suh, Y., 2014. Gift or threat? An examination of voice of the customer: The case of MyStarbucksIdea.com. *Electronic Commerce Research and Applications*. 13(3), 205-219.

Lee, H., Lee, Y. y Yoo, D., 2000. The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction. *Journal of Services Marketing*. 14(3):217 – 231.

Lehtinen, U. y Lehtinen, J., 1982. Service quality: a study of quality dimensions. Working paper. *Service Management Institute*, Helsinki.

Lehtinen, U. y Lehtinen, J., 1991. Two approaches to service quality dimensions. *The Service Industries Journal*. 11(3), 287-303.

Leonard, F. y W. Earl S., 1982. The Incline of Quality. *Harvard Business Review*. 60 (September-October), 163-171.

Levitt, T., 1986. *The Marketing Imagination*. New York: Free Press.

Levitt, T., 1972. Production-line approach to services. *Harvard Business Review*. 43.

Lewis, B., 1993. Service Quality: Recent Developments in Financial Services. *International Journal of Bank Marketing*. 11(6), 19-25.

Licht, G. y Moch, D., 1999. Innovation and information technology in services. *The Canadian Journal of Economics*. 32(2), 363-83.

Lichtenberg R., 1995. The output contributions of computer equipment and personnel: a firm-level analysis. *Economic Innovation New Technologies*. 3, 201-17.

Lilja, J. y Wiklund, H., 2006. Obstacles to the creation of attractive quality. *TQM Magazine*. 18 (1), 55-66.

Linnemann, A., Benner, M., Jongen, W., Folstar, P., 2003. Quality function deployment (QFD): can it be used to develop food products? *Food Quality and Preference*. 14, 327-339.

Liu, C. H., y Wu, H. H., 2008. A fuzzy group decision-making approach in quality function deployment. *Quality and Quantity*. 42(4), 527–540.



Lorenzo S., Mira J., Olarte M., Guerrero J. y Moyano S., 2003 Matrix analysis of the client's voice: QFD applied to health care management. *Gac Sanit* 2004. 18(6), 464-71.

Lovelock, C.H., 1996. *Services Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

Lowe, A., Ridgway, K. y Atkinson, H., 2000. QFD in new production technology evaluation", *International Journal of Production Economics*. 67(2), 103-12.

Lu, M.H., Madu, C.N., Kuei, C. y Winokur, D., 1994. Integrating QFD, AHP and benchmarking in strategic marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 9, (1), 41-50.

Lu, M.H. y Kuei, C., 1995. Strategic marketing planning: a Quality Function Deployment approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 12, (6), 85-97.

Lynch R. y Cross K., 1991. *Measure Up: Yardsticks for Continuous Improvement*, Basil Blackwell, Cambridge, MA.

Macintosh, G. y Lawrence S., 1997. Retail Relationships and Store Loyalty: A Multi-level Perspective. *International Journal of Research in Marketing*. 14 (5), 487-97.

Macneil, I., 1980. *The New Social Contract*. New Haven: Yale University Press.

Maddux, G.A., Amos, R.W., y Wyskida, A.R., 1991. Organizations can apply quality function deployment as strategic planning tool. *Industrial Engineering*. 23 (9), 33-37.

Maister, D., 2003. *Managing the Professional Service Firm*. Simon & Shuster: London.

Mangold, W. y Babakus, E., 1991. Service Quality: The Front-Stage vs. the Back-Stage Perspective. *Journal of Services Marketing*. 5, 59-70.

Mano, H., y Oliver, R., 1993. Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: Evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of Consumer Research*. 24, 451-466.

MAPFRE, 2015. El mercado español de seguros en 2014. Datos 2014. Madrid: MAPFRE.

Maritan, D. y Panizzolo, R., 2009. Identifying business priorities through quality function deployment. Insights from a case study. *Marketing Intelligence & Planning*. 27(5), 714-728.



Martín, D.; Barroso, C. y Martín, E., 2004. El valor percibido de un servicio. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. 8(1), 47-71.

Martins, A. y Aspinwall, E., 2001. Quality function deployment: An empirical study in the UK. *Total Quality Management*. 12 (5), 575–588.

Mattsson, J., 1992. A Service Quality Model Based on an Ideal Value Standard. *International Journal of Service Industry Management*. 3(3), 18-33.

Matzler, K. y Hinterhuber, H.H., 1998. How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. *Technovation*. 18 (1), 25–38.

Mazis, M., Antola B. y Klippel, R., 1975. A Comparison of Four Multi-Attribute Models in the Prediction of Consumer Attitudes. *Journal of Consumer Research*. 2, 38-52.

Mazur, G., 1993. QFD for Service Industries. From Voice of Customer to Task Deployment. *The Fifth Symposium on Quality Function Deployment*, Michigan, June.

McLaurin, D. y Bell, S., 1991. Open communication lines before attempting total quality. *Quality Progress*. 24 (6), 25–28.

McLaurin, D. y Bell, S., 1993. Making customer service more than just a slogan. *Quality Progress*. 26 (11), 35–39.

Mehrjerdi, Y., 2010. Applications and Extensions of Quality Function Deployment. *Assembly Automation*. 30 (4) 388.

Metzler, K. y Hinterhuber, H., 1998. How to make product development projects more successful by ntegrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. *Technovation*. 18(1), 25-38.

Miguel, P., 2003. The state-of-the-art of the Brazilian QFD applications at the top 500 companies. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 20 (1), 74–89.

Milgrom, P. y Roberts J., 1986. Limit pricing and entry under incomplet information. *Econometrica*. 50, 443-460.

Miller, R., Brooks, N., Jones, T. y Winick, L., 2008. Information Systems Service Quality: An Examination of User Expectations. *American Journal of Business*. 23 (2), 37-42.



Mittal, A. y Kumar A., 2011. *An Exploratory Study of Factors Affecting Selection of Life Insurance Products. Insurance Theory and Practice*. New Delhi: Prentice Hall.

Mizuno, S. y Akao, Y., 1978. Quality Function Deployment: A Companywide Quality Approach. JUSE Press. En Jiang, J., Shiu, M. y Tu, M., 2007. QFD's Evolution in Japan and the West. *Quality Progress*, July, 30-37.

Moen, R., 1998. New quality cost model used as a top management tool. *The TQM Magazine*. 10(5), 334-41.

Molina B., 2013. El sector de los seguros en España: Análisis de la entidad aseguradora Mapfre. *Universidad de Valladolid*.

Mont, O., 2002. Clarifying the concept of Product-Service System. *Journal of Cleaner Production*. 10(3): 237-45.

Monroe, K. y Krishnan, R., 1985. The effect of price on subjective product evaluation, en: Jacoby, J. y Olson, J.C. (Eds.) *Perceived Quality: how consumers view stores and merchandise*. Lexington: Lexington Books.

Moore, J.F. y Santomero, A.M., 1999. The industry speaks: results of the WFIC Insurance Survey. En Cummins, J.D. y Santomero, A.M. (Eds.), *Changes in the Life Insurance Industry: Efficiency. Technology and Risk Management*, Kluwer: Norwell.

Morrow, J., Sirmon, D. y Hitt, M., 2007. Creating value in the face of declining performance: firm strategies and organizational recovery. *Strategic Management Journal*. 28, 271–283.

Motwani, J., Kumar, A. y Mohamed, Z., 1996. Implementing QFD for improving quality in education: An example. *Journal of Professional Services Marketing*. 14 (2), 149–159.

Moura, E. y Saraiva, P., 2001. The development of an ideal kindergarten through concept engineering/quality function deployment. *Total Quality Management*. 12 (3), 365–372.

Mulconrey, B., 1986. High Tech that creates high touch. *Best's Review*. October, 114-7.

Mrad, F. y Partovi, 1997. An industrial workstation characterization and selection using quality function deployment. *Quality & Reliability Engineering International*. 13(5), 261-8.

Murdick, R., Render, B. y Russell, R., 1990. *Service operations management*. Massachusetts: Allyn and Bacon.



Mursaleen, M., Ijaz, M. y Kashif, M., 2014. Service Quality of News Channels: A Modified SERVQUAL Analysis. *Observatorio Journal*. 171-188.

Nagendra, P. y Osborne, S., 2000. Professional services marketing: a house of quality approach. *Journal of Professional Services Marketing*. 21(1), 23-43.

Natarajan, R., Martz, R. y Kurosaka, K., 1999. Applying QFD to internal service system design. *Quality Progress*. 32 (2), 65–70.

Nicholson, G., 1990. Competition between Banks and Insurance Companies. *The Centre for European Policy Studies*, Brussels.

Nikroo, E., Tabriz, A., Farahani, A. y Tavakoli, M., 2013. Prioritizing Strategies and Ranking Execution Methods by Integrated Approach of SWOT Analysis and Fuzzy Quality Function Deployment. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 3(3), 965-973.

Nilson, T., 1992. *Value-added marketing: marketing management for superior results*. McGraw Hill: Berkshire.

Nguyen, N., 1991. Un modèle explicatif de l'évaluation de la qualité d'un service: une étude empirique. *Recherche et Applications en Marketing*. 2, 83-98.

O'Donnell, A., 2001. Driving AIG's transformation through influence. *Insurance & Technology*. 26 (Nov), 38-39.

Ohfugi, T., 1990. Quality function deployment for the Service Industry. En: Akao, Y. (Ed.), *Quality Function Deployment*. Cambridge: Productivity Press, 299–328.

Oliver, R., 1980. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*. 17, 460- 9.

Oliver, R., 1993. A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts, en: Swartz, T.A., Bowen, D.E. and Brown, S.W. (Eds). *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 2. Greenwich: JAI Press, 65-85.

Oliver, R., 1997. *Satisfaction: A behavioural perspective on the consumer*. New York: McGraw Hill.

Ostrom, A. y Iacobucci D., 1995. Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services. *Journal of Marketing*. 59 (January), 17–28.



Owlia, M. y Aspinwall, E., 1996. A framework for the dimensions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education*. 4(2), 12-20.

Owlia, M. y Aspinwall, E., 1998. Application of quality function deployment for the improvement of quality in an engineering department. *European Journal of Engineering Education*. 23 (1), 105–115.

Pallant, J., 2001. *SPSS Survival Manual. A Step-by-Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows*. Buckingham: Open University Press.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L., 1985. A conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 49 (Fall), 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L., 1988. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 64, 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L., 1991. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*. 67 (4), 420–50.

Parasuraman, A. y Grewal, D., 2000. The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. *Journal of Academy of Marketing Science*. 28, 168-174.

Parente, R., Choi, B., Slangen, A. y Ketkar, S., 2010. Distribution system choice in a service industry: An analysis of international insurance firms operating in the United States. *Journal of International Management*. 16, 275--287.

Park, T. y Kim, K., 1998. Determination of an optimal set of design requirements using house of quality. *Journal of Operations Management*. 16(5), 569-81.

Partovi, F., 2001. An analytic model to quantify strategic service vision. *International Journal of Service Industry Management*. 12(5), 476-99.

Partovi, F., 2001. An analytic model to quantify strategic service vision. *International Journal of Service Industry Management*. 12, (5), 476–499.

Partovi, F. y Corredoira, R., 2002. Quality function deployment for the good of soccer. *European Journal of Operational Research*. 137(3), 642-56.



Patterson, P. y Spreng, R., 1997. Modeling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intention in a business-to-business, service context: an empirical examination. *International Journal of Service Industry Management*. 8(5), 414-34.

Pérez, C., 1986. *Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto*, en Ominami, C. La tercera revolución industrial. Impactos internacionales del actual viraje tecnológico, Buenos Aires: RIAL editorial.

Pollak, R., 1977. Price dependent preferences. *American Economic Review*. 67, 64– 75.
Porter, M., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Powpaka, S., 1996. The role of outcome quality as a determinant of overall service quality in different categories of services industries: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*. 10(2), 5-25.

Pyon, C., Woo, J. y Park, S., 2010. Intelligent service quality management system based on analysis and forecast of VOC. *Expert Systems with Applications*. 37(2), 1056-1064.

Peppers, D. y Rogers, M., 2004. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Peterson, R. y Wilson, W., 1992. Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 20, 61-71.

Priem R., 2007. A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*. 32(1): 219–235.

Pun, K., Chin, K. y Lau, H., 2000. A QFD/hoshin approach for service quality deployment: A case study. *Managing Service Quality*. 10(3), 156–170.

Ramasamy, N. y Selladurai, V., 2004. Fuzzy logic approach to prioritise engineering characteristics in quality function deployment (FL-QFD). *International Journal of Quality & Reliability Management*. 21(9), 1012 - 1023

Ranaweera, C. y Prabhu, J., 2003. On the Relative Importance of Customer Satisfaction and Trust as Determinants of Customer Retention and Positive Word-of Mouth. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. 12(1):82-89.



Rao, R. y Kent B., 1989. The Effect of Price, Brand Name, and Store Name on Buyers' Perceptions of Product Quality: An Integrated Review. *Journal of Marketing Research*. 26 (August), 351-357.

Rathmell, J.M., 1966. What is meant by services? *Journal of Marketing*. 30, 26-32.

Ravald, A. y Grönroos, C., 1996. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*. 30(2), 19–30.

Reichheld, F., 1996. Learning from customer defections. *Harvard Business Review*. 56-69.

Reichheld, F. y Sasser, W., 1990. Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review*. (September-October), 105-111.

Richardson, I., 1997. Use of quality function deployment to develop womens studies strategy. en: Grundy, A.F., Kohler, D., Oechtering, V., Petersen, U. (Eds.), *Women, Work, and Computerization: Spinning a Web from Past to Future – Proceedings of the 6th International IFIP Conference on Women, Work, and Computerization*, May, Bonn, Germany. Springer, Berlin, 401–410.

Richard, M. y Allaway, A., 1993. Service quality attributes and choice behavior. *Journal of Services Marketing*. 7(1), 59-68.

Robledo, M., 2004. Modelos de medición de la calidad de servicio: su aplicación a empresas de transporte aéreo. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*. 18, 147-172.

Roman, E., 2010. *Voice-of-the-Customer Marketing: A Revolutionary 5-Step Process to Create Customers Who Care, Spend, and Stay*. New York: McGraw-Hill.

Rosemberg, J.M., 1995. *Dictionary of retailing and merchandising*. New Jersey: John Wiley and Sons.

Royo, M., Tricás, J. y Tomás, J., 2005. Improving Quality in the Spanish Electrical Sector: A QFD Application. *Total Quality Management*. 16(4), 555-568.

Rust, R., y Zahorik, A., 1993. Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*. 69 (2), 193–215.

Rust, R., Zahorik, A. y Keiningham, T., 1995. Return on Quality (ROQ): making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing*. 59, 58-70.



Salegna, J. y Stephen A., 2005. Consumer Loyalty to Service Providers: An Integrated Conceptual Model. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. 18, 51-67.

Sampson, S. y Froehle, C., 2006. Foundations and implications of a proposed unified services theory. *Production and Operations Management*. 15(2), 329-43.

Samuel, D. y Hines, P., 1999. Designing a supply chain change process: A food distribution case. *International Journal of Retail and Distribution Management*. 27 (10), 409–420.

Satorra, A. y Bentler, P., 1988. *Scaling Corrections for Statistics in Covariance Structure Analysis*. Los Angeles: University of California at Los Angeles.

Santos, J., 2002. From intangibility to tangibility on service quality perceptions. *Managing Service Quality*. 12(5), 292-302.

Sasser, W., Olsen, R. y Wyckoff, D., 1978. *Management of service operations*. Boston: Allyn and Bacon.

Sauerwein, E., Bailon, F., Matzler, K. y Hinterhuber, H., 1996. The Kano model: how to delight your customers. *International Working Seminar on Production Economics*. 19-23 February, 313-27.

Saurina, C. y Coenders, G., 2002. Predicting overall service quality: a structural equation modelling approach, en: Ferligoj, A. and Vrar, A. (Eds), *Developments in Social Science Methodology*, 18, 217-38.

Scitovsky, T., 1945. Some consequences of the habit of judging quality by price. *Review of Economic Studies*. 12, 100-105.

Schechter, L., 1984. A normative conception of value. *Progressive Grocer*, 12-14.

Schlossberg, H., 1990. Satisfying Customers is a Minimum; You Really Have to 'Delight' Them. *Marketing News*. 24, 10-11.

Scitovsky, T., 1945. Some consequences of the habit of judging quality by price. *Review of Economic Studies*. 12, 100-105.

Shewfelt, R., 1999. *What is quality? Postharvest Biology and Technology*. 15, 197–200.



Siddiqui, H., Khand, V. y Sharma, T., 2010. Measuring the customer perceived service quality for life insurance services: an empirical investigation. *International Business Research*. 3(3), 171-186.

Siegel, D. y Griliches, Z., 1992. Purchased services, outsourcing, computers, and productivity in manufacturing. *Output Measurement in the Service Sector*, ed. Z. Griliches. Chicago: The University of Chicago Press.

Smith, A. y Lewis, B., 1988. Customer Care in the Service Sector: The Suppliers' Perspective. *Financial Services Research Centre*, Manchester School of Management.

Soderlund, M., 1998. Customer Satisfaction and its Consequences on Customer Behaviour Revisited: The Impact of Different Levels of Satisfaction on Word-of-Mouth, Feedback to the Supplier and Loyalty. *International Journal of Service Industry Management*. 9(2), 169-183.

Sohn, S., 1999. Quality function deployment applied to local traffic accident reduction. *Accident Analysis and Prevention*. 31 (6), 751-61.

Spreng, R. y Mackoy, R., 1996. An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of retailing*. 722, 201-14.

Stamm, G., 1992. Flowing customer demanded quality from service planning to service design. *Transactions of the Fourth Symposium on Quality Function Deployment*. 394–411.

Stauss, B., 1993. Service problem deployment: Transformation of problem information into problem prevention activities. *International Journal of Service Industry Management*. 4(2), 41–62.

Sullivan L., 1986. Quality function deployment. *Quality Progress*. 19 (6):39–50.

Sullivan, L. P., 1988. Policy Management through Quality Function Deployment. *Quality Progress*. 21 (6), 18-2.

Tahir, I. y Wan Ismail, W., 2005. Service Quality in the Financial Services Industry in Malaysia: The Case of Islamic Banks and Insurance. *International Review of Business Research Papers*. 1(2):10-21.

Takeuchi, H. y John A., 1983. Quality Is More Than Making a Good Product. *Harvard Business Review*. 61, 139-145.



Taylor, A. y Thomas L., 1994. An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers' Purchase Intentions. *Journal of Retailing*, 70 (Summer), 163-178.

Teas, R., 1993. Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perception of Quality. *Journal of Marketing*. 57, 18–34.

Tessler, A., Wada, N. y Klein, B., 1993. QFD at PG&E – Applying quality function deployment to the residential services of Pacific Gas and Electric Company. *Transactions of the Fifth Symposium on Quality Function Deployment*, June, Novi, MI.

Toran, D., 1993. Quality service (quality everything!). *LIMRA'S Market Facts*. 12 (2), 10-11.

Tribus, M., 1993. Quality management in education. *Journal for Quality and Participation*. 16 (1), 12–21.

Tse, C., 2001. How much more are consumers willing to pay for a higher level of services? A preliminary survey. *Journal of Services Marketing*. 15, 11-17.

Tsoukatos, E., Marwa, S. y Rand, G., 2004. Quality improvement in the Greek and Kenyan insurance industries. *Archives of Economic History*. 16(2), 93-116.

Tsoukatos, E. y Rand, G., 2006. Path Analysis of Perceived Service Quality, Satisfaction and Loyalty in Greek Insurance. *Managing Service Quality*. 16(5), 501–19.

Tsoukatos, E.K., 2007. Customer behaviour, service quality and the effects of culture: A quantitative analysis in Greek insurance, Thesis Submitted for the Degree of PhD 9th April 2007 to Lancaster University, Management School, Department of Management Science.

UNESPA, 2014. Anuario del sector asegurador 2014. Datos 2014. Madrid: UNESPA (Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras).

UNESPA, 2016. Memoria social 2015. Datos 2015. Madrid: UNESPA (Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras).

Vera J. y Trujillo A., 2013. Service quality dimensions and superior customer perceived value in retail banks: An empirical study on Mexican consumers. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 20(6), 579-586.



Van Looy, B., Gemmel, P., Desmet, S., Van Dierdonck, R. y Serneels, S., 1998. Dealing with productivity and quality indicators in a service environment: some field experiences. *International Journal of Service Industry Management*. 9(4), 359-76.

Verma, D. y Knezevic, J., 1996. A fuzzy weighted wedge mechanism for feasibility assessment of system reliability during conceptual design. *Fuzzy Sets and Systems*. 83 (2), 179-87.

Vilares, M. y Coelho, P., 2003. The employee customer satisfaction chain in the ECSI model. *European Journal of Marketing*. 37, 1703-22.

Walker, J., y Baker, J., 2000. An exploratory study of a multi-expectation framework for service. *Journal of Service Marketing*. 14(5), 411–431.

Wang, Y., Lo, H. y Hui, Y., 2003. The antecedents of service quality and product quality and their influences on bank reputation: evidence from the banking industry in China. *Managing Service Quality*. 13(1), 72-83.

Weiss, A. y Butler, K., 1992. Use of QFD in liquid rocket engine power cycle selection. *Transactions of the Fourth Symposium on Quality Function Deployment*. June 15-16, 588-604.

Westbrook, R., y Oliver, R., 1991. The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*. 18, 84-91.

Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. y Gremler, D., (2008). *Services Marketing*. London: McGraw-Hill Education.

Wisniewski, M., 2001. Using SERVQUAL to access customer satisfaction with public sector services. *Managing Service Quality*. 11(6), 380-388.

Wolinsky, A., 1983. Prices as Signals of Product Quality. *Review of Economic Studies*. 50, 647-656.

Woodruff B., 1997. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25(2), 139-153.

Yi, Y., 1990. A critical review of consumer satisfaction. In V.A. Zeithaml, (Ed.). *Review of Marketing 1990*, American Marketing Association, 68-123.

Yoshizawa, T., 1993. Quality strategy deployment by means of QFD. *Proceedings of the European Organisation for Quality Conference*, Helsinki, 43-47.



Young, C., Cunningham, L. y Lee, M., 1994. Assessing Service Quality as an Effective Management Tool: The Case of the Airline Industry. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2, 76-96.

Yu, Y. T., y Dean, A., 2001. The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*. 12(3), 234–251.

Yusof, T., Gbadamosi, A. y Hamadu, D., 2009. Attitudes of Nigerians towards Insurance Services: An Empirical Study. *African Journal of Accounting, Economics, Finance, and Banking Research*. 4(4), 34-46.

Zaïdi, A., 1993. *QFD Despliegue de la función de calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Zakarian, A. y Kusiak, A., 1999. Forming teams: an analytical approach. *IIE Transactions*. 31(1), 85-97.

Zeithaml, V., 1981. Now Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services. *American Marketing Association*. 186-90.

Zeithaml V., 1984. Issues in conceptualizing and measuring consumer response to price. *Advances in consumer research*. 11, 612-616.

Zeithaml, V., 1987. Defining and relating price, perceived quality, and perceived value. *Marketing Science Institute*. 87-101.

Zeithaml, V., 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means- End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*. 52, 2-22.

Zeithaml, V., 2000. Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn? *Academy of Marketing Science Journal*. 28(1), 67-85.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L., 1990. *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.

Zeithaml, V., Berry, L. y Parasuraman, A., 1996. The Behavioural Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*. 60, 31–46.

Zeithaml, V. y Bitner, M., 1996. *Services Marketing*. Boston: McGraw-Hill.



Zhu, F., Wymer, W. y Chen, I., 2002. IT-based services and service quality in consumer banking. *International Journal of Service Industry Management*, 13(1), 69-90.

Zultner, R., y Mazur, G., 2006. The Kano model: Recent developments in The eighteenth symposium on quality function deployment. *Quality Function Deployment Institute*.





Anexos





2 Anexos al Capítulo 2: El sector asegurador

2.1 La dirección general de seguros y fondos de pensiones (DGSFP)

De entre las principales funciones de la DGSFP se pueden destacar las siguientes:

- Control del cumplimiento de los requisitos precisos para el acceso y la ampliación de la actividad aseguradora y reaseguradora privada, la supervisión ordinaria de su ejercicio, el control de los requisitos exigibles a los administradores y socios de las entidades que realizan dicha actividad y a las demás personas físicas y jurídicas sometidas a la Ley 30/1995, de 8 de noviembre, de ordenación y supervisión de los seguros privados.
- Control en materia de fusiones, agrupaciones, cesiones de cartera, transformaciones, escisiones y otras operaciones entre entidades aseguradoras, y las iniciativas sobre medidas y operaciones que comporten una mejora en la estructura sectorial o en la de alguno de sus ramos.
- Control previo para el acceso a la actividad de mediación en seguros, la supervisión ordinaria de su ejercicio y el desempeño de las demás funciones de vigilancia previstas en la Ley 9/1992, de 30 de abril, de mediación en seguros privados.
- Control del cumplimiento de los requisitos precisos para el acceso a la actividad por entidades gestoras de fondos de pensiones, la supervisión ordinaria de su ejercicio, así como de los requisitos que han de cumplir los planes y fondos de pensiones con arreglo al texto refundido de Ley de Regulación de los Planes y Fondos de Pensiones, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2002, de 29 de noviembre.
- Supervisión ordinaria y la inspección del ejercicio de su actividad por las entidades y personas enunciadas en los párrafos precedentes y el análisis de la documentación que deben remitir las entidades aseguradoras a la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones para facilitar el control de su solvencia.
- Preparación de proyectos normativos en materia de las competencias del centro directivo.
- Realización de estudios sobre los sectores de seguros y reaseguros privados y planes y fondos de pensiones, así como la coordinación de las relaciones en

estos ámbitos con la Unión Europea, con otros Estados y con organismos internacionales, de acuerdo con el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

- Soporte administrativo y técnico al Comisionado para la defensa del asegurado y del partícipe en planes de pensiones en el ejercicio de las funciones que tiene encomendadas, así como desarrollar las funciones que le atribuye la normativa sobre protección de los clientes de servicios financieros.

