



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE CENTRAL**

**Sucre - Bolivia**

**CURSO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROPUESTA EN BASE AL MODELO SERVPERF PARA MEDIR EL  
NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN EL RAMO AUTOMOTORES  
EN BISA SEGUROS Y REASEGUROS S.A. REGIONAL SUCRE”**

Tesis presentada para obtener el Grado  
Académico de Magister en  
“Administración de Empresas”

**ALUMNA: LIC. SUSANA MOSTAJO AÑEZ**

**SUCRE - BOLIVIA**

**2018**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación propone usar un cuestionario estandarizado de 22 ítems, mediante el modelo Servperf (Service Performance) propuesto por Cronin y Taylor (1992), el cual recoge la percepción del cliente en el desempeño de la calidad del servicio otorgado.

El objetivo fue identificar qué factores determinan la satisfacción del cliente por medio de la calidad del servicio, aplicando el modelo Servperf para demostrar si existe una relación positiva entre el servicio y el grado de satisfacción de los clientes en Bisa Seguros y Reaseguros S.A. Regional Sucre en el Ramo Automotores.

En la Introducción se especificará la razón para llevar adelante este estudio con su respectiva justificación, planteamiento del problema, así también como los objetivos que pretende lograr y la metodología a abordar para el cumplimiento de los mismos.

**Capítulo I:** Se realizó un análisis comparativo de las teorías y conceptos aplicables a la satisfacción del cliente y se determinó cuál es el más apropiado para aplicar en dicho estudio.

**Capítulo II:** En este capítulo se realizó la investigación de mercados, aplicando la encuesta en base al modelo SERVPERF, por otra parte se expuso un diagnóstico situacional de Bisa Seguros y se estudió el comportamiento de los actuales clientes para determinar su nivel de satisfacción actual.

**Capítulo III:** En este capítulo se desarrolla una propuesta para optimizar la calidad en el servicio que presta Bisa Seguros y Reaseguros Regional Sucre en la actualidad, con el afán de que la compañía logre la excelencia en la calidad de servicio; revalidando la línea de su misión.

**Palabras clave:** SERVPERF, Satisfacción del cliente, Calidad, Servicio.

## EXECUTIVE SUMMARY

The present research project proposes using a standardized questionnaire of 22 items, using the Servperf model (Service Performance) proposed by Cronin and Taylor (1992), which reflects the clients perception in the performance of the quality of the service provided.

The objective was to identify which factors determine customer satisfaction through quality of service, applying the Servperf model to demonstrate if there is a positive relationship between the customer satisfaction degree in Bisa Insurance and Reinsurance S.A. Regional Sucre in the Automotive Branch.

The introduction will specify the reason for carrying out this study with its respective justification, approach to the problem, as well as the objectives it intends to achieve and the methodology to be addressed to comply with them.

**Chapter I:** A comparative analysis of the theories and concepts applicable to customer satisfaction was carried out and it was determined which is the most optimal to apply in said study.

**Chapter II:** In this chapter the market research was carried out, applying the survey based on the SERVPERF model, on the other hand a situational diagnosis of Bisa Insurance was exposed and the behavior of the current clients was studied to determine their current level of satisfaction.

**Chapter III:** In this chapter a proposal will be developed to optimize the quality of the service provided by Bisa Insurance and Reinsurance Regional Sucre at present, with the aim of the company achieving excellence in the quality of service; revalidating the line of his mission.

**Keywords:** SERVPERF, Customer Satisfaction, Quality, Service.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Concepto de servicio.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.2 Características de los servicios.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.3 Clasificación de los servicios.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.3.1 Por su naturaleza.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.3.2 Por el sector de actividad.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.3.3 Por su función.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.3.4 Por el comportamiento del consumidor.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Calidad.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.1 Calidad de Servicio.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.2 Servicios Aseguradores.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.3 Disposiciones generales del contrato de seguro.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.4 Clasificación de seguros en Bolivia.....</b>	<b>23</b>
<b>1.2.5 Seguro Automotor.....</b>	<b>25</b>
<b>1.2.6 Cliente.....</b>	<b>25</b>
<b>1.2.6.1 Clasificación de los clientes.....</b>	<b>25</b>
<b>1.2.6.1.1 Clientes Internos.....</b>	<b>25</b>
<b>1.2.6.1.2 Clientes Externos.....</b>	<b>25</b>
<b>1.2.6.1.3 Percepciones del cliente externo.....</b>	<b>26</b>
<b>1.2.6.1.4 Expectativas del cliente.....</b>	<b>26</b>
<b>1.2.7 Valor para el Consumidor.....</b>	<b>27</b>
<b>1.2.8 Satisfacción al Cliente.....</b>	<b>27</b>
<b>1.2.8.1 Elementos que conforman la satisfacción del cliente.....</b>	<b>27</b>
<b>1.2.8.2 Fórmula para determinar la satisfacción del cliente.....</b>	<b>29</b>

<b>1.3</b>	Modelos de Satisfacción.....	30
<b>1.3.1</b>	Escuela Nórdica.....	30
<b>1.3.2</b>	Escuela Americana.....	32
<b>1.3.3</b>	Otros Modelos.....	36
<b>1.3.3.1</b>	Modelos de los tres componentes.....	36
<b>1.3.3.1.1</b>	Modelo SERVPERF.....	38
<b>1.3.3.2.1</b>	Dimensiones del SERVPERF.....	42

## **CAPÍTULO II**

<b>DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>47</b>
<b>2.</b>	Diagnóstico y análisis sobre la situación actual del mercado de seguros y los seguros automotores en la regional sucre..... 47
<b>2.1</b>	Marco General..... 47
<b>2.2.</b>	Características del mercado de seguros, normativa y regulación boliviana.....48
<b>2.2.1</b>	Condiciones especiales para la suscripción de riesgos en Bolivia..... 48
<b>2.2.2</b>	Medios de control del estado a las empresas aseguradoras..... 50
<b>2.2.3</b>	Principales leyes y decretos de regulación del mercado asegurador boliviano..... 51
<b>2.2.4</b>	Entes reguladores de la gestión de seguros en Bolivia..... 53
<b>2.3</b>	Tipos de Seguros Automotores..... 53
<b>2.4</b>	Diagnóstico institucional de Bisa Seguros y Reaseguros S.A..... 55
<b>2.4.1</b>	Análisis de crecimiento en el Ramo Automotor en Bisa Seguros..... 61
<b>2.4.2</b>	Análisis de la producción neta del mercado boliviano en el Ramo Automotor..... 61
<b>2.4.3</b>	Análisis comparativo de producción neta en el ramo automotor en Bisa Seguros Reaseguros S.A..... 63
<b>2.4.4</b>	Análisis comparativo de siniestralidad en el ramo automotor en Bisa Seguros y Reaseguros S.A..... 64
<b>2.4.5</b>	Reservas técnicas..... 65
<b>2.5</b>	Características del Mercado Automotor Regional Sucre..... 66
<b>2.5.1</b>	Características de los clientes en el ramo automotores en Bisa Seguros... 66

<b>2.5.2</b>	Proceso de contratación y atención al cliente en el ramo automotores en Bisa Seguros y Reaseguros regional sucre.....	67
<b>2.5.2.1</b>	Proceso de contratación.....	67
<b>2.5.2.2</b>	Proceso de atención al cliente o atención de siniestros.....	67
<b>2.5.3</b>	Intervención y alcance de las empresas terciarizadas que prestan servicios a Bisa Seguros.....	69
<b>2.6</b>	Vaciado del censo .....	70
<b>2.6.1</b>	Estadísticos.....	70
<b>2.6.2</b>	Tablas de frecuencia.....	72
<b>2.6.3</b>	Calidad percibida según el modelo SERVPERF.....	76
<b>2.6.3.1</b>	Calidad total.....	76
<b>2.6.3.2</b>	Calidad por dimensión.....	77
<b>2.6.4</b>	Pruebas de Normalidad.....	79
<b>2.6.5</b>	Importancia de la Calidad Percibida.....	79
<b>2.7</b>	FODA.....	83
<b>2.8</b>	Conclusiones del Diagnóstico.....	85

### **CAPÍTULO III**

<b>PROPUESTA</b> .....	88
<b>3.</b> Propuesta para optimizar la calidad en el servicio de atención al cliente de Bisa Seguros y Reaseguros S.A.....	88
<b>3.1.</b> Indicadores propuestos.....	89
<b>3.1.1.</b> Indicador de Calidad.....	89
<b>3.1.2</b> Indicadores de Satisfacción.....	90
<b>3.1.3</b> Indicador de retención de clientes.....	92
<b>3.2</b> Áreas de control de calidad.....	93
<b>3.2.1</b> Organización del área control de calidad.....	94
<b>3.2.2</b> Funciones del área de control de calidad.....	95
<b>3.2.3</b> Objetivos del área de gestión de calidad.....	97
<b>3.3</b> Diseño de la propuesta.....	97
<b>3.3.1</b> Proyecciones de mejora.....	102
<b>3.3.1.1</b> Proyección de mejora dimensión 1: Elementos Tangibles.....	102

<b>3.3.1.2</b> Proyección de mejora dimensión 2: Accesibilidad.....	103
<b>3.3.1.3</b> Proyección de mejora dimensión 3: Confiabilidad.....	104
<b>3.3.1.4</b> Proyección de mejora dimensión 4: Responsabilidad y capacidad de respuesta.....	105
<b>3.3.1.5</b> Proyección de mejora dimensión 5: Empatía.....	106
<b>3.3.2</b> Medidas propuestas para alcanzar la retención y fidelización de los clientes.....	107
<b>3.3.2.1</b> Propuesta para la dimensión 1: Elementos Tangibles.....	107
<b>3.3.2.2</b> Propuesta para la dimensión 2: Accesibilidad.....	108
<b>3.3.2.3</b> Propuesta para la dimensión 3: Confiabilidad.....	108
<b>3.3.2.4</b> Propuesta para la dimensión 4: responsabilidad y capacidad de respuesta.....	108
<b>3.3.2.5</b> Propuesta para la dimensión 5: Empatía.....	109
Conclusiones.....	110
Recomendaciones.....	112
Bibliografía.....	114
Referencia Bibliográficas.....	115
Anexos.....	116

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N°1:</b> Escala Likert utilizada en el instrumento de medición.....	11
<b>Cuadro N° 2:</b> Determinación del tamaño de muestra.....	12
<b>Cuadro N° 3:</b> Patrimonio (expresado en dólares).....	57
<b>Cuadro N°4:</b> Producción neta del mercado asegurador en el ramo automotor...	62
<b>Cuadro N°5:</b> Cuadro comparativo de producción en el ramo automotor entre las gestiones 2011-2016.....	63
<b>Cuadro N°6:</b> Cuadro comparativo de producción en el ramo automotor entre la Regional sucre y la producción neta total.....	64
<b>Cuadro N° 7:</b> Cuadro comparativo de siniestralidad total entre las gestiones 2012-2016.....	64
<b>Cuadro N°8:</b> Cuadro comparativo de siniestralidad en el ramo automotor regional Sucre entre las gestiones 2012-2016.....	65
<b>Cuadro N° 9</b> Estadísticos por ítem.....	71
<b>Cuadro N°10</b> Estadísticos por ítem 23 (satisfacción general).....	72
<b>Cuadro N° 11</b> Tabla de frecuencia: Elementos tangibles.....	72
<b>Cuadro N° 12</b> Tabla de frecuencia: Accesibilidad.....	73
<b>Cuadro N° 13</b> Tabla de frecuencia: Confiabilidad.....	74
<b>Cuadro N°14</b> Tabla de frecuencia: Responsabilidad y capacidad de respuesta	74
<b>Cuadro N° 15</b> tabla de frecuencia: Empatía.....	75
<b>Cuadro N° 16</b> Tabla de frecuencia ítem 23 (satisfacción general).....	76
<b>Cuadro N° 17</b> Calidad percibida según el modelo SERVPER.....	77
<b>Cuadro N° 18</b> Calidad por dimensión.....	78
<b>Cuadro N° 19</b> Prueba de kolmogorov-Smirnov para una muestra.....	79
<b>Cuadro N° 20</b> Importancia de la calidad percibida.....	80
<b>Cuadro N° 21</b> Importancia de la calidad percibida (factor).....	82
<b>Cuadro N° 22</b> Matriz FODA.....	84
<b>Cuadro N° 23</b> Proyección de mejora dimensión 1: Elementos Tangibles.....	103
<b>Cuadro N° 24</b> Proyección de mejora dimensión 2: Accesibilidad.....	103
<b>Cuadro N°25</b> Proyección de mejora dimensión 3: Confiabilidad.....	104
<b>Cuadro N° 26</b> Proyección de mejora dimensión 4: responsabilidad y capacidad	



de respuesta.....	105
<b>Cuadro N° 27</b> Proyección de mejora dimensión 5: Empatía.....	106

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1:</b> Modelo de expectativas de cliente en relación con el servicio...	26
<b>Gráfico N° 2:</b> Modelo Nórdico.....	31
<b>Gráfico N° 3:</b> Modelo SERVQUAL.....	34
<b>Gráfico N° 4:</b> Modelo SERVQUAL.....	35
<b>Gráfico N° 5:</b> Modelo de los 3 componentes.....	37
<b>Gráfico N° 6:</b> Dimensiones de la calidad.....	41
<b>Gráfico N° 7:</b> Evolución de la utilidad (expresado en dólares).....	59
<b>Gráfico N° 8</b> Reservas técnicas 2016 (expresado en dólares).....	65
<b>Gráfico N° 9</b> Calidad percibida según el modelo SERVPERF.....	76
<b>Gráfico N°10</b> Calidad percibida según el modelo SERVPERF.....	77
<b>Gráfico N° 11</b> Calidad por dimensión.....	78
<b>Gráfico N° 12</b> Importancia de la dimensión en la calidad percibida.....	83
<b>Gráfico N° 13</b> Organigrama propuesto.....	95
<b>Gráfico N° 14</b> Fases del ciclo PHVA.....	98

## INTRODUCCIÓN

El Sector asegurador ha venido consolidándose a lo largo de los años, mostrando que actualmente es uno de los rubros que genera utilidades no solo en primas netas, sino también porque le es permitido invertir en la bolsa de valores. Según la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros - APS para el 2015 el mercado asegurador boliviano produjo en primas netas 1.596.086 millones de bolivianos.

Con la promulgación de la Ley N° 065 de 10 de diciembre de 2010, se crea la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros – APS, como nuevo ente fiscalizador y regulador del Mercado de Seguros, que asume la tutela de más de 190 operadores registrados en el mercado de Seguros y las funciones de velar por la seguridad, solvencia y estabilidad financiera de este Mercado. Durante la gestión 2011, se autorizaron las operaciones de dos Corredoras de Seguros, una Corredora de Reaseguros Nacionales, dos Auxiliares de Seguros además de una Empresa de Auditoría, aumentando el número de operadores en el mercado. Igualmente continua con el monitoreo, control y fiscalización del cumplimiento de la normativa en cuanto a los respaldos requeridos a todos los operadores, velando tanto por la solvencia de las operaciones de las entidades aseguradoras como la de los intermediarios, cuidando la validez y respaldo de sus Pólizas de Errores y Omisiones de Corredores Locales, y monitoreando el registro de los distintos operadores y de los Reaseguradores Extranjeros.

Respecto a la regularización del Registro y Habilitación de Agentes y Corredores de Seguros, proceso que se vio reforzado con las pruebas de habilitación tomadas a los intermediarios de seguros, para la gestión 2011 se autorizaron 547 altas en el Registro para Agentes de Seguros y 77 para Corredores individuales, todo con el propósito de lograr una mejor y mayor atención a los usuarios de seguros que no gozan de conocimientos técnicos suficientes para contar con las coberturas óptimas en cada caso y para asegurar que el asegurado, tomador o beneficiario no se halle vulnerable al riesgo que conlleva un limitado conocimiento en seguros y mala información sobre los mismos.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>[www.APS.gob.bo](http://www.APS.gob.bo); INFORME DE ACTIVIDADES

Una compañía de seguros o aseguradora tiene como función principal el proporcionar una indemnización o un reembolso, en caso de una pérdida imprevista o de una tragedia, cubriendo determinados riesgos económicos (riesgos asegurables) a las unidades económicas de producción y consumo.

Según la ley de seguros en su artículo 5 define, “La actividad aseguradora comprende la otorgación de cobertura y la asunción de riesgos de las personas naturales o jurídicas, incluyendo las propias entidades aseguradoras y de todo otro servicio que implique cubrir riesgos y el prepago de servicios de índole similar al seguro”.

El actual mercado boliviano según la ABA cuenta con 16 compañías diferenciadas: 7 de generales y fianzas y 9 de personas.

Por su división general los seguros se clasifican en 3 rubros principales: Seguros Generales, Seguros Automotores y Seguros de Salud.

Con la fundación de Bisa Seguros y Reaseguros S.A. (Bisa Seguros) se revolucionó el mercado segurador boliviano por su respuesta agresiva centrada en la excelencia en servicios y la eficiencia en gestión, que colocaba al Asegurador como la primera y principal prioridad de la compañía.

Bisa Seguros fue constituida el 14 de agosto de 1991, dando inicio a sus operaciones el 11 de octubre del mismo año, logra una rápida expansión de carácter nacional en el año 2000, a través de una de las adquisiciones más destacadas en la historia de los seguros en Bolivia: la de Unicruz; que le permitió afianzar su presencia en todo el territorio boliviano, duplicar el número de empleados, ampliar selectivamente su gama de productos y/o servicios y consolidar su liderazgo como la empresa del sector en el ramo de seguros generales.