2.2 Anexos para el análisis de los seguros de no vida

En este apartado, se analizarán aspectos relacionados con la contratación de los seguros de no vida así como aspectos importantes de la sociedad y la economía para este tipo de seguros.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Promedios		
											Pre crisis	Crisis	Histórico
Países Bajos	6,08%	2,83%	2,68%	2,72%	2,75%	2,86%	3,20%	2,88%	2,90%	2,82%	3,87%	2,88%	3,17%
Dinamarca	1,64%	1,95%	1,98%	2,02%	2,76%	2,96%	2,45%	2,66%	3,02%	2,78%	1,86%	2,67%	2,42%
Francia	2,25%	2,15%	2,21%	2,08%	2,39%	2,30%	2,25%	2,38%	2,47%	ND	2,20%	2,31%	2,28%
España	2,13%	2,03%	2,12%	1,99%	2,12%	1,99%	2,13%	2,18%	2,24%	ND	2,09%	2,11%	2,10%
Bélgica	1,86%	1,78%	1,72%	1,71%	1,80%	1,88%	1,70%	1,66%	1,66%	ND	1,79%	1,74%	1,75%
Italia	1,85%	1,82%	1,65%	1,68%	1,83%	1,74%	1,66%	1,61%	1,43%	1,37%	1,77%	1,62%	1,66%
Eslovenia	1,82%	1,79%	1,82%	1,79%	1,91%	1,47%	1,36%	1,51%	1,31%	ND	1,81%	1,56%	1,65%
Suecia	2,02%	1,87%	1,58%	1,62%	1,27%	1,39%	1,55%	1,67%	1,66%	1,64%	1,82%	1,54%	1,63%
Chipre	1,06%	1,22%	1,32%	1,32%	1,44%	1,46%	1,46%	1,53%	1,48%	ND	1,20%	1,45%	1,37%
Croacia	1,15%	1,26%	1,48%	1,59%	1,56%	1,25%	1,28%	1,49%	1,05%	ND	1,30%	1,37%	1,35%
Finlandia	1,22%	1,19%	1,12%	1,16%	1,09%	1,34%	1,25%	1,21%	1,24%	1,28%	1,18%	1,22%	1,21%
Portugal	1,15%	1,19%	1,13%	1,08%	1,07%	1,01%	0,97%	1,04%	ND	ND	1,16%	1,04%	1,08%
Hungría	1,22%	1,17%	1,05%	1,00%	0,86%	0,96%	0,71%	0,67%	0,80%	ND	1,15%	0,83%	0,94%
Rumania	2,45%	1,90%	0,41%	0,44%	0,44%	0,48%	0,46%	0,44%	ND	ND	1,59%	0,45%	0,88%
Rep. Checa	0,95%	0,86%	0,83%	0,79%	0,82%	0,81%	0,80%	0,75%	0,80%	0,83%	0,88%	0,80%	0,83%
Polonia	0,74%	0,69%	0,77%	0,79%	0,84%	0,89%	0,84%	0,88%	0,82%	ND	0,73%	0,84%	0,81%
Estonia	0,75%	0,63%	0,75%	0,67%	0,90%	0,77%	0,73%	0,62%	0,57%	ND	0,71%	0,71%	0,71%
Eslovaquia	0,58%	0,57%	0,61%	0,49%	0,60%	0,62%	0,53%	0,49%	0,46%	ND	0,59%	0,53%	0,55%
Letonia	0,41%	0,53%	0,68%	0,56%	0,33%	0,34%	0,68%	0,64%	0,55%	ND	0,54%	0,52%	0,52%
Bulgaria	0,29%	0,28%	0,28%	0,44%	0,58%	0,63%	0,50%	0,94%	0,72%	ND	0,29%	0,63%	0,52%
Grecia	ND	0,39%	0,47%	0,42%	0,40%	0,49%	0,52%	0,46%	0,41%	ND	0,43%	0,45%	0,44%
Lituania	0,29%	0,36%	0,40%	0,41%	0,62%	0,43%	0,51%	0,39%	0,32%	ND	0,35%	0,45%	0,41%

Figura 8.1: Importancia del seguro en la renta disponible de los hogares.
 Fuente: "Memoria social 2015". UNESPA.

En la Figura 8.1 se observa que el esfuerzo económico que hacen las familias españolas para adquirir sus productos aseguradores es elevado, comparado con otros países de

Europa, es evidente que el estado español se encuentra entre las primeras posiciones y esto pone de manifiesto la tradición aseguradora así como el grado de concienciación de los españoles hacia los productos aseguradores.

Según el informe “*Memoria social 2015*” de UNESPA, la tasa de penetración de los principales productos aseguradores en el estado español aumenta en función del tamaño de la unidad familiar, como se observa en la siguiente Figura 8.2:

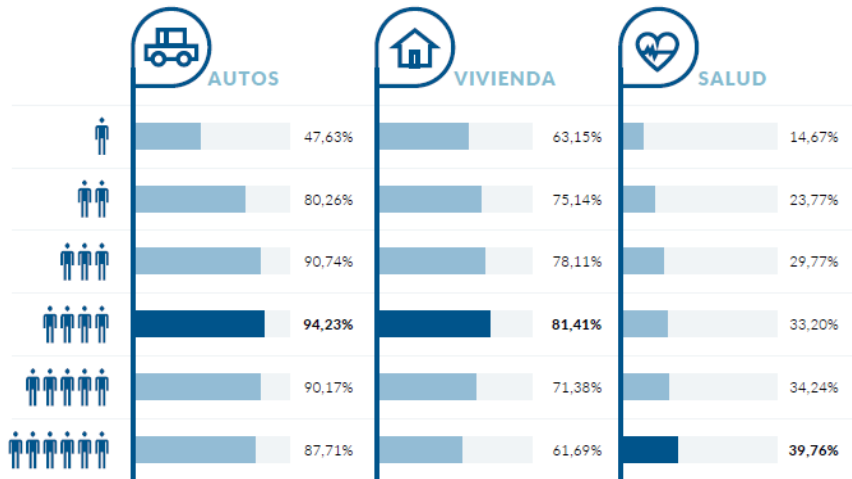
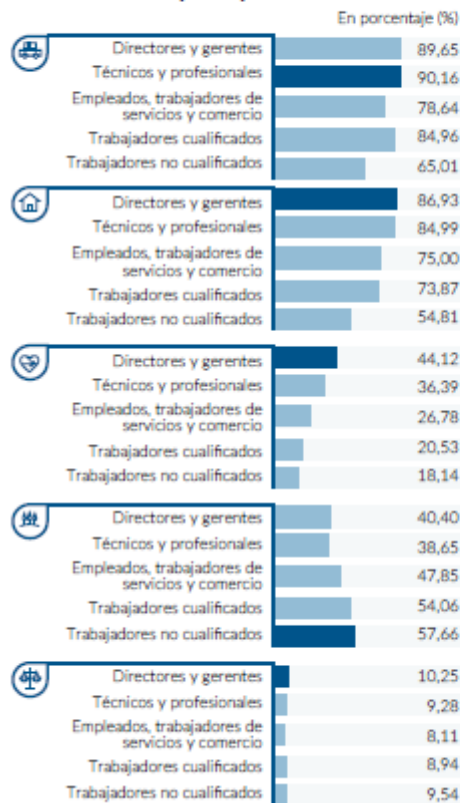


Figura 8.2: penetración de los principales grupos aseguradores.
Fuente: “*Memoria social 2015*”. UNESPA.

Se aprecia que las familias de cuatro miembros presentan tasas de penetración más elevadas en los tipos de producto de especial interés para este estudio, automóviles y hogar.

De la misma forma, el nivel de ingresos de las familias así como la profesión del sustentador principal, son aspectos relevantes para analizar la tasa de penetración de los productos aseguradores. En la Figura 8.3 se observa una clara correlación entre el poder adquisitivo de las familias y la adquisición de productos aseguradores así como que las familias donde el principal sustentador ocupa posiciones laborales de mayor responsabilidad.

Penetración de los distintos tipos de seguros por el perfil profesional del sustentador principal.



Penetración de los distintos tipos de seguros por el nivel de ingresos del sustentador principal.

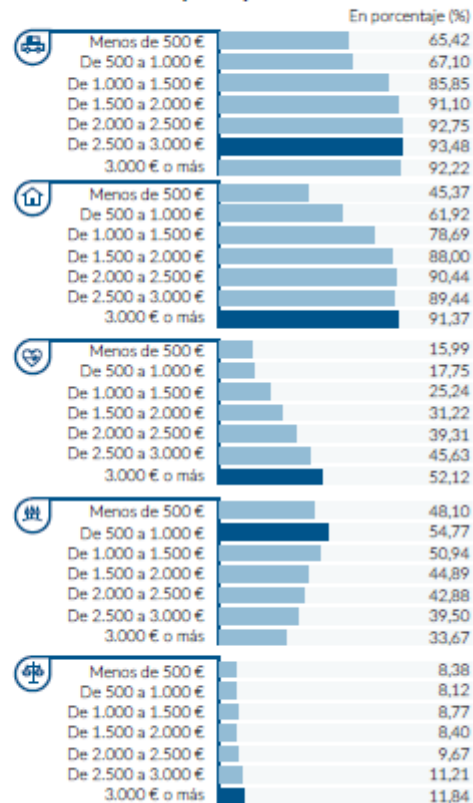


Figura 8.3: penetración de los principales grupos aseguradores.
 Fuente: "Memoria social 2015". UNESPA.

Para los seguros de automóvil y hogar, el nivel de ingresos es un factor importante para la tasa de penetración de los productos aseguradores así como el nivel profesional. Lo mismo ocurre para los seguros de salud y de responsabilidad civil.

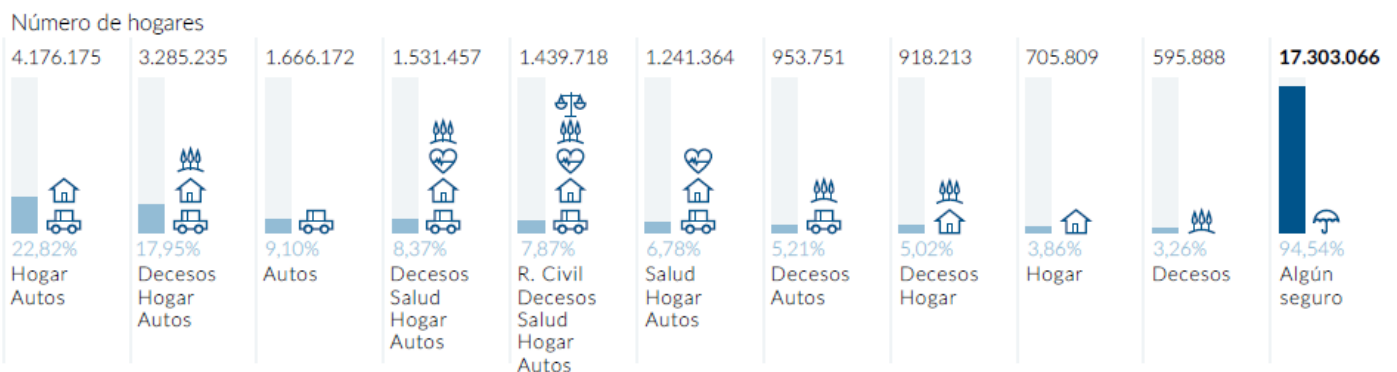


Figura 8.4: Penetración del seguro de automóviles en función del tipo de familia.
 Fuente: "Memoria social 2015". UNESPA.

En la Figura 8.4, se pone de manifiesto que la principal combinación de productos aseguradores son el seguro del automóvil y el del hogar, siendo estos productos aseguradores en combinación con otros los que ocupan las demás posiciones principales. En este sentido, el ámbito principal de este estudio (que son los seguros de automóvil y del hogar) son de máxima importancia para la economía y la sociedad del estado español.

Adicionalmente, se destaca que más de 17 millones de personas en el estado español son usuarios de algún tipo de seguro, lo que implica que, en general, son productos de amplia aceptación en el conjunto de la sociedad.

2.3 Anexos para el análisis del ramo de automóviles

A marzo de 2015, la siniestralidad técnica para el ramo de automóviles es del 75,6%, siendo la garantía de responsabilidad civil de daños corporales la que supone mayor coste medio con 4.749 euros por siniestro. La cobertura con mayor frecuencia siniestral es la de daños propios y la rotura de lunas es la que más incrementa su coste medio en comparación a diciembre de 2014.

Según el informe “*El seguro del automóvil por garantías. Año 2014*” de ICEA, el resultado técnico del ramo de automóviles fue del 2,81% y el ratio de anulaciones del 16,6%, la siniestralidad mejora respecto a 2013 situándose en un ratio de 77,08%. El número de días medio para la resolución de un siniestro es de 56 días (60 días de media para 2013) y el coste medio por siniestro pagado es de aproximadamente 620 euros.

Un dato importante, dado que como se ha comentado en apartados anteriores las principales compañías acumulan la mayor parte de la cuota de mercado, es ver el volumen de negocio que acumulan los principales grupos. En 2014, los principales 5 grupos aseguradores representan el 62,66% de la cuota de mercado, los 10 primeros grupos el 83,26% y los primeros 20 grupos un 95,84%. Los resultados son muy parecidos a los de 2013.

La tabla 8.1 muestra, para las principales garantías, el ratio de siniestralidad sobre las primas:

Siniestralidad sobre primas	2013	2014
Responsabilidad civil	80,46%	82,03%
Defensa jurídica	23,48%	24,98%
Daños propios	105,20%	98,75%
Lunas	78,12%	77,82%
Robo	36,85%	30,70%

Ocupantes	16,29%	19,71%
Asistencia en viaje	78,62%	69,96%
Resto de garantías	35,94%	21,77%
Total	77,20%	77,08%

Tabla 8.1: Distribución de la siniestralidad sobre las primas por garantías.
 Fuente: "El seguro del automóvil por garantías. Año 2014" de ICEA.

Tal y como se ha comentado, el seguro de automóviles es, dentro de los seguros de no vida, el ramo que tiene mayor volumen de negocio, siendo éste de especial importancia.

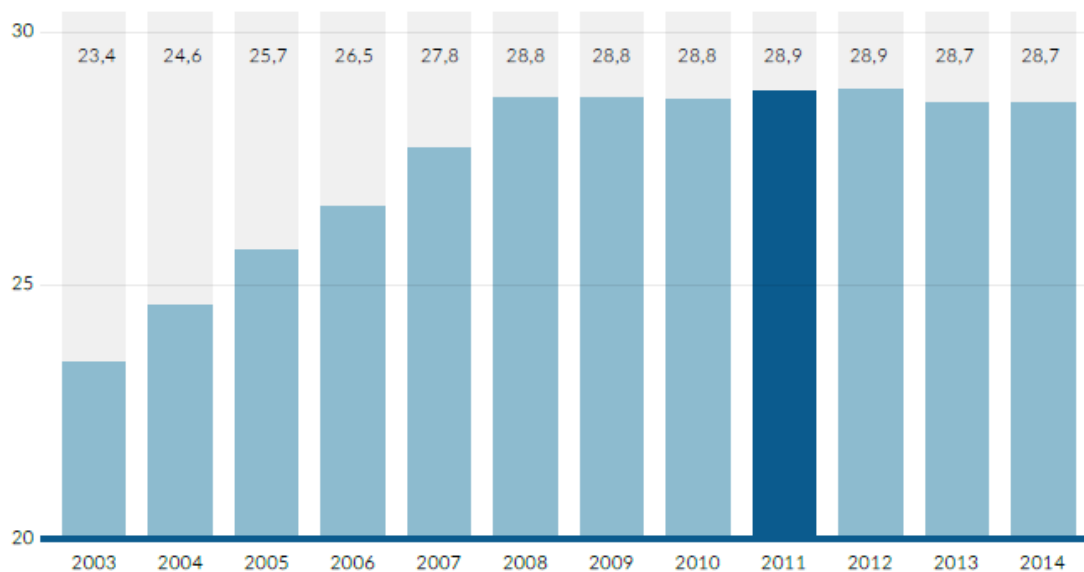


Figura 8.5: Total del parque de automóviles asegurados.
 Fuente: "Memoria social 2015". UNESPA.

En la Figura 8.5, se pone de manifiesto que ha habido un crecimiento importante desde 2003 hasta 2008 del total de vehículos asegurados en el estado español, estabilizándose a partir de 2008 con casi de 29 millones de vehículos asegurados en el total del estado español.

Es conocido que en el estado español, es obligatorio que todo automóvil que esté en circulación esté cubierto con la garantía de responsabilidad civil. En este sentido, la proporción de vehículos que contratan coberturas adicionales a parte de la obligatoria comentada, se mantiene estable en los últimos años.

Nivel de aseguramiento de daños propios. En % sobre el parque de vehículos cubiertos.

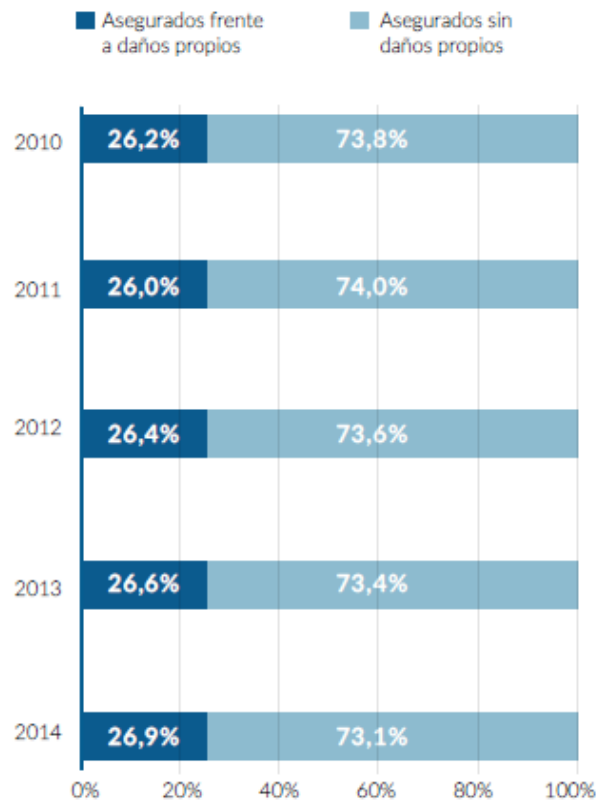


Figura 8.6: Proporción de vehículos asegurados de daños propios.
Fuente: "Memoria social 2015". UNESPA.

En la Figura 8.6 se puede observar que desde 2010, se presenta una relativamente constante proporción de vehículos con garantía de daños propios contratada, que se mantiene por debajo del 27% a fecha de 2014.

En términos generales de penetración, se observa que las familias compuestas por dos adultos (con o sin hijos) presentan mayores tasas de penetración.

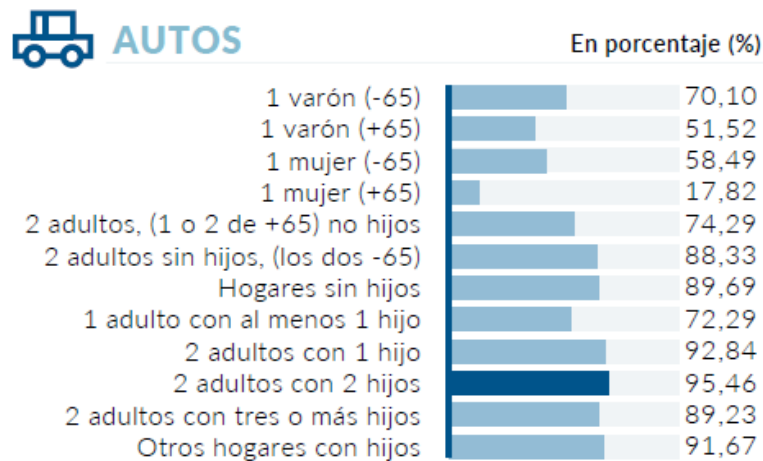


Figura 8.7: Penetración del seguro de automóviles en función del tipo de familia.
Fuente: "Memoria social 2015". UNESPA.

En la siguiente Figura 8.7, se aprecia tanto la distribución de los costes de los siniestros (izquierda) como la distribución de las víctimas de los accidentes de tráfico (derecha).

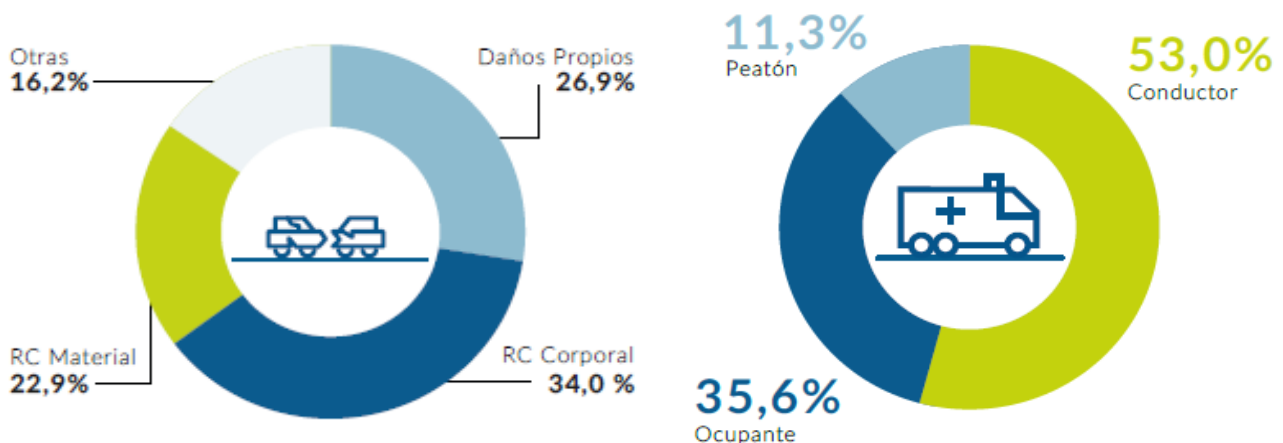


Figura 8.8: Costes de los siniestros y víctimas en accidentes de tráfico.
Fuente: "Memoria social 2015". UNESPA.

En la figura anterior se observa que la mayor parte de las indemnizaciones son por daños corporales, seguidos de los daños propios del vehículo. Por lo que refiere a las víctimas de los accidentes de tráfico, la mayor parte de los afectados son los conductores de los vehículos con un 53% de los casos.

Adicionalmente, se puede observar en la siguiente figura que la cantidad de siniestros, elemento principal para la gestión de precios, de automóviles, presenta tasas significativamente diferentes en la geografía del estado español.

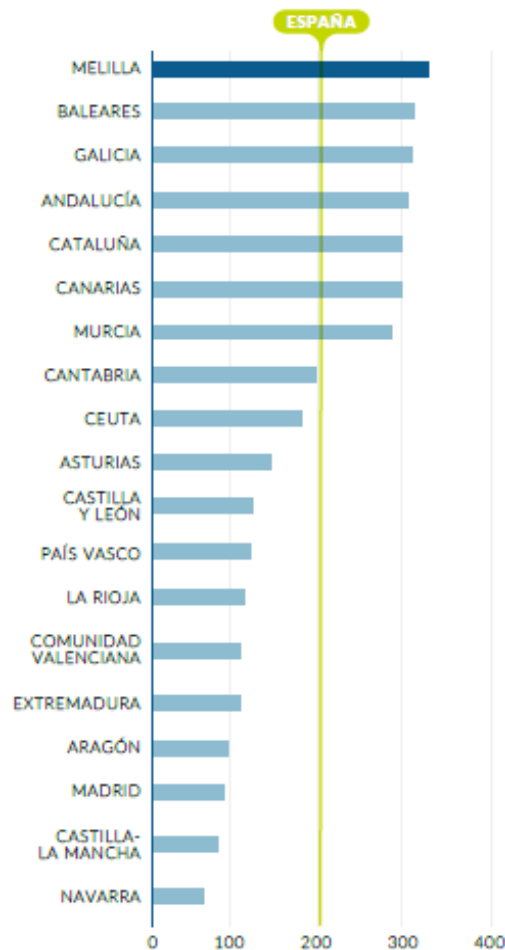


Figura 8.9: Número de siniestros de automóviles por cada 10.000 habitantes.
Fuente: "Memoria social 2015". UNESPA.

En la Figura 8.9 puede verse el número de siniestros, una vez eliminado el efecto del volumen de población, es muy diferente en las diferentes comunidades autónomas del estado español. En este sentido, se refleja un comportamiento de los consumidores y redes viales muy diferentes, lo que da lugar a tasas de accidentes y siniestralidad muy dispares con las consiguientes diferencias en algunos aspectos importantes para los consumidores como podrían ser, por ejemplo, el precio de los productos aseguradores de automóviles.