La compañía registra a marzo del 2016 un total de USD 16,7 millones por concepto de primas suscritas, las cuales constituyen el 15,6% de las primas suscritas de la industria de seguros generales ubicando a la compañía como la tercera de mayor tamaño por debajo de Alianza Generales (32,8%) y Credinform; International (25,8%), mientras que en términos de prima retenida la participación de la compañía alcanza al 18,6% del mercado con un total de USD 10,3 millones.

En los ramos de Riesgos Varios Misceláneos, Salud o Enfermedad e Incendio y Aliados la compañía contaba a marzo de 2016 con una participación relevante en la industria de seguros generales en términos de prima suscrita, ubicándose en segundo lugar entre siete compañías en dichas líneas de negocio, mientras que en los ramos de Transportes (23,5% de la prima suscrita de la industria), Automotores (17,4%), Ramos Técnicos (25,1%), Responsabilidad Civil (16,4%) y Accidentes Personales (14,1%), la compañía se ubicaba en tercer lugar.<sup>2</sup>

Bisa Seguros forma parte del Grupo Financiero BISA. Su propiedad se concentra mayoritariamente en La Vitalicia Seguros y Reaseguros de Vida S.A. con el 82,28% de participación, Banco Central de Bolivia con el 2,95% y Banco Bisa S.A. con el 2,67% de participación, manteniendo una posición diseminada en minoritarios que representa cerca de un 12%. Dicha estructura societaria se mantiene relativamente estable desde el 2007, año en que La Vitalicia Seguros y Reaseguros de Vida S.A. incrementó su posición controladora desde un 53,8% en el 2006 a 81,6% en el 2007 tras la adquisición de acciones de la compañía tanto al Banco Bisa S.A como a algunos accionistas minoritarios, siempre bajo el alero del Grupo BISA.

Considerando que la Ley de Servicios Financieros establece que los grupos financieros deberán organizarse bajo la dirección y control común de una sociedad controladora autorizada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), la estructura de propiedad detallada en el párrafo precedente sufrirá cambios una vez que la sociedad controladora se encuentre plenamente constituida.

El Grupo Financiero BISA es un holding de capitales bolivianos de enfoque financiero, posicionado como el grupo financiero más importante del país. Dentro de las compañías que integran este grupo se encuentra Bisa Seguros y Reaseguros S.A.

Dentro del ramo automotores división central de la presente investigación, Bisa Seguros comercializa pólizas de: Automotores individuales, Automotores Grupo, Responsabilidad Civil y Transporte Carretero Internacional. Mismas que serán objeto de análisis, medido en niveles de satisfacción al cliente dentro de la compañía.

Al pasar los años la necesidad de mejorar la calidad de los productos y/o servicios

---

<sup>2</sup> Informe de calificación de riesgo Bisa Seguros y Reaseguros S.A.; AESA RATINGS

ofertados en el mercado para generar resultados que sean medibles en términos de minimizar costos e incrementar beneficios a las compañías, impulsa a la creación de Sistemas de Gestión de Calidad, tratando de crear una ventaja competitiva sostenible a lo largo del constante cambio de mercado.

Si hablamos de calidad, Brady y Cronin (2001) en su modelo del SERVPERF, con un alto grado de fiabilidad, han adoptado un nuevo enfoque al considerar que la percepción global de la calidad de servicio está basada en la evaluación por parte del cliente en tres dimensiones, integradas a su vez por una serie de subdimensiones:

1. Interacción empleado/cliente (calidad funcional), configurada por la actitud, el comportamiento y/o la experiencia del personal.
2. El entorno del servicio, condicionado por las condiciones ambientales, el diseño y distribución física de las instalaciones y los factores sociales.
3. El resultado del servicio (calidad técnica), se configura mediante la agregación del tiempo de espera, las evidencias tangibles del servicio y su evaluación global.

La fidelización de clientes se ha convertido en los últimos años en una quimera de la que todo el mundo habla, pero pocos la ven. Sin embargo, existe y algunas empresas han logrado recurrencia de sus clientes vía satisfacción y enriquecimiento emocional en la relación.

Al estudiar la satisfacción que tienen los clientes de Bisa Seguros y Reaseguros S.A. en términos de calidad de servicios, mediante el modelo SERVPERF que fue aplicado en el presente trabajo de investigación, permitió cuantificar esos resultados e hizo que la investigación sea atractiva para apoyar la toma de decisiones en cuanto a medidas correctivas y así alcanzar los niveles de satisfacción deseados.

Se utilizó el modelo Servperf por varios motivos: el entrevistado ocupa menos tiempo en responder el cuestionario, ya que sólo se le pregunta una vez por cada ítem; los trabajos de interpretación y de análisis son más sencillos. Además, aunque pudiera pensarse lo contrario, con este modelo no se pierde información, ya que la incorporación de una pregunta sobre satisfacción global relacionada con el servicio, permite analizar la

contribución de los restantes ítems al nivel de satisfacción global alcanzado. Por otro lado, los aspectos concretos que se sometan a valoración han de ser el resultado de un estudio previo de expectativas, realizado mediante la aplicación de técnicas cualitativas.

En ese sentido el trabajo se realizó con información primaria, mediante un modelo de encuesta que fue dirigido a los clientes que tuvieron siniestros en el Ramo Automotores de manera aleatoria para poder medir el nivel de satisfacción actual de los mismos.

Por otra parte se cuenta con información secundaria como la base de datos de la compañía, lo que hará que los datos sean fidedignos y reflejen una realidad no sesgada.

Al concluir el trabajo de campo se obtuvo información relevante para la compañía, la cual sirvió de base para la formulación de la propuesta, que va direccionada a mejorar los actuales procedimientos de control de calidad en la atención al cliente, y esta se verá reflejada en la satisfacción de los mismos.

Por lo que la situación problemática se plantea a partir de que al ser los servicios de manera general una actividad intangible y específicamente hablando de los servicios aseguradores una actividad que por su razón de ser requiere de servicios terciarizados, la satisfacción se tiene que medir tanto al interior de la compañía como al nivel de los servicios contratados que forman parte del conjunto integral.

Bisa Seguros cuenta con proveedores de servicios externos de:

- Comunicación y Publicidad
- Asistencia al cliente de automotores (talleres de reparación y pintura, proveedores de partes o piezas, mecánicos)
- Servicios complementarios (Asistencia Vehicular, call center)
- Proveedores de Salud (Centros médicos, médicos, laboratorios)
- Venta de servicios mediante Brokers, Agentes.
- Ajustadores y conciliadores (Contratados para casos específicos)

Todos ellos forman parte integrante del compromiso que tiene la empresa para satisfacer al usuario final en términos de gestión de Calidad. Si bien no vemos de manera directa como trabajan estas personas, es obligación de la compañía respaldar las acciones de estos

terceros, puesto que Bisa Seguros asegura contratar proveedores de probada calidad y honestidad por lo cual exige un óptimo servicio.

Mediante un seguimiento en la compañía se ha podido evidenciar que la misma no está renovando el 100% de las pólizas de seguros, dificultad que enfrenta el área de producción encargada de dicha labor. Distintos son los motivos manifestados por los clientes que deciden no renovar las mismas, dando inquietud a una compañía que se caracteriza por la excelencia en servicios.

Es bien sabido que en el rubro de servicios la productividad de los empleados es medida por metas dentro de cada área de trabajo y al no poder llegar a los estándares establecidos por la compañía también surge un dilema interno. Por lo tanto se quiere identificar con claridad cuáles son los factores que sustentan estas decisiones.

La calidad del servicio depende de la calidad del trato, lo cual introduce la variabilidad, o lo que es lo mismo, la enemiga de la satisfacción del cliente. Por tanto, la medición y reducción de la variabilidad se constituye en una de las prioridades: saber qué departamentos se pueden dejar funcionando tal y como están, cuáles necesitan mejoras y cuáles deben ser sometidos a una completa reestructuración.

Con la idea de que Bisa Seguros S.A. pueda tener a sus clientes contentos y ganar más cuota de mercado es que ve la necesidad de medir el grado de satisfacción actual, con parámetros cuantificables tanto al interior de la compañía como ser: atención al cliente, producción, cobranzas como los externos mencionados anteriormente.

Por otra parte con la apertura de la nueva aseguradora del estado, UNIVIDA constituida legalmente con registro de FUNDEMPRESA el 23 de febrero de 2016 y siendo el Banco Unión S.A. accionista mayoritario con más del 99 % de sus acciones, se considera un nuevo competidor potencial.

UNIVIDA hasta la fecha ya comercializa pólizas de Accidentes Personales, Seguros de Vida, Seguro de Cesantía, SOAT y Seguro de Desgravamen.

Es en ese sentido que las compañías del rubro se han visto en la necesidad de fortalecer sus sistemas de gestión de calidad, es por esta razón que Bisa Seguros S.A. al ser una de



las compañías más sólidas del mercado no deja de lado la innovación y por consiguiente la creación de estrategias que les permitan de manera sostenible tener satisfechos a los clientes.

Por tanto el **problema** a investigar que se plantea es:

¿El Modelo SERVPERF permitira medir el Grado de Satisfacción de los Clientes en el Ramo Automotor de Bisa Seguros S.A. Regional Sucre, respecto a la calidad de servicio de ofrecido?

El tema se **justifica** ya que siguiendo la línea de la visión de Bisa Seguros y Reaseguros S.A. “*Ser reconocidos por la excelencia de nuestros servicios*”, medir la satisfacción al cliente se considera un punto esencial para poder cuantificar y calificar la excelencia de sus servicios.

Un aporte en beneficio para la empresa seria el buscar la diferenciación, sabiendo que existe una lucha intensa con los competidores, poniendo soluciones a corto plazo basadas y acorde a las exigencias de los clientes. Si bien todas las empresas del rubro tienen servicios similares y se preocupan por satisfacer al cliente, son las acciones que se tomen y que estén enmarcadas en que el cliente es nuestra prioridad lo que diferenciara a Bisa; para esto se debe contar con un capital humano que posea características idóneas para el puesto, ser personas proactivas, de amplio criterio para dar respuesta oportuna, confiables ya que son ellos los que direccionaran al cliente a la compra final.

La calidad en el servicio no únicamente depende de estos servidores, sino de toda la organización en general, la cual promueve una imagen en el espíritu de los clientes y si estos se encuentran entusiasmados con la calidad del servicio regresaran para ser atendidos nuevamente, para ello se requiere personal altamente motivado, puesto que del trabajo que desempeñen, la organización puede llegar a los niveles de ventas deseados.

Por lo mencionado anteriormente es que se quiere realizar este estudio dentro de la compañía, para mantener e incrementar clientes fieles.

Teniendo clientes satisfechos generamos una ventaja competitiva frente a los principales competidores del rubro.; es sabido que el costo de mantener a los clientes es normalmente más bajo que el costo de captación.

Los objetivos de investigación que se desarrollan en el presente trabajo son los siguientes:

El **objetivo general** es Elaborar una propuesta sobre la base del modelo SERVPERF para medir la satisfacción de los clientes en la Ramo Automotor en Bisa Seguros y Reaseguros S.A. Regional Sucre.

Los **objetivos específicos** son:

- Efectuar un análisis comparativo de las teorías y conceptos aplicables a la satisfacción del cliente.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la compañía.
- Elaborar una propuesta como respuesta a la necesidad de implementación de un modelo de satisfacción al cliente para Bisa Seguros y Reaseguros S.A

La **delimitación y alcances** de la investigación son:

El presente estudio se realizó en la ciudad de Sucre y está dirigido principalmente a la empresa aseguradora Bisa Seguros y Reaseguros S.A. Regional Sucre.

▪ ***Delimitación Temporal***

La investigación tomará como base las gestiones del 2012 a la gestión 2016, en dicho periodo se realizará una investigación descriptiva acerca de las condiciones actuales de la empresa y se recopilará información para el cumplimiento de los objetivos mencionados.

▪ ***Delimitación Espacial o Geográfica***

El límite geográfico que tiene esta investigación se encuentra en la ciudad de Sucre, específicamente en Bisa Seguros y Reaseguros S.A.

La presente investigación asume la siguiente **hipótesis**.

Una propuesta basada en el modelo SERVPERF permitirá medir el nivel de satisfacción del cliente de Bisa Seguros y Reaseguros S.A. Regional Sucre en el Ramo Automotor.

▪ ***Variable Dependiente: Causa***

Una propuesta basada en el modelo SERVPERF

- ***Variable Independiente: Efecto***

Permitirá medir el nivel de satisfacción del cliente de Bisa Seguros y Reaseguros S.A. Regional Sucre en el Ramo Automotor.

Para la realización del presente trabajo de investigación y dadas las características del mismo se utilizó el tipo de investigación descriptiva.

Entre los métodos teóricos y empíricos a utilizar para la estructuración del estudio se tiene:

- **MÉTODOS TEÓRICOS**

El ***Método Deductivo*** es el razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. La deducción es una forma de razonamiento mediante la cual se pasa de un conocimiento general, a otro de mayor nivel de generalidad. El razonamiento deductivo parte de principios, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la realidad.<sup>3</sup>

La utilización de este método permitió arribar a conclusiones adecuadas en relación al desarrollo del estudio en particular y nos permitió tomar medidas respecto a la satisfacción actual del cliente en Bisa Seguros.

El ***Método de análisis y síntesis*** permitió analizar, condensar y simplificar toda la información obtenida en el estudio de mercado respecto al problema de investigación de la empresa derivando en información relevante de clientes actuales y potenciales, también se utilizó en la parte del diagnóstico.

El ***método hipotético - deductivo*** es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, verificación y comprobación de la verdad de los

---

<sup>3</sup> Irina Barrios, "Introducción a la metodología de las investigaciones". Editora Olítica, La Habana 1994, Pág. 51.

enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.<sup>4</sup> El mismo nos ayudará en la formulación de la hipótesis.

El *método histórico- lógico* se refiere a que en la sociedad los diversos problemas o fenómenos no se presentan de manera azarosa, sino que es el resultado de un largo proceso que los origina, motiva o da lugar a su existencia. Esta evolución de otra parte no es rigurosa o repetitiva de manera similar, sino que va cambiando de acuerdo a determinadas tendencias o expresiones que ayuda a interpretarlos de una manera secuencial.<sup>5</sup> Este nos ayudara a determinar los motivos que originan al cliente al cambiar de compañía o permanecer en Bisa Seguros.

#### ▪ MÉTODOS EMPÍRICOS

El uso de estos métodos en la presente tesis permitió comprender de mejor manera algunas de las variables estudiadas, relacionadas con el análisis interno de la empresa, tanto en el área de producción, atención al cliente, cobranzas, así también en los servicios terciarios como proveedores partes y/o piezas, talleres mecánicos, centros médicos, que son parte del conjunto integral.

De igual forma nos servirá para ver cuál es el comportamiento de los clientes al momento de las renovaciones.

**La encuesta**, se define como la recopilación de datos, dentro de un tópico de opinión específico, mediante el uso de un cuestionario con preguntas y respuestas precisas que permiten hacer una rápida tabulación y análisis de esa información.

Herramienta que fue de utilidad para la elaboración del estudio de mercado donde se pudo recabar información de los clientes del Ramo Automotor de Bisa Seguros que tuvieron siniestralidad en la gestión 2016, lo cual les permitió llenar todos los ítems de la encuesta, con el objetivo de medir la satisfacción acumulada a lo largo de un determinado periodo, mediante la aplicación del cuestionario adaptado a través del modelo Servperf y procesadas mediante el SPSS para la interpretación de los datos.

El cuestionario mide la satisfacción del cliente utilizando tan solo la percepción, a través

---

<sup>4</sup> Diccionario de psicología científica y filosófica, <http://www.e-torredebabel.com>

<sup>5</sup> Manual metodológico para el investigador científico, Deymor B. Centy Villafuerte, biblioteca virtual.

de 22 ítems agrupados en las 5 dimensiones utilizadas por el modelo, haciendo uso de la escala de respuestas de tipo Likert de 5 puntos (las respuestas a las preguntas del cuestionario se hacen especificando en 5 niveles el satisfecho o insatisfecho con el enunciado), de acuerdo con el cuadro 1, donde se muestra la escala Likert utilizada.

**Cuadro N° 1**

**Escala Likert utilizada en el instrumento de medición**

Totalmente insatisfecho	insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia

En la *Selección de la técnica de muestreo* se utilizó la estrategia de muestreo aleatorio estratificado que parte del supuesto de que todos los datos tienen la misma posibilidad para estar en la muestra, este tipo de muestreo presenta a la población en subconjuntos los cuales están unidos por la muestra que a la vez es representativa, el muestreo también debe ser probabilístico.

La *Fórmula de muestreo*, para poder determinar el tamaño de la muestra fue la siguiente:

$$M = \frac{Z^2 * N * P * Q}{NE^2 * + Z^2 * P * Q} =$$

Donde:

M = Tamaño de la muestra

N = Población total del segmento

Z = Nivel de Confianza

P = Probabilidad de Éxito

Q = Probabilidad de Fracaso

E = Error

▪ *Determinación del tamaño de la muestra*

En función a la fórmula elegida, el tamaño de muestra obtenido es el siguiente.

$$M = \frac{(3.8416)(0.5)(0.5)(520)}{(520)(0.0025) + (3.8416)(0.5)(0.5)} =$$

$$M = 271$$

**Cuadro N° 2**

**Determinación del tamaño de muestra**

	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
N	Número de clientes que tuvieron siniestralidad en el ramo Automotor en Bisa Seguros y Reaseguros S.A. en la gestión 2016	520
P	Probabilidad de éxito	0,50
Q	Complemento (1 – p)	0,50
E	Margen de Error aceptable	5,00%
Z	Coficiente del Nivel de Confianza	1,96
<b>TAMAÑO ÓPTIMO DE LA MUESTRA</b>		<b>221</b>

Fuente: Elaboración propia.