El seguro de automóviles es uno de los más importantes para el conjunto del estado español. Según la *estadística del seguro del automóvil de ICEA de Marzo 2015*, el seguro de automóvil implica una cuota de mercado próxima al 32,2% como grupo principal de los seguros de no vida y con un volumen de primas de 9.882 millones de euros, con un decrecimiento del 1,4% respecto a diciembre de 2014.

La Figura 8.10 muestra los principales evolutivos, tanto del volumen de primas de seguros de automóvil como del número de matriculaciones así como del total del parque de vehículos asegurados.



Figura 8.10: Principales resultados relacionados con el negocio de seguro de automóviles.
Fuente: "Seguro de automóviles año 2015". ICEA.

A la vista de los resultados de la Figura 8.10, se aprecia un claro incremento del número de matriculaciones en los últimos años, que repercute en un incremento leve pero notorio tanto del total del parque de vehículos asegurados como del volumen de primas asociadas a los seguros de automóviles.

Adicionalmente, se observa que desde 2014 se compensa la caída leve pero sostenida de las primas desde 2006, aún con un pequeño repunte entre 2009-2010, lo que pone de manifiesto una leve recuperación del sector.

De todas formas, hay que considerar que estos crecimientos no deben estar correlacionados con un aumento de beneficios para las compañías aseguradoras. En este sentido, la siguiente figura muestra el ratio combinado para 2014 y 2015 por trimestres:

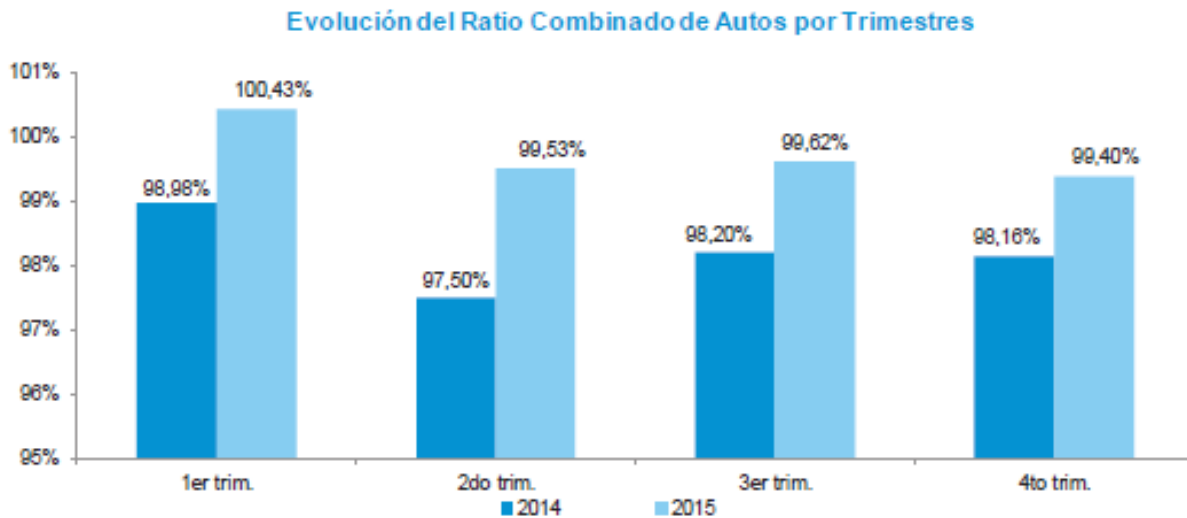


Figura 8.11: Ratio combinado⁴¹ para el seguro de automóviles.
Fuente: “Seguro de automóviles año 2015”. ICEA.

Los resultados de la Figura 8.11 ponen de manifiesto que el crecimiento del volumen de primas experimentado en los últimos años está relacionado con unos ratios combinados altos (lo que implica menos margen de beneficio para las compañías aseguradoras). Este hecho se amplifica en 2015, probablemente por el esfuerzo de las compañías de captar nuevos clientes y retener a los actuales.

Hay que tener presente que el ramo de automóviles es uno de los que tiene mayores niveles de competitividad. Por consiguiente, se observan crecimientos en primas que no siguen las mismas tendencias que los resultados técnicos, debido al esfuerzo de las compañías aseguradoras para la captación y retención de clientes.

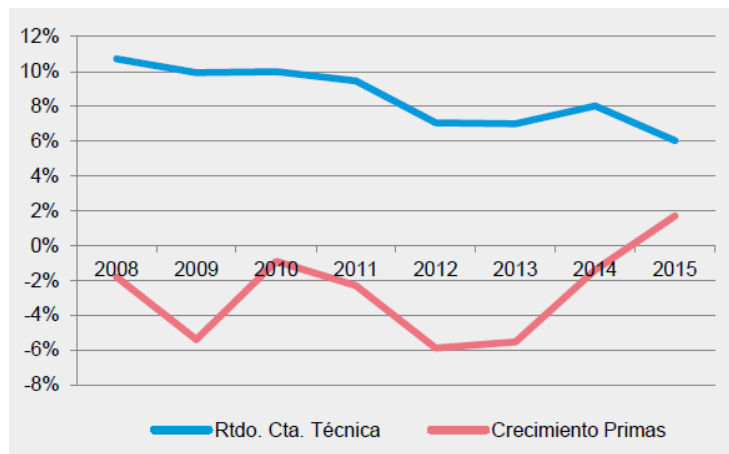


Figura 8.12: Resultados de la cuenta técnica y crecimiento en primas de automóviles.
Fuente: “Anuario del sector asegurador 2015”. ICEA.

⁴¹ Indicador que mide la rentabilidad técnica de los seguros No Vida. Es la suma del *ratio* de siniestralidad y del *ratio* de gastos, calculados normalmente sobre primas imputadas netas de reaseguro.

La Figura 8.12 evidencia lo anteriormente comentado. Mientras que el crecimiento en primas del último año es positivo (lo cual implica más facturación para las compañías aseguradoras), se observa que la rentabilidad disminuye.

Lo anteriormente comentado, pone de manifiesto que el precio, por sí solo, no es un elemento suficiente para gestionar el negocio de las compañías aseguradoras ya que, en un mercado tan competitivo, los niveles actuales de rentabilidad no permiten ofrecer alternativas más económicas a los clientes. Por consiguiente, las compañías aseguradoras deben mejorar en otros aspectos además de las ofertas económicas.

Hay que tener presente que, en la composición de la prima del seguro del automóvil, pueden haber diferencias importantes en función del tipo de seguro contratado y de las prestaciones. La Figura 8.13 muestra, en términos generales, la composición de la prima del seguro de automóviles en función de las garantías contratadas:

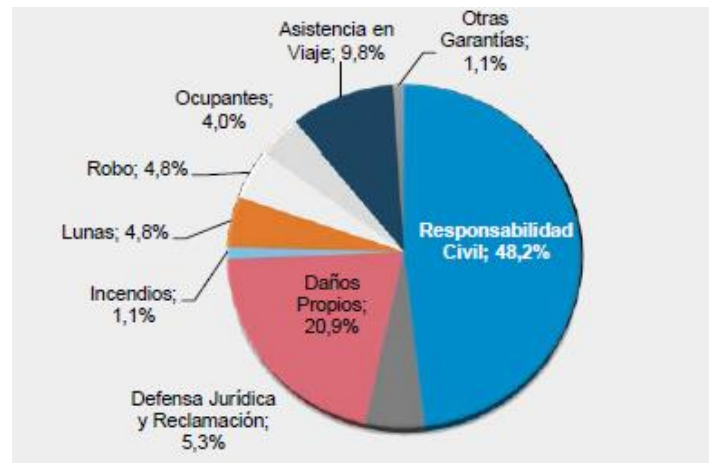


Figura 8.13: primas de automóviles corregidas por el nivel de renta.
Fuente: "Anuario del sector asegurador 2015". ICEA

En la siguiente figura, en la que se muestra el esfuerzo económico de los clientes de seguros por comunidades autónomas, se observa que la distribución de las primas para el seguro de automóviles es diferente por comunidades autónomas. Las comunidades de Catalunya, Aragón, País Vasco y La Rioja son las que tienen primas medias más bajas una vez corregidas por el nivel de renta. Galicia y Extremadura representan las comunidades con primas medias más altas una vez corregido el nivel de renta.

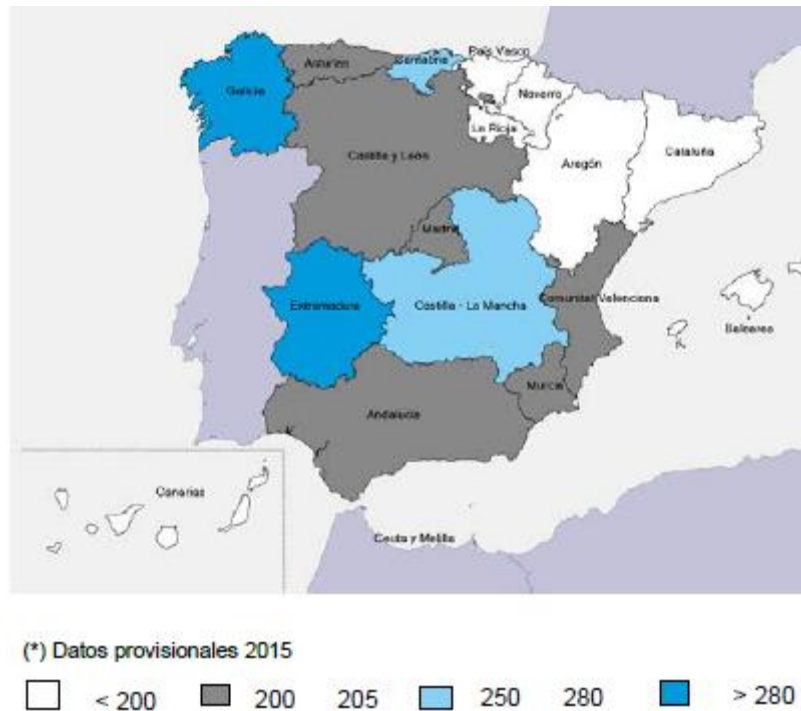


Figura 8.14: primas de automóviles corregidas por el nivel de renta.
Fuente: "Anuario del sector asegurador 2015". ICEA

Un dato importante, haciendo referencia al seguro de automóviles, es que el crecimiento se debe principalmente a las garantías que no forman parte del seguro obligatorio, tal y como se aprecia en la Figura 8.15:

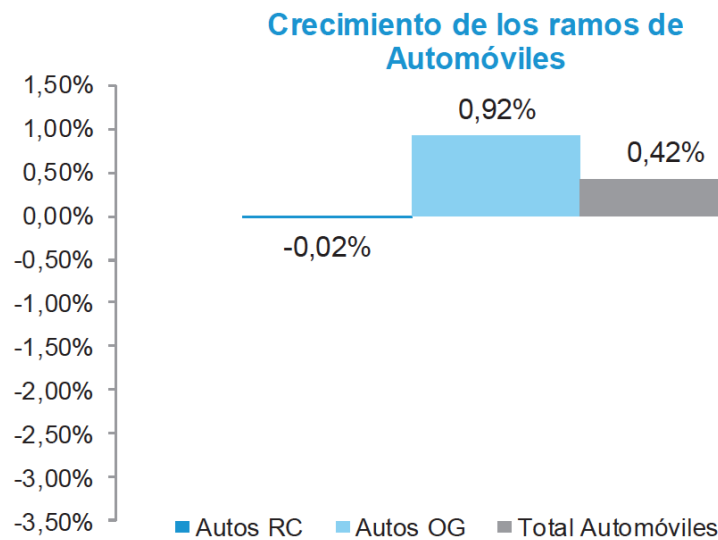


Figura 8.15: Evolución de las primas de seguros de automóviles en España a Marzo 2015.
Fuente: "Evolución del Mercado Asegurador a marzo de 2015". ICEA.

2.4 Anexos para el análisis de los seguros de multirriesgo

Los seguros de multirriesgo presentan ratios combinados moderados, probablemente muy influenciados por el seguro del hogar que, con primas medias significativamente inferiores a las de automóviles, representa un esfuerzo económico para los clientes menor, por consiguiente, el mercado no es tan competitivo en términos de precio.



Figura 8.16: Crecimiento y resultado de la cuenta técnica para los seguros de no vida.
Fuente: "Anuario del sector asegurador 2015". ICEA

La Figura 8.16 evidencia lo anteriormente comentado, donde se observa que los seguros de salud, automóviles y multirriesgos, que representan la mayor parte de los seguros de no vida, tienen diferentes comportamientos en la relación crecimiento-rentabilidad. Un elemento importante a considerar es que en términos de prima (considerando las primas anualizadas) los seguros de automóvil y salud presentan importes más elevados que los seguros de multirriesgo.

Estudiando las primas por habitante para el caso de los seguros de vida, se observa que hay diferencias muy significativas en el gasto en función de la comunidad autónoma, tal y como se pone de manifiesto en la siguiente figura:

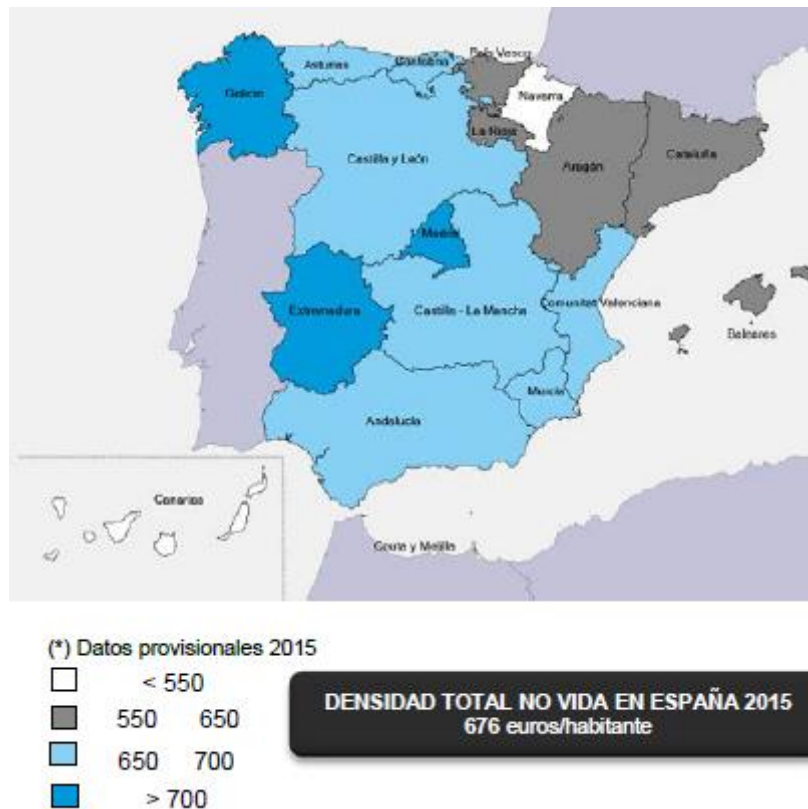


Figura 8.17: Primas de seguros de no vida corregidas por el nivel de renta.
Fuente: "Anuario del sector asegurador 2015". ICEA.

De la Figura 8.17 anterior se observa claramente que el noreste del estado español, una vez corregidas por el nivel de renta, tiene menores primas por habitante. En este sentido, se aprecia que en las comunidades autónomas de Galicia y Extremadura la población hace un mayor esfuerzo por adquirir sus productos aseguradores de no vida y que la comunidad de Madrid tiene primas más altas para éste tipo de productos aseguradores.

Dentro del negocio de no vida, después de los seguros de automóviles, sin duda el otro producto asegurador con mayor importancia son los seguros de multirriesgo y, dentro de estos, el seguro del hogar.

Según el estudio "*Análisis técnico de los seguros de multirriesgo. Año 2015*" de ICEA, el volumen de primas del seguro multirriesgo representa el 21,2% del total del negocio de no vida y, dentro de los multirriesgo, el seguro del hogar es el más importante con un volumen de ingresos en primas que representa el 58,8% con más de 3.917 millones de euros para 2015.

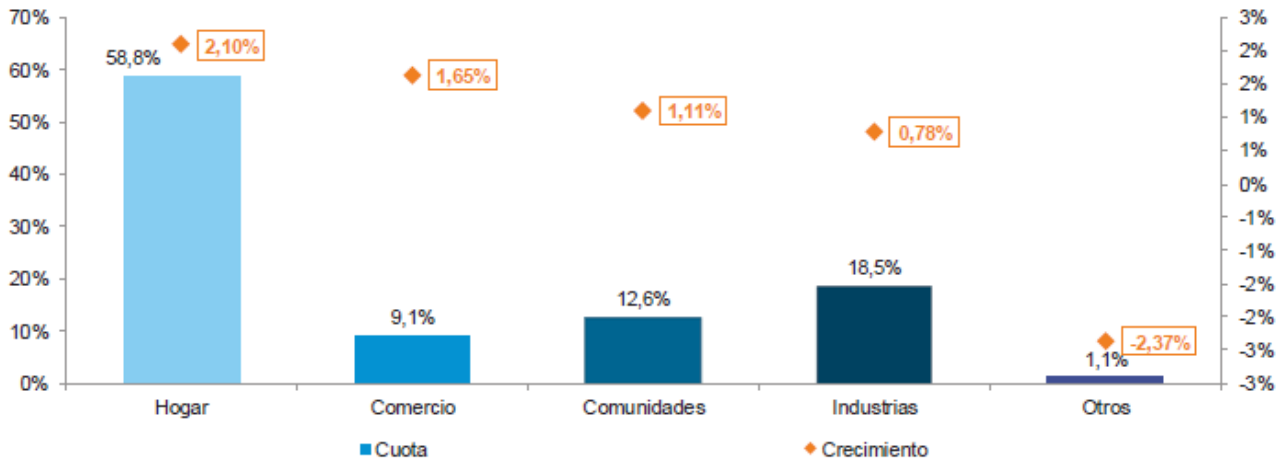


Figura 8.18: Composición de los seguros de multirriesgo.
 Fuente: “Análisis técnico de los seguros de multirriesgo. Año 2015” .ICEA.

Es evidente que, en términos de volumen de primas y de crecimiento, el seguro del hogar es el líder dentro del conjunto de seguros de multirriesgo. Además, considerando que el foco de análisis de este estudio son los seguros de particulares, se hará especial énfasis en este ramo de seguros de no vida.

En la Figura 8.19, se aprecia el diferente comportamiento en términos de crecimiento-rentabilidad para los diferentes ramos de los seguros de multirriesgo. Se destaca el fuerte crecimiento de los seguros del hogar, manteniendo prácticamente la rentabilidad, así como el aumento de rentabilidad de los seguros de comunidades, manteniendo el crecimiento.

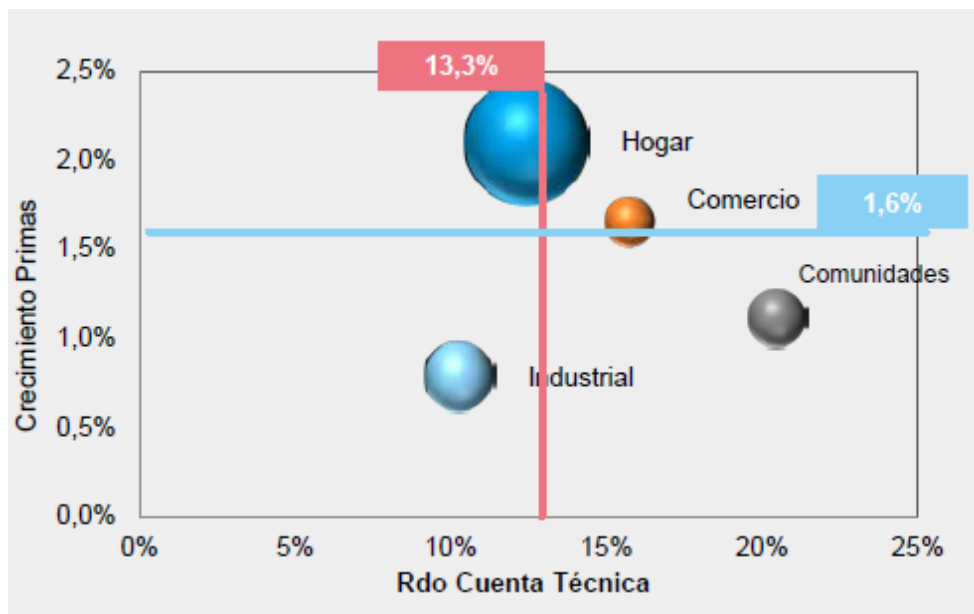


Figura 8.19: Crecimiento y resultado de la cuenta técnica para los seguros multirriesgo.
 Fuente: “Anuario del sector asegurador 2015”. ICEA.

Las diferencias dentro de los seguro de multirriesgo no solo aparecen en términos de siniestralidad, analizando la composición de los canales de distribución, se encuentran aspectos significativos.

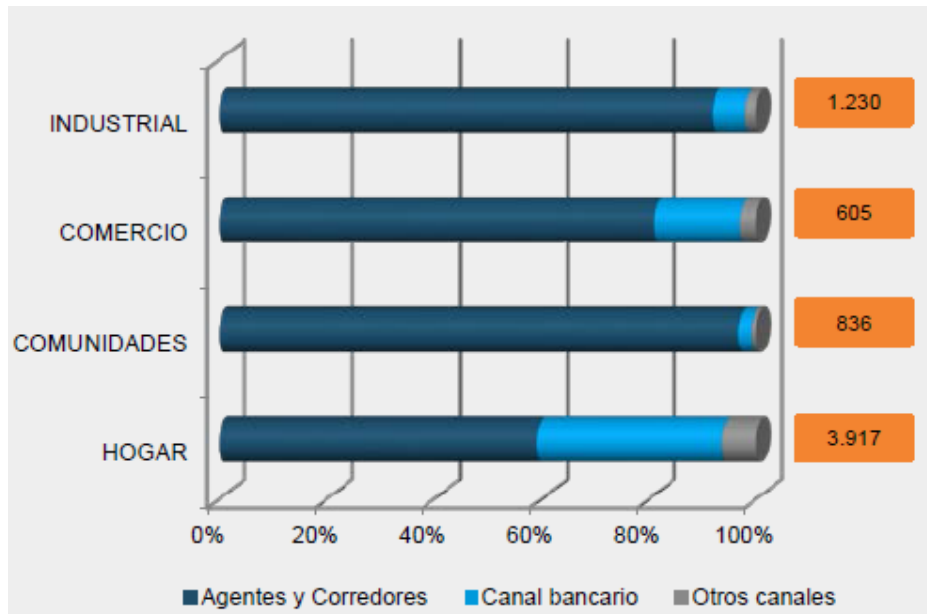


Figura 8.20: Primas y canales de distribución para los seguros multirriesgo.
Fuente: "Anuario del sector asegurador 2015". ICEA

La Figura 8.20, evidencia que el canal de distribución bancario (entidades bancarias comercializan productos aseguradores, generalmente vinculados a la concesión de préstamos hipotecarios) es mucho mayor en los seguros del hogar.

Adicionalmente, tal como se pone de manifiesto en la siguiente figura, los productos aseguradores comercializados mediante el canal de distribución bancario, tienen primas medias menores así como menor frecuencia e importe de los siniestros.

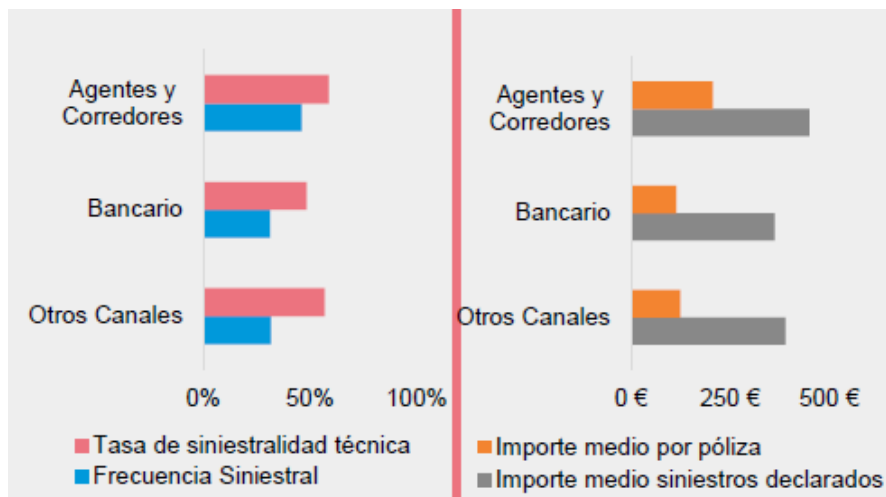


Figura 8.21: Canales de distribución y siniestralidad para los seguros multirriesgo.
 Fuente: "Anuario del sector asegurador 2015". ICEA.