# CAPÍTULO I

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 CONCEPTO DE SERVICIO**

Según Cantú (2001), un servicio es una actividad o un conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o una necesidad. Dada la naturaleza de los servicios, el cliente los juzga a través de lo que percibe y cómo lo percibe. (Tanto Müller, 1999), (Payne, 1996), (Evans y Lindsay, 2000) definen el servicio como un acto social que ocurre en contacto directo entre el cliente y representantes de la empresa de servicio.

Stanton, Etzel y Walker, definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades".

Para Richard L. Sandhusen, "los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo".

Según Lamb, Hair y McDaniel, "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente".

Por lo expuesto anteriormente los servicios son:

"Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes".



### 1.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

- a) **Intangibilidad:** La mayoría de los servicios son intangibles (Lovelock, 1983). No son objetos, más bien son resultados. Esto significa que muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se pueden dar las especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes. Por tanto, debido a su carácter intangible, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender cómo perciben sus clientes la calidad de los servicios que presta (Zeithaml, 1981).
- b) **Inseparabilidad:** En muchos servicios, la producción y el consumo son indisolubles (Grönroos, 1978). En servicios intensivos en capital humano, a menudo tiene lugar una interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa de servicios. Esto afecta considerablemente la calidad y su evaluación.

Según (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985), estas características de los servicios implican cuatro consecuencias importantes en el estudio de la calidad del servicio:

- ✓ La calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los bienes.
  - ✓ La propia naturaleza de los servicios conduce a una mayor variabilidad de su calidad y, consecuentemente, a un riesgo percibido del cliente más alto que en el caso de la mayoría de bienes.
  - ✓ La valoración (por parte del cliente) de la calidad del servicio tiene lugar mediante una comparación entre expectativas y resultados.
  - ✓ Las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios.
- c) **Heterogeneidad:** Los servicios –especialmente los de alto contenido de trabajo– son heterogéneos en el sentido de que los resultados de su prestación pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, de día a día. Por

tanto, es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe de ella.

- d) Carácter Perecedero ó imperdurabilidad.** Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios. (Parasuraman, Zeithaml y Berry,1985)

## 1.1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

### 1.1.4.1 POR SU NATURALEZA

Una clasificación elemental es la que se fija en la naturaleza de los servicios, es decir, observa el objeto de su actividad. (La AMA, 1985) considera que los servicios se pueden clasificar en los diez siguientes grupos:

- a) Servicios de Salud
- b) Servicios Financieros
- c) Servicios Profesionales
- d) Servicios de Hostelería, viajes y turismo.
- e) Servicios Relacionados con el deporte, el arte y la diversión.
- f) Servicios proporcionados por los poderes públicos o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro.
- g) Servicios de distribución, alquiler y leasing.
- h) Servicios de educación e investigación.
- i) Servicios de telecomunicaciones
- j) Servicios personales y de reparaciones y mantenimiento.

Esta clasificación es puramente descriptiva e incompleta, y tal vez confusa, porque mezcla servicios puros como la asesoría, por ejemplo, con otros que tienen soportes tangibles, como la hostelería o la restauración. (AMA, 1985)

#### **1.1.4.2 POR EL SECTOR DE ACTIVIDAD**

Una clasificación muy conocida es la debida a (Browing y Singelmann, 1978) que utilizan criterios de destino de los productos y el carácter de la prestación, individual o colectiva para distinguir:

- a) Servicios de distribución, que persiguen poner en contacto a los productores como los consumidores. Se trataría de servicios de transporte, comercio y comunicaciones.
- b) Servicios de Producción, que se suministran a las empresas o a los consumidores, como servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, ingeniería y arquitectura, jurídicos, etc.
- c) Servicios sociales, que se prestan a las personas que forman colectiva, como atención médica, educación o postales.
- d) Servicios Personales, cuyos destinatarios son las personas físicas, como restauración, reparaciones, asesoramiento, servicio doméstico, lavandería, peluquería, diversiones, etc. (Browing y Singelmann, 1978)

#### **1.1.4.3 POR SU FUNCIÓN**

Los servicios se pueden clasificar atendiendo a diversas funciones. (Cuadrado y Del Río, 1993). Es posible diferenciar:

- a) Servicios de gestión y dirección empresarial, como auditoría o consultoría en general, servicios jurídicos o de inspección contable, etc.
- b) Servicios de producción, como reparaciones, mantenimiento, ingeniería y servicios técnicos en general.

- c) Servicios de información y comunicación, que pueden ser informáticos, como procesos de datos, asesorías informática o diseño de programas; de información, como bases de datos CELEX, AUROSTAT o ECLAS o redes informáticas como Internet; de comunicación, como correo electrónico o mensajería.
- d) Servicios de investigación, o estudios contratados para desarrollar productos, proyectos urbanísticos, de decoración o investigar a las personas o a las empresas.
- e) Servicios de personal, destinados a seleccionar y formar al factor trabajo en las empresas.
- f) Servicios de ventas, como investigaciones de mercado, desarrollo de compañía de comunicación, de marketing directo, ferias y exposiciones, diseño gráfico, etc.
- g) Servicios operativos, como limpieza, vigilancia o seguridad. (Cuadrado y Del Río, 1993)

#### **1.1.4.4 POR EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

La clasificación más completa tiene que ver con el comportamiento del consumidor con relación a los productos. Para distinguirlos, esta clasificación se centra en las fases que sigue un consumidor durante el proceso de compra. Se consideran la frecuencia de la misma, la importancia que tienen esos los bienes para el comprador por su posible influencia social, el proceso de búsqueda de información para tomar la decisión de compra, la importancia del riesgo percibido, la influencia de los grupos y el grado de complejidad de la decisión de compra. Desde esta perspectiva cabe distinguir:

- a) Servicios de conveniencia. Son productos cuya adquisición se realiza frecuentemente, por costumbre, sin que el consumidor busque muchas alternativas, realiza comparaciones, ni se esfuerce en la decisión.
- b) Servicios de compra. El consumidor demuestra con este tipo de bienes un comportamiento más complejo. La percepción de riesgo es mayor. Los compradores buscan más información en su experiencia, en vendedores o en grupos de referencia, como familiares, amigos o compañeros de trabajo. Valoran más alternativas, hacen comparaciones y el proceso de decisión es más complejo,

pues consideran más arriesgadas las consecuencias de sus decisiones. Ejemplo: Contratación de póliza de seguro de automóvil, planeación de viajes, apertura de una cuenta en el banco.

c) Servicios de Especialidad. Los consumidores muestran aún mayor rigor en el proceso de compra. Extremen todas las fases describan en el departamento anterior, pues las consecuencias de sus decisiones se consideran muy trascendentes. Ejemplo: La elección de abogado, asesor fiscal, médico o empresa de auditoría. La credibilidad de quien presta el servicio es muy importante.

d) Servicios Especiales. Son aquellos que dadas sus especiales características exigen un esfuerzo especial de compra, en el sentido de que los consumidores se desplazan hasta donde haga falta para recibirlos. Es el caso de tratamientos médicos contra el cáncer, intervenciones oftalmológicas o de cirugía plástica.

e) Servicios no buscados. Son aquellos que no son conocidos, o que siéndolo no se desean comprar, aunque a veces al consumidor no le quede más remedio que hacerlo. Es el caso de los seguros obligatorios de automóvil o el de incendios exigido por las entidades financieras cuando financian la adquisición de inmuebles.

De todas las clasificaciones las más precisas son, seguramente, las que tienen en cuenta el punto de vista de los consumidores, pues son las que permiten el diseño de estrategias de marketing. De acuerdo con lo expuesto hasta el momento habrá productos tangibles (bienes) e intangibles (servicios) de conveniencia, de compra y de especialidad. Sin embargo, por seguir las denominaciones convencionales, seguiremos refiriéndonos a bienes y a servicios. (Universidad de Jaen, 2008)

## **1.2 CALIDAD**

Existen diversas definiciones sobre calidad (Juran, J. ,1990) la conceptualiza como “las características de un producto o servicio que le proporcionan la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes”. (Deming, E., 1989) propone la calidad en términos de la capacidad que se tiene para garantizar la satisfacción del cliente. Crosby, P. sostuvo que “la calidad es gratis; lo que cuesta es la no calidad”, que se basa en suplir los

requerimientos de un cliente, al lograr cumplir con éstos se logra cero defectos.

El concepto de calidad declarado en la norma, entendiéndose como “el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con las necesidades o expectativas de los clientes o usuarios”. (ISO 9000:2005).

#### **1.3.4 CALIDAD DE SERVICIO**

La Real Academia Española define “calidad” como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Esta definición establece dos elementos importantes en su estudio. Primero, la referencia a características o propiedades y, segundo, su bondad para valorar “algo” a través de ella.

Adicionalmente encontramos las siguientes definiciones:

Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente. (Deming, 1989).

La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos (Juran, 1990)

La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto. La Calidad consiste en libertad después de las deficiencias.

De manera sintética, calidad significa calidad del producto. Más específicamente, calidad s calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la in- formación, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc. (Ishikawa, 1986).

De acuerdo una cita realizada por Reyes, S; Mayo, J. y Loredó, N. (2009) “la calidad de servicio percibida por el cliente es entendida como un juicio global del consumidor que resulta de la comparación entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones de la actuación de las organizaciones prestadoras del servicio (Grönroos,

1994; Parasuraman et al., 1985; en Capelleras, 2001)

La calidad de servicio es una medida de que tan bien el nivel de servicio suministrado coincide con las expectativas del cliente. Entregar calidad de servicio significa alcanzar las expectativas del cliente sobre una base consistente (Lewis and Booms, 1983; Cfd Berry, Zeithami y Parasuraman, 1985, p 42).

### **1.3.5 SERVICIOS ASEGURADORES**

Según la ley de seguros en su artículo 5 define, “La actividad aseguradora comprende la otorgación de cobertura y la asunción de riesgos de las personas naturales o jurídicas, incluyendo las propias entidades aseguradoras y de todo otro servicio que implique cubrir riesgos y el prepago de servicios de índole similar al seguro”. (Código de comercio, Decreto Ley N° 14379, 1977)

### **1.3.6 DISPOSICIONES GENERALES DEL CONTRATO DE SEGURO**

Según de código de Comercio y la ley de Seguros de Bolivia se define lo siguiente:

**Art. 979.- (CONCEPTO).** Por el contrato de seguro el asegurador se obliga a indemnizar un daño o a cumplir la prestación convenida al producirse la eventualidad prevista y el asegurado o tomador, a pagar la prima. En el contrato de seguro el asegurador será, necesariamente, una empresa autorizada al efecto. El presente Título no es aplicable a los regímenes de seguro social. (Código de comercio, Decreto Ley N° 14379, 1977)

Según la ley de seguros en su artículo 5, Documento que instrumenta el contrato de seguro, en el que se establecen las normas que de manera general y particular, regulan las relaciones contractuales entre el asegurado y asegurador, de acuerdo a lo determinado en el Código de Comercio. (Código de comercio, Decreto Ley N° 14379, 1977)

**Art. 980.- (OBJETO).** Toda clase de riesgos en los que exista interés asegurable puede ser objeto del contrato de seguro, salvo prohibición expresa de la ley. (Código de comercio, Decreto Ley N° 14379, 1977)

**Art. 981.- (INEXISTENCIA DEL RIESGO).** El contrato de seguro será nulo si en el momento de su celebración hubiera desaparecido el riesgo o el siniestro ya se hubiere

producido, salvo que ninguna de las partes conozca estas circunstancias y el contrato comprenda un período anterior a su celebración. (Código de comercio, Decreto Ley N° 14379, 1977)

**Art. 982.- (CONSENSUALIDAD).** El contrato de seguro se perfecciona por el consentimiento de las partes. Los derechos y obligaciones recíprocos empiezan desde el momento de su celebración. (Código de comercio, Decreto Ley N° 14379, 1977)

**Art. 983.- (RIESGO).** Riesgo es el suceso incierto capaz de producir una pérdida o daño económico y que en caso de ocurrir y estar asegurado, hace exigible la obligación del asegurador. Los hechos ciertos o los físicamente imposibles, no constituyen riesgos y no son objeto del contrato de seguro. El riesgo de muerte es un riesgo asegurable respecto al tiempo en que pueda ocurrir. (Código de comercio, Decreto Ley N° 14379, 1977)

**Art. 984.- (RIESGOS CUBIERTOS).** El asegurador puede cubrir todos o algunos de los riesgos a que estén expuestas las personas, los bienes o el patrimonio. (Código de comercio, Decreto Ley N° 14379, 1977)

**Art. 985.- (EXTENSIÓN DEL RIESGO Y EXCLUSIONES).** El asegurador responde de todos los acontecimientos comprendidos dentro del riesgo asegurado, a menos que el contrato excluye de manera precisa determinados hechos, siempre que en estas exclusiones no se desvirtúe el objeto del contrato. (Código de comercio, Decreto Ley N° 14379, 1977)

**Art. 986.- (RIESGOS NO ASEGURABLES).** El dolo del asegurado y sus actos puramente potestativos no son riesgos asegurables; toda convención en contrario es nula. Tampoco es válida la estipulación que tenga por objeto indemnizar sanciones de carácter penal. (Código de comercio, Decreto Ley N° 14379, 1977)

**Art. 987.- (PARTES CONTRATANTES).** Son partes en el contrato de seguro: 1) El asegurador o sea la persona jurídica que asume los riesgos comprendidos en el contrato, y 2) El asegurado. En el seguro de daños, asegurado es la persona titular del interés cuyos



riesgos toma a su cargo el asegurador, en todo o en parte. En el seguro de personas, es la persona física que está expuesta al riesgo cubierto por el seguro. Para el riesgo de muerte del asegurado se designa uno o más beneficiarios como titulares del derecho para recibir la suma asegurada o las prestaciones estipuladas por el contrato. (Código de comercio, Decreto Ley N° 14379, 1977)

**Art. 988.- (TOMADOR).** Tomador del seguro es la persona que, por cuenta y a nombre de un tercero, contrata con el asegurador la cobertura de los riesgos. Si no expresa la calidad en que actúa, el seguro corresponderá al que lo ha contratado, si éste tiene un interés asegurable. (Código de comercio, Decreto Ley N° 14379, 1977)

**Art. 989.- (OBLIGACIONES DEL ASEGURADO, TOMADOR O BENEFICIARIO).** Las obligaciones del asegurado, impuestas en este Título, están igualmente a cargo del tomador o beneficiario, cuando se encuentren en posibilidad de cumplirlas. (Código de comercio, Decreto Ley N° 14379, 1977)

### **1.3.7 CLASIFICACIÓN DE SEGUROS EN BOLIVIA**

Según la ley de seguros de la república de Bolivia, es decir la LEY N° 1883 Ley del 25 de junio de 1998 decretada por Hugo Banzer Suarez Presidente De La Republica, los seguros se clasifican en:

**SEGUROS DIRECTOS:** Son los convenidos por una entidad aseguradora con una persona, natural o jurídica.

**SEGUROS DE ACCIDENTES:** Es el que protege a las personas naturales contra los riesgos que afectan su integridad física, emergentes de hechos fortuitos, súbitos y violentos y que no comprenden los provenientes de enfermedades. (Ley N° 1883, 1998)

**SEGURO DE CAUCIÓN:** Es aquel por el que el asegurador se obliga, en caso de incumplimiento por el tomador del seguro (afianzado) de sus obligaciones legales o contractuales a indemnizar al asegurado a título de resarcimiento o penalidad, los daños patrimoniales sufridos dentro de los límites establecidos en la Ley o en el contrato. Todo pago hecho por el asegurador debe serle reembolsado por el tomador del seguro a cuyo efecto dicho asegurador deberá obtener las garantías suficientes.

**SEGURO DE CRÉDITO:** Es aquel por el que, el asegurador se obliga a pagar al acreedor una indemnización por las pérdidas netas definitivas que sufra como consecuencia de la insolvencia del deudor (afianzado) cuyas características se definen en los Arts. 1106 al 1108 del Código de Comercio. Todo pago hecho por el asegurador debe serle reembolsado por el tomador del seguro a cuyo efecto dicho asegurador deberá obtener las garantías suficientes.

**SEGUROS DE CORTO PLAZO:** Se entienden como tales a los seguros concertados por un período concreto de tiempo. A los efectos de la presente Ley, son los seguros de accidentes personales, seguros generales, seguros de salud y seguros de fianzas.

**SEGUROS DE LARGO PLAZO:** A los efectos de la presente Ley, son los seguros de vida en general.

**SEGUROS DE PERSONAS:** Son aquellos que tienen por objeto asegurado a la persona natural, haciéndose depender el pago de la prestación convenida de su existencia, su salud o su integridad. A los efectos de la presente Ley, se entienden por tales los seguros de vida, las rentas vitalicias, los de accidentes y los de salud.

**SEGUROS DE SALUD:** Son aquellos que cubren los servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos y de internación en centros de salud.

**SEGUROS DE VIDA:** Son aquellos que amparan los riesgos que afectan la existencia de las personas naturales.

**SEGUROS GENERALES:** Son aquellos que amparan los riesgos que directa o indirectamente afecten a los bienes o al patrimonio de las personas naturales o jurídicas. Se entiende por tales, todos aquellos que no sean seguros de personas o de fianzas.

**SEGUROS OBLIGATORIOS:** Son aquellos establecidos por el Estado mediante disposiciones legales, con carácter obligatorio.

**SEGUROS PREVISIONALES:** A los efectos de la presente Ley, se entiende por tales al seguro de rentas vitalicias, seguro de invalidez y muerte por riesgo común y profesional, establecidos por la Ley 1732 de 29 de noviembre de 1996 (Seguro Social Obligatorio).