Un aspecto importante a destacar de los seguros de multirriesgo es que, en conjunto, no han sufrido las consecuencias de la crisis económica y presentan tasas de crecimiento constante y un descenso muy significativo de la siniestralidad desde el año 2011 que se ha estabilizado en los últimos años, tal y como se observa en la Figura 8.22:

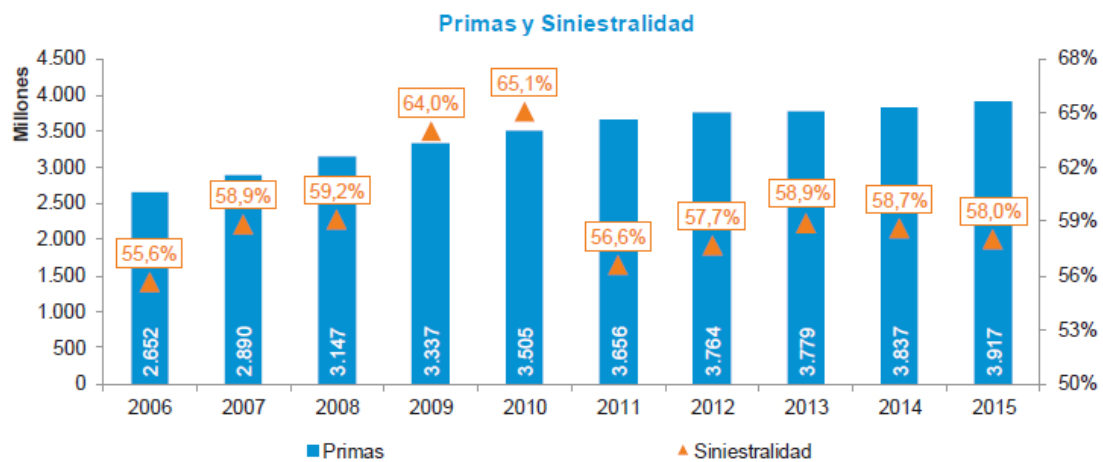


Figura 8.22: "Análisis técnico de los seguros de multirriesgo. Año 2015".
 Fuente: "Anuario del sector asegurador 2015". ICEA.

2.5 Anexos para el análisis del ramo de hogar

Hay que tener en cuenta que el peso del seguro del hogar sobre el total de multirriesgos ha ido aumentando con el tiempo, según el mismo informe, en 2008 el seguro del hogar representaba un 53,2% del peso de multirriesgos y en 2014 representa un 58,57% con una tendencia claramente creciente y casi constante a lo largo de los años. El incremento del seguro del hogar es prácticamente idéntico al peso perdido por los productos industriales sobre el total de multirriesgos. Estos productos, principalmente seguros de comercio y de pequeñas empresas, han sufrido notoriamente las consecuencias de la crisis económica.

Un elemento destacable, por su buen resultado, del seguro de hogar es el escaso número de pólizas con siniestros. De acuerdo con el “Análisis técnico de los seguros de multirriesgo. Año 2014” de ICEA, el 75,96% de las pólizas de hogar en 2014 no tuvieron ningún siniestro, el 16,82% tuvieron un siniestro y el número de pólizas con 2 o más siniestros apenas llega al 7%.

Podemos destacar la diferencia notable entre capitales asegurados en función del uso de la vivienda. De acuerdo con el informe anteriormente comentado, el capital asegurado medio de las viviendas principales es de 130.658 euros mientras que en las secundarias es de 112.243 euros.

La Tabla 8.2 muestra un análisis básico por tipología de siniestro en los seguros de hogar del 2014:

Tipo de siniestro	Frecuencia sineistral	Coste medio	Importe medio por póliza
Incendios	0,66%	1.227	9
Robo	2,16%	805	17
Responsabilidad Civil	1,11%	324	4
Respons. Civil agua	0,32%	458	1
Daños por agua	1,33%	358	39
Cristales	6,50%	187	12
Defensa jurídica	0,17%	374	0,6
Fenómenos atmosféricos	2,77%	447	12
Daños eléctricos	3,87%	268	10
Servicios de asistencia	1,28%	54	1
Otras	1,87%	257	5
Catástrofes naturales		514	

Tabla 8.2: Características principales de los siniestros de hogar.
Fuente: “Análisis técnico de los seguros de multirriesgo. Año 2014” de ICEA.

De la tabla anterior podemos destacar la diferencia en cuanto a importes medios de los siniestros, siendo los mayores los relacionados con incendio, robo y responsabilidad civil así como de los fenómenos atmosféricos. Cabe destacar que la mayor parte de los siniestros son de daños por agua y la mayor parte de las primas de las pólizas son para cubrir esta siniestralidad.

Destacamos adicionalmente la escasa frecuencia de los siniestros de defensa jurídica.

Lógicamente, los seguros del hogar y su comportamiento tienen un importante comportamiento geográfico. En este sentido, estudiamos las diferencias en los principales indicadores de las comunidades autónomas en la Tabla 8.3, los porcentajes del número de pólizas y siniestros están referenciados al total nacional:

Provincia	%pólizas	% número de siniestros	% siniestralidad	Coste medio por siniestro	Coste medio por póliza
Andalucía	14,98%	17,91%	54,54%	246,60	110,58
Aragón	3,06%	2,57%	50,52%	314,23	98,78
Asturias	2,66%	2,45%	48,96%	273,18	95,23
Baleares	2,25%	1,79%	45,80%	390,41	116,34
Canarias	2,77%	2,48%	50,65%	298,80	100,57
Cantabria	1,63%	1,72%	62,04%	330,25	129,95
Castilla la mancha	3,91%	4,27%	55,11%	280,41	114,67
Castilla león	7,61%	5,66%	41,64%	302,30	84,04
Catalunya	17,14%	14,76%	58,89%	404,84	130,87
Comunidad valenciana	11,43%	10,05%	46,54%	292,07	96,31
Extremadura	2,00%	2,76%	55,01%	203,44	105,03
Galicia	5,64%	5,63%	62,48%	352,60	131,58
Madrid	14,23%	19,03%	56,31%	253,09	126,85
Murcia	3,27%	3,14%	54,84%	322,80	115,82
Navarra	1,39%	1,08%	45,98%	340,45	98,72
País Vasco	4,98%	3,87%	46,25%	348,46	101,14
La Rioja	0,84%	0,60%	43,51%	316,26	83,82
Ceuta	0,08%	0,11%	48,09%	220,18	112,07
Melilla	0,12%	0,13%	50,79%	291,13	119,65
TOTAL			53,52%	307,16	111,63

Tabla 8.3: Características principales de los siniestros de hogar por comunidades autónomas.
Fuente: "Análisis técnico de los seguros de multirriesgo. Año 2014" de ICEA.

De la Tabla 8.3 podemos destacar las notables diferencias en el ratio de siniestralidad en función de la geografía así como del coste medio por póliza, que lógicamente está estrechamente vinculado al anterior. En términos generales, el porcentaje de siniestros



está muy correlacionado con el porcentaje de pólizas (salvo algunas diferencias) y éste último con el volumen de población de cada comunidad autónoma.

En términos generales, destacamos el bajo ratio de siniestralidad de los seguros del hogar que se sitúa en un 53,52% para 2014 (muy inferior al de automóviles) y con un coste medio global que supera por poco los 300 euros así como un coste medio por póliza asegurada de 111 euros aproximadamente.

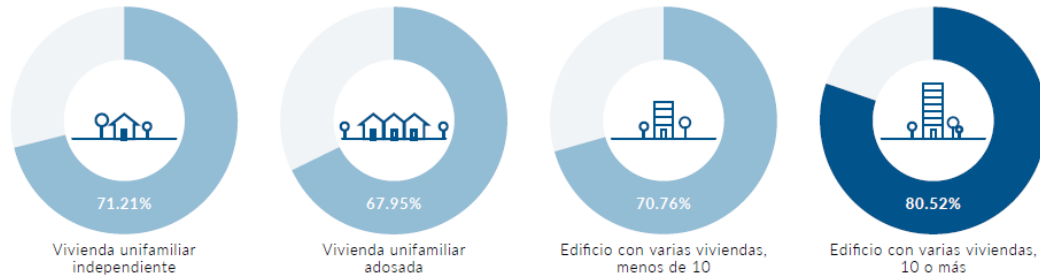
Un dato curioso que revela el estudio “*Memoria anual 2014*” de UNESPA, es el porcentaje de viviendas aseguradas en función de los miembros de la familia, creciente hasta familias de 4 miembros con una tasa de penetración del 82,4% y decreciente desde este número de miembros. Por tipo de vivienda, destacan los pisos con tasas de aseguramiento del 81,8% y las casas con tasas alrededor del 70%.

Un elemento importante a tener presente, es la vinculación de las viviendas a hipotecas que lógicamente tiene impacto en el hecho que un cliente tenga la vivienda asegurada o no. El estudio anteriormente comentado pone de manifiesto que el 80% de las viviendas sin hipoteca están aseguradas mientras la cifra aumenta hasta el 92% en caso que la vivienda esté hipotecada, a fecha de 2014.

Los productos aseguradores del hogar representan el segundo bloque de principal interés en este estudio. En primer lugar, se analiza, dentro del conjunto de hogares asegurados, algunas características importantes.

Penetración del seguro de hogar por tipo de vivienda.

En azul, viviendas aseguradas sobre el total.



Penetración del seguro de hogar por número de habitaciones* de la vivienda.

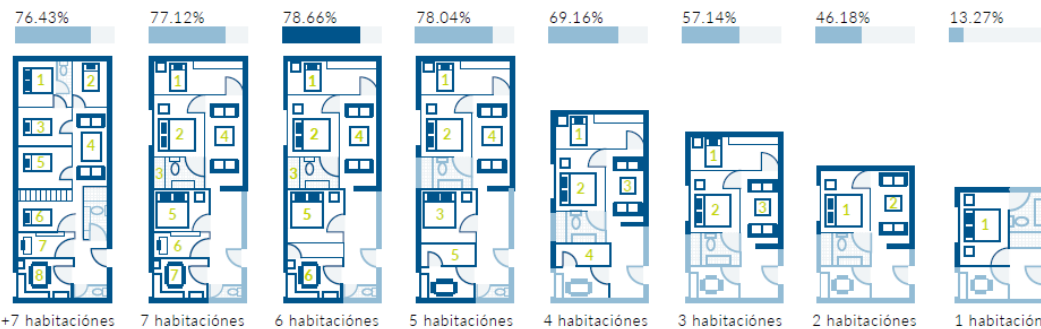


Figura 8.23: Descripción general de las viviendas aseguradas y tasa de aseguramiento.
Fuente: "Memoria social 2015". UNESPA.

En la Figura 8.23 observamos que la tasa de penetración de los productos aseguradores dentro del conjunto de hogares es superior en las viviendas que pertenecen a edificios con más de 10 viviendas, seguidos por las casas unifamiliares independientes. En último lugar, pero con valores no muy alejados (67,95% frente al 80,2% del primer grupo) aparecen las viviendas unifamiliares adosadas. En este sentido, se puede ver que en general, no hay diferencias muy significativas en las tasas de penetración de los seguros del hogar en función del tipo de vivienda.

En función del número de habitaciones de las viviendas (que es un indicativo del tamaño de las viviendas) se observa que las que tienen un mayor número de habitaciones tienen mayores tasas de aseguramiento, siendo las viviendas con una habitación las menos aseguradas (con un 13,27%) frente a las de 6 habitaciones que representan el mayor grupo (con un 78,66%).

La tasa de aseguramiento de las viviendas es creciente a lo largo del tiempo, aunque en los últimos años ha tenido una importante ralentización, tal y como se aprecia en la siguiente Figura 8.24.

Estimación del nivel de aseguramiento de las viviendas en España.

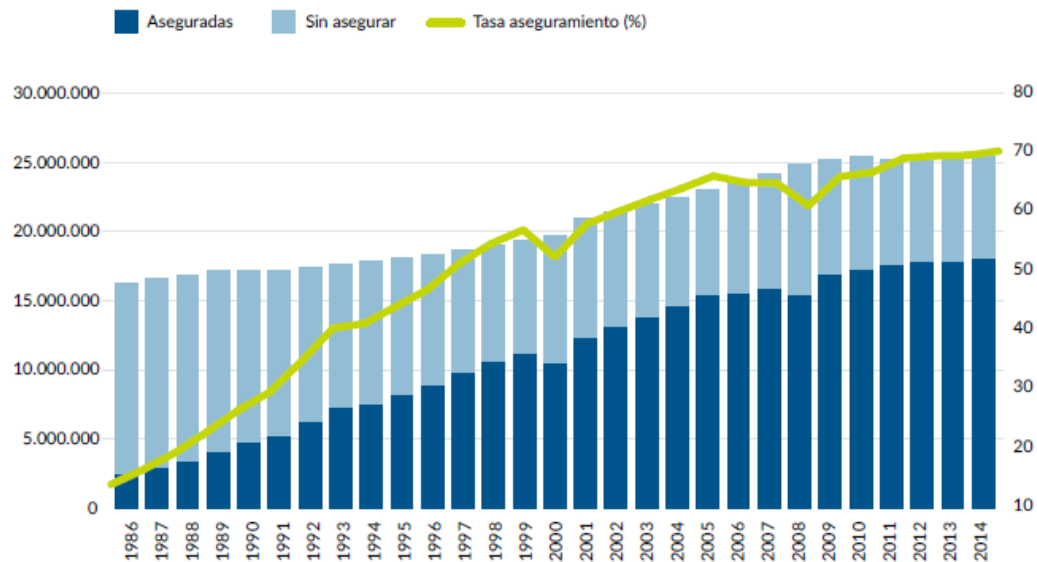


Figura 8.24: Tasa de aseguramiento del seguro del hogar en el estado español.
Fuente: "Memoria social 2015". UNESPA.

En la Figura 8.24 se observa que desde 1986 hay una tendencia claramente creciente en la proporción de viviendas aseguradas y, a fecha de 2014, de los más de 25 millones de viviendas, más de un 70% están aseguradas. Se puede concluir, por tanto, que el seguro del hogar es un tipo de producto asegurador ampliamente aceptado en el estado español.

Un dato importante es la diferencia, en cuando a la proporción de viviendas aseguradas, que presentan las diferentes comunidades autónomas. Dentro de la geografía española, se observan tasas de aseguramiento desde las 167 viviendas aseguradas por cada 10.000 habitantes en Ceuta, hasta las 546 viviendas aseguradas por cada 10.000 habitantes en Castilla y León, lo que representa una tasa 4 veces superior.

La Figura 2.25 muestra estas tasas para las diferentes comunidades autónomas.

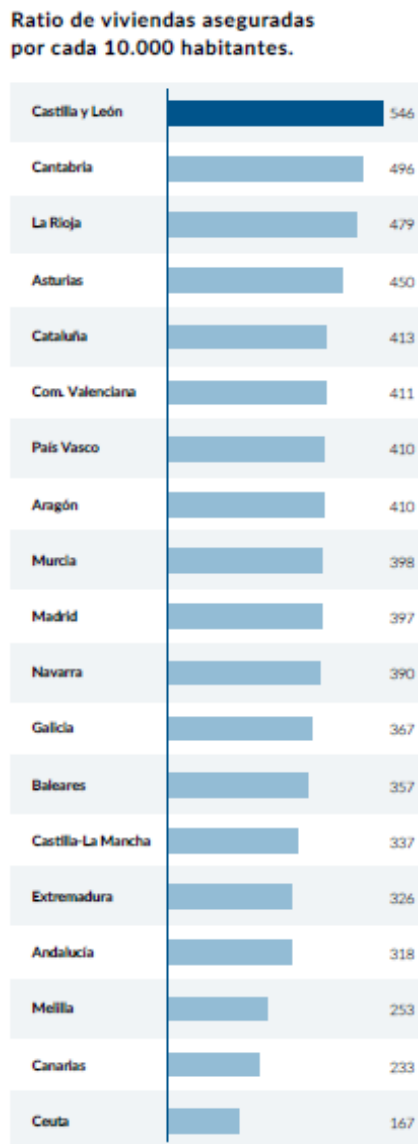


Figura 8.25: Tasa de aseguramiento del seguro del hogar en el estado español por comunidad autónoma. Fuente: “*Memoria social 2015*” de UNESPA.

En el desarrollo de este estudio, se dará especial importancia al seguro del hogar, ya que tiene un peso específico dentro del seguro de multirriesgo muy importante y, conjuntamente con los seguros de automóvil, se puede considerar que representa el tipo de seguro más importante dentro de los seguros de particulares si se excluye el ramo de salud en la comparación.

En términos generales, el seguro del hogar representa un 58,8% del volumen de primas en el total de seguros de multirriesgo y, en 2015 ha experimentado un crecimiento del 2,1% según el informe “*Análisis técnico de los seguros de multirriesgo. Año 2015*” de ICEA.

En este sentido, a lo largo de los años este tipo de seguro se ha consolidado como líder indiscutible dentro de las carteras de seguro de multirriesgo, aumentando progresivamente su peso específico tal y como se pone de manifiesto en la Figura 8.26:

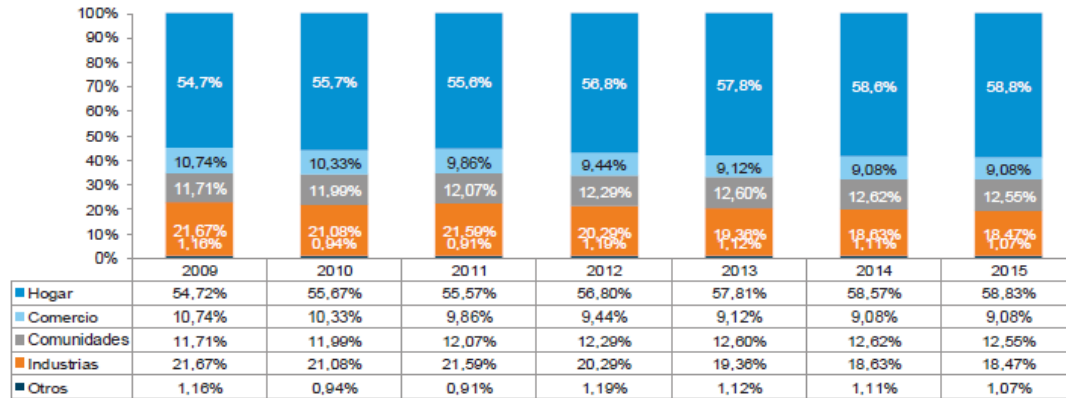


Figura 8.26: Peso específico de los diferentes seguros de multirriesgo.
 Fuente: “Análisis técnico de los seguros de multirriesgo. Año 2015” .ICEA.

Teniendo en cuenta que el seguro del hogar no es obligatorio en el estado español, considerando además que son dentro de los seguros de multirriesgo el principal objeto de este estudio se observan diferencias significativas en el nivel de aseguramiento en función de la comunidad autónoma. En términos generales, el norte del estado español tiene mayores niveles de aseguramiento.

El centro-sur del estado español, tiene niveles de aseguramiento para el hogar inferiores al 53% tal y como se pone de manifiesto en la Figura 8.27:



(*) Datos provisionales 2015



Figura 8.27: Niveles de aseguramiento para los seguros del hogar.
Fuente: “Anuario del sector asegurador 2015”. ICEA.

Un aspecto importante a tener en cuenta es la disminución de la importancia del canal bancario en la distribución de este tipo de productos aseguradores que queda reflejada en la nueva producción, muy probablemente por la concesión de menos préstamos hipotecarios, tal y como se pone de manifiesto en la Figura 8.28:

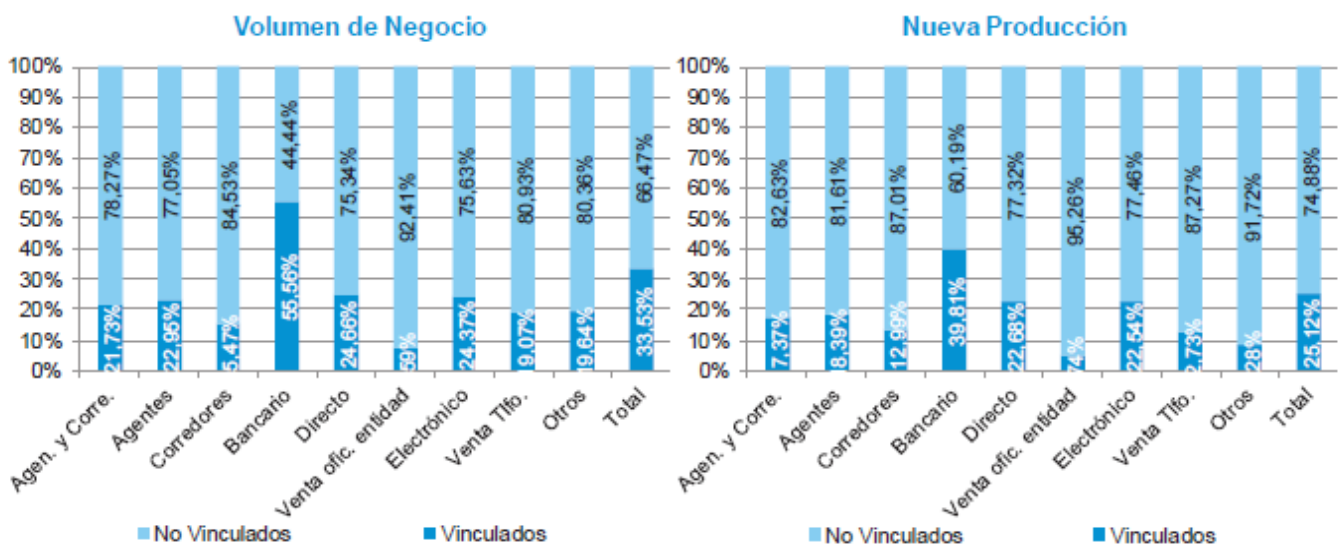


Figura 8.28: Canales de distribución para el seguro de hogar. Vinculados y no vinculados a hipotecas.
Fuente: “Análisis técnico de los seguros de multirisgo. Año 2015”. ICEA.

2.6 Anexos para el análisis de otros productos de no vida

Como se ha comentado en apartados anteriores, hay otros productos de no vida que, por tener un menor peso en la economía y por no ser el principal objeto de estudio de este proyecto, no vamos a estudiar con tanto detalle. Principalmente estamos haciendo referencia a los seguros de accidentes, seguros de comunidades, seguros de comercio y de pequeñas y medianas empresas.

Teniendo en cuenta la información obtenida en los documentos “*Análisis técnico de los seguros de multirisgo. Año 2015*” de ICEA y el “*Anuario del sector asegurador. Datos 2015*” de ICEA, daremos algunas cifras principales para este tipo de productos aseguradores.

El seguro de accidentes a fecha de 2015 representa un 3% dentro del global del negocio de no vida con 926 millones de euros en primas emitidas y un ratio combinado del 7,7%, lo cual pone de manifiesto el buen resultado de este ramo a las cuentas de resultados de las compañías aseguradoras.

Se destaca para el ramo de accidentes que la distribución del negocio por canales de distribución es prácticamente idéntico entre agentes, corredores y entidades bancarias así como la menor variabilidad en cuanto al esfuerzo económico de los habitantes en función de la comunidad autónoma si lo comparamos con otros productos aseguradores de no vida.

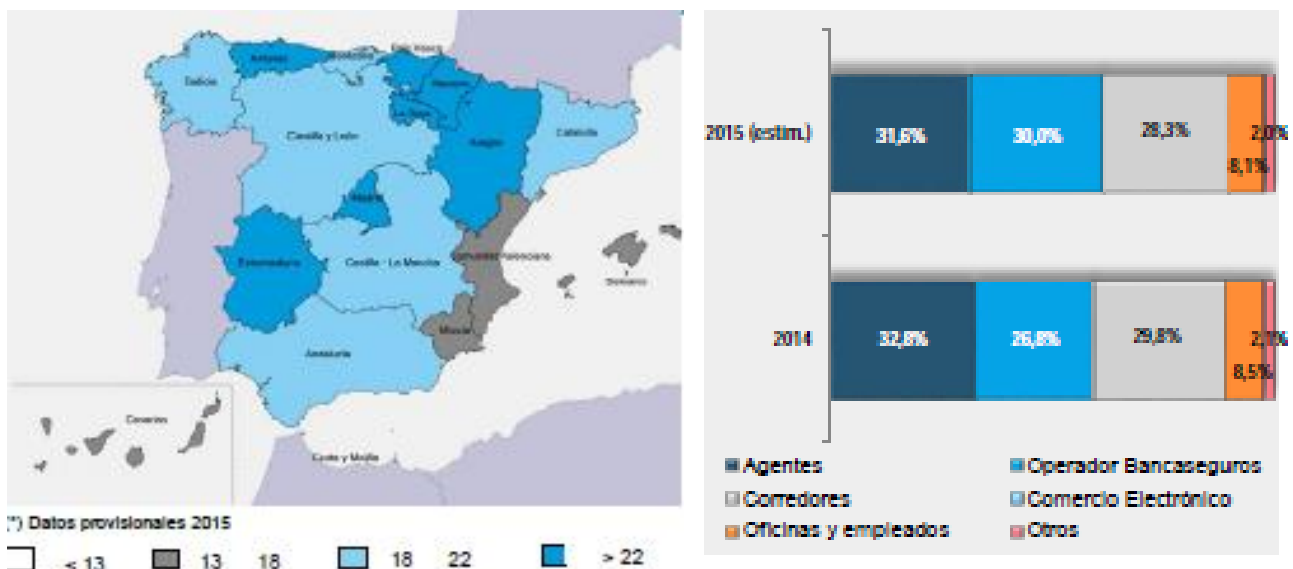


Figura 8.29: Esfuerzo económico por comunidad autónoma y canales de distribución de los seguros de accidentes.

Fuente: “Anuario del sector asegurador 2015”. ICEA.

El seguro de decesos, representa una importante parte del volumen de negocio dentro de los seguros de no vida, con un 6,9% del negocio respecto al total de no vida y un crecimiento en primas del 4,1% respecto a 2014 y un ratio combinado del 74,5%. Estos datos ponen de manifiesto el buen estado de este tipo de productos aseguradores en el mercado español, tanto en términos de rentabilidad como de crecimiento, lo cual no es habitual en el sector asegurador.

Para este tipo de seguros, se produce un aumento de la siniestralidad en 2015 respecto a 2014, pasando de casi el 41% a casi el 43% (claramente compensado por el 4,1% de incremento en primas).

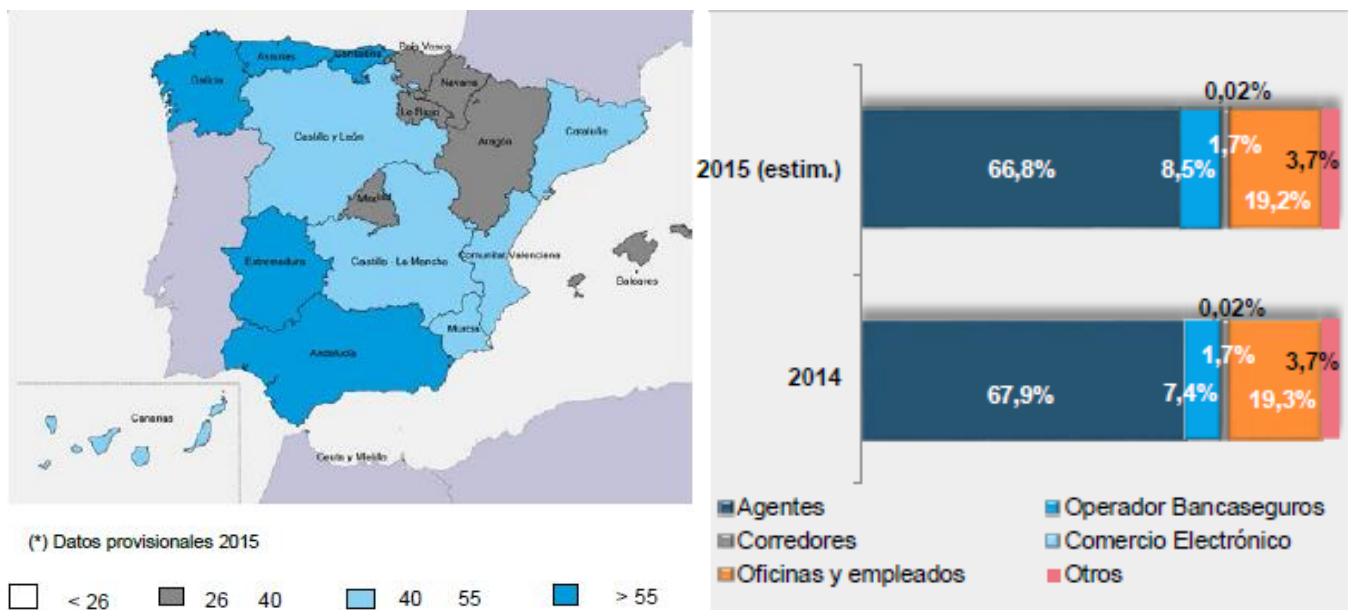


Figura 8.30: Esfuerzo económico por comunidad autónoma y canales de distribución de los seguros de accidentes.
 Fuente: "Anuario del sector asegurador 2015". ICEA.

En la Figura 8.30 se observa, para el ramo de decesos, que la mayor parte de la comercialización de estos productos se realiza mediante agentes así como el mayor esfuerzo económico realizado por las regiones sur y noroeste del estado español para la adquisición de éstos productos aseguradores.

El seguro de crédito implica para 2015 606 millones de euros en primas emitidas y un 2% del peso dentro del grupo de seguros de no vida así como un ratio combinado del 93,9% (resultado potencialmente beneficioso para las compañías aseguradoras) con una prima media por habitante de 13,1 euros. Estos resultados representan una caída del volumen de primas emitidas del -3,8% respecto a los resultados de 2014.

Para el seguro de otros daños a bienes, aparecen crecimientos del 0,8% respecto a 2014, con un volumen de primas emitidas de 847 millones de euros y un ratio combinado

del 81,7%. Lo que implica que el peso específico de este tipo de productos aseguradores en el conjunto de seguros de no vida alcanza el 3% con una prima media por habitante de 18,2 euros. Destaca también un importante descenso de la siniestralidad que pasa del 62% en 2014 al 56,5% en 2015, resultado que contribuye potencialmente al buen resultado de este tipo de productos aseguradores.

El seguro de asistencia representa un 1,1% dentro del global de los seguros de no vida con 340 millones de euros de primas emitidas en 2015 y un ratio combinado del 107%, lo cual implica pérdidas para las compañías aseguradoras

El seguro de comunidades, a fecha 2015, tiene un volumen de negocio total de 836 millones de euros con un crecimiento respecto al año anterior del 1,11%. Éste tipo de producto asegurador representa el 12,55% del total del peso de los seguros de multirriesgo, con una siniestralidad del 53,9%.

Para este tipo de seguro, destaca especialmente que la comercialización de pólizas se realiza de forma prácticamente exclusiva por parte de la red de mediación, tanto para las pólizas de cartera como para la nueva producción, tal y como se pone de manifiesto en la siguiente Figura 8.31:

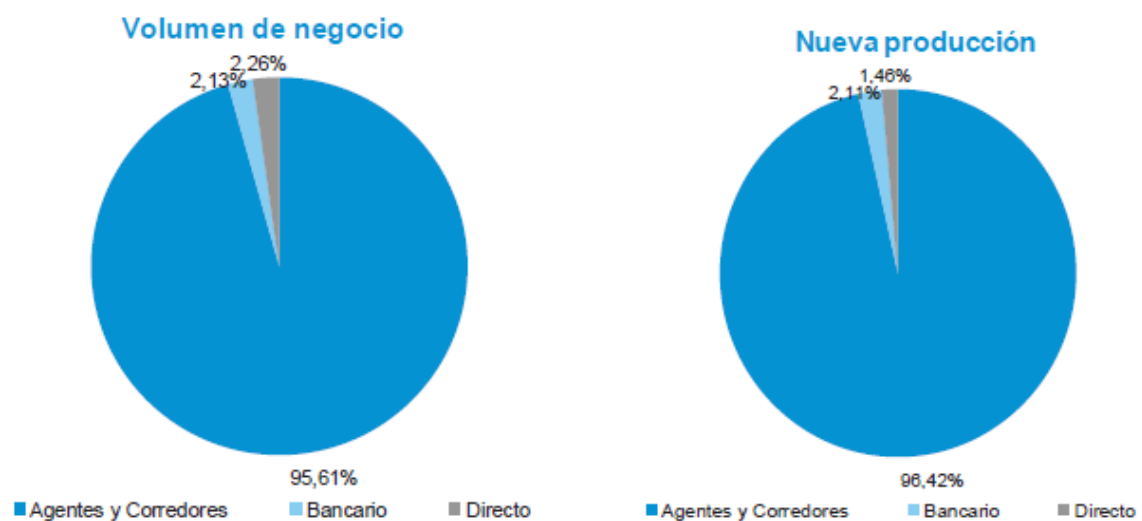


Figura 8.31: Canales de distribución para el seguro de comunidades.
Fuente: “Análisis técnico de los seguros de multirriesgo. Año 2015” .ICEA.

El seguro de responsabilidad civil, con un peso específico del 4% dentro del grupo de seguros de no vida, con un volumen de primas emitidas de 1.392 millones de euros y un crecimiento respecto a 2014 del 3,7% así como un ratio combinado del 88,6%, muy buenas cifras de crecimiento y rentabilidad para las compañías aseguradoras.

Tal y como pone de manifiesto la Figura 8.32, hay un comportamiento diferente en las regiones norte de estado español, con una clara mayor tendencia a contratar este tipo

de seguro, que en el sur, donde el esfuerzo económico que realizan los habitantes para la contratación de seguros de responsabilidad civil es mucho menor.

De la misma forma, se pone de manifiesto un claro dominio de los corredores como el principal canal de distribución de productos de seguro de responsabilidad civil.

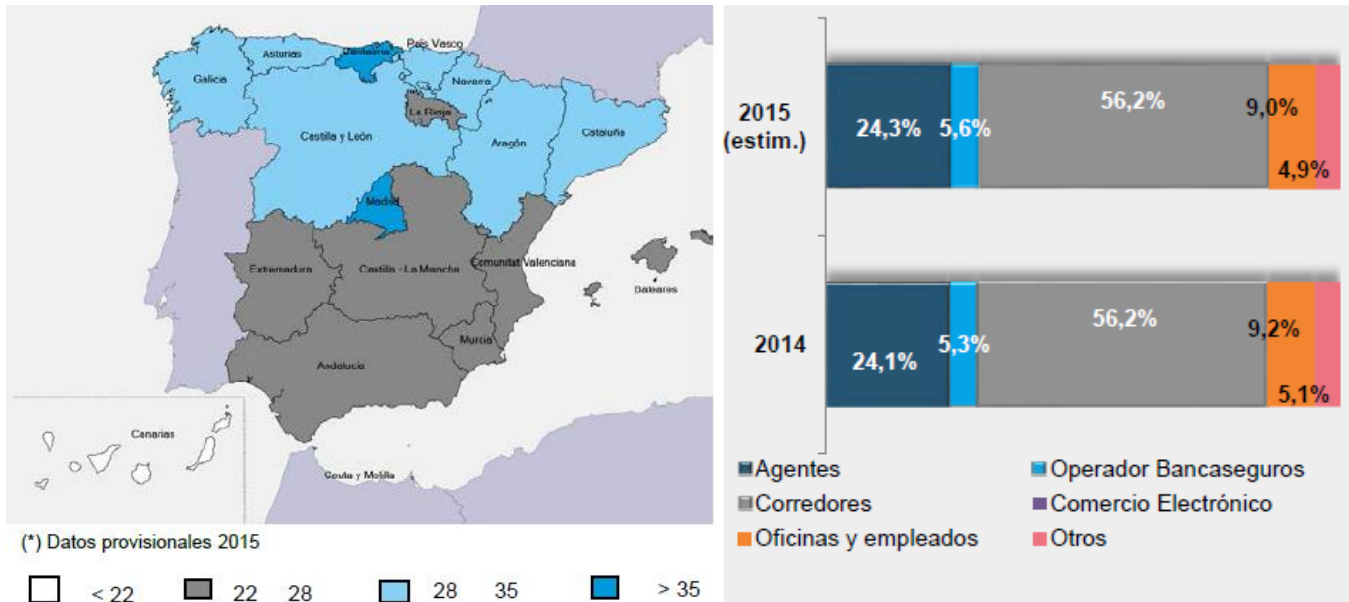


Figura 8.32: Esfuerzo económico por comunidad autónoma y canales de distribución de los seguros de responsabilidad civil.
 Fuente: "Anuario del sector asegurador 2015". ICEA.

En el seguro de comercios, se produce un volumen de facturación de 594 millones de euros, lo que supone un decrecimiento del -0,3% respecto a 2013 y con un ratio de anulación del 22,3%, el más elevado de todo el conjunto de multirriesgos. En este tipo de seguro, observamos una frecuencia siniestral del 35,43% y un ratio de siniestralidad del 56,86%. El coste medio de los siniestros es de 698,57 euros y el coste medio por póliza de 247,47 euros.

Para el seguro de multirriesgo industrial, se obtienen 1.299,8 millones de euros en primas emitidas con una tasa de crecimiento del 0,78% desde 2014, lo que implica que el peso específico sobre el total de seguros de multirriesgo es del 18,47%.

La Figura 8.33, pone de manifiesto que la tendencia en los últimos años para este tipo de producto asegurador es decreciente por lo que al volumen de primas refiere, con una estabilización en el último año.

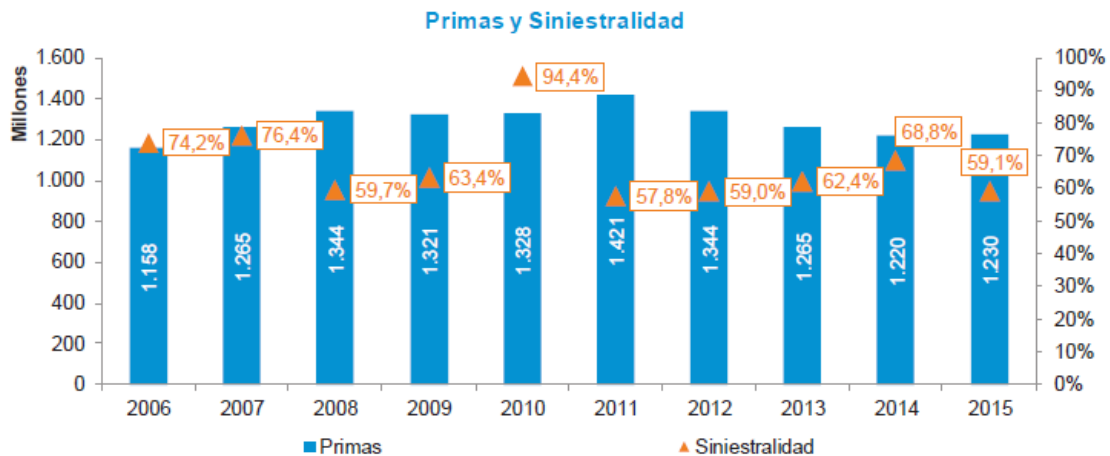


Figura 8.33: Evolución en primas y siniestralidad para el seguro de multirisgo industrial.
Fuente: “Análisis técnico de los seguros de multirisgo. Año 2015” .ICEA.

2.7 Anexos para el análisis del ramo de salud

Los seguros de salud, dentro del conjunto de los seguros de no vida, representan un tipo de productos aseguradores con características diferentes a los seguros de automóvil y hogar. En este sentido, éstos no son de especial interés para el desarrollo de esta investigación y se proporcionan solamente algunas cifras que, dentro de la complejidad de este tipo de seguros, permitan tener una visión global acerca de éstos.

Según el informe “*Memoria social 2015*” de UNESPA, a fecha de 2015, el seguro de salud es un producto utilizado por 10,5 millones de personas en el estado español.

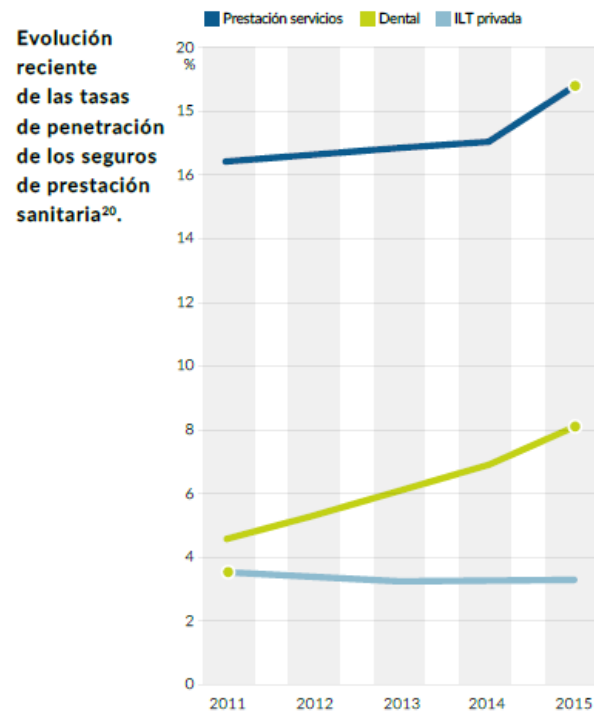


Figura 8.34: Penetración del seguro de salud en el estado español.
Fuente: “*Memoria social 2015*” de UNESPA.

La Figura 8.34 evidencia que los últimos años han supuesto un incremento importante en el número de personas que deciden contratar una póliza de seguro de salud. Esta tendencia se ha acentuado en el año 2015.

De la misma forma, se puede destacar que desde 2011 y hasta 2015, prácticamente se ha doblado la tasa de penetración del seguro dental.

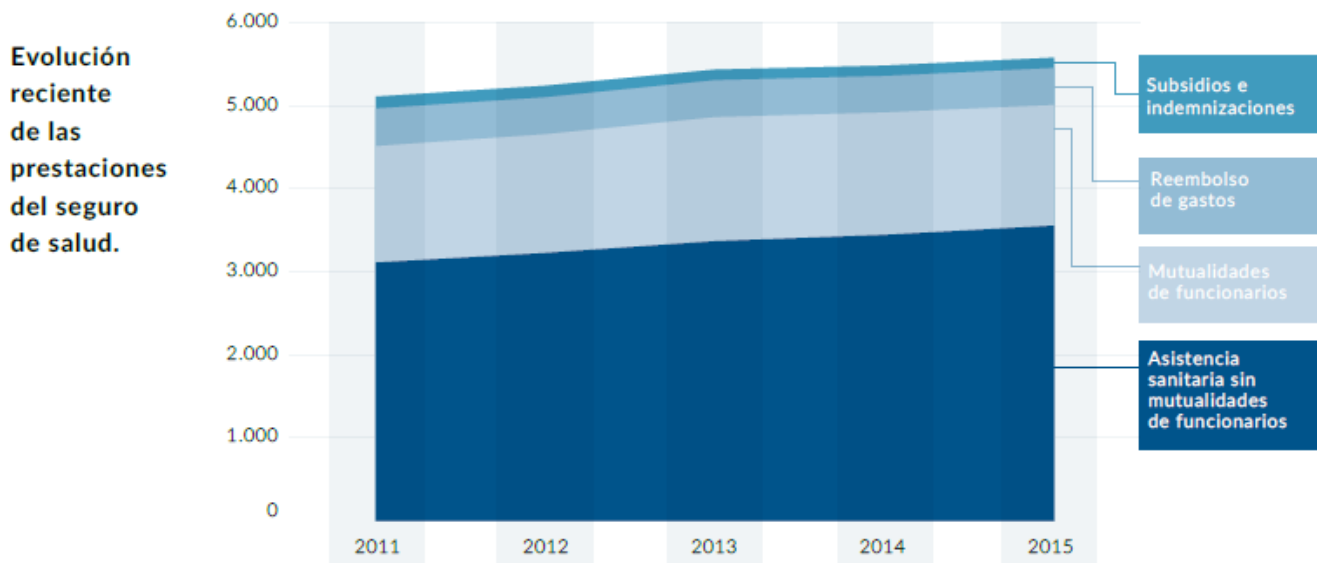


Figura 8.35: Evolución de las prestaciones de los seguros de salud, datos en millones de euros.
Fuente: "Memoria social 2015" de UNESPA.

Lógicamente y como sucede con el resto de seguros de no vida, hay diferentes modalidades de contratación dentro del conjunto de los seguros de salud. La Figura 8.35 pone de manifiesto que el volumen de prestaciones, en millones de euros, ha aumentado de forma prácticamente constante en los últimos años llegando a los 5.500 millones de euros en 2015.

En la Figura 8.36, se observa tanto el esfuerzo económico que hacen los habitantes en función de la comunidad autónoma para adquirir las pólizas de salud, como la penetración de las mismas. En primer lugar, se observa que no hay correlación, ni positiva ni negativa, entre ambos conceptos.

Por lo que refiere al esfuerzo económico que realizan los consumidores, hay diferencias muy significativas, siendo éste de menos del 0,4% en Navarra hasta más del 1,20% en Ceuta.

Por lo que a la tasa de penetración refiere, va desde menos del 6% en Cantabria, hasta casi el 23% en la Comunidad de Madrid. La media para el estado español se sitúa en el 18,9%.

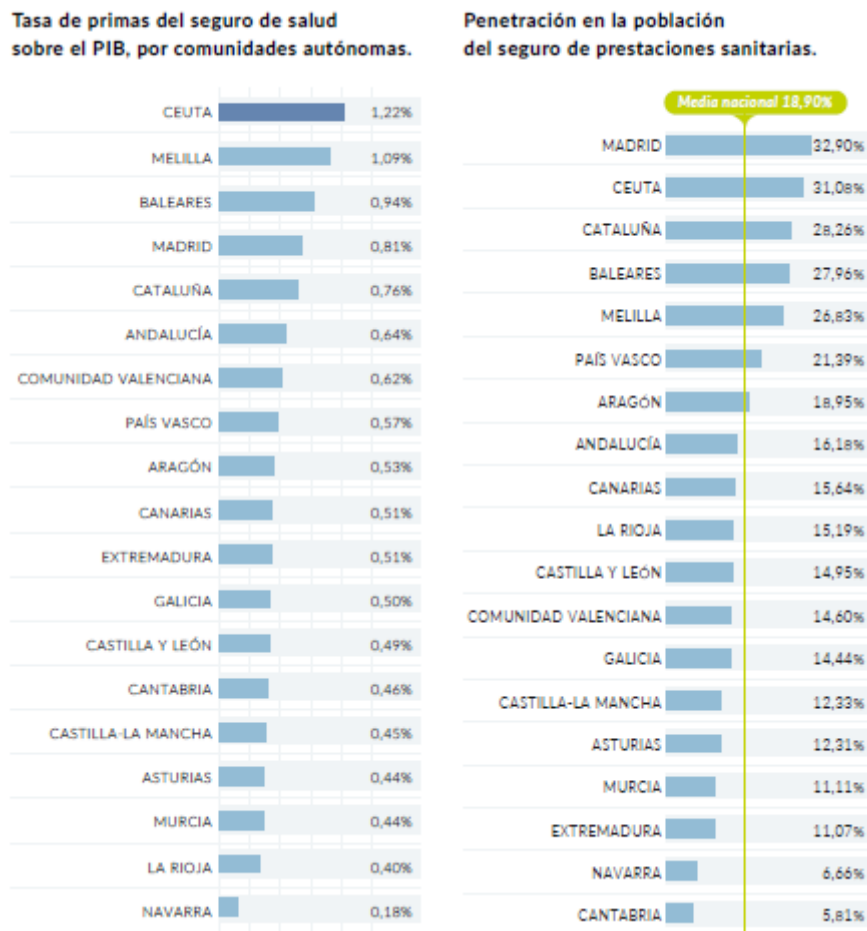


Figura 8.36: Datos económicos de los seguros de salud por comunidad autónoma.
Fuente: “Memoria social 2015” de UNESPA.

Por sus características particulares, en el desarrollo de este estudio se considerarán a los seguros de salud como “otros tipos de seguro”. En este sentido y teniendo en cuenta que estarían ubicados dentro de los seguros de particulares dentro de los seguros de no vida, por diferentes aspectos se ha considerado que tienen elementos muy diferentes con los seguros del hogar y de automóviles (los principales objetos del estudio). De todas formas, se proporcionan algunos resultados que ponen de manifiesto la importancia de este tipo de productos aseguradores.

Podemos agrupar los seguros de salud dentro del negocio de no vida pero, por sus características especiales y porque no los vamos a considerar como grupo de estudio en el desarrollo de este proyecto, lo comentaremos brevemente sin entrar en el detalle de los grupos a estudiar.

Según el informe “Memoria anual 2014” de UNESPA, podemos hacer la siguiente diferenciación dentro del ramo de los seguros de salud:

- El **seguro de prestación de servicios**, que proporciona al asegurado asistencia sanitaria a cargo de la póliza.

- El **seguro de asistencia sanitaria** dentro del cuadro médico proporcionado por la compañía.
- El seguro de **reembolso de gastos** médicos.
- El **seguro indemnizatorio de enfermedad**, que no proporciona asistencia médica pero indemniza al asegurado en caso de sufrir enfermedad o dolencia.

Según el informe “*Anuario del sector asegurador. Año 2015*” de ICEA, durante 2015 el volumen de primas generado por este tipo de producto asegurador es de 8.396 millones de euros suponiendo un incremento del 3,2% respecto al año anterior.

Según el mismo estudio el ratio combinado de los seguros de salud en 2015 fue del 93,3%. Según este informe, el 23,1% de los habitantes españoles gozan de una cobertura de seguro de salud en el 2015.

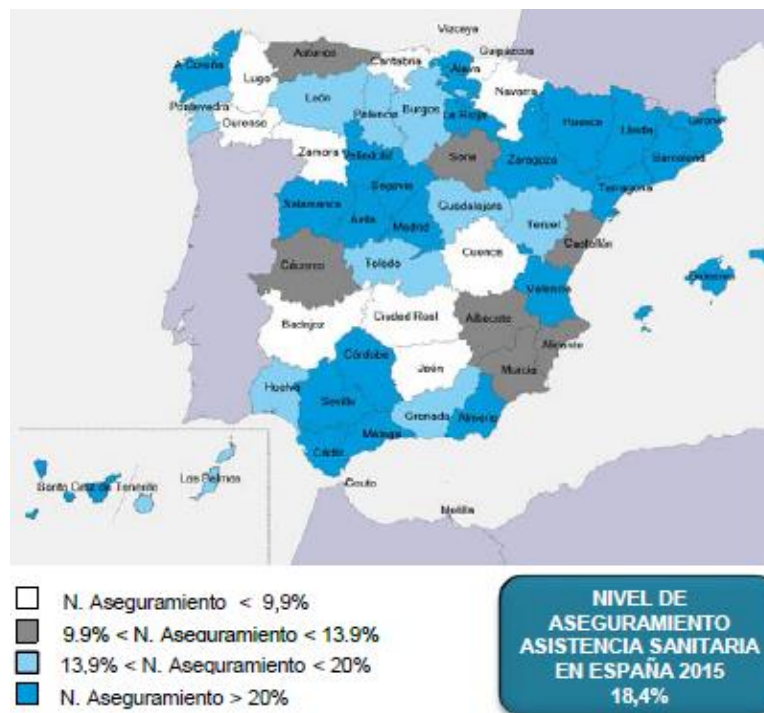


Figura 8.37: Niveles de aseguramiento para los seguros de salud.
Fuente: “Anuario del sector asegurador 2015”. ICEA.