**SEGUROS VOLUNTARIOS:** Son aquellos contratados por decisión voluntaria de las personas naturales o jurídicas. <sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> (LEY N° 1883 Ley del 25 de junio de 1998, 1998)

### **1.2.5 SEGURO AUTOMOTOR**

Tomando en cuenta que dentro de la clasificación de los seguros del estado Boliviano no existe una definición para los seguros automotores debido a la antigüedad de la misma, por tanto definimos la misma como: El seguro que indemniza los daños sufridos en el vehículo y aquellos causados a terceros por la ocurrencia de un siniestro ocurrido en la vigencia de la póliza.

### **1.2.6 CLIENTE**

Cliente es la persona o conjunto de personas, que satisface sus necesidades adquiriendo bienes o servicios generados en el proceso productivo por otra persona o conjunto de personas.

El término cliente se aplica a todos los individuos dentro del proceso definido, cuyo resultado final afectará eventualmente a las características de la calidad tanto reales como imaginarias, del producto final o servicio.<sup>7</sup>

#### **1.2.6.1 CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES**

Los clientes se clasifican de la siguiente manera:

##### **1.2.6.1.1 CLIENTES INTERNOS**

El cliente interno se refiere a los empleados que dependen de otros empleados de la misma organización, para apoyarse mutuamente y proveer internamente de bienes y servicios con la finalidad de poder llevar a cabo un trabajo con eficiencia.<sup>8</sup>

##### **1.2.6.1.2 CLIENTES EXTERNOS**

El cliente externo por su parte se refiere a las personas, así como los negocios que ejercen como compradores de bienes y servicios de una organización, cabe mencionar que la palabra cliente se refiere a estas personas.

---

<sup>7</sup> Disponible en <http://www.diccionarios.com>

<sup>8</sup> Disponible en <http://www.diccionarios.com>

### 1.2.6.1.3 PERCEPCIONES DEL CLIENTE EXTERNO

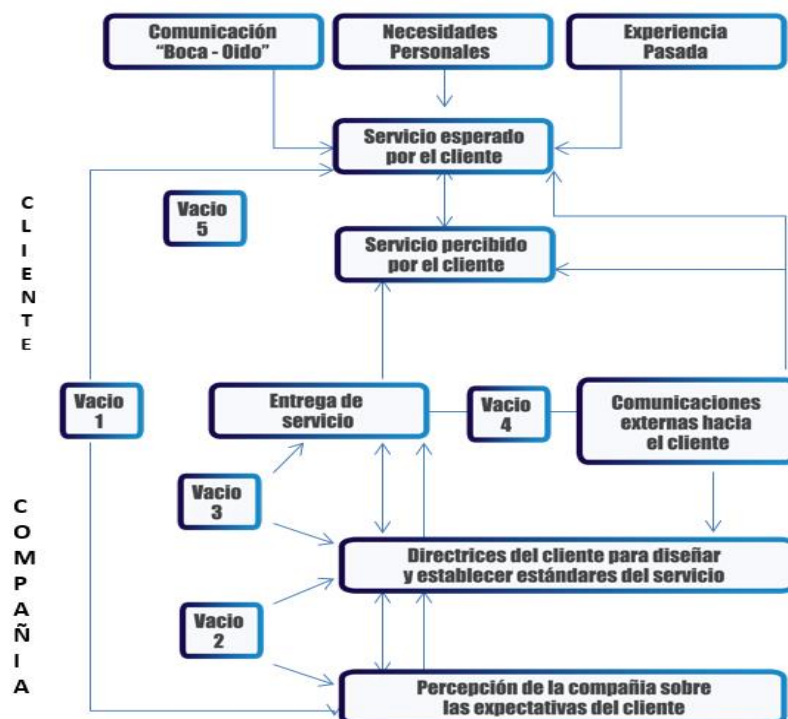
Son aquellos niveles de servicio que el cliente valora subjetivamente, las experiencias reales del servicio y el nivel de desempeño que se ha entregado.

Los clientes perciben los servicios en términos de calidad y el grado en el que se sienten satisfechos con sus experiencias en general.<sup>9</sup>

### 1.2.6.1.4 EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Las expectativas del cliente externo, se pueden entender como el nivel de servicio que el cliente espera recibir, el nivel de desempeño que podía desear; las expectativas del clientes es una combinación de lo que el cliente considera que puede ser con lo que considera que debe ser. Algunos de los factores que influyen en las expectativas son:

**Gráfico N° 1**  
**Modelo de expectativas de cliente en relación con el servicio**



Fuente: <https://luismiguelmanene.wordpress.com/>

<sup>9</sup> Fuente: <https://luismiguelmanene.wordpress.com/>

### 1.2.7 VALOR PARA EL CONSUMIDOR

El valor que se le entrega al cliente es la diferencia entre el valor total y costo total para el consumidor. Y valor total es el conjunto de beneficios que los consumidores esperan obtener de un producto o servicio.

En consecuencia el valor total para el cliente resulta de la sumatoria de valor del producto, de los servicios, del personal, la imagen y como están fusionados en la oferta.

Y el costo total consta de costo monetario, los costos de tiempo, energía y psicólogos.

Por lo tanto el valor entregado al cliente resulta de la diferencia existente entre el valor total y el costo total, comparados con la competencia.<sup>10</sup>

### 1.2.8 SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas". (Philip Kotler, 2001)

#### 1.2.8.1 ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Como se vio en la anterior definición, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

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

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.

---

<sup>10</sup> El cliente: su valor, satisfacción, fidelización. Fuente: <https://luismiguelmanene.wordpress.com/>

- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente". (Philip Kotler, 2001)

**2. Las Expectativas:** Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra. <sup>11</sup>

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.

---

<sup>11</sup> Del libro: Dirección de Mercadotecnia, de Philip Kotler, 8va Edición, Págs. 40, 41.

- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.
- Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción:
  - Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
  - Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
  - Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

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

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron. (Kotler, Armstrong, 2001)

#### **1.2.8.2 FÓRMULA PARA DETERMINAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Para darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción}$$

Para aplicarla, se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado: 1) el rendimiento percibido y 2) las expectativas que tenía el cliente antes de la compra. Luego,

se le asigna un valor a los resultados obtenidos, por ejemplo, para el rendimiento percibido se puede utilizar los siguientes parámetros:

Excelente = 10

Bueno = 7

Regular = 5 Malo = 3

En el caso de las expectativas se pueden utilizar los siguientes valores:

Expectativas Elevadas = 3

Expectativas Moderadas = 2

Expectativas Bajas = 1

Para el nivel de satisfacción se puede utilizar la siguiente escala:

Complacido: De 8 a 10

Satisfecho: de 5 a 7

Insatisfecho: Igual o Menor a 4

Finalmente, se aplica la fórmula. Por ejemplo: Si la investigación de mercado ha dado como resultado que el rendimiento percibido ha sido "bueno" (valor: 7), pero que las expectativas que tenían los clientes eran muy "elevadas" (Valor: 3), se realiza la siguiente operación:

$$7 - 3 = 4$$

Lo que significa que el cliente está: INSATISFECHO<sup>12</sup>

## 1.3 MODELOS DE SATISFACCIÓN

### 1.3.1 ESCUELA NÓRDICA

Este modelo, también conocido como *modelo de la imagen*, fue formulado por Grönroos (1988, 1994) y relaciona la calidad con la imagen corporativa. Como se observa en el *gráfico 2*, plantea que la calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica (qué se da) y la calidad funcional (cómo se da), y estas se relacionan con la

---

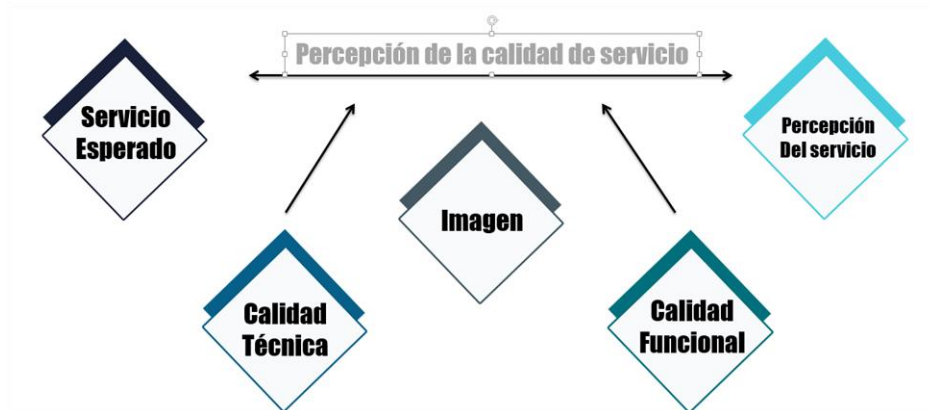
<sup>12</sup> Dirección de Mercadotecnia, de Philip Kotler, 8va Edición, Págs. 40, 41.



imagen corporativa. La imagen es un elemento básico para medir la calidad percibida.

En resumen, el cliente está influido por el resultado del servicio, pero también por la forma en que lo recibe y la imagen corporativa. Todo ello estudia transversalmente las diferencias entre servicio esperado y percepción del servicio.

**Gráfico N° 2**  
**Modelo Nórdico**



*Fuente: (Grönroos, 1984).*

El modelo nórdico planteado por Grönroos toma elementos de un trabajo previo no publicado de Eiglier y Langeard en 1976. Define y explica la calidad del servicio percibida a través de las experiencias evaluadas a través de las dimensiones de la calidad. Paralelamente conecta las experiencias con las actividades del marketing tradicional esbozando la calidad (Grönroos, 1988.).

Una buena evaluación de la calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada cumple con las expectativas del cliente, es decir, lo satisface. De igual forma, describe cómo el exceso de expectativas genera problemas en la evaluación de la calidad. Expectativas poco realistas contrastadas con calidad experimentada buena pueden desembocar en una calidad total percibida baja. Las expectativas o calidad esperada, según Grönroos, son función de factores como la comunicación de marketing, recomendaciones (comunicación boca-oído), imagen corporativa/local y las necesidades del cliente.

Según Grönroos (1994, p. 38), la experiencia de calidad es influida por la imagen

corporativa/local y a su vez por otros dos componentes distintos: la calidad técnica y la calidad funcional. La calidad técnica se enfoca en un servicio técnicamente correcto y que conduzca a un resultado aceptable. Se preocupa de todo lo concerniente al soporte físico, los medios materiales, la organización interna. Es lo que Grönroos denomina la dimensión del “qué”. Lo que el consumidor recibe. La calidad funcional se encarga de la manera en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio. En palabras de Grönroos, es la dimensión del “cómo”. Cómo el consumidor recibe el servicio.

La forma en que los consumidores perciben la empresa es la imagen corporativa de la empresa. Es percepción de la calidad técnica y funcional de los servicios que presta una organización y, por ende, tiene efecto sobre la percepción global del servicio.

Grönroos afirma que el nivel de calidad total percibida no está determinado realmente por el nivel objetivo de las dimensiones de la calidad técnica y funcional sino que está dado por las diferencias que existen entre la calidad esperada y la experimentada, paradigma de la desconfirmación. (Grönroos, 1988,).

### **1.3.2 ESCUELA AMERICANA**

El modelo de la escuela americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry se ha denominado SERVQUAL. Es sin lugar a dudas el planteamiento más utilizado por los académicos hasta el momento, dada la proliferación de artículos en el área que usan su escala. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) partieron del paradigma de la desconfirmación, al igual que Grönroos, para desarrollar un instrumento que permitiera la medición de la calidad de servicio percibida. Luego de algunas investigaciones y evaluaciones, tomando como base el concepto de calidad de servicio percibida, desarrollaron un instrumento que permitiera cuantificar la calidad de servicio y lo llamaron SERVQUAL. Este instrumento les permitió aproximarse a la medición mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente, apoyándose en los comentarios hechos por los consumidores en la investigación. Estos comentarios apuntaban hacia diez dimensiones establecidas por los autores y con una importancia relativa que, afirman, depende del tipo de servicio y/o cliente. Inicialmente identificaron diez determinantes de la calidad de servicio, así:

1. Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales.
2. Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido.
4. Profesionalidad: Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio.
5. Cortesía: Atención, respeto y amabilidad del personal de contacto.
6. Credibilidad: Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee.
7. Seguridad: Inexistencia de peligros, riesgos o duda
8. Accesibilidad: Lo accesible y fácil de contactar.
9. Comunicación: Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos.
10. Comprensión del cliente: Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

Luego de las críticas recibidas, manifestaron que estas diez dimensiones no son necesariamente independientes unas de otras (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988 p. 26) y realizaron estudios estadísticos, encontrando correlaciones entre las dimensiones iniciales, que a su vez permitieron reducirlas a cinco.

1. Confianza o empatía: Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).
2. Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Responsabilidad: Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).
4. Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un

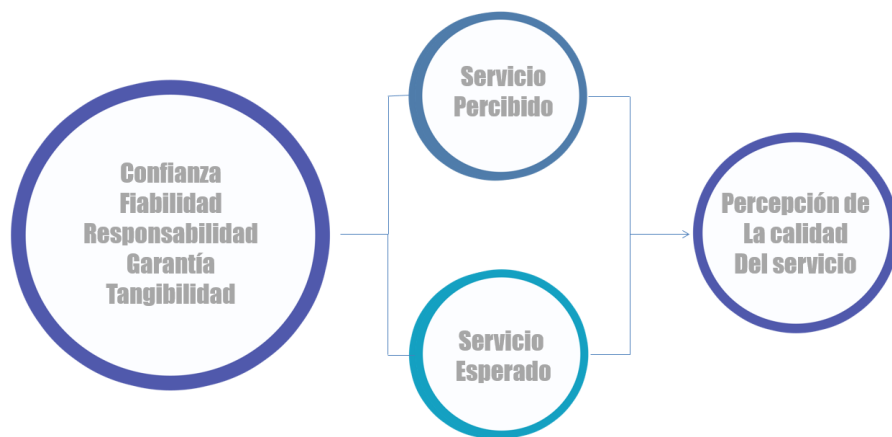
servicio rápido.

5. Tangibilidad: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

A través de procedimientos estadísticos, agrupan variables y permiten generalizar de mejor forma el modelo, logrando mayor representatividad. (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988)

**Gráfico N° 3**

**Modelo SERVQUAL**



*Fuente:* Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16).

Para evaluar la calidad percibida plantean estas dimensiones generales y definen que dicha percepción es consecuencia de la diferencia para el consumidor entre lo esperado y lo percibido.

Sin embargo, también parten del planteamiento del hallazgo de una serie de vacíos, desajustes o *gaps* en el proceso. Estos influyen en la percepción del cliente y son el objeto de análisis cuando se desea mejorar la calidad percibida. Así, las percepciones generales de la calidad de servicio están influidas por estos vacíos (*gaps*) que tienen lugar en las organizaciones que prestan servicios.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, p. 44) definen vacío o *gap* como una serie de

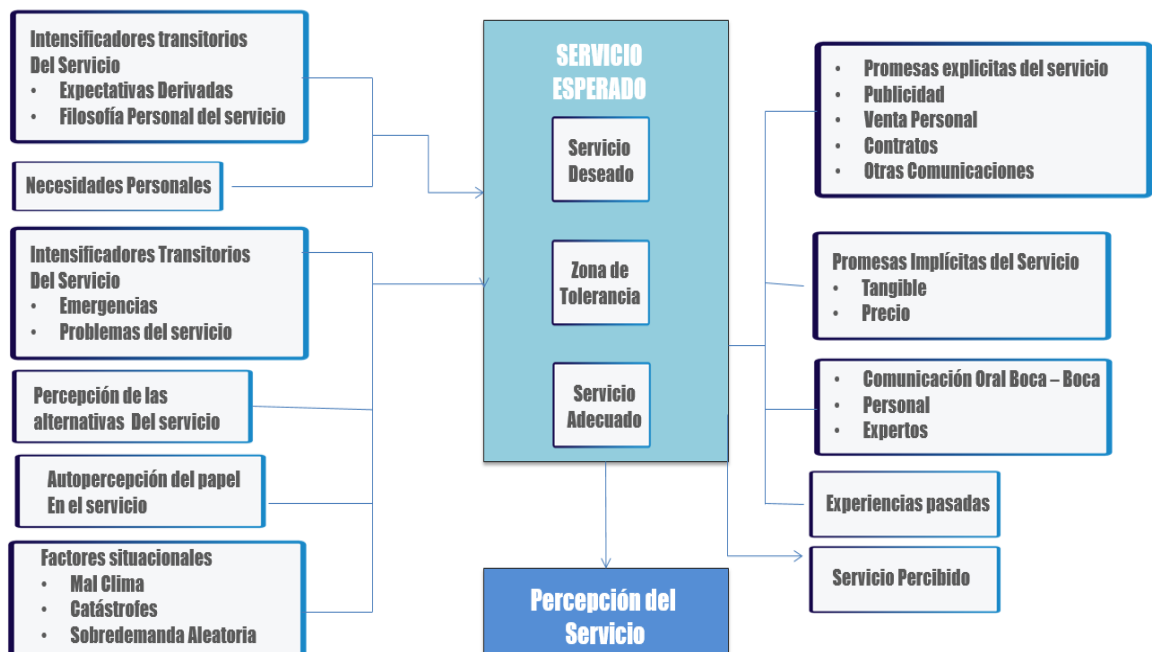
discrepancias o deficiencias existentes respecto a las percepciones de la calidad de servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores. Estas deficiencias son los factores que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad.

El modelo SERVQUAL, con el estudio de los cinco *gaps*, analiza los principales motivos de la diferencia que llevaban a un fallo en las políticas de calidad de las organizaciones. El resultado es el modelo del *gráfico 4*, que presenta cuatro vacíos identificados por los autores como el origen de los problemas de calidad del servicio.

Estos vacíos a los que hace referencia el modelo se pueden resumir en las siguientes generalizaciones (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Zeithaml y Parasuraman, 2004).

**Gráfico N° 4**

**Modelo SERVQUAL**



*Fuente:* Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16).

*Gap 1:* Diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

*Gap 2:* Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas

de calidad.