En la Figura 8.37, se observa de forma clara que las zonas con mayor desarrollo económico contienen mayor número de asegurados, siendo en buena parte de las provincias del estado español mayor al 20% de la población. En este sentido, destacan las diferencias ya que existe una importante proporción de provincias en las que la cantidad de asegurados es inferior al 10%.

Adicionalmente, la Figura 8.38, en la que se observa la evolución en primas de los principales paquetes de coberturas, se aprecia que aumenta la contratación de paquetes de coberturas completos:

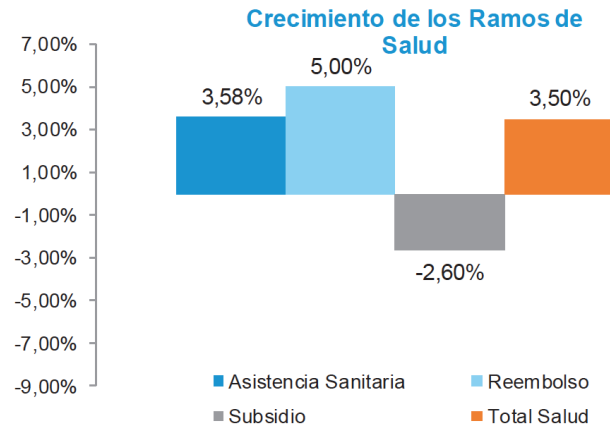


Figura 8.38: Evolución de las primas de seguros de salud en España a Marzo 2015.
Fuente: Evolución del Mercado Asegurador a marzo de 2015". ICEA.

2.8 Anexos para el análisis de los seguros de vida

Los seguros de vida, en sí mismos, no son del ámbito de interés de este proyecto de investigación, en este sentido, sólo se proporcionan algunas características globales para comprender aspectos generales de este tipo de productos aseguradores así como su importancia en la sociedad.

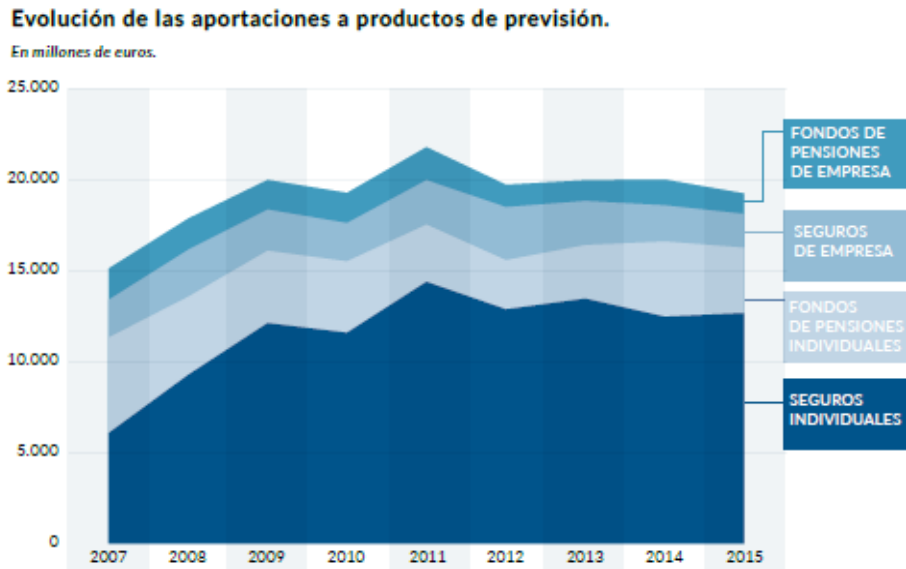


Figura 8.39: Aportaciones a productos a productos de previsión.
Fuente: "Memoria social 2015". UNESPA.

En la Figura 8.39 se observa que las aportaciones de los habitantes del estado español a productos de previsión se mantiene constante en los últimos años. Sin embargo, ha habido un aumento en la proporción de aportaciones a fondos de pensiones individuales desde 2014.

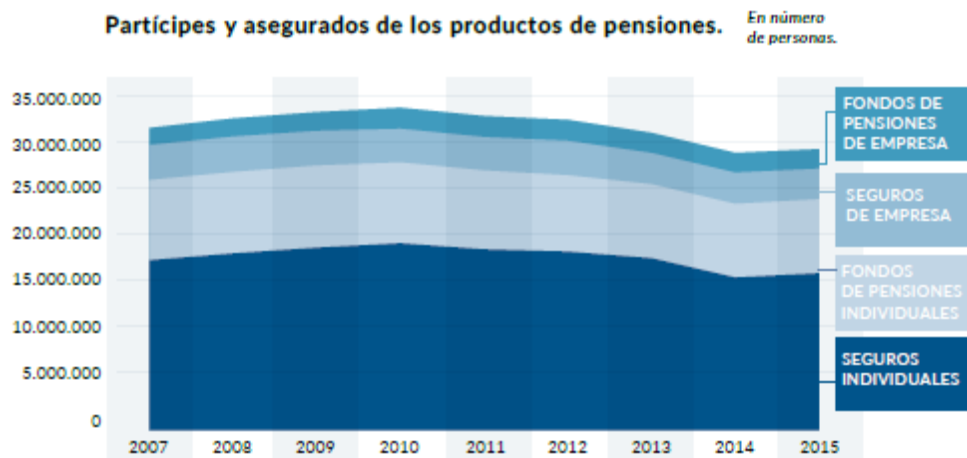


Figura 8.40: Participes y asegurados de productos de pensiones.
Fuente: "Memoria social 2015". UNESPA.

La Figura 8.40 pone de manifiesto que en 2015 se invierte la tendencia (decreciente en el periodo 2012-2014) para las aportaciones a productos de pensiones, manteniendo muy estable la composición de éstas, siendo el grupo más importante los seguros individuales de pensiones seguidos de los fondos de pensiones individuales.

La Figura 8.41 refleja que desde 2011 se invierte claramente la tendencia en la adquisición de productos de provisión sobre la renta disponible. Esto pone de manifiesto un aumento en la preocupación para garantizar el nivel de renta en el momento de la jubilación.

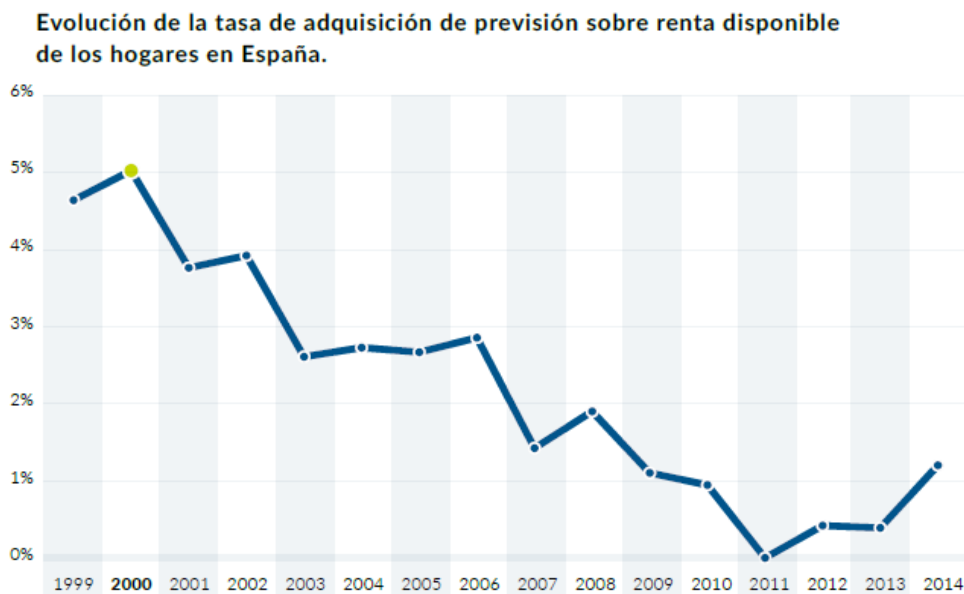


Figura 8.41: Tasa de adquisición de provisión sobre la renta disponible.
Fuente: "Memoria social 2015". UNESPA.

La Figura 8.42 pone de manifiesto que, pese a los cambios de tendencia hacia mayores índices de provisión y ahorro, el estado español todavía está lejos de otros países de la unión europea en éstos términos.

Promedio histórico del esfuerzo de los hogares en adquisición de ahorro-previsión.

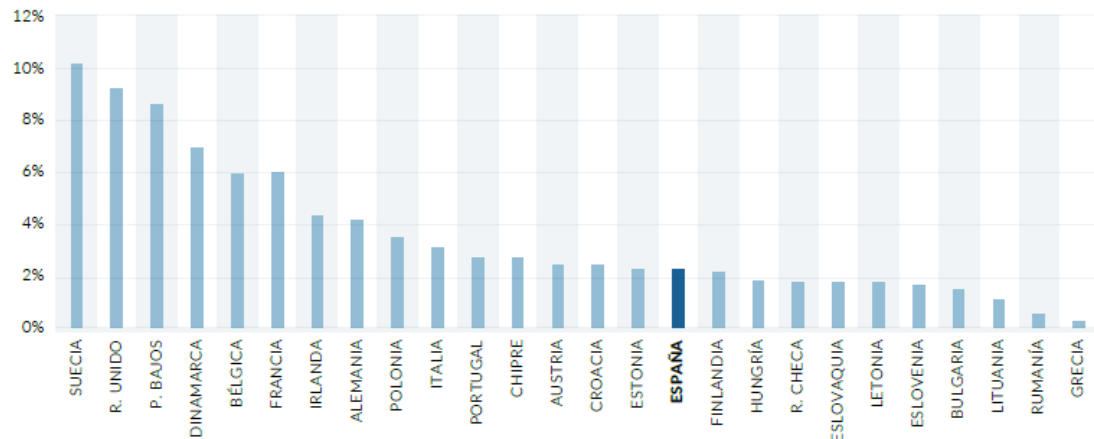


Figura 8.42: Esfuerzo económico para la adquisición de productos de seguros de ahorro-previsión.
Fuente: "Memoria social 2015". UNESPA.

Como conclusión, se observa un aumento en la preocupación por parte de los habitantes del estado español para invertir en productos de previsión y ahorro. Sin embargo, se observa que las aportaciones de las empresas están muy por detrás de las aportaciones individuales de los habitantes.

Como hemos comentado en apartados anteriores, en este proyecto no tendremos en cuenta aspectos del negocio no vida y simplemente daremos algunas cifras para entender, a grandes rasgos, el volumen de negocio y sus características principales.

Según el informe "Anuario del sector asegurador. Datos 2015" de ICEA, a 2015 el volumen estatal de negocio de los seguros vida fue de 25.567 millones de euros suponiendo un decrecimiento del 1,8% respecto a 2014. El peso sobre el PIB de este tipo de productos aseguradores (calculado con el volumen de primas anteriormente comentado) es del 2,4% y representa una prima media por habitante de 551,37 euros.

Hay que tener en cuenta que, en el mercado español, las primeras cinco compañías acumulan en el negocio de vida el 44,9% del volumen de primas según el mismo informe

Un dato significativo, referente a la distribución de las pólizas de seguros de vida, es que a diferencia de lo que ocurre con los seguros de no vida, el 65,8% de la distribución se realiza mediante el canal bancario, tal y como se observa en la Figura 8.43:

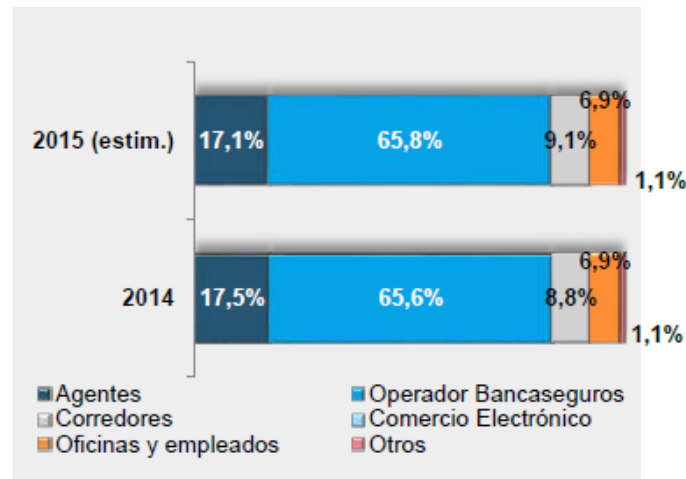


Figura 8.43: Canales de distribución de los seguros de vida.
Fuente: “Anuario del sector asegurador 2015”. ICEA.

En la geografía española observamos importantes diferencias por lo que refiere a las primas de vida por habitante. Las Comunidades Autónomas de: Catalunya, Aragón, La Rioja y Navarra tienen primas por habitante superiores a los 700 euros anuales. Otras comunidades como Murcia, Extremadura, Galicia y Cantabria no llegan a los 400 euros anuales por habitante.

A nivel de evolución, el informe “Anuario del sector asegurador. Datos 2014” de ICEA, revela que los productos de “vida riesgo” han crecido un 3,6% desde 2013 mientras que los de “vida ahorro” han caído provocando una caída global del ramo de vida del -2,6%.

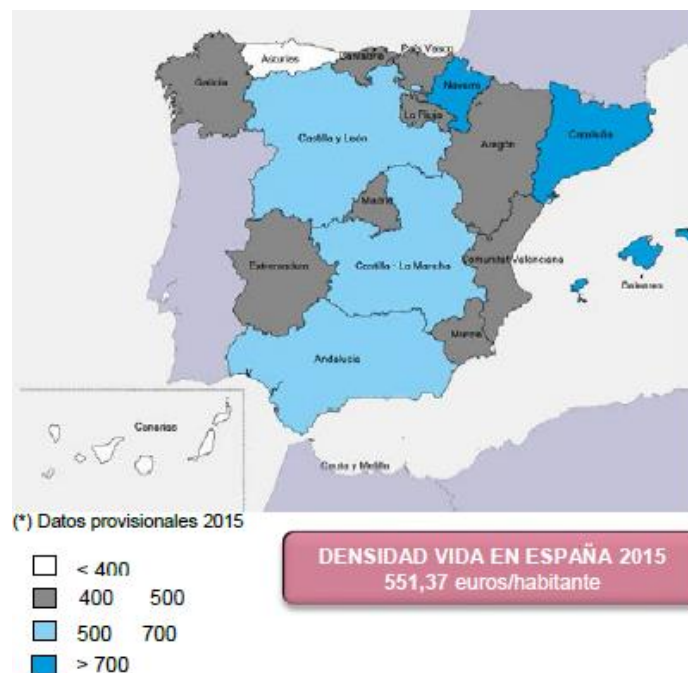


Figura 8.44: Primas por habitante en los seguros de vida.
Fuente: “Anuario del sector asegurador 2015”. ICEA.



3 Anexos al capítulo 3: Estado de la cuestión y marco teórico

3.1 Quality Function Deployment y su aplicabilidad y evolución.

Lógicamente, la metodología de la QFD ha sufrido modificaciones y ha evolucionado a lo largo de la historia. La primera descripción de despliegue de la función de la calidad aparece mucho después de su creación.

El QFD tiene diferente aplicación para cada compañía, producto o servicio y tiene que ser adaptada a las características del negocio (Royo *et al.*, 2005). Como consecuencia, se evidencia que dicha metodología sufrirá modificaciones por la propia evolución de las necesidades de los clientes así como de la naturaleza de los productos y de las compañías.

No hay duda que en el entorno actual y futuro los requisitos establecidos por el consumidor serán el punto clave a tener en cuenta por las organizaciones. Por esto, desarrollar una estrategia de cliente es un paso esencial en el proceso estratégico de la satisfacción del cliente integrándola en los principales objetivos de una organización (Maritan y Panizzolo, 2009).

Como se ha comentado anteriormente, el concepto de QFD tiene origen japonés. La industria japonesa, que originalmente consistía en fabricar imitaciones de productos con menor coste, empezó a desarrollar sus propios productos con gran consciencia de la importancia de la calidad, no obstante, no disponían de una metodología robusta (Jiang *et al.*, 2007).

Al principio, la QFD era principalmente un enfoque para asegurar la calidad facilitando y mejorando la comunicación en los puntos críticos del proceso de producción. Esta metodología se usaba básicamente recopilando y analizando información de la voz del consumidor desarrollando así productos de alta calidad que satisficieran las necesidades del cliente (Maritan y Panizzolo, 2009).

Aproximadamente, desde el año 1983 muchas compañías Norteamericanas adoptaron la metodología QFD, tanto para mejorar el diseño de los productos como para mejorar el proceso de diseño (Akao, 1990).

Mazur utilizó la metodología QFD en 1985 para desarrollar su negocio, *Japan Business Consultants*, incrementando sus ingresos un 285% el primer año, un 150% el segundo año y un 215% el tercer año (Mazur, 1993).

Desde 1990, aproximadamente, se acepta que la metodología QFD ha proporcionado una estructura para asegurar la calidad y la satisfacción del cliente en el sector intangible de los servicios (Mazur, 1993).

Fuera de las fronteras japonesas, la importancia del QFD fue reconocida muy rápidamente, tanto es así que el primer *Premio Deming* que se otorgó fuera de Japón fue en 1990 a la empresa Florida Power & Light por su oferta exitosa (Webb 1990 en Mazur, 1993). A destacar que el Premio Deming es el máximo galardón dentro del área de Total Quality Management.

La Figura 8.45, muestra gráficamente la evolución de la QFD en las primeras etapas, desde su aparición en Japón hacia 1968, sus primeras aplicaciones en 1972, la aparición de bibliografía y los reconocimientos obtenidos, haciendo un paralelismo entra la evolución en Japón y en Norte América.

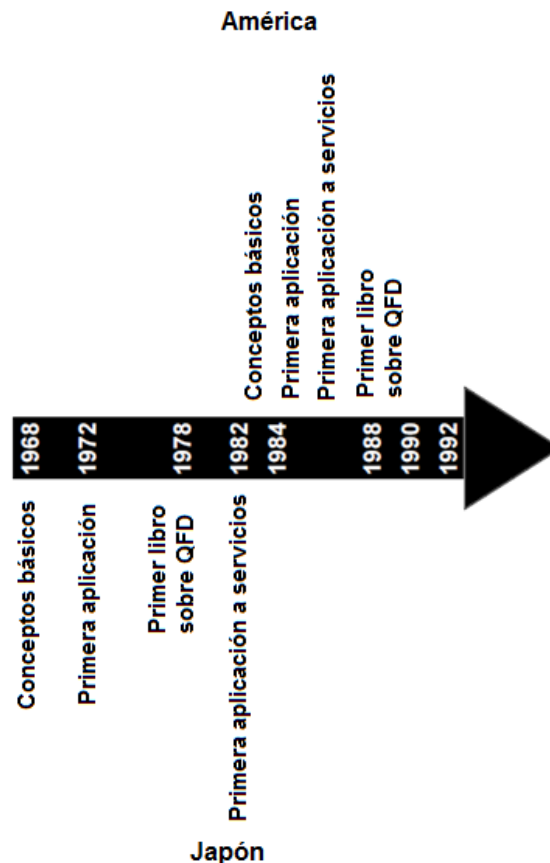


Figura 8.45: Evolución comparativa del QFD entre Japón y América.
Fuente: Mazur (1993).

El término *función*, hace referencia a las fases de los procesos empresariales y al análisis funcional para mejorar la calidad del producto o del proceso que origina al producto (Akao y Mazur, 2003). Un aspecto importante es la necesidad de garantizar la



calidad del diseño a lo largo de todo el proceso de producción. Éste concepto también se conoce como *aseguramiento de la calidad*.

Desde los inicios de la aparición de la metodología se ha esperado una evolución importante del QFD ya que proporciona el método (por el momento conocido) más tangible para el desarrollo de nuevos productos y ésta es un área que será especialmente importante en la doctrina del *Total Quality Management* (Akao y Mazur, 2003).

El QFD ha supuesto ser también una valiosa herramienta de comunicación para los diseñadores e ingenieros, estos últimos situados entre el marketing y la producción. En este sentido la QFD ha sido una herramienta muy poderosa para el diseño de nuevos productos (Yoshizawa, 1993 en Akao y Mazur, 2003). El QFD también ha supuesto la redefinición del control de calidad puesto que ha permitido pasar simplemente de control de calidad propiamente dicho a desarrollo y diseño (Yoshizawa, 1993).

En el futuro de la gestión de la calidad, un método tangible como el QFD para el desarrollo de nuevos productos puede representar un elemento importante, especialmente para asegurar la calidad en esta era de la información (Akao y Mazur, 2003).

Es evidente que el objetivo principal del QFD es trasladar requisitos de calidad establecidos por los consumidores en especificaciones de los productos. Sin embargo, esta metodología puede ser utilizada también para desarrollar productos de servicios (Carnevalli y Cauchick, 2008, 2010).

La metodología QFD aporta un excelente mecanismo para integrar los conceptos importantes y ofrece una rigurosa metodología para identificar las prioridades de negocio, y desarrollando una estrategia ganadora (Maritan y Panizzolo, 2009).

La aplicación de la metodología QFD mejora la planificación estratégica de la organización, simplifica el pensamiento estratégico ayudando a clarificar objetivos. Permite identificar qué aspectos son los más importantes para tomar decisiones y dota de un procedimiento lógico que reemplaza a las decisiones basadas en las emociones (Guinta y Prazler, 1993). En este sentido, en los últimos 30 años se han producido numerosos estudios y aplicaciones de la QFD a diferentes ámbitos empresariales tales como la planificación (estratégica y de negocio) en lo que se suele denominar *strategic QFD* (Maritan y Panizzolo, 2009). Además, la naturaleza de la planificación estratégica marca la diferencia en el proceso de desarrollo de productos, que era uno de los objetivos de QFD (Hunt y Xavier, 2003).



La metodología QFD es una herramienta muy eficaz para relacionar los diferentes elementos que forman parte de la planificación estratégica, siendo ésta (la planificación estratégica) necesaria en las organizaciones (Nikroo *et al.*, 2013).

Hay muchos conceptos y procesos relacionados con el concepto de planificación estratégica, pero no hay demasiadas metodologías sistemáticas desarrolladas.

3.2 Modelos de calidad

3.2.1 El modelo Nórdico

En este modelo la calidad percibida está influenciada por la calidad “técnica” y la calidad “funcional”. Podemos definir la calidad “técnica” como lo que realmente recibe el cliente y la calidad “funcional” como la forma en que el servicio es ofrecido.

En su artículo, Grönroos (1984) concluye que la calidad funcional, en algunos casos es más importante que la calidad técnica. Además, determina dos elementos imprescindibles a tener en cuenta:

- Las promesas referentes al servicio no deben diferir mucho del servicio finalmente ofrecido.
- Los responsables de las empresas que ofrecen los servicios deben entender cómo la calidad “técnica” y la “funcional” afectan a la calidad de servicio final y cómo es percibida por los consumidores.

La principal crítica que se hace al modelo nórdico recae en que no se hace mención a cómo se pueden medir los diferentes aspectos relacionados con la calidad. Probablemente éste sea el principal motivo por el que este modelo no es demasiado popular en la literatura científica (Tsoukatos, 2007). La consecuencia de este problema es que los investigadores tienen que desarrollar su propia escala para medir la calidad (Kang y James, 2004).

Para identificar los atributos relacionados con la calidad técnica, algunos autores sugieren el uso de entrevistas con los consumidores (puesto que no hay escalas predefinidas) (Richard y Allaway, 1993; Powpaka, 1996).

Grönroos (2001) defiende que debido a que los consumidores suelen tener relación con una misma empresa de servicios, ésta debe ofrecer elementos dinámicos. Además, recalca la importancia de la imagen en la calidad percibida.

Relacionado con la definición anterior, Lehtinen y Lehtinen (1982) defienden que la calidad tiene tres elementos: la calidad funcional, la calidad técnica y la imagen.



Richard y Allaway (1993) remarcan que dar mucha importancia a la calidad funcional puede conducir a malinterpretar las ideas de los consumidores en términos de calidad percibida.

3.2.2 El modelo Americano o perspectiva Americana

El modelo americano fue introducido por Parasuraman *et al.* (1985, 1988) y se diferencian las siguientes dimensiones de la calidad de servicio (inicialmente⁴² eran diez dimensiones pero *a posteriori* se redijeron a cinco):

- **Tangibilidad o elementos tangibles:** el conjunto de elementos físicos que van acompañados con la prestación del servicio.
- **Confiabilidad:** lo podemos definir como la habilidad que tiene la empresa para proporcionar el servicio en el momento que se solicita.
- **Capacidad de respuesta:** la actitud que muestra la empresa para proporcionar soluciones a los clientes.
- **Seguridad:** seguridad proporcionada a los clientes.
- **Empatía:** atención individualizada, amable... el contacto directo entre la organización y el cliente.

Esta perspectiva también se conoce como el modelo de “GAP” ya que se basa principalmente entre las expectativas *a priori* de recibir el servicio y la percepción o valoración después de recibirlo.