*Gap 3:* Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

*Gap 4:* Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

*Gap 5:* Diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

Se había hablado de cuatro vacíos y aquí aparecen cinco. El modelo propone que este último vacío se produce como consecuencia de las desviaciones anteriores y que constituye la medida de la calidad del servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, p. 46).

$$\text{Vacío } n^{\circ} 5 = f(\text{Vacío } n^{\circ} 1, \text{Vacío } n^{\circ} 2, \text{Vacío } n^{\circ} 3, \text{Vacío } n^{\circ} 4)$$

Se puede inferir entonces que el vacío 5 es la consecuencia general de las evaluaciones particulares y su sensibilidad radica en las variaciones de los vacíos 1 a 4.

Una vez localizados y definidos los vacíos de una prestación de servicio de no calidad, Parasuraman, Zeithaml y Berry advierten que se deben investigar sus causas y establecer las acciones correctivas que permitan mejorar la calidad. (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985)

### **1.3.3 OTROS MODELOS**

#### **1.3.3.1 MODELOS DE LOS TRES COMPONENTES**

En 1994, Rust y Oliver presentaron una conceptualización no probada, pero que fundamenta lo planteado por Grönroos. Su justificación está en las evidencias encontradas por autores como McDougall y Levesque en 1994 en el sector bancario y por McAlexander y otros en el mismo año en el sector sanitario (Rust y Oliver, 1994, p. 8). El modelo se compone de tres elementos: el servicio y sus características (*service product*), el proceso de envío del servicio o entrega (*service delivery*) y el ambiente que rodea el servicio (*environment*). Su planteamiento inicial fue para productos físicos.

Al aplicarlo al servicio, cambia el centro de atención, pero, como ellos afirman, se esté hablando de empresas de servicios o de productos, los tres elementos de la calidad del servicio siempre están presentes.

El servicio y sus características se refieren al diseño del servicio antes de ser entregado al cliente. Las características específicas se incluyen aquí. Los elementos se determinan según el mercado objetivo, es decir, según las expectativas. Dichas expectativas pueden estar ligadas a *benchmarks* como parámetros de comparación, independientemente de que la industria decida o no cumplir con el estándar. El punto clave es la determinación de las características relevantes o especificaciones a ofrecer (Rust y Oliver, 1994). Algunos autores como De Sarbo *et al.* (1994) han utilizado técnicas estadísticas para dicha determinación, mientras Bitner y Hubert (1994) han acudido a la técnica de incidentes críticos. Paralelamente, desde la teoría de gestión, de manera específica desde la gestión total de calidad, se estableció una metodología para evaluar dichas características, llamada la casa de la calidad. El *Quality Function Deployment* (QFD) se utiliza para establecer las características del servicio.

El ambiente del servicio está subdividido en dos perspectivas: la interna (del proveedor del servicio) y la externa. El ambiente interno se enfoca en la cultura organizacional y en la filosofía de la eliminación, mientras el externo se orienta principalmente al ambiente físico de la prestación del servicio (Rust y Oliver, 1994).

### Gráfico N° 5

#### Modelo de los 3 componentes



Fuente: Rust y Oliver (1994, p. 11).

Berry y Parasuraman (1993) presentan una lista de dimensiones y subdimensiones que hay que tener en cuenta para el ambiente interno y la orientación de la organización para una prestación del servicio de calidad. Las principales características son la orientación al *marketing*, organización del servicio, generación de clientes, retención de clientes y *marketing* interno. Mientras tanto, en 1992, Webster (citado por Rust y Oliver, 1994, p. 12) desarrolló estrategias metodológicas para facilitar el proceso. Rust y Oliver anotan cómo descuidar estas áreas clave obstaculizará la prestación del servicio de calidad. Por otro lado, Albrecht (1988), enfoca su estudio a los dos primeros elementos de Berry, desarrollando el análisis de la organización y estableciendo cómo enfocarla a prestar un servicio de calidad, pero también se encarga de aspectos relativos al ambiente del servicio externo.

Para el ambiente externo, Bitner (1992) resumió en lo que llamó *servicescape* o panorama del servicio, algunas dimensiones que forman un ambiente holístico. El ambiente, los elementos simbólicos, el espacio y su función lo determinan. Ward, Bitner y Barnes (1992) mostraron algunos ejemplos específicos de la aplicación de una metodología para medir los principales elementos que los consumidores perciben en el ambiente del servicio.

Finalmente, Solomon, Suprenant, Czepiel y Gutman (1985) vinculan el proceso de entrega del servicio al “desarrollo del papel”, es decir, a la forma en que se presta el servicio. El estudio de la calidad se centra en los encuentros con los consumidores, en palabras de otros como Grönroos (1994) o Albrecht (1988), los momentos de la verdad.

### **1.3.3.2 MODELO SERVPERF**

Según Setó (2005), la escala Servperf se originó como una crítica a la escala de Servqual, dado que para Cronin y Taylor (1992) esta última es objeto de algunas objeciones referidas a su capacidad de pronóstico, a la validez de sus cinco dimensiones y especialmente a la extensión de la misma. Por ello, según Cronin y Taylor (1994), Servperf se basa sólo en el resultado del servicio sin considerar las expectativas del cliente. En ese sentido, el modelo Servperf emplea únicamente las 22 afirmaciones referentes a las percepciones sobre el desempeño percibido del modelo Servqual. La puntuación Servperf se calcula como la sumatoria de las puntuaciones de percepción:



$$\text{SERVPERF} = \sum P_j$$

Así, la calidad del servicio será tanto más elevada, en cuanto mayor sea la suma de dichas percepciones, de sus puntuaciones. De esta manera, el modelo Servperf presenta ciertas ventajas, entre las cuales se mencionan las siguientes: requiere de menos tiempo para la administración del cuestionario, pues sólo se pregunta una vez por cada ítem o característica del servicio; las medidas de valoración predicen mejor la satisfacción que las medidas de la diferencia y el trabajo de interpretación y el análisis correspondiente es más fácil de llevar a cabo, ya que se fundamenta sólo en las percepciones, eliminando las expectativas y reduciendo con ello el 50 % de las preguntas planteadas por el método Servqual.

Partiendo de las definiciones de satisfacción del cliente ya mencionadas, se infiere que existen tres tipos de niveles: insatisfacción, cuando el cliente no queda satisfecho por el servicio que se le brinda o por el producto que adquiere; satisfecho, cuando el servicio o producto cumple con las expectativas del cliente; y satisfecho “encantado”, cuando el cliente recibe más de lo que esperaba, como resultado de la teoría de la desconfirmación positiva de expectativas (Oliver, 1980). Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa; por ejemplo, un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional). Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes a través de prometer sólo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron (Kotler y Amstrong, 2005).

El modelo alternativo Servperf, en torno a las cinco dimensiones de la calidad del servicio (responsabilidad, confiabilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles), contiene 22 declaraciones que intentan recolectar y medir, con una escala de siete niveles en escala de Likert, la percepción del servicio brindado por la empresa desde la óptica del cliente. Una vez que se obtienen las mediciones de las percepciones de los usuarios, se realiza un análisis aplicando la metodología propuesta por Cronin y Taylor (1994), la cual parte que

la calidad de servicio es una actitud del consumidor que se forma a partir de la percepción que se ha generado tras el consumo. El cálculo de la calidad del servicio se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$SQ = \sum_{j=1}^k w_j * p_{ij}$$

Donde:

SQ = Calidad del servicio;

k = número de atributos;

Wj = Importancia del atributo j en la calidad percibida;

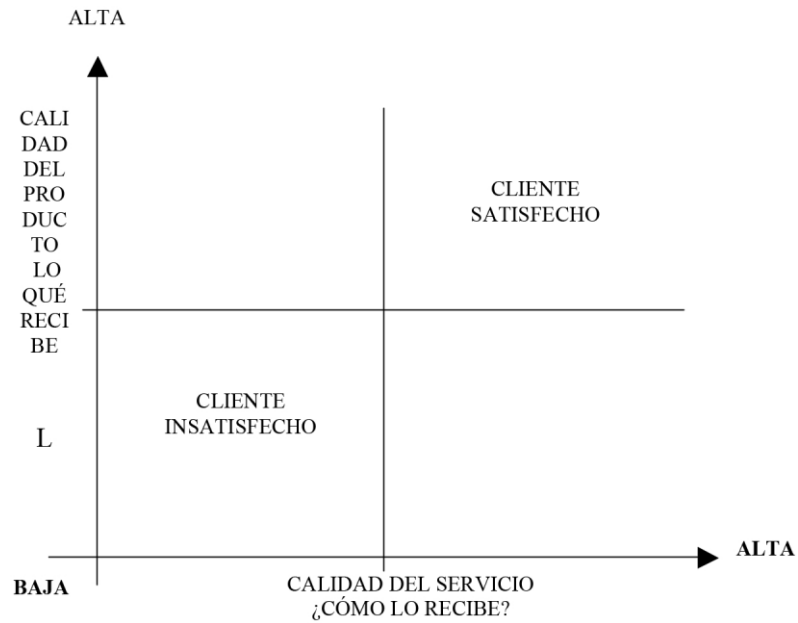
Pij = Percepción del resultado del objeto i respecto al atributo j.

Cuando se obtienen resultados positivos de mayor valor, la calidad del servicio percibido por el cliente y/o usuario será buena. Cronin y Taylor en 1992 realizaron varios estudios a la escala Servqual y a la Servperf. El modelo Servperf presenta datos más reales en la percepción del servicio prestado; además los autores concluyeron que la satisfacción del cliente es producto de la calidad del servicio y que ésta influye en la intención de compra del cliente. También concluyeron que la calidad del servicio influye más en la satisfacción del cliente que en la intención de compra (Cronin y Taylor, 1992). En ese sentido, se plantea examinar las relaciones entre calidad del servicio, satisfacción del consumidor e intenciones de compra.

Ahora bien, tratando de explicar la correlación existente entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente con la competitividad de la empresa, se analiza el enfoque bidimensional de la calidad en el producto y en el servicio, el cual sugiere que un análisis estratégico debe concentrarse no en la participación que se tenga en el mercado, sino en la capacidad de la empresa para proporcionar productos, cuyo valor agregado y servicios de apoyo proporcionados al cliente superen a los que ofrezca la competencia, tal y como se muestra en la figura 1. La importancia de la calidad en el servicio es evidente en el

comportamiento del cliente. Cuando éste recibe un buen o mal servicio su reacción es generalmente inmediata (Picazo y Martínez, 1991).

**Gráfico N° 6**  
**Dimensiones de la calidad**



Fuente: Elaboración a partir de Picazo y Martínez (1991)

Es importante mencionar que una fuerte ventaja competitiva se caracteriza porque la organización está dirigida por los deseos y las necesidades de los clientes. Desde el término de cliente la organización debe englobar no sólo a sus clientes finales que reciben directamente el servicio o compran los productos, sino que se debe ampliar dicho concepto para incluir, además, a los empleados, accionistas, sociedad, etcétera.

Con base en lo anterior, el objetivo de esta investigación es evaluar la calidad del servicio prestado a los clientes del Ramo automotor en Bisa Seguros Regional Sucre, utilizando la escala y/o modelo Servperf.

### 1.3.3.2.1 DIMENSIONES DEL SERVPERF

**Percepción de las necesidades del cliente:** El cliente tiene ciertas necesidades reales, de las cuales a veces el mismo no es consciente. Estas necesidades son percibidas por el sistema para la posterior realización del servicio. Algunos sistemas logran identificar las necesidades reales del cliente, mientras que otros solo perciben las necesidades desde las cuales el cliente es consciente.

Se identifican 5 dimensiones que los clientes utilizan para juzgar a una compañía de servicio. Estas dimensiones son (Parasuraman et al., 1988)

a) **ELEMENTOS TANGIBLES:** La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son aspectos físicos que el cliente percibe en la organización, cuestiones tales como la limpieza y modernidad son evaluadas en tres elementos distintos:

- **Personas:** Se considera la apariencia física de las personas. Su aseo, olor, Vestido. Son características que son detectadas en la primera instancia por el usuario respecto a las personas que lo atienden.
- **Infraestructura:** Es el estado de los edificios o locales donde se realiza el servicio. Asimismo se consideran dentro de ese factor, las instalaciones, maquinas o móviles con los que realizan el servicio.
- **Objetos varios sistemas de servicio:** Ofrecen representaciones tangibles de su producto. Boletos, letreros y folletos, son algunos de los objetos con los cuales el usuario tiene contacto. Los que sean prácticos, limpios y atractivos son cualidades que se deben de considerar. (Parasuraman et al., 1988)

#### b) CONFIABILIDAD

La habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud. Los factores que conforman la dimensión de la confiabilidad son:

- **Eficiencia:** el desarrollar el servicio acertadamente, aprovechando tiempo y materiales, realizándolo de a mejor forma posible Por ejemplo, si se necesita

realizar una reparación de tuberías de una casa, el cliente espera que la decoración, suelo y/o paredes no sufran averías innecesarias y que el trabajo se realice en el menor tiempo posible, de manera que se eviten problemas de comodidad o falta de abastecimiento de agua por mucho tiempo.

- **Eficacia:** Se refiere solo a obtener el servicio requerido, sin importar los procesos o los recursos utilizados. Como ejemplo podemos mencionar el correo. A un usuario, solo le importa que llegue la carta en el tiempo justo. A él no le importa como la lleven, la empaqueten y distribuyan, siempre y cuando cumplan como lo que él esperaba.
- **Repetición:** Cuando un servicio no se realizó bien, se tiene que volver a repetir algunas veces. Esto implica tiempo y esfuerzo tanto para el usuario como para el sistema, por lo que cobra vital importancia en la medición de la calidad en el servicio. Si un servicio no se tiene que repetir (hacerlo bien a la primera), el usuario está satisfecho.
- **Problemas:** Es similar a los servicios clasificados como de no rutinarios, porque no son comunes ya que son provocados por problemas. A veces el mismo usuario puede crear el problema, pero éste toma mucho en cuenta la ayuda que el sistema puede dar. Por ejemplo, el caso del empresario que dejó su maletín en el hotel cuando se dirigía al aeropuerto. El hotel, al darse cuenta de esto, mandó a un chofer con el maletín, a buscar al empresario. Este agradeció tanto el detalle del hotel por ese servicio no rutinario, que ahora, cada vez que viaja a esa ciudad, se hospeda en el mismo hotel. (Parasuraman et al., 1988)

#### c) **ACCESIBILIDAD:**

Es la capacidad que tienen los futuros clientes de llegar a nuestros servicios.

- **Precio:** Puede llegar a ser una facilidad o al contrario una limitante para poder acceder a los servicios deseados.
- **Horarios:** Los horarios de atención como la ubicación son factores que determinantes para aquellas personas que les gusta la comodidad. (Parasuraman et al., 1988)

#### d) **CAPACIDAD DE RESPUESTA:** La disposición inmediata para atender los

clientes y dar un pronto servicio. La velocidad de respuesta implica características de horario y tiempo, la cuales se ven reflejadas en los siguientes factores.

- **Espera:** Implica tiempo que aguarda el usuario antes de que se le preste el servicio. Las famosa “colas” son representaciones tangibles de este factor. En un banco, por ejemplo el mayor tiempo invertido por el usuario en el proceso de servicio es el de espera, formando colas y criticando al servicio en sí.
- **Inicio y terminación:** Muchas veces, los servicios son programados para empezar a una hora y finalizar a otra hora. El cumplimiento de esos términos, influyen en la calidad del servicio. Si un avión debe arribar a un aeropuerto a las 12:05 y lo hace, produce una buena impresión en el usuario.
- **Duración:** Es el tiempo que tarda el servicio en ser producido. En los sistemas analizar, el proceso de servicio implica, una vez terminado el tiempo de espera, un tiempo determinado de presentación del servicio. Este tiempo, se sujeta también a la evaluación del usuario, de acuerdo a lo prometido por el sistema y lo que el usuario toma opinión sobre calidad de servicio. Si una línea de autobuses, promete una duración del viaje de 4 horas y en realidad dura 5 y media, obviamente el usuario quedará insatisfecho.
- **Post Servicio:** este factor se refiere al tiempo que el sistema tarda para resolver situaciones o problemas que no forman parte del servicio normal. Como ejemplo el sistema de inscripciones académicas a una universidad. Al ir con el asesor por primera vez y pasar posteriormente a las microcomputadoras a dar de alta su horario, se está proporcionando un sistema normal. Si surge un empalme, el alumno debe ir a que se le autorice dicho empalme o bien se le cambie de grupo. Posteriormente, debe volver a pasar a las computadoras para volver a dar de alta su horario. Este proceso es postservicio, e implica tiempo extra que el usuario debe gastar y el cual toma en consideración como evaluador de la calidad en el servicio. (Parasuraman et al., 1988)

e) **EMPATÍA:** proveer cuidados y atención individualizada a los clientes.

- **Personalización:** El buscar hacer sentir al usuario que se le trata individualmente, como alguien especial, le provocara tener una buena opinión de la empresa. No en todos los sistemas se puede dar un trato personalizado,

tal es el caso de los sistemas masivos de transporte. Sin embargo, en aquellas empresas que sí aplica, es un elemento a considerar en los sistemas de servicio que toma mucha importancia para la calidad.

- Conocimiento del cliente: el ofrecer un trato personalizado, implica, además conocer a fondo las necesidades de cada cliente, factor esencial para proporcionar un buen servicio. (Parasuraman et al., 1988)

# CAPÍTULO II



## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO

#### **2. Diagnóstico y Análisis sobre la Situación Actual del Mercado de Seguros y los Seguros Automotores en la Regional Sucre**

##### **2.1 Marco General**

La economía mundial durante la gestión 2016 mantuvo una expansión del 3.1% que estuvo influenciada por la desaceleración económica de Estados Unidos y la salida de Gran Bretaña de la Unión Europea. La economía de la zona Euro registró un crecimiento del 1.7% que se explica por un incremento en la actividad manufacturera, comercial y de empleo de capital humano, además de presiones inflacionarias que alcanzaron valores máximos respecto de los últimos cinco años.

Estados Unidos disminuyó el impulso de su economía y logró un desarrollo del 1.6% en 2016 con el aumento reciente de sus tipos de interés en 0.25 puntos hasta alcanzar el 0.75% anual; esta medida fue adoptada para disminuir la inflación y proteger su moneda. China e India sostienen el alza de las economías emergentes alcanzando a tasas de 6.7% y 6.6% respectivamente. Por su lado, América Latina y el Caribe contrajeron su crecimiento a 0.7%. Las perspectivas en la región se vieron afectadas por la reducida demanda externa y los bajo niveles en los precios de las materias primas principalmente.

La economía de nuestro país registró un crecimiento del 4.4%, inferior al del año pasado en el que se registró 4.7%. Las exportaciones se contrajeron alcanzando US\$ 7,214 millones al cierre de la gestión 2016. El 74% del total exportado durante este periodo corresponde sobre todo a hidrocarburos y minerales.

La balanza comercial generó un déficit de US\$ 855 millones a diciembre de 2016, una cifra negativa por segundo año consecutivo. Las Reservas Internacionales Netas al cierre de 2016 llegaron a los US\$ 10,081 millones, monto que refleja una importante disminución de US\$ 2,975 millones, el 22.78% referente a la gestión 2015. La inflación acumulada a diciembre de 2016 fue de 4%.

La deuda interna y externa del país en 2016 ascendió a US\$ 10,650 millones que representa el 27.84% del PIB de esa gestión. Se tiene un incremento de US\$ 209.4 millones en la deuda externa respecto al año 2015.

En cuanto al tipo de cambio no se registraron modificaciones en la cotización del dólar norteamericano con relación a la moneda nacional.

Bajo este contexto, la producción del mercado de seguros generales y fianzas creció en 0.3% respecto de la gestión 2015, pasando de US\$ 313 millones a US\$ 314 millones, cifra inferior al crecimiento del país y al rubro en el cual se lo agrupa. En efecto, se explica principalmente por la disminución de precios en las exportaciones, producto de la tendencia negativa en los precios de las materias primas, la reducción de los volúmenes exportados y menores valores asegurados. <sup>13</sup>

Por otra parte los seguros automotores a nivel nacional tienen buena recepción por parte de la población en general. El concepto de seguridad va formando parte de la sociedad como una necesidad que presentamos todos los humanos en cuanto a nuestra propia integridad como la de nuestros bienes.

A Febrero de 2017 según información brindada por la ABA (Asociación Boliviana de Aseguradores) los seguros automotores generaron primas Netas de \$us 13,897 Millones. A nivel nacional.

## **2.2. Características del Mercado de Seguros, Normativa y Regulación Boliviana.**

### **2.2.1 Condiciones Especiales para la suscripción de Riegos en Bolivia**

- ***Tarifación***

No existen tarifas oficiales. De acuerdo a la Ley de Seguros se permite determinar libremente las tasas, cumpliendo con sus bases técnicas.

---

<sup>13</sup> Memoria anual Bisa Seguros 2016

- ***Texto de los contratos (condicionado de las pólizas)***

La Ley establece que las pólizas deben redactarse en español, claras y fácilmente legibles. Se someten a la jurisdicción boliviana. Todos los negocios pueden ser suscritos en dólares.

Existe la renovación automática aunque la costumbre del mercado es enviar al asegurado una invitación escrita para la renovación 15 o 30 días antes de la expiración. El asegurador debe dar aviso de rescisión 15 días antes, pero el asegurado puede rescindir sin previo aviso.

La Ley señala que si la rescisión es solicitada por el asegurador, la prima por el tiempo no corrido se devolverá a pro rata, excepto cuando por lo menos el 85% de la prima anual haya sido pagada en siniestros. Si la cancelación es solicitada por el asegurado, tiene derecho a devolución de primas de acuerdo a tarifas de corto plazo.

- ***Impuestos y recargos***

Las pólizas pagan el 13% de Impuesto al Valor Agregado (IVA), y el 3% de Impuesto a las Transacciones (IT). Pero estos impuestos no se aplican a las primas de seguros de vida.

También existe un aporte para el sostenimiento de la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros -APS- del 2% sobre las primas sin impuestos de todos los ramos, excepto el SOAT, los seguros previsionales, y los seguros de vida, a cuyas primas se aplica el 1%. Los seguros previsionales comprenden los de rentas vitalicias, y los de invalidez y muerte por riesgo común y profesional.

Todos los operadores están sujetos al pago del Impuesto a las Utilidades de Empresas (IUE), que grava con el 25% a los resultados. Por la Ley 843 las empresas pueden compensar el IT del siguiente año, con el impuesto a las utilidades de la gestión actual.

Las Remesas De Primas Por Cesiones A Reaseguradores Extranjeros Pagan El 2,5%.

## 2.2.2 Medios de Control del Estado a las Empresas Aseguradoras

- ***Requisitos para establecer una compañía***

Los artículos 8, 10 y 11 de la Ley de Seguros de 1998 señalan los requisitos para el establecimiento de una compañía de seguros o de reaseguros, ya sea por nacionales como por extranjeros. No existen diferencias de ninguna naturaleza. La Resolución Administrativa 064/99 establece que para obtener aprobación para constituir una compañía deben presentarse a la APS un estudio de factibilidad técnico económico o plan de negocios, un proyecto de escritura de constitución de sociedad anónima y estatutos, e información individual sobre los accionistas, entre otros, debiendo aprobarse o rechazarse la solicitud en no más de 30 días. Si se aprueba, deberá tramitarse la autorización de funcionamiento demostrando haberse pagado el total del capital, y cumplir con la documentación legal y técnica indicada (inscripción en el Registro de Comercio, obtención del RUC, publicación de constitución y estatutos, registro de pólizas, manuales operativos, poderes, señalamiento de domicilio adecuado a las actividades, nómina de accionistas y otros). La APS debe autorizar o denegar en no más de otros 30 días.<sup>14</sup>

- ***Estados Financieros e Información Técnica***

Las compañías deben presentar sus Estados Financieros (Balance General y Estado de Resultados) con auditoría externa al cierre de cada gestión anual - 31 de diciembre -, pero además deben presentar mensualmente un Balance de Comprobación de Sumas y Saldos, así como información técnica y estadística de cada mes, en fechas fijas y determinadas. Los modernos sistemas computarizados permiten cumplir con tales exigencias, y contar con información pronta del mercado.

- ***Regulación***

El ente regulador es la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros - APS- establecida en la Ley de Pensiones N° 065 de 10 de diciembre de 2010, y se encuentra bajo tuición del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Tiene como misión fiscalizar y controlar el desempeño de los mercados de Pensiones y Seguros.

---

<sup>14</sup> <http://www.ababolivia.org/actividad.asp>

### 2.2.3 Principales Leyes y Decretos de Regulación del Mercado Asegurador Boliviano

Dentro de las normas del Mercado Asegurador las principales Leyes y Decretos Supremos que regulan el mercado asegurador Boliviano son:

- *Ley de Seguros 1883*

Vigente desde junio de 1998, es el instrumento que regula y norma la actividad aseguradora y reaseguradora en Bolivia y determina cuáles son los derechos y deberes de las entidades aseguradoras, estableciendo los principios de “equidad” y “seguridad jurídica”. Entre otras cosas, dicha Ley establece el margen de solvencia para el cálculo del patrimonio; niveles mínimos de capital para aseguradores, reaseguradores e intermediarios; determina reservas técnicas; establece nuevas normas para inversiones; y determina la existencia de dos tipos de compañías: de Seguros Generales y de Seguros de Personas.

- *Decreto Supremo N° 25201 - Reglamento a la Ley de Seguros*

Reglamenta la Ley de Seguros 1883, principalmente en lo concerniente a las Entidades Aseguradoras: Su Autorización de Constitución y Funcionamiento, Patrimonio y Solvencia, Reservas Técnicas, Inversiones y Medidas Precautorias.

- *Decreto Supremo N° 25758 - Intervención de Aseguradoras*

Reglamenta la cesión de cartera en caso de intervención de una determinada Entidad Aseguradora.

- *Ley De Reactivación Económica*

En su artículo 30, modifica el artículo 36 y complementa el artículo 49 de la Ley de Seguros 1883, referente a las primas del SOAT y la intervención de aseguradoras respectivamente.

- *Ley 365/2013 De Fianzas para Entidades Públicas y Fondo de protección del Asegurado*

Establece las condiciones que deberá tener las fianzas donde las entidades públicas figuran como beneficiarios. También establece un fondo de protección en caso de insolvencia de entidades aseguradoras, para proteger a los asegurados.

Otros cambios que sobresalen en esta Ley son las atribuciones que se otorga a la APS para actuar como ente dirimidor en siniestros menores a 100.000 UFV's, su atribución para precintar empresas que comercializan seguros sin la autorización del ente de regulación y las modificaciones al Código de Comercio, resaltando el nuevo texto del artículo 1033 del Código de Comercio referente al plazo de pronunciamiento que tiene la entidad aseguradora en caso de siniestro.

- *Decreto Supremo N° 2036 - Reglamento de Fianzas para Entidades Públicas y Fondo de Protección al Asegurado*

Reglamenta las fianzas para entidades públicas y norma el Fondo de Protección al Asegurado que corresponde a un aporte de las Aseguradoras que servirá en caso de intervención de una determinada aseguradora. También norma el procedimiento para que la APS pueda tomar medidas con las personas que comercializan seguros sin su autorización.

- *Ley N° 455 - Presupuesto General 2014*

En su disposición adicional SÉPTIMA modifica párrafos del artículo 34 de la Ley de Seguros 1883, permitiendo a las aseguradoras, la inversión en valores del TGN y BCB de manera directa a través del mercado primario extrabursátil.

- *Ley N° 737 SOAT - Modifica El Art. 37 de la Ley de Seguros 1883 (Nuevo)*

Modifica el artículo 37 de la Ley de Seguros 1883 (21-092015), referente al Capital asegurado del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - SOAT, modificando su límite que antes era de 2300 Derechos Especiales de Giro acumulado para las 3 coberturas (Gastos Médicos, Fallecimiento e Invalidez) a Bs. 24.000.- por Gastos Médicos y Bs. 22.000.- por Fallecimiento e Invalidez. También permite modificar estos montos por

Decreto Supremo, amplía la comercialización a Entidades de Seguros de Personas (antes solo podían comercializar entidades de seguros generales) y permite la emisión del contrato a través de medios informáticos, utilizando documentos y firmas digitales, debiendo cumplir con los requisitos establecidos en la Ley N° 164 de Telecomunicaciones.<sup>15</sup>

#### **2.2.4 Entes Reguladores de la Gestión de Seguros en Bolivia**

- *Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros*

La Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros – APS es la institución creada para supervisar, fiscalizar, controlar y regular a las personas naturales y jurídicas que desempeñan sus actividades en el ámbito de la Seguridad Social de Largo Plazo y del Mercado de Seguros.

- *La Asociación Boliviana de Aseguradores (ABA)*

La Asociación Boliviana de Aseguradores (ABA) es una agrupación de empresas de seguros y reaseguros cuyo objetivo fundamental es la representación, gestión y defensa de los intereses económicos, sociales y gremiales de sus entidades asociadas.

La ABA fue fundada en La Paz, el 16 de abril de 1948, es una asociación civil sin fines de lucro que ha reunido y reúne en su seno a la mayoría de las compañías aseguradoras bolivianas y en su época a las agencias de las compañías extranjeras, contribuyendo básicamente al ordenamiento de las relaciones entre compañías, al estudio y establecimiento de condiciones técnicas en determinados riesgos y la colaboración a autoridades pertinentes en cuanto le ha sido posible, para lograr que la legislación existente del sector sea aplicada con un espíritu de justicia y equidad.

### **2.3 Tipos de Seguros Automotores**

Los seguros automotores dentro de su clasificación ofrecen diferentes servicios de acuerdo a las necesidades y predisposiciones nacionales.

---

<sup>15</sup> DAVID BELLIDO <http://segurosenbolivia.blogspot.com>

- *SOAT – Seguro Obligatorio contra Accidentes de Tránsito*

El SOAT es un seguro obligatorio establecido por Ley con un fin netamente social. Su objetivo es asegurar la atención, de manera inmediata e incondicional, de las víctimas de accidentes de tránsito que sufren lesiones corporales y muerte. El mismo que es comercializado únicamente por UNIVIDA, creada mediante unión societaria por el Banco Unión S.A., la Sociedad Administradora de Fondos de Inversión Unión S.A. (SAFI) y la Agencia de Bolsa de Valores Unión.

- *Seguro de Transporte Responsabilidad Civil CONOSUR*

El presente contrato de seguro tiene por objeto indemnizar o reembolsar al asegurado los montos por los cuales fuera civilmente responsable, en sentencia judicial ejecutoriada o en acuerdo autorizado de modo expreso por la entidad aseguradora por hechos acaecidos durante la vigencia del seguro y relativa a:

- Muerte, daños personales y/o materiales causados a pasajeros.
- Muerte, daños personales y/o materiales causados a terceros no transportados a excepción de la carga.

Se considera riesgo cubierto la responsabilidad civil del asegurado, proveniente de daños materiales o personas causados por el vehículo transportador discriminado en esta póliza o por la carga en él transportada, a pasajeros, terceros no transportados, cosas transportadas o no, excepto los daños a la carga transportada.

Seguro carretero con alcance nacional e internacional de responsabilidad Civil en los países del Sur. El valor asegurado de la Cobertura es de \$us 120.000,00 internacional y \$us 20.000,00 nacional.<sup>16</sup>

- *Pólizas de Buena Ejecución de Transporte*

Solicitada de manera obligatoria por la ABC (Asociación Boliviana de Carreteras) con el objeto de indemnizar por daños causados a caminos, puentes, túneles, alcantarillas,

---

<sup>16</sup> Condicionado general, Manual de Suscripción Bisa seguros.



bermas, cunetas y obras de arte a cargo de la institución, producidos por el sobredimensionamiento y el exceso de peso de vehículos que poseen el permiso de circulación para vehículos con exceso de dimensiones y con exceso de peso respectivamente. El valor asegurado de esa cobertura es de \$us 20.000.

- *Seguro Automotor para servicio particular y servicio público*

Ofertadas al público en general con el objetivo de brindar seguridad al bien material, en este caso el vehículo, en su gran mayoría incluyen la cobertura de accidentes personales a los ocupantes.

#### **2.4 Diagnóstico Institucional de BISA Seguros y Reaseguros S.A.**

La década de los años 90 es trascendental en la vida institucional del Banco Industrial. En 1990, bajo el mando del Ing. Julio León Prado, se constituye BISA Raisa, entidad bancaria, que será en el primer paso hacia la creación de lo que hoy se conoce como el primer conglomerado financiero de Bolivia: el Grupo Financiero BISA.

En 1991, con la fundación de BISA Seguros se revolucionó el mercado asegurador boliviano por su propuesta agresiva centrada en la excelencia en servicios y la eficiencia de gestión, que colocaba al Asegurado como la primera y principal prioridad de la Compañía. En 1991 sale al mercado asegurador BISA Seguros.

Sobre la base de estos dos pilares, BISA Seguros logró ocupar el segundo lugar en el mercado en sólo cuatro años de operación y consolidarse como uno de los principales competidores en menos de diez años de funcionamiento.

Y si la excelencia en el servicio y la eficiencia en gestión definieron los primeros años de BISA Seguros, una decidida apuesta por la transparencia caracterizó la segunda etapa de la Compañía; siendo la primera empresa en la historia del sector asegurador en publicar sus estados financieros (1992). Inscribir sus acciones y cotizar en la Bolsa Boliviana de Valores S.A. (1996) y contar con una calificación de riesgo (1999), fueron prácticas de buen gobierno corporativo que se adelantaron en varios años a las exigencias que posteriormente marco la normativa de seguros en el país.

La expansión de Bisa Seguros no solo trajo éxitos, sino nuevos desafíos de cara al siglo XXI que exigen a las empresas de vanguardia un comportamiento corporativo responsable, respetuoso con su entorno y la sociedad en su conjunto.

Su actitud y el nuevo eslogan incorporado a la compañía “*PIENSA DIFERENTE*” (*THINK DIFFERENT*), dirige a BISA Seguros hacia un nuevo planteamiento en gestión de atención al cliente.

Bisa Seguros y Reaseguros plantea la Siguiete Misión, Visión y Valores y Estrategias dentro de su programa general de acción:

**Visión:**

“Ser reconocidos por la Excelencia en Servicios”

**Misión:**

“Ofrecer Servicios innovadores y soluciones oportunas con un equipo humano comprometido, construyendo relaciones a largo plazo”

**Valores:**

- Vocación al servicio
- Confianza
- Transparencia
- Responsabilidad Social

**Estrategia:**

Bisa Seguros definió su programa general de acción bajo las siguientes premisas:

1. Identificar y conocer las necesidades de nuestros clientes y desarrollar nuevos productos y servicios.
2. Medir el rendimiento y desempeño de nuestros recursos humanos, identificar sus necesidades de capacitación y mejorar los procesos con innovaciones tecnológicas.

3. Medir la rentabilidad de cada oficina regional por línea de negocio, cliente y canal.
4. Establecer una estructura integral de riesgos apoyado con una óptima gestión de indicadores.
5. Lograr una comunicación abierta y efectiva tanto interna como externa.
6. Lograr mayor calidad y estandarizar los servicios de nuestros proveedores.<sup>17</sup>

Bisa Seguros y Reaseguros S.A. durante la gestión 2016 mantuvo su liderazgo en el sector de seguros generales y de fianzas superando el 19 % de participación de mercado, habiendo sentado las bases de su crecimiento para las próximas gestiones mediante el desarrollo de nuevos productos, la especialización técnica, la eficiencia operativa, la orientación hacía nuevos nichos de mercado y la mejora de las relaciones con los participantes del mercado.