Para visualizar lo que significa el análisis de GAP, estudiamos la representación o esquema gráfico del artículo original de por Parasuraman *et al.* (1985).

⁴² En el artículo de Parasuraman *et al.* (1985) había un conjunto de diez dimensiones que posteriormente en Parasuraman *et al.* (1988) se agruparon en las cinco dimensiones comentadas.

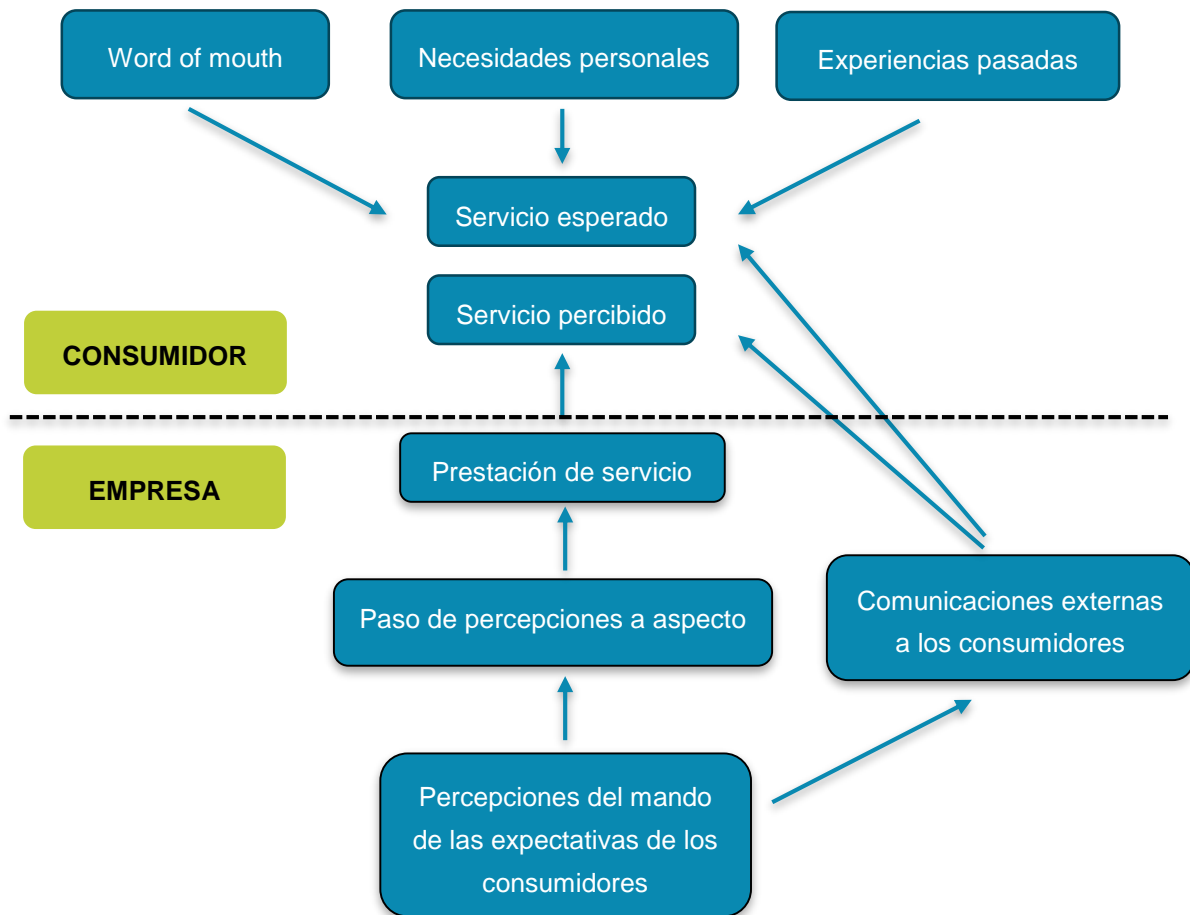


Figura 8.46: El modelo de análisis del GAP.
Fuente: Parasuraman *et al.*, (1985).

- **GAP1:** la diferencia entre las expectativas de los consumidores y la percepción de la empresa de estas expectativas.
- **GAP2:** la diferencia entre la percepción de la empresa de las expectativas de los consumidores y el paso de estas percepciones a especificaciones para proporcionar un servicio de mayor calidad.
- **GAP3:** la diferencia entre las especificaciones de la calidad de servicio y la calidad actual del servicio proporcionado.
- **GAP4:** la diferencia entre el servicio ofrecido y lo que es comunicado por parte de la empresa acerca del servicio.
- **GAP5:** la diferencia entre la percepción del servicio por parte del cliente y el servicio esperado.

En su artículo original Parasuraman *et al.* (1985) comentan que el GAP 5 es función de los GAP anteriores.

Parasuraman *et al.*, (1985) establecen la relación entre los elementos que determinan la calidad de servicio y en Parasuraman *et al.*, (1988), como ya se ha comentado, se reducen a cinco las dimensiones de la calidad de servicio. Adaptando la figura que relaciona los elementos de la calidad de servicio a estas cinco dimensiones obtenemos el siguiente esquema de relaciones:

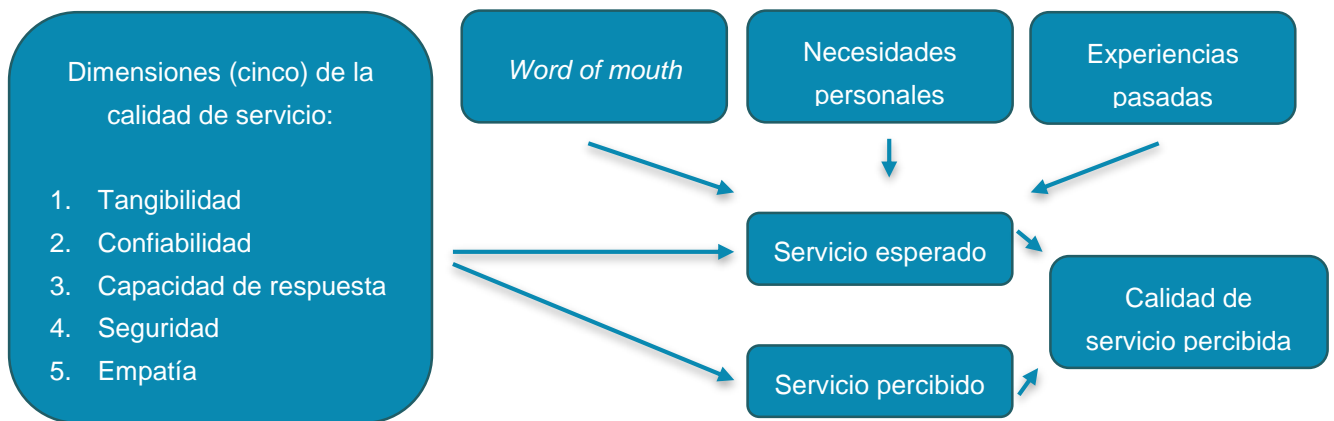


Figura 8.47: Elementos que determinan la calidad de servicio.
Fuente: Parasuraman *et al.*, (1988).

Observamos en la Figura 8.47 multitud de elementos que se han comentado anteriormente en el desarrollo del marco teórico y vemos su relación. La calidad de servicio percibida depende de la diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido (análisis del GAP).

3.2.3 Modelos alternativos

Es evidente que los modelos anteriormente comentados son los más importantes en la literatura científica. Sin embargo, hay otros modelos que también han sido utilizados.

A continuación se presentan, de forma breve y sin entrar en detalle, algunos de los modelos más conocidos.

Haywood-Farmer (1988) desarrollan el *modelo de calidad de servicio por atributos*. De acuerdo con este modelo, el primer paso es separar los atributos en grupos para desarrollar el modelo de calidad de servicio. En general, este modelo considera que los servicios tienen tres principales atributos:



- **Instalaciones físicas y procesos:** localización, elementos físicos, flexibilidad de los procesos, rango de servicios ofrecidos...
- **Comportamiento:** actitud, tono de voz, amigabilidad, velocidad de la comunicación...
- **Criterio profesional:** diagnóstico, competencia, flexibilidad, honestidad, confidencialidad...

Este modelo no ofrece una medida de la calidad de servicio o un procedimiento que permita identificar problemas y mejoras en la calidad de servicio.

Cadotte y Turgeon (1988) defienden que se pueden separar los diferentes elementos o factores que intervienen en la calidad percibida en dos grupos:

- Por un lado los **satisfactores**, son aquellos que causan elogios si están presentes pero no generan quejas por parte de los consumidores si no están presentes.
- Los **insatisfactores**, son aquellos que causan quejas si existen pero no causan elogios si están ausentes.

Johnston *et al.*, (1990) diferencian entre tres categorías de factores que son importantes:

- **Factores higiénicos:** son aquellos que son exigidos por los consumidores y que generan insatisfacción si no son proporcionados.
- **Factores de mejora:** proporcionan satisfacción a los consumidores cuando existen pero no generan quejas en su ausencia.
- **Factores de doble umbral:** generan satisfacción o insatisfacción dependiendo del nivel en que aparecen.

Brogowicz *et al.*, (1990) defienden que puede existir un *gap* en la calidad de servicio aunque el consumidor no haya experimentado directamente el servicio debido al contacto con otros consumidores que sí lo hayan hecho y sus opiniones. Este modelo se conoce como *modelo sintetizado de calidad de servicio*. Este modelo considera que hay tres elementos cruciales: la imagen de la compañía, influencias externas y actividades tradicionales de marketing.

El modelo de Brogowicz *et al.*, (1990) atribuye una especial importancia a la función de los responsables de las empresas. Comenta que se deben establecer tres etapas en la correcta gestión para encaminarse hacia una buena calidad de servicio:

- **Planificación:** la investigación, diseño y selección de acciones asociadas con el servicio ofrecido.
- **Implementación:** asignación de tareas, obtención de recursos y selección de personal.
- **Control:** Colección, análisis y evaluación para garantizar la satisfacción del consumidor en el servicio ofrecido.

Los responsables en este modelo deben ser capaces de saber que esperan los consumidores del servicio y como esperan que éste sea ofrecido.

Cronin y Taylor (1992) en su *modelo de rendimiento único* defienden que la eficacia o el rendimiento es importante en lugar de la eficacia menos las expectativas. En este sentido, los autores defienden que la calidad de servicio es evaluada por percepciones sin que intervengan las expectativas. Podemos representar esta idea mediante la siguiente expresión:

$$SQ = \sum_{j=1}^K P_{ij}$$

Dónde:

- SQ representa la calidad global de servicio
- k representa el número de atributos
- P_{ij} representa la eficacia de la percepción de un estímulo i sobre un atributo j.

Mattsson (1992) desarrolla un modelo en el que aboga por un enfoque de valor en la calidad de servicio, modelado como un resultado del proceso de satisfacción. Este modelo es conocido como *modelo de valor ideal para la calidad de servicio*.



Figura 8.48: Modelo de Mattsson.
Fuente: Mattsson (1992).

Berkley y Gupta (1994) desarrollan el *modelo de alineación con IT*. Los autores defienden que en un gran número de sectores (banca, industria de servicios, producción...) las inversiones en IT configuran un escenario positivo en el que se mejora en términos de productividad y eficiencia.

Los autores describen como las nuevas tecnologías pueden mejorar dimensiones de la calidad de servicio tales como fiabilidad, capacidad de respuesta, competencia, accesibilidad, comunicaciones, seguridad y conocimiento y comprensión de los consumidores.

Dabholkar (1996) propone dos modelos de calidad de servicio: uno se refiere a lo que los consumidores pueden esperar dentro de las opciones de las que disponen, el otro, más específico y relacionado con temas de tecnología, se basa en la comodidad respecto al uso de ésta.

Spreng y Mackoy (1996) desarrollan el *modelo para la calidad de servicio percibida y la satisfacción*. Esta construcción conceptual es una modificación del Modelo de Oliver (1993).

Los autores concluyen que la calidad de servicio y la satisfacción son distintas.

La Figura 8.49 esquematiza el modelo de Spreng y Mackoy (1996):



Figura 8.49: Modelo para la calidad de servicio percibida y la satisfacción.
Fuente: Spreng y Mackoy (1996).

En la literatura científica aparecen numerosas conceptualizaciones de la calidad de servicio. En estos apartados solamente se pretende explicar algunas de las más conocidas para establecer un marco comparativo.

Por lo que a ésta investigación refiere, se han utilizado elementos relacionados con la perspectiva americana que, Tsoukatos y Rand (2006) utilizan para determinar elementos importantes para los clientes de seguros en el mercado Griego.



4 Otros anexos: Cuestionarios y resultados obtenidos



4.1 Cuestionario final clientes de seguros – formato papel

CUESTIONARIO A CLIENTES

Apreciado/a encuestado/a,

Queremos agradecerle el tiempo que dedicará a responder a este cuestionario. Los pocos minutos que se precisan para responder a las siguientes preguntas serán de gran ayuda para el desarrollo de un trabajo de investigación sobre el sector asegurador.

La finalidad del cuestionario es puramente académica y en ningún caso hay intereses empresariales o comerciales.

Rogamos conteste las preguntas con toda sinceridad y sólo si es titular de alguna póliza de seguro.

Atentamente,

Jordi Escayola Mansilla
 Peckler Doctorando en Economía y Empresa
 IQS School of Management

Dr. Jesús Tricás
 Decano de IQS School of Management
 IQS School of Management

Información del/la encuestado/a. Responder de forma ordenada según la numeración y responder solo a las preguntas 7 y 8 si ha tenido algún siniestro (pregunta 6 con respuesta afirmativa):

1. Edad	
	<input type="text"/>

4. Nivel máximo de estudios realizados	
Educación básica/ESO	<input type="text"/>
Formación profesional	<input type="text"/>
Bachillerato	<input type="text"/>
Formación universitaria	<input type="text"/>
Formación de posgrado	<input type="text"/>

7. ¿De acuerdo con las condiciones de contrato, el siniestro quedó cubierto por la aseguradora?	
Totalmente, de acuerdo con las condiciones	<input type="text"/>
Parcialmente, de acuerdo con las condiciones	<input type="text"/>
No se cumplieron las condiciones pactadas	<input type="text"/>

2. Sexo	
Hombre	<input type="text"/>
Mujer	<input type="text"/>

5. ¿Qué tipo de seguro tiene contratado?	
Automóvil	<input type="text"/>
Hogar	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>

8. ¿Quedó satisfecho con la actuación de la aseguradora?	
Completamente	<input type="text"/>
Más bien sí	<input type="text"/>
Más bien no	<input type="text"/>
En ningún caso	<input type="text"/>

3. Estado civil	
Soltero/a	<input type="text"/>
Casado/a	<input type="text"/>
Divorciado/a	<input type="text"/>
Viudo/a	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>

6. ¿Ha tenido algún siniestro en los últimos dos años?	
Sí	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

9. ¿Confía usted plenamente en su compañía aseguradora?	
Completamente	<input type="text"/>
Más bien sí	<input type="text"/>
Más bien no	<input type="text"/>
En ningún caso	<input type="text"/>

10. Si necesitara otra póliza de seguro, ¿qué haría?		
La contrataría en la misma compañía	La contrataría en otra compañía	Buscaría en el mercado la mejor opción
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
11. ¿Qué medio usó para contratar su póliza de seguro?		
Seguro directo / auto contratación	Mediador (agente o corredor)	Otros
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



Para cada frase, puntúe de forma independiente, **por un lado, el grado de importancia que usted atribuye a cada expectativa y, por otro lado, si se han cumplido sus expectativas** (1= No es de ninguna importancia/Muy bajo nivel de satisfacción,...,6= Es de crucial importancia/Máximo nivel de importancia). Hágalo marcando con una 'X' la casilla deseada:

Expectativas	Importancia						Satisfacción					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Desarrollo tecnológico de la compañía.												
Imagen que transmite la aseguradora.												
Imagen personal y presencia de los empleados/mediadores/peritos.												
Publicidad.												
Precio.												
Cumplir con el contrato pactado.												
Oferta de productos que responden a las expectativas del cliente.												
Contratos y condiciones de servicio comprensibles.												
Plazo de tiempo razonable para la indemnización/reparación de los siniestros.												
Interés por resolver los problemas.												
Tiempo de reacción de la compañía de acuerdo con el plazo acordado (ej: de asistencia).												
Documentos claros y sin errores o ambigüedades (ej: números de contacto visibles).												
Información de cuándo se llevan a cabo los servicios solicitados por el cliente.												
Rapidez y eficacia del servicio.												
Voluntad de ayudar a los clientes.												
Disposición para responder a las necesidades de los clientes.												
Seguridad transmitida a los clientes en las transacciones.												
Inspira confianza al cliente.												
Cortesía en el trato con el cliente												
Conocimientos de los empleados/mediadores/peritos adecuados.												
Imagen de solvencia de la compañía.												
Trato personalizado.												
Horario de atención.												
Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe.												
Comprensión de las necesidades específicas del cliente.												

Por último, le pediremos que conteste a las siguientes preguntas y haga las siguientes valoraciones:

Puntúe la calidad de servicio global.	1	2	3	4	5	6
(1= muy baja calidad, 2=Baja calidad, 3=Más bien mala calidad, 4 =Más bien buena calidad, 5= Buena calidad, 6=Muy buena calidad)						

Recomendaré esta aseguradora a un amigo o conocido.	1	2	3	4	5	6
(1= Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Más bien en desacuerdo, 4 =Más bien de acuerdo, 5= De acuerdo, 6= Totalmente de acuerdo)						

Consideraré cambiar de aseguradora si otra me ofrece un mejor precio.	1	2	3	4	5	6
(1= Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Más bien en desacuerdo, 4 =Más bien de acuerdo, 5= De acuerdo, 6= Totalmente de acuerdo)						



**¿En qué le gustaría
que mejorase su
aseguradora?**

**¿En qué le gustará
que mejorase su
agente o mediador?**

**¿Qué aspectos son
imprescindibles para
usted como cliente
de una póliza de
seguro?**

**¿Le ha sorprendido
algún servicio por
parte de la
aseguradora que no
esperaba?**



Por último, queremos agradecerle el tiempo dedicado a responder esta encuesta.

Adicionalmente, si desea hacer cualquier comentario, sugerencia o consejo relacionado con el servicio proporcionado por la compañía y la calidad del mismo, escríbalo a continuación:



4.2 Cuestionario final clientes de seguros – formato online

Calidad del servicio en seguros

A continuación le pediremos que responda a una breve encuesta sobre calidad en seguros.

Por favor, responda solamente si es titular de alguna póliza de seguro.

En la encuesta le pediremos sobre una serie de conceptos: puntuar primero el grado de importancia y luego puntuar el grado de satisfacción de éstos mismos.

Muchas gracias!

Sig.

Desarrollado por



Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).



Calidad del servicio en seguros

Información del encuestado/a

1. Edad

2. Sexo

- Hombre
 Mujer

3. Estado civil

- Soltero/a
 Casado/a
 Divorciado/a
 Viudo/a
 Otros

4. Nivel máximo de estudios realizados

- Educación básica / ESO
 Formación profesional
 Bachillerato
 Formación universitaria
 Formación de posgrado

5. ¿Qué tipo de seguro tiene contratado?

- Automóvil
 Hogar
 Otros

6. ¿Ha tenido algún siniestro los últimos dos años?

- Sí
 No

Ant.

Sig.

Desarrollado por





Calidad del servicio en seguros

7. ¿El siniestro quedó cubierto por la compañía?

- Totalmente, de acuerdo con las condiciones pactadas
- Parcialmente, de acuerdo con las condiciones pactadas
- No se cumplieron las condiciones pactadas

8. ¿Quedó satisfecho con la actuación de la compañía?

- Completamente
- Más bien sí
- Más bien no
- En ningún caso

9. ¿Confía usted plenamente en su compañía aseguradora?

- Completamente
- Más bien sí
- Más bien no
- En ningún caso

10. Si necesitara otra póliza de seguro, ¿qué haría?

- La contrataría en la misma compañía
- La contrataría en otra compañía
- Buscaría en el mercado la mejor opción

11. ¿Qué medio usó para contratar su póliza de seguro?

- Seguro directo / Auto contratación
- Mediador (agente o corredor)
- Otros

Ant.

Sig.

Desarrollado por



Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).



Calidad del servicio en seguros

A CONTINUACIÓN LE PEDIREMOS QUE PUNTÚE EL GRADO DE IMPORTANCIA

Ant.

Sig.

Desarrollado por



Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).

Calidad del servicio en seguros

Importancia de las expectativas

Para cada expectativa, puntúe el grado de importancia que usted atribuye a cada una. (Puntúe de menor (1) a mayor (6) el grado de importancia).

12. Desarrollo tecnológico de la compañía.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Imagen que transmite la aseguradora.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Imagen personal y presencia de los empleados/mediadores/peritos.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Publicidad.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Precio.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Cumplir con el contrato pactado.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Oferta de productos que responden a las expectativas del cliente.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



19. Contratos y condiciones de servicio comprensibles.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Plazo de tiempo razonable para la indemnización/reparación de los siniestros.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Interés por resolver los problemas.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Tiempo de reacción de la compañía de acuerdo con el plazo acordado (ej: de asistencia).

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Documentos claros y sin errores o ambigüedades (ej: números de contacto visibles).

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Información de cuándo se llevan a cabo los servicios solicitados por el cliente.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Rapidez y eficacia del servicio.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Voluntad de ayudar a los clientes.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Disposición para responder a las necesidades de los clientes.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Seguridad transmitida a los clientes en las transacciones.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Inspirar confianza al cliente.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Cortesía en el trato con el cliente.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



31. Conocimientos de los empleados/mediadores/peritos adecuados.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Imagen de solvencia de la compañía.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Trato personalizado.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Horario de atención.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Comprensión de las necesidades específicas del cliente.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ant.

Sig.

Desarrollado por



Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).

Calidad del servicio en seguros

A CONTINUACIÓN LE PEDIREMOS QUE PUNTÚE EL GRADO DE SATISFACCIÓN.

Ant.

Sig.

Desarrollado por



Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).



Calidad del servicio en seguros

Satisfacción de las expectativas

Para cada expectativa, puntúe el grado de satisfacción que usted atribuye a cada una. (Puntúe de menor (1) a mayor (6) el nivel de satisfacción).

37. Desarrollo tecnológico de la compañía.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Imagen que transmite la aseguradora.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Imagen personal y presencia de los empleados/mediadores/peritos.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Publicidad.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Precio.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. Cumplir con el contrato pactado.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Oferta de productos que responden a las expectativas del cliente.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. Contratos y condiciones de servicio comprensibles.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. Plazo de tiempo razonable para la indemnización/reparación de los siniestros.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Interés por resolver los problemas.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. Tiempo de reacción de la compañía de acuerdo con el plazo acordado (ej: de asistencia).

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



48. Documentos claros y sin errores o ambigüedades (ej: números de contacto visibles).

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. Información de cuándo se llevan a cabo los servicios solicitados por el cliente.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50. Rapidez y eficacia del servicio.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51. Voluntad de ayudar a los clientes.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52. Disposición para responder a las necesidades de los clientes.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

53. Seguridad transmitida a los clientes en las transacciones.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

54. Inspirar confianza al cliente.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

55. Cortesía en el trato con el cliente.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



56. Conocimientos de los empleados/mediadores/peritos adecuados.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

57. Imagen de solvencia de la compañía.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

58. Trato personalizado.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

59. Horario de atención.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

60. Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

61. Comprensión de las necesidades específicas del cliente.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ant.

Sig.

Desarrollado por



Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).



Calidad del servicio en seguros

Por último, le pediremos que conteste a las siguientes preguntas y haga las siguientes valoraciones

62. Puntúe la calidad de servicio global.

Muy baja calidad	Baja calidad	Más bien mala calidad	Más bien buena calidad	Buena calidad	Muy buena calidad
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

63. Recomendaré esta aseguradora a un amigo o conocido.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Más bien de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

64. Consideraré cambiar de aseguradora si otra me ofrece un mejor precio.

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Más bien de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

65. ¿En qué le gustaría que mejorase su aseguradora?

66. ¿En qué le gustaría que mejorase su agente o mediador?

67. ¿Qué aspectos son imprescindibles para usted como cliente de una póliza de seguro?

68. ¿Le ha sorprendido algún servicio por parte de la aseguradora que no esperaba?

Ant.

Sig.

Desarrollado por



Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).



Calidad del servicio en seguros

Por último

Queremos agradecerle el tiempo dedicado a responder esta encuesta.

Adicionalmente, si desea hacer cualquier comentario, sugerencia o consejo relacionado con el servicio proporcionado por la compañía y la calidad del mismo.

69. Si lo cree necesario escriba su comentario de mejora a continuación:

Ant.

Listo

Desarrollado por



Ve lo fácil que es [crear una encuesta.](#)



4.3 Cuestionario final profesionales del sector asegurador

CUESTIONARIO A EXPERTOS DEL SECTOR ASEGURADOR

Apreciado/a encuestado/a,

Queremos agradecerle el tiempo que dedicará a responder a este cuestionario. Los pocos minutos que se precisan para responder a las siguientes preguntas serán de gran ayuda para el desarrollo de un trabajo de investigación sobre el sector asegurador.

A continuación realizaremos una encuesta a expertos del sector asegurador con la finalidad de correlacionar unos elementos que pueden ser importantes para los clientes con otro conjunto de elementos que, por parte de la empresa aseguradora, se pueden gestionar.