En cuanto a la solvencia, la Compañía ha continuado fortaleciendo sus niveles patrimoniales aplicando una prudente política de capitalización acorde al crecimiento del negocio, superando el 25% del patrimonio del sector. Este resultado ha permitido que BISA Seguros continúe siendo acreedora de la más alta calificación de riesgo del sector de seguros generales y de fianzas, igual a AAA, otorgada por la calificadora de riesgo internacional Moody's Latin America.<sup>18</sup>

En el siguiente cuadro validamos la información, donde se refleja el incremento en el Patrimonio desde la gestión 2012 a la gestión 2016.

**Cuadro N° 3**  
**Patrimonio (Expresado en Dólares)**

<b>Año</b>	<b>Patrimonio</b>
<b>2012</b>	16.353
<b>2013</b>	19.981
<b>2014</b>	23.983
<b>2015</b>	23.486
<b>2016</b>	27.163

Fuente: Memoria Anual Bisa Seguros y Reaseguros gestión 2016

<sup>17</sup> Manual de inducción Bisa Seguros y Reaseguros S.A.

<sup>18</sup> Memoria anual Bisa Seguros 2016

- ***Mercado***

El mercado de seguros generales y fianzas durante la gestión 2016, tuvo un desempeño similar a la gestión 2015, afectado principalmente por la volatilidad de los precios de las materias primas, donde la diversificación de las líneas de negocios y los ajustes de precios técnicos para controlar la variabilidad de la producción tuvo una gran influencia.

Destaca, durante la gestión 2016, el comportamiento positivo del ramo de Incendio igual a 11%, equivalente a US\$ 5.21 millones, explicado por las mayores inversiones ejecutadas en el sector eléctrico; seguido por Automotores con 4%, igual a US\$ 3 millones, teniendo el país un parque automotriz amplio al cual se llegó con precios bajos; y finalmente, del ramo de Salud y Accidentes Personales con US\$ 2.2 millones y US\$ 2 millones respectivamente, esto a raíz de la necesidad de las personas de contar con mejores servicios y acceso a clínicas de mayor tecnología y especialización.

Por el contrario, los ramos afectados negativamente son Aeronavegación con -26%, igual a US\$ 6 millones, a raíz de un ajuste en las primas; Misceláneos con -16%, equivalente a 3.63%, influido por ajustes de las tasas de reaseguro que tendieron a la baja y Responsabilidad Civil con -10%, igual a US\$ 1.4 millones, afectado por la disminución de los valores asegurados y es un ramo que en gran medida complementa al ramo de Transportes, que cayó en US\$ 800 mil, es decir, -6%.

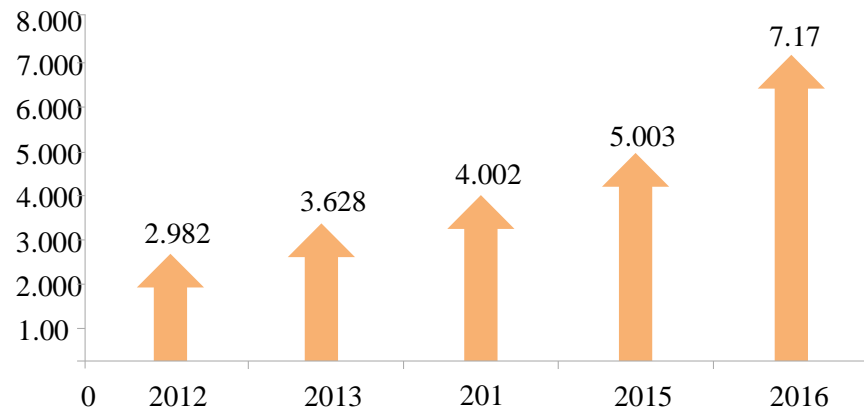
- ***Resultados***

En el año 2016, la rentabilidad de BISA Seguros alcanzó 28,3% sobre resultado de Bs 49.2 millones; importe que se explica por una menor siniestralidad (33.8%, 2016 vs 35.8%, 2015) y un desempeño favorable de las inversiones, tanto, en valores como en bienes inmuebles. Lo anterior permitió mantener estables sus indicadores de gestión, logrando un ratio combinado de 92.1%, ligeramente superior al obtenido en la gestión 2015 que llegó a 90.5%

Bisa Seguros al ser una de las empresas más sólidas del mercado boliviano, mantiene un desarrollo constante, dicho crecimiento que va amparado por la espalda financiera con la que cuenta la compañía, esta afirmación se ve reflejada por una parte en las utilidades al final de gestión.

En el siguiente gráfico podemos observar la evolución de las utilidades de la compañía desde la gestión 2012 a la gestión 2016, donde destacamos que la compañía va de la mano con la visión que se planteó “*Crecimiento con Rentabilidad*”.

**Gráfico N° 7**  
**Evolución de la utilidad (Expresado en Dólares)**



Fuente: Memoria Anual Bisa Seguros y Reaseguros gestión 2016

- ***Producción de primas***

La Compañía durante la gestión 2016 disminuyó su producción en 10%, es decir, US\$ 6.4 millones; el efecto principal se registró en el ramo de Ramos Técnicos que cayó en US\$ 3.2 millones, es decir -43%, explicándose este factor por la alta competencia del mercado bajo condiciones de reaseguro muy blandas. En cuanto a ramos de retención, fue Salud el más afectado registrando una disminución de US\$17 millones respecto de 2015, es decir -11%; esta variación negativa fue fundamentada en la adecuación de la cartera hacia condiciones más técnicas.

- ***Producción de siniestros***

El mercado de seguros generales y fianzas pagó siniestros por la suma de US\$ 208.4 millones, destacando los daños en el ramo de cauciones que llegó a US\$ 77,4 millones, US\$ 44,7 millones más que la gestión 2015, importe que fue cubierto en gran medida por las compañías reaseguradoras; otro efecto negativo para el sector, aunque no tan significativo como el antes descrito, se registró en el ramo de riesgos varios misceláneos,

incrementándose el resarcimiento a los asegurados del ramo en US\$ 3.7 millones, es decir, 97% más que la gestión anterior.

Bajo este marco, la Compañía asumió US\$ 24.8 millones, cifra similar a la erogada en la gestión 2015. Destaca sobre este particular que BISA Seguros ha definido como uno de sus principales objetivos la implementación de una gestión integral de riesgos y durante la gestión 2016, ha identificado claramente aquellos elementos que podrían poner en riesgo su solvencia, entre ellos el incremento de la frecuencia y los riesgos catastróficos, siendo la modelación de escenarios futuros la manera adecuada de mantener controlada la siniestralidad y por ende, proteger el capital de la empresa.

- ***Solvencia***

Bisa Seguros mantiene por tercer año consecutivo la máxima calificación de riesgo a escala nacional en el mercado de seguros generales y fianzas, igual a “AAA” otorgada por la calificadora internacional Moody’s Latin América S.A. Asimismo, la calificadora de riesgo AESA Ratings S.A. (Calificadora asociada a Fitch Ratings) mantuvo la calificación de “AA1” con tendencia estable para la Compañía, siendo la más alta dentro de aquellas que asignó en el mercado de seguros generales y fianzas.

Entre los elementos que sostienen estos altos grados de solvencia logrados por la Compañía en el mercado destaca su sólida posición con una presencia dominante en la mayoría de los segmentos de seguros patrimoniales, ofreciendo una gama de productos diversificados y la pertinencia e integración con el Grupo BISA, acompañado de su favorable historial de rentabilidad.

Destaca también que durante la gestión 2016, la Compañía mantuvo su “AAA”, soportando el cambio de metodología implementada por la calificadora de riesgo Moody's Latin America, situación que puso en estrés al mercado financiero en su conjunto ante la baja de la calificación soberana del país, que pasó a Ba3 estable a negativa.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Memoria Anual BISA Seguros 2016

#### **2.4.1 Análisis de crecimiento en el Ramo Automotor en Bisa Seguros**

El crecimiento siempre implica mayores esfuerzos económicos y Bisa Seguros como muestra de ese compromiso, no dejó de lado la actualización que es parte fundamental para seguir dentro del mercado y mostrar índices positivos de crecimiento.

Para la gestión 2015 la compañía invirtió en un nuevo sistema para procesar toda la información de sus pólizas automotores llamado ThinkDi, sistema que a la fecha emite pólizas, renueva contratos, se emplea para la declaración y aplicación de siniestros, genera reportes tanto de producción como de siniestralidad, administra la información personal de los clientes, entre otros y se constituye en la mayor base de datos de la compañía para el ramo Automotor. Dicho sistema ha facilitado la labor para el personal de la compañía en general, ya que este es usado por producción, siniestros y contabilidad, efectivizado tiempos en todos los procesos, además de contar con información en tiempo real para todas las áreas, información que aporta de manera oportuna para la toma de decisiones tanto internas como externas.

Por otra parte en la gestión en curso, Bisa Seguros hizo una nueva evaluación de las tasas predeterminadas para el cobro de primas en el ramo, mismas que fueron ajustadas en beneficio del asegurado. Dichas medidas fueron respaldadas por la tendencia actual del mercado, la competencia y por la predisposición de generar nuevos nichos de mercado, como ser el sector público al cual la compañía excluía de sus manuales de suscripción por la elevada propensión al riesgo que implicaba trabajar con este segmento.

#### **2.4.2 Análisis de la Producción Neta del Mercado Boliviano en el Ramo Automotor**

La producción neta, es el reflejo de lo que ingresa a la compañía por el servicio ofertado, es de importancia mencionarlo ya que realizamos este estudio tratando de medir la satisfacción de los clientes. Si tenemos clientes satisfechos estos se fidelizan con la empresa y generan más utilidades a la compañía.

**Cuadro N° 4**  
**Producción Neta del mercado Asegurador en el Ramo automotor**  
**(Miles de \$us.)**

<b>EXPRESADO EN MILES DE Bs.</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
PRODUCCIÓN DEL MERCADO BOLIVIANO	51.464	63.662	72.742	78.147
BISA SEGUROS	<b>10.661</b>	<b>12.487</b>	<b>15.124</b>	<b>14.312</b>
LA BOLIVIANA CIACRUZ	12.065	16.067	18.579	18.598
ILLIANI	0.516	0.430	0.316	0.266
FORTALEZA SEGUROS Y REASEGUROS	3.957	4.747	5.017	6.925
ALIANZA	6.474	9.169	12.280	14.515
NACIONAL PATRIMONIALES	0	0	0	3.973
CREDINFORM	15.250	18.107	18.105	19.558
LATINA	2.541	2.616	3.321	

Fuente: Elaboración propia según anuario de seguros de la APS – TASA 6.86

Haciendo un análisis de la producción en el ramo automotor podemos observar un crecimiento que va de forma paralela al crecimiento poblacional y las importaciones de vehículos, que son el reflejo de los números expuestos.

Por una parte vemos que en los últimos 5 años Bisa Seguros, mantiene una línea de crecimiento constante, cabe resaltar que la producción de la gestión 2014 fue influida por la venta de SOAT, donde se muestra un margen de utilidad neta acrecentada.

Asimismo podemos ver que Credinform mantiene el liderazgo en utilidades netas en el Ramo durante varias gestiones, esto debido a las cuentas gubernamentales que maneja y a la venta continua del SOAT, resaltando que este indicador se verá gravemente influenciado en los resultados finales desde esta gestión en adelante, ya que la única empresa que tiene la autorización de comercializar el SOAT es Univida; que también será el caso de Alianza y más aun Illimani ya que cabe mencionar que un 40% de su producción neta corresponde al ramo automotor.



La Boliviana Ciacruz por su parte mantiene entre un 22 a 25 % de la producción Automotor General del mercado de manera constante.

### **2.4.3 Análisis Comparativo de Producción Neta en el Ramo Automotor en Bisa Seguros y Reaseguros S.A.**

En el siguiente cuadro vemos que dentro de la producción Neta de Bisa Seguros entre un 20 y 25 % corresponden al ramo automotor dentro de las últimas 6 gestiones, esto sitúa al rubro entre las principales fuentes de ingresos de la compañía, por lo cual el estudio justifica su importancia, ya que al ser este uno de los principales sectores que aporta a la producción y crecimiento de la compañía no se podía dejar de lado un análisis que nos permita medir la satisfacción del cliente.

#### **Cuadro N° 5**

#### **Cuadro comparativo de producción Neta en el Ramo Automotor entre las gestiones 2011-2016**

<b>Expresado en miles de \$us</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
PRODUCCIÓN NETA TOTAL	43.531	49.010	52.876	65.316	66.547	60.153
<b>AUTOMOTORES</b>	<b>9.008</b>	<b>10.661</b>	<b>12.487</b>	<b>15.124</b>	<b>14.312</b>	<b>13.736</b>

Fuente: Memoria Anual Bisa Seguros y Reaseguros gestión 2016

Por otra parte es importante resaltar que aproximadamente el 70 % de la producción a nivel nacional del Ramo automotor de Bisa Seguros en los últimos 5 años es procedente la Regional Santa Cruz, esto se da porque en esta ciudad se encuentra concentrado a el mayor porcentaje de industrias y empresas comerciales, haciendo que requieran mayores servicios aseguradores, al igual que el número de habitantes.

Por su Parte la Regional Sucre aporta entre el 5 a 6 % de la producción total de la empresa como vemos en el siguiente cuadro, margen que es totalmente justificable debido a la densidad poblacional, y también a la competencia que existe actualmente en el mercado.

**Cuadro N° 6**  
**Cuadro comparativo de producción en el ramo automotor entre la Regional Sucre**  
**y la producción Neta Total**

<b>Expresado en miles de \$us</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
PRODUCCIÓN REGIONAL SUCRE	0.630	0.810	0.792	0.761
<b>PRODUCCION NETA TOTAL</b>	<b>12.487</b>	<b>15.124</b>	<b>14.312</b>	<b>13.736</b>

Fuente: Elaboración Propia

**2.4.4 Análisis Comparativo de Siniestralidad en el Ramo Automotor en Bisa Seguros y Reaseguros S.A.**

El pago de siniestros se ve como reflejo de que la compañía cumple con las obligaciones contratadas. Los clientes pueden aumentar su nivel de satisfacción cuando los siniestros son pagados a cabalidad con las condiciones ofertadas.

En el siguiente cuadro podemos observar que de la producción neta general a nivel nacional está entre el 10 y 15 % destinado al pago en siniestros.

**Cuadro N° 7**  
**Cuadro comparativo de siniestralidad total entre las gestiones 2012-2016**

<b>Expresado en miles de \$us</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
PRODUCCIÓN NETA TOTAL	49.010	52.876	65.316	66.547	60.153
<b>PAGO DE SINIESTROS TOTAL</b>	<b>5.220</b>	<b>6.420</b>	<b>9.014</b>	<b>10.156</b>	<b>8.387</b>

Fuente: Memoria Anual Bisa Seguros y Reaseguros gestión 2016

Si hablamos de la siniestralidad específicamente en el Ramo automotor que es objeto del estudio, podemos observar que la misma es mayor a la general, haciendo relación a que al ser una de las mayores fuentes de ingresos, a su vez es donde mayor porcentaje de siniestralidad existe, este oscila entre el 30 y 35% de la producción neta total.

La Regional Sucre por su parte mantiene ese porcentaje relativo a su producción, como vemos en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 8**  
**Cuadro comparativo de siniestralidad en el Ramo automotor Regional Sucre entre las gestiones 2012-2016**

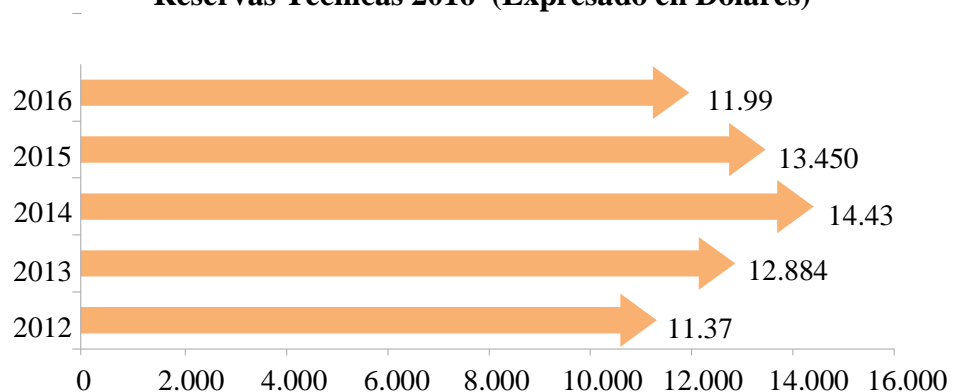
<b>Expresado en miles de \$us</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
PAGO DE SINIESTROS REGIONAL SUCRE RAMO AUTOMOTOR	1.265	2.001	2.899	2.997	2.873
<b>PAGO DE SINIESTROS TOTAL RAMO AUTOMOTOR</b>	<b>5.220</b>	<b>6.420</b>	<b>9.014</b>	<b>10.156</b>	<b>8.387</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 2.4.5 Reservas Técnicas

Bisa seguros al 31 de diciembre del 2016, contó con reservas técnicas de \$us 11.99 millones de dólares, mismas que se dividen en Reservas técnicas para Seguros y Reservas técnicas para Siniestros.

**Gráfico N° 8**  
**Reservas Técnicas 2016 (Expresado en Dólares)**



Fuente: Memoria Anual 2016 Bisa Seguros

La reserva corresponde a la provisión técnica sobre primas no devengadas netas de reaseguro, cuyo objetivo es respaldar las operaciones técnicas, financieras y administrativas de los riesgos asumidos por la entidad, la que es contabilizada en su totalidad al momento de emitir la póliza.