Los resultados se van a tratar de forma agregada y, en ningún caso, aparecerán las respuestas que ha dado cada experto entrevistado.

De esta entrevista, no se van a derivar estrategias empresariales y los objetivos de la misma son puramente académicos.

Agradecemos su atención y le saludamos cordialmente,

Jordi Escayola Mansilla
Doctorando en Economía y Empresa
IQS School of Management

Dr. Jesús Tricás Peckler
Decano de IQS School of Management
IQS School of Management

Información sobre el/la experto/a encuestado/a

Nombre:

Cargo actual:

Años de experiencia en el sector asegurador:



Primera parte

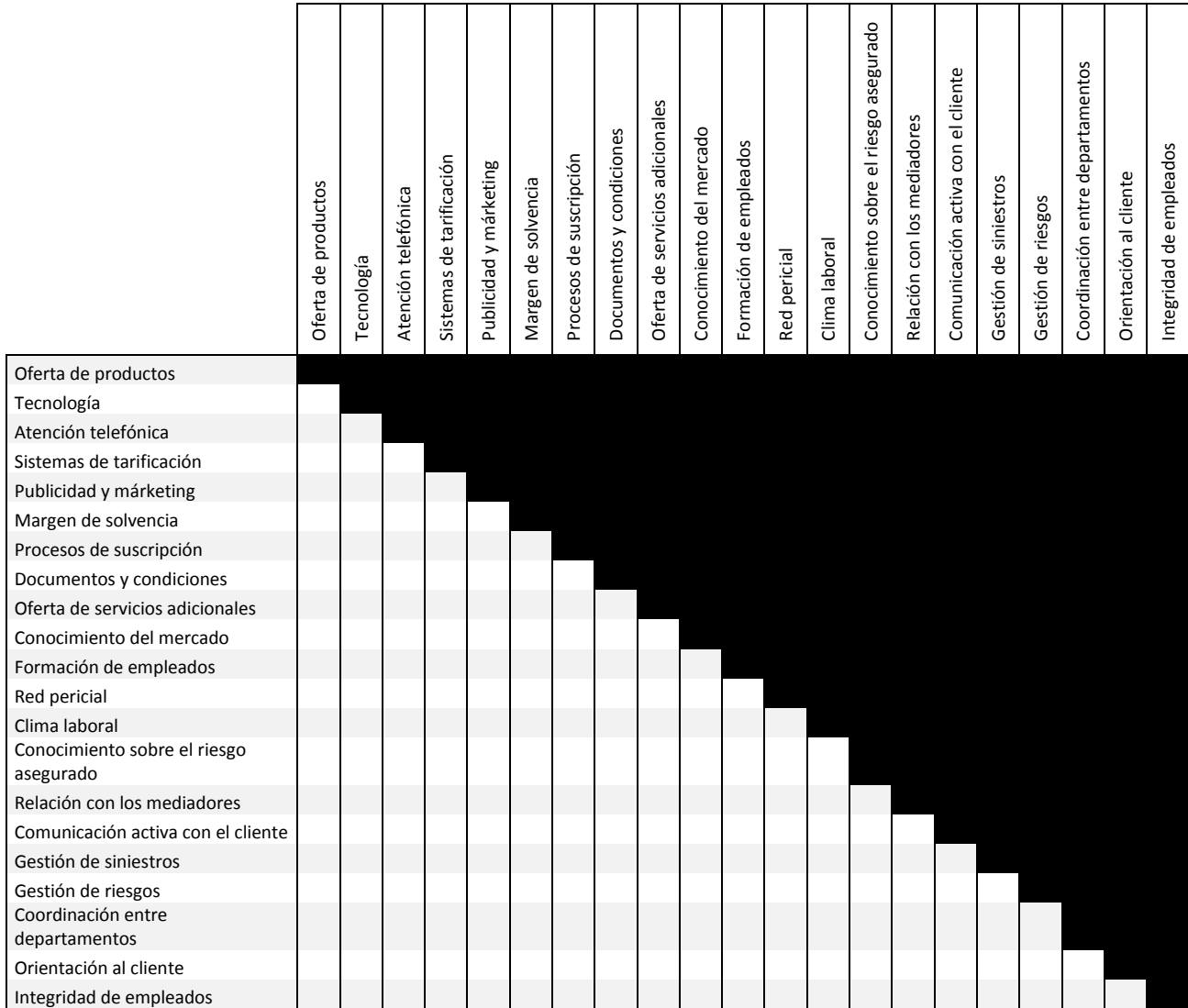
A continuación presentaremos una serie de acciones/factores en los que una empresa aseguradora puede intervenir o actuar para mejorar la calidad percibida de los clientes (columnas) y factores/elementos que forman parte de las expectativas de los clientes (filas). Por favor, correlacione las diferentes acciones puntuando de la forma: 1=correlación baja, 3= correlación media, 9= correlación alta. Por ejemplo, relacionando con un 9 “Gestión de siniestros” y “Cumplir con el contrato pactado” estaría diciendo que, al mejorar la “Gestión de siniestros” mejorará el “Cumplir con el contrato pactado”. En caso de querer indicar que no hay correlación, dejar la interacción en blanco.

	Oferta de productos	Tecnología	Atención telefónica	Sistemas de tarificación	Publicidad y marketing	Margen de solvencia	Procesos de suscripción	Documentos y condiciones	Oferta de servicios	Conocimiento del mercado	Formación de empleados	Red pericial	Clima laboral	Conocimiento sobre el riesgo asegurado	Relación con los mediadores	Comunicación activa con el cliente	Gestión de siniestros	Gestión de riesgos	Coordinación entre departamentos	Orientación al cliente	Integridad de empleados	
Desarrollo tecnológico de la compañía aseguradora.																						
Imagen de la compañía aseguradora.																						
Imagen personal y presencia de los empleados.																						
Publicidad.																						
Precio.																						
Cumplir con el contrato pactado.																						
Oferta de productos que responda a las expectativas del cliente.																						
Contratos y condiciones de servicio comprensibles.																						
Interés por resolver los problemas.																						
Tiempo de reacción/resolución de la compañía de acuerdo con el plazo acordado.																						
Documentos claros y sin errores o ambigüedades.																						
Información de cuándo se llevan a cabo los servicios solicitados por el cliente.																						
Rapidez y eficacia del servicio.																						
Voluntad de ayudar y responder a los clientes.																						
Inspirar confianza al cliente.																						
Cortesía en el trato con el cliente.																						
Conocimientos de los empleados/mediadores/peritos adecuados.																						
Trato personalizado.																						
Horario de atención.																						
Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe.																						
Comprensión de las necesidades específicas del cliente.																						



Segunda parte

A continuación presentaremos una serie de acciones/factores en los que una empresa aseguradora puede intervenir o actuar para mejorar la calidad percibida de los clientes. Por favor, marque con una “X” las acciones/factores que cree están correlacionados.





4.4 Aspectos imprescindibles para el asegurado

¿Qué aspectos son imprescindibles para usted como cliente de una póliza de seguro?	Desarrollo tecnológico de la compañía aseguradora.	Imagen de la compañía aseguradora.	Imagen personal y presencia de los empleados.	Publicidad.	Precio.	Cumplir con el contrato pactado.	Oferta de productos que responda a las expectativas del cliente.	Contratos y condiciones de servicio comprensibles.	Interés por resolver los problemas.	Tiempo de reacción/resolución de la compañía de acuerdo con el plazo acordado.	Documentos claros y sin errores o ambigüedades.	Información de cuándo se llevan a cabo los servicios solicitados por el cliente.	Rapidez y eficacia del servicio.	Voluntad de ayudar y responder a los clientes.	Inspirar confianza al cliente.	Cortesía en el trato con el cliente.	Conocimientos de los empleados/mediadores/peritos adecuados.	Trato personalizado.	Horario de atención.	Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe.	Comprensión de las necesidades específicas del cliente.
Cuberturas.							1														
Eficacia en la gestión y administración. Respuesta eficaz cuando necesito el servicio.									1	1			1	1						1	1
Cobertura.							1														
Que cumplan con lo pactado. Tenga profesionales que actúen en nombre de los clientes de manera eficiente y eficaz.						1							1	1	1		1			1	
Rapidez, cumplir con lo pactado y seguimiento.						1					1		1								
Transparencia y claridad en las cláusulas.								1			1									1	
Que den una explicación de lo que no cubre.											1										
Entender lo contratado y que deo fuera que pueda ser importante, y que al necesitar la asistencia me hagan sentir atendido y no "examinado".								1			1			1		1				1	
Que la compañía cumpla las condiciones pactadas, se preocupe por sus clientes.						1			1					1						1	1
Claridad.								1			1										
Que cumpla con lo acordado, contrato claro.						1		1			1										
Buen servicio.													1								1
Que cumplan en caso de siniestro.						1				1			1	1						1	
Precio.					1																
Cumplimiento por parte de la aseguradora.						1															
Que se cumpla lo pactado.						1				1				1						1	
Que den servicio cuando los necesitas y amplitud en coberturas.						1	1														
La confianza y rapidez de reacción, debe ser resolutoria y eficaz.										1			1		1					1	
Las coberturas satisfagan las necesidades.							1														1
El precio y lo que cubre.					1			1			1										
Información y claridad con los servicios ofertados.								1			1										



Relación cobertura precio.			1		1	1		1												
Respuesta rápida y eficaz.				1			1	1		1										1
Solvencia de la compañía.	1			1									1							
Cobertura, precio y atención al cliente.			1		1	1	1		1				1							1
Fiabilidad de la empresa. Trato correcto.	1			1									1	1						
Precio.			1																	
La atención.							1			1			1							
Más que de la póliza, de la compañía: pro actividad.					1		1					1								1 1
Precio, marca conocida, que la póliza esté todo cubierto (no haya imprevistos). Confíen en la palabra del asegurado en los siniestros.	1		1		1				1				1							1 1
Cuando tenga un siniestro que no me hagan sentir mentirosa.													1							1 1
Claridad en servicios, exclusiones. Precio.			1			1			1											
Empatía y defensa del asegurado.							1					1	1							1 1
Buena comunicación y mucha agilidad en los trámites.								1		1	1	1		1						
Que cumplan con lo prometido y no busquen la manera de no pagar en caso de siniestro.				1									1		1					1
Resolución de problemas con rapidez.								1			1	1								1
Que cubran lo pactado cuando es necesario.				1				1	1			1	1							1
Cumplir con lo pactado. No tener que recurrir al clausulado. Buena fe por ambas partes.				1					1				1							1
Seguridad de que recibiré el servicio con la calidad esperada.	1			1					1				1	1						1
La rapidez.								1			1									
Rapidez de respuesta, atención al problema presentado, seguimiento y comunicación.							1	1		1	1	1			1					1
Solvencia de la Aseguradora y enfoque de su modelo de negocio al cliente a través de su Red de Mediadores.	1													1			1			1
Precio/calidad del producto/servicios recibidos.			1		1		1													1
Que no pongan pegas con siniestros.							1	1		1	1	1								1
Seguridad.	1													1						
Seriedad y cumplir mis expectativas.				1			1				1	1	1							1
Rapidez en resolver los problemas.								1			1									1
Actualización necesidades.					1															1
Coberturas, rapidez en la gestión.					1	1		1	1		1									
Claridad y respuesta.									1		1									
Seguridad.														1						
Coberturas.					1	1			1											
El trato cercano y amable de mi Mediador.															1			1		
Que se cumpla lo estipulado en el contrato.				1		1			1											1
El precio.			1																	
Transparencia, agilidad, y calidad de la información.						1		1	1	1	1	1		1						1
El servicio.							1				1	1								1
Solvencia y garantías.	1			1	1									1						
Obtener el servicio pactado en el momento que lo necesite.				1			1				1	1								1 1
Calidad y servicio.				1	1		1				1	1								



Solvencia y servicio.	1			1		1				1	1							
La cobertura, el servicio y el precio.			1		1	1	1			1								
Que no haya ambigüedades, cumplan las condiciones sin sorpresas y precios competitivos.			1	1		1			1									
Cumplir con las condiciones del contrato, un buen precio en relación al mercado.			1	1														
Transparencia y precios.			1	1					1									
Que se responda a las necesidades reales y se cumpla lo pactado. No se escondan en cláusulas complejas.				1	1				1									
Cobertura, precio y servicio.			1	1	1	1	1		1	1	1							
Calidad, rapidez de respuesta.				1					1		1							
Precio y cobertura.			1		1	1			1									
Coberturas.					1	1			1									
La transparencia y la confianza.						1			1			1						1
Teléfono gratuito...atención sobre el siniestro y reparación rápida y que cubra lo que prometen.				1					1		1							1
Facilidad de resolución de problemas. Trato personalizado. Amplio conocimiento de los técnicos.							1			1	1			1	1			1
Seriedad y rapidez.				1					1		1							
Eficacia y rapidez en la solución de problemas. Precio. Atención correcta.			1				1	1		1	1			1				
El trato con el cliente.											1			1				
Rapidez.									1		1							
Resolución del conflicto. Apoyo en el proceso al cliente.							1			1	1							
En los siniestros que tengan la máxima rapidez.							1	1		1								
Comprensión y rapidez.									1		1	1						1
Fiabilidad.	1			1										1				
Calidad precio.			1	1	1													
Claridad en las coberturas contratadas.						1			1									
Que la empresa sea solvente.	1			1										1				
La rápida tramitación.									1		1							
Buen precio, claridad en la comunicación, interés y eficiencia para resolver problemas, horarios compatibles con mi horario laboral.			1				1		1	1	1						1	1
Las coberturas sean completas, que no haya problemas cuando ocurre el siniestro.				1	1	1			1	1	1							1
Precio y respuesta del servicio contratado con rapidez.			1	1					1		1							
Trato.											1			1				
Soluciones inmediatas.							1	1			1							
Que respondan cuando se produzca el siniestro.				1			1	1			1	1						1
Mejorar la calidad, cobertura y el precio.			1	1	1				1									
El cumplimiento y transparencia de los contenidos.				1		1			1			1						
Precio y coberturas.			1		1	1			1									
Rapidez.											1							
Que cubra mis necesidades.																		1
Buena calidad cobertura/precio.			1		1				1									
Claridad en las garantías cubiertas y facilidad en la tramitación del siniestro, si fuese el caso.						1		1	1		1	1						1
Servicio más que Indemnización.								1			1	1		1				1



La información que me proporcionan.										1								1
Cubrir daños a terceros y personales.				1														
Confianza.	1													1				
Claridad, rapidez y eficacia.					1		1	1		1								1
Tener las condiciones claras y el precio			1		1			1										
Rapidez, facilidad y precio.			1					1		1	1							1
Seguridad, eficiencia, precio y cobertura.			1		1					1			1					
Las coberturas.				1	1					1								
Transparencia y claridad.							1				1							1
Cobertura total a un buen precio.			1		1	1				1								1
Rapidez e implicación.											1	1						
Que cubran mis necesidades y velen por mis intereses.								1				1						1
Tiempo de reacción de la compañía.									1			1						
Precio, coberturas, forma de pago, atención telemática.	1			1		1	1			1								1
Que cumpla con lo que necesito.				1	1													1
Que todo esté claro.							1				1							1
La fiabilidad de que si pasa algo haya una respuesta rápida y de calidad.	1			1					1		1	1	1					1
Precio, cobertura, atención.			1		1	1	1			1			1		1		1	1
Servicio al cliente en el sentido amplio.								1			1	1		1				1
Que al tener un siniestro, no me vea desamparada, y escuche: "esto no se cubre con su póliza", yo no se con que problemas me puedo encontrar, y no quiero sentirme desprotegida.													1	1				1
Que den confianza y cumplan con su palabra.	1			1														1
El cumplimiento del contrato y la rapidez y eficacia en la resolución de incidencias.				1						1	1							1
La rapidez en resolver, el trato recibido en todos los aspectos.								1	1			1	1		1			1
Atención al cliente eficaz.									1			1	1				1	
Veracidad, ejemplos prácticos, solvencia, seguridad.	1			1							1			1				
Seriedad y puntualidad.				1						1								1
Que cubra todas mis necesidades a un precio acorde con el servicio prestado.				1		1												1
Inmediatez y sensación real de que todo está controlado, de que más allá del susto que haya podido tener todo se va a solucionar y no me tengo que preocupar por nada más.	1							1	1			1	1	1				1
Saber las condiciones de la póliza sin ambigüedades.							1				1							1
Rapidez, honradez y predisposición.				1				1	1			1	1					1
El trato al cliente. La rapidez en la tramitación del siniestro. El servicio prestado al cliente al ocurrir el siniestro (Coche de sustitución, pago de hotel en caso de no poder estar en casa, etc)									1	1			1	1			1	1
Variedad de coberturas.					1													1
Que el seguro te aporte tranquilidad y confianza.	1													1				1
Precio y buena cobertura.				1		1												1
Rapidez en la atención al cliente y en la solución del siniestro.									1				1					
Atención al cliente eficaz.									1			1	1				1	1
Que me atiendan correctamente y cumplan mis expectativas.					1										1			1
Que se cumpla lo pactado.					1													1



Buena cobertura, precios razonables.				1		1													1
La seriedad y profesionalidad de la compañía tratando el siniestro.						1			1	1		1	1	1					1
Cobertura, eficacia, precio.				1		1			1			1	1						1
Precio, prestaciones, servicio rápido y eficaz en caso de siniestro.				1		1			1	1			1	1					1

4.5 Servicios que superan las expectativas del asegurado

¿Le ha sorprendido algún servicio por parte de la aseguradora que no esperaba?	Desarrollo tecnológico de la compañía aseguradora.	Imagen de la compañía aseguradora.	Imagen personal y presencia de los empleados.	Publicidad.	Precio.	Cumplir con el contrato pactado.	Oferta de productos que responda a las expectativas del cliente.	Contratos y condiciones de servicio comprensibles.	Interés por resolver los problemas.	Tiempo de reacción/resolución de la compañía de acuerdo con el plazo acordado.	Documentos claros y sin errores o ambigüedades.	Información de cuándo se llevan a cabo los servicios solicitados por el cliente.	Rapidez y eficacia del servicio.	Voluntad de ayudar y responder a los clientes.	Inspira confianza al cliente.	Cortesía en el trato con el cliente.	Conocimientos de los empleados/mediadores/peritos adecuados.	Trato personalizado.	Horario de atención.	Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe.	Comprensión de las necesidades específicas del cliente.
La aplicación de la que disponen para ver, por ejemplo, lo que tarda en llegar la grúa.	1											1									
Si, el trato recibido.																1			1		
Coberturas de robo.							1														
Nos regalaron un seguro por un año.					1															1	
La rapidez de actuación.										1			1								
Me ha gustado que la asistencia en carretera viniera a casa a cambiar una rueda. Se ve que Caser Hoger viene a casa sin coste para hacer pequeños arreglos sin coste. No lo he utilizado aún, pero lo haré y espero que sea verdad y que no haya "letra pequeña".									1					1							1
Descuentos en precio inesperados.					1																
La atención telefónica de mutua madrileña es excepcional y la gestión de siniestros de mi compañía lo mejor del país.									1	1			1	1		1				1	
Que en la rotura de cristales no se paga franquicia.							1														
El buen servicio de su call center.																1					
La rapidez de respuesta aunque la comunicación falló un poco.										1			1								



Rapidez y calidad de servicio.					1						1							1				
Atención del corredor fuera de horarios.																	1	1	1	1		
La preocupación por resolución de un siniestro.									1											1		
Si, trato VIP por llevar muchos años con ellos.												1					1			1		
Defensa juridical.										1												
Si. Placa de inducción como cristales de la casa.																				1		
Si, aunque en la póliza no haya servicio de mi interés lo buscan y te lo explican.												1								1		
Inclusión de mascotas. Pequeños arreglos domésticos.																				1	1	
Si, en cobertura en el caso de que esté embarazada.																				1	1	
Rapidez.												1									1	
Si, la posibilidad de asegurar los daños que se pueden causar/sufrir en bici como un anexo al seguro de automóvil.																					1	
No tener copago.																					1	
En caso de siniestro, si lo prefiero, me abonan el importe de la reparación.																					1	1
Las sorpresas positivas han venido principalmente por parte de empleados más que por parte de la aseguradora.																					1	
Me enviaron una carta diciéndome que suprimían, si no decía nada, la cláusula antirrobo de la póliza.																						
Si, en pólizas de hogar servicios de reparación rápida de electrodomésticos.																						1

4.6 Oportunidades de mejora de agentes y mediadores

¿En qué le gustaría que mejorase su agente o mediador?	Desarrollo tecnológico de la compañía aseguradora.	Imagen de la compañía aseguradora.	Imagen personal y presencia de los empleados.	Publicidad.	Precio.	Cumplir con el contrato pactado.	Oferta de productos que responda a las expectativas del cliente.	Contratos y condiciones de servicio comprensibles.	Interés por resolver los problemas.	Tiempo de reacción/resolución de la compañía de acuerdo con el plazo acordado.	Documentos claros y sin errores o ambigüedades.	Información de cuándo se llevan a cabo los servicios solicitados por el cliente.	Rapidez y eficacia del servicio.	Voluntad de ayudar y responder a los clientes.	Inspirar confianza al cliente.	Cortesía en el trato con el cliente.	Conocimientos de los empleados/mediadores/peritos adecuados.	Trato personalizado.	Horario de atención.	Defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe.	Comprensión de las necesidades específicas del cliente.
En que se comprometiera con sus promesas, por ejemplo, cambiar condiciones de contrato cuando se le avise.						1			1					1						1	



Rapidez en caso de siniestro.							1			1								
Asesoramiento y compromiso.				1			1			1			1					1
Más disponibilidad.							1			1							1	
Estoy de acuerdo con que el mediador facilite las mejores ofertas del mercado: relación precio-servicio.				1			1											1
Uso de otros canales para contactar.																		1
Pro actividad en ofrecer mejores condiciones o coberturas.				1			1			1								
Precios.				1														
Cortesía.													1					
Que se preocupara más por el cliente.							1			1			1					1
Se solucionaran rápido las incidencias. Tuviera más predisposición a solventar los problemas.							1			1			1					
Claridad y transparencia ante sucesos.							1			1			1					1
Mayor implicación.							1						1					1
Mejor defensa de mis intereses y buscar exactamente lo que necesito.							1						1					1
Que resuelva todos mis problemas a mi favor y no a favor de la aseguradora.							1			1			1					1
Trato más cercano.										1			1				1	
Relación calidad-precio.							1											
En que incrementara su nivel de comunicación conmigo y mantuviera un asesoramiento más continuo.							1			1			1			1		
Rapidez de respuesta.										1			1					
Rapidez.										1			1					
Aplicaciones.	1																	
Mejora constante de condiciones.							1						1					1
Imparcialidad.										1								1
Anticiparse a ofrecer el mejor producto en cada renovación.							1											1
Rapidez.										1			1					
Servicio personalizado.										1			1			1		1
Rapidez en las gestiones.													1					
Un poco más de compromiso. Interés por las necesidades del cliente.							1						1					1
Trato más personalizado.													1			1		
Busca de productos.										1								1
Pro actividad.										1								1
Velocidad de respuesta.										1			1					
Sinceridad.										1						1		1
Facilidad para la comunicación.													1				1	
Transparencia.													1					1
Claridad en las explicaciones.																1		1
Disponibilidad horaria.							1			1			1					1
Agilidad.										1								
En simplicidad.										1								
La larga negociación de la prima.							1											



Moveirse para buscar mejores condiciones.				1	1	1													1	1
Que buscasse ofertas. A veces parece que el cliente deba hacerlo todo.				1	1	1													1	1
La relación entre el agente y el asegurado.									1	1	1									1
En rapidez y en facilitar un buen análisis del mercado asegurador en función de las necesidades del cliente.					1					1									1	1
Oferta específica para mis necesidades.					1	1													1	1
Que me ofrezca mejores condiciones en cada renovación.				1	1															
Efectividad en las gestiones y comunicación eficaz con otras compañías.							1		1	1									1	
Atención.											1								1	1
Trato personalizado.											1	1	1			1				1
Trato más personalizado.											1	1	1			1				1
Buscar ofertas mejores.				1	1	1					1								1	1
Disponibilidad y empatía.											1	1	1			1	1		1	1
En no tener tanta prisa para vender y más en comprender las necesidades.					1						1	1	1			1			1	1
Que fuese mediador especializado.															1	1				
En controlar las subidas de las primas de forma automática sin tener en cuenta al cliente.				1																
En responsabilizarse del seguimiento del caso hasta su resolución.						1			1	1	1	1							1	1
En que fuera más cercano y estuviera más posicionado a favor del cliente. No me importa tanto que vaya con traje más que realmente me muestre apoyo y confianza en caso de siniestro.											1					1				
En informar de las novedades.						1					1								1	1
Trato personalizado.									1		1	1				1				1
Tiempo de resolución de siniestros.							1			1	1									
Conocimientos.																	1			
En contactar no sólo para la renovación.															1					1
Horario más amplio.																			1	
Mayor seguimiento.									1		1									
Me gustaría que hiciese un estudio de mercado ofreciéndome otras compañías que me ofrezcan un seguro con las mismas coberturas a un precio mejor.				1	1	1					1					1				1
Lo hace muy bien. Quizá mejorar algo técnicamente y poder contestar al cliente en el momento.	1									1						1			1	
Conocimiento, servicio al cliente.											1					1	1			