Dicha información es declarada anualmente, donde un futuro potencial cliente puede verificar la espalada financiera con la que cuenta la compañía para generar sus futuras operaciones, dando al futuro asegurado la confiabilidad que es uno de los puntos valorados dentro de la satisfacción al cliente.

## **2.5 Características del Mercado Automotor Regional Sucre**

El mercado automotor en la Regional Sucre es un segmento muy competitivo debido a las características poblacionales.

Para ganar clientes de manera general, las compañías aseguradoras por la similitud de productos ofertados, una de las estrategias comerciales a la que deben recurrir es la guerra de precios. No vamos a dejar de lado que para el habitante chuquisaqueño tiene impacto la reputación de las compañías, ya que son un reflejo de que a futuro la empresa cumplirá con las obligaciones contratadas, ese es un factor que Bisa Seguros trata de mantener como una ventaja competitiva.

Por lo tanto esto hace que constantemente se tenga que hacer una valoración de los productos brindados y ajustar las tasas, pero esto impacta de manera negativa y directa a la producción neta total.

### **2.5.1 Características de los clientes en el Ramo automotores en Bisa Seguros.**

Bisa seguros en el ramo automotor maneja una diversa cartera, entre ella tenemos desde el máximo productor a nivel regional como es la Fábrica de cemento Fancesa y sus subsidiarios, por otra parte cuenta con cooperativas de transporte, constructoras, municipios, entidades públicas y privadas en general, sin dejar de lado al cliente particular.

Dentro del proceso de contratación del seguro automotor el único factor excluyente es la edad, se solicita que la persona que adquiera dicho seguro sea mayor de 18 años y que la persona que maneje tenga licencia de conducir vigente.

## **2.5.2 Proceso de Contratación y Atención al cliente en el Ramo automotores en Bisa seguros y Reaseguros Regional Sucre.**

### **2.5.2.1 Proceso de Contratación**

Para poder adquirir un seguro Automotor dentro de la compañía tenemos tres canales:

- Venta directa, por administradores de cuenta de la propia compañía.
- Agentes de Seguro, que comercializan solo para la compañía.
- Brokers, que estos pueden hacer su colocación dentro de cualquier compañía.

Antes de contratar un seguro, el cliente puede realizar una cotización, donde se hace una explicación de todas las coberturas, plazo y prima otorgados.

Después del cliente haber aprobado dicha cotización se pasa a la emisión de la póliza donde se solicitan documentos como el RUAT, para poder ingresar los datos del vehículo a ser asegurado, una copia de C.I. y el llenado de un formulario de datos que son parte de la política conozca a su cliente, además de ser regulados por la APS. No pasadas las 24 horas el cliente tiene el documento en mano para poder hacer uso de sus coberturas.

### **2.5.2.2 Proceso de Atención al Cliente o atención de Siniestros.**

Bisa Seguros, cuenta con un manual que contiene las normas para la atención de siniestros, este es la guía que usa el personal del área de atención al cliente para brindar un trato adecuado al asegurado. El mismo contiene varios pasos detallados a continuación:

1. *Aviso y constitución del Siniestro*, este pueda darse por varios medios, como por ejemplo directo del Asegurado, vía Telefónica, vía Call Center, vía intermediarios, vía terceros, siendo canales válidos para la notificación de un hecho.
2. *Atención de siniestros*
  - Se deben inspeccionar todos los siniestros reportados; coordinando con el asegurado o protagonista del siniestro, el lugar donde se realizará la misma, pudiendo ser: en el lugar del siniestro, en el taller de reparaciones, en el domicilio u otra ubicación previamente convenida. Durante la inspección del siniestro se

deberá recabar la mayor documentación e información necesaria para atender el siniestro, como ser: Formulario de Declaración de Siniestro, Formulario Atención de su Siniestro, Formulario de Inspección de Siniestro, tomar Inspección del Siniestro entre otros.

- Seguimiento del siniestro
- Reporte de siniestros a instancias superiores
- Constitución de la Reserva del Siniestro
- Cobro o deducción de la Franquicia y Coaseguro
- Evaluación, Calificación y Aceptación o Rechazo de Siniestros y Pagos Comerciales
- Comunicación con el asegurado y pronunciamiento de la Compañía
- Evaluación del siniestro y alternativas de atención de siniestros
- Fotografías del siniestro
- Selección de talleres de reparación
- Asesoramiento Legal
- Almacenamiento de vehículos siniestrados
- Compras y Contrataciones de Bienes y Servicios para la atención de Siniestros
- Convenios con proveedores de bienes o servicios
- Cotizaciones en talleres y proveedores de piezas y repuestos
- Reparaciones y Compras de Repuestos, Piezas y Partes
- Emisión de órdenes de trabajo y órdenes de compra de repuestos

Una de las partes fundamentales dentro del proceso de atención de siniestros es la reparación, ya que el tiempo de entrega como la aprobación del cliente al trabajo realizado es una de los aspectos que definen la satisfacción de manera general.

- Pagos e indemnización de siniestros
- Recepción de facturas de proveedores
- Indemnización al cliente y/o afectado por RC.
- Liquidación de siniestros y gastos de liquidación
- Pagos de facturas a proveedores de bienes y servicios

### **2.5.3 Intervención y alcance de las empresas terciarizadas que prestan servicios a Bisa Seguros.**

#### **▪ Talleres de reparación**

Bisa Seguros tiene convenios con 6 talleres de reparación, dentro de estos se cuenta con 3 de chapería, 1 de pintura y 2 talleres mecánicos.

#### **▪ Call Center**

El Call Center se opera a nivel nacional desde la ciudad de La Paz, el mismo maneja una base de datos con toda la información de clientes para poder procesar de manera correcta la atención de siniestros o en su caso rechazarlo por algún motivo excluyente, como ser la anulación de la póliza o falta de pago.

#### **▪ Asistencia para vehículos livianos**

La compañía tiene previsto la contratación con empresas de servicios de asistencia, unos dirigidos a personas y otro dirigidos al vehículo. Los límites de cobertura y los geográficos se definen de acuerdo al lugar de emisión de la póliza.

Dentro de las coberturas que benefician a las personas se tiene:

- Caso de lesiones producto de un accidente
- Transporte o repatriación de los asegurados acompañantes
- Transporte o repatriación del asegurado fallecido

Dentro de las coberturas que benefician al vehículo se tiene:

- En caso de avería del vehículo
- Por accidente del vehículo
- Estadía y Desplazamiento por robo
- Servicio de Grúa y remolque

## **2.6 Vaciado del Censo**

Mediante un cuestionario de 22 preguntas en base a la escala de Likert se procesaron los datos de 271 clientes que tuvieron siniestralidad dentro del ramo Automotor de Bisa Seguros regional Sucre, con el objetivo de medir la percepción del servicio brindado por la empresa desde la óptica del cliente.

Las preguntas fueron elaboradas en base a las 5 dimensiones del modelo SERVPERF

1. Elementos tangibles
2. Accesibilidad
3. Confiabilidad
4. Responsabilidad y capacidad de respuesta
5. Empatía

Además de incluir una pregunta adicional de satisfacción de manera general, donde en caso de haber excluido alguna pregunta importante esta de alguna manera valida esa información.

Por otra parte se pidió distribuir 100 puntos para ponderar cada dimensión de manera general de acuerdo importancia para cada cliente.

### **2.6.1 Estadísticos**

El primer análisis que se realizó fue los estadísticos por cada Item del cuestionario para poder ver las medidas de tendencia central. En el siguiente cuadro mostramos solo los datos de los 3 primeros ítems ya que los mismos mantienen su relación en cada una de las 22 preguntas realizadas.



**Cuadro N° 9**  
**Estadísticos por Ítem**

	1	2	3
N	221	221	221
Media	4,10	3,38	4,21
Mediana	4,00	3,00	4,00
Moda	5	4	4
Desv. típ.	,926	,780	,710
Varianza	,857	,608	,505
Rango	4	4	3
Mínimo	1	1	2
Máximo	5	5	5

Fuente: Elaboración propia según resultados de tabulación del programa SPSS

Se puede observar que la respuesta que más repitió es 4 (satisfecho), por lo cual hay una respuesta favorable por parte de los clientes con varios de los ítems calificados.

Por otra parte la desviación típica se mantiene dentro del rango de valores aceptados, mostrando datos no tan sesgados.

Analizando la media también podemos ver que se reflejan valores arriba del 3, tendientes a ser “satisfecho” en los ítems preguntados.

Por otra parte la pregunta individual Nro 23, de *satisfacción general* arroja las siguientes medidas de tendencia.

La respuesta que más se repitió 3 (ni satisfecho, ni insatisfecho) 50 % de los clientes están por encima de 3, entonces los clientes no estarían “ni satisfechos, ni insatisfechos”; con una desviación típica de 0.80.

**Cuadro N° 10**  
**Estadísticos por Ítem 23 (satisfacción general)**

<b>N</b>	<b>Válidos</b>	221
	<b>Perdidos</b>	0
Media		3,50
Mediana		3,00
Moda		3
Desv. típ.		,801
Varianza		,642
Rango		3
Mínimo		2
Máximo		5

Fuente: Elaboración propia según resultados de tabulación del programa SPSS

### 2.6.2 Tablas de Frecuencia

En las siguientes tablas vemos la distribución de datos mediante su frecuencia tomando en cuenta como base la dimensión debido a la cantidad de ítems, mismos que de manera particular se encuentran en anexos.

**Cuadro N° 11**  
**Tabla de frecuencia: ELEMENTOS TANGIBLES**

<b>Ítem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>	<b>Puntuación</b>
<b>1</b>	4	6	42	80	89	221	907
<b>2</b>	3	23	92	94	9	221	746
<b>3</b>	0	1	34	103	83	221	931
<b>Total</b>	7	30	168	277	181	663	2584
<b>Porcentaje</b>	1,06	4,52	25,34	41,78	27,30	100	

Fuente: Elaboración propia según resultados de tabulación del programa SPSS

En el cuadro Nro. 11 **Elementos Tangibles**, vemos que el 68 % de los clientes de encuentra entre satisfecho y muy satisfecho con las instalaciones de Bisa Seguros, lo cual nos muestra que las oficinas son cómodas al igual que el equipamiento y las instalaciones se encuentran con buen aspecto físico.

Un 25,34% ni satisfecho ni insatisfecho, por lo tanto los elementos Tangibles tienen buena ponderación en cuanto a la satisfacción actual del cliente.

Por otra parte por los resultados obtenidos podríamos saber que el personal si bien se encuentra identificado de alguna manera, el 12% de los clientes piensa que no y eso puede crear confusiones al buscar algún servicio determinado, causando molestias a los clientes o retrasos en la atención.

**Cuadro N° 12**  
**Tabla de frecuencia: ACCESIBILIDAD**

Ítem	1	2	3	4	5	Total	Puntuación
4	3	43	101	73	1	221	689
5	2	11	136	61	11	221	731
6	7	13	150	46	5	221	692
7	29	70	107	10	5	221	555
8	3	140	65	11	2	221	532
9	7	24	156	32	2	221	661
<b>Total</b>	51	301	715	233	26	1326	3860
<b>Porcentaje</b>	3,85	22,70	53,92	17,57	1,96	100	

Fuente: Elaboración propia según resultados de tabulación del programa SPSS

En el cuadro Nro. 12 **Accesibilidad**, vemos que un 53.92 % de los cliente de Bisa no está ni satisfecho ni insatisfecho con la accesibilidad de la compañía, es decir con los horarios, ubicación.

Hay una marcada insatisfacción el ítem 8, que los clientes no están satisfechos con los precios de los seguros. Como se indicaba anteriormente el asignar tasas a los diferentes productos de volvió una tarea compleja, ya que se tiene que evaluar que uno se encuentra en una constante guerra de precios para poder cerrar cuentas.

A su vez en el ítem 7, podemos ver que la señalización con la que cuenta actualmente la compañía tanto interna como externa no es la más adecuada, mostrando un grado de insatisfacción, al ser la casa una de las más antiguas de la ciudad, las limitaciones que maneja Patrimonio Histórico (PRASS) en cuanto a restricción de modificaciones en la estructura, como del uso de las instalaciones no permite tener la señalética adecuada.

**Cuadro N° 13**  
**Tabla de frecuencia: CONFIABILIDAD**

Ítem	1	2	3	4	5	Total	Puntuación
10	2	3	146	69	1	221	727
11	1	11	136	71	2	221	725
12	3	4	129	43	42	221	780
<b>Total</b>	6	18	411	183	45	663	2232
<b>Porcentaje</b>	0,90	2,71	61,99	27,60	6,79	100	

Fuente: Elaboración propia según resultados de tabulación del programa SPSS

En el cuadro Nro. 13, **Confiabilidad**, vemos que el 61.99% de los clientes no están ni satisfechos ni insatisfechos, y va tendiente a satisfecho con el 27%, es decir la confianza en lo prometido y la confianza en el servicio, es bien recibida por los clientes ya que este suele ser el talón de Aquiles de las compañías, cumplir lo que se promete.

**Cuadro N° 14**  
**Tabla de frecuencia: RESPONSABILIDAD Y CAPACIDAD DE RESPUESTA**

Ítem	1	2	3	4	5	Total	Puntuación
13	1	2	79	123	16	221	814
14	0	3	25	159	34	221	887
15	1	2	136	47	35	221	776
16	9	31	123	27	31	221	703
17	3	3	155	33	27	221	741
18	2	6	163	16	34	221	737
19	4	107	66	12	32	221	624
<b>Total</b>	20	154	747	417	209	1547	5282
<b>Porcentaje</b>	1,29	9,95	48,29	26,96	13,51	100	

Fuente: Elaboración propia según resultados de tabulación del programa SPSS

El cuadro Nro. 14 muestra que el 48% de los clientes no están satisfechos ni insatisfechos con la capacidad de respuesta que le brinda la compañía, es decir el tiempo de reparación y la atención de siniestros.

En el ítem 19 correspondiente a la atención en los talleres de reparación muestra que casi el 50% de los clientes no está de acuerdo con este servicio, porcentaje que se considera elevado, ya que los servicios que prestan son realizados a nombre de Bisa Seguros.

A su vez vemos que el tiempo de atención a las consultas y la capacidad de respuesta a los problemas que brinda la compañía son buenos, mostrando las del 65 % entre satisfechos y muy satisfecho.

**Cuadro N° 15**  
**Tabla de frecuencia: EMPATIA**

Ítem	1	2	3	4	5	Total	Puntuación
20	5	24	69	98	25	221	777
21	1	3	119	61	37	221	793
22	1	5	134	69	12	221	749
<b>Total</b>	7	32	322	228	74	663	2319
<b>Porcentaje</b>	1,06	4,83	48,57	34,39	11,16	100	

Fuente: Elaboración propia según resultados de tabulación del programa SPSS

En el cuadro Nro. 15 **empatía**, podemos ver que el personal de la compañía tiene la capacidad de brindar la información adecuada, y un buen trato al cliente, ya que solo el 6% se encuentra entre insatisfecho y muy insatisfecho.

Por tanto el personal de atención al cliente está haciendo un trabajo de acuerdo con las necesidades a sus asegurados y futuros clientes.

**Cuadro N° 16**  
**Tabla de frecuencia Ítem 23 (satisfacción general)**

Calificación	1	2	3	4	5	Total	Puntuación	Porcentaje
Frecuencia	0	10	124	54	33	221	773	69,954

Fuente: Elaboración propia según resultados de tabulación del programa SPSS

En la pregunta 23 (satisfacción general) vemos que obtuvo un porcentaje de 70 %, parámetro totalmente aceptado, ya que vemos que en términos generales la compañía ofrece un buen servicio al cliente.

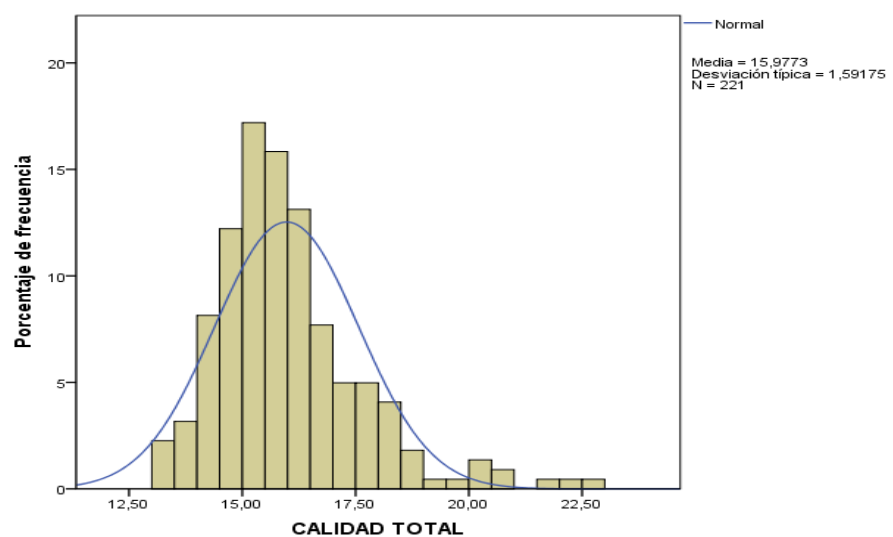
### 2.6.3 Calidad Percibida según el Modelo SERVPERF

#### 2.6.3.1 Calidad Total

En el siguiente histograma podemos ver la calidad total y el porcentaje que representa el rango de calificaciones obtenidas, mostrándonos una media de 15.9 % con una desviación típica de 1,59.

Por tanto la mayoría de los clientes percibe la calidad entre 14.5 y 16.5 puntos según el modelo ServPerf.

**Gráfico N° 9**  
**Calidad percibida según el modelo SERVPERF**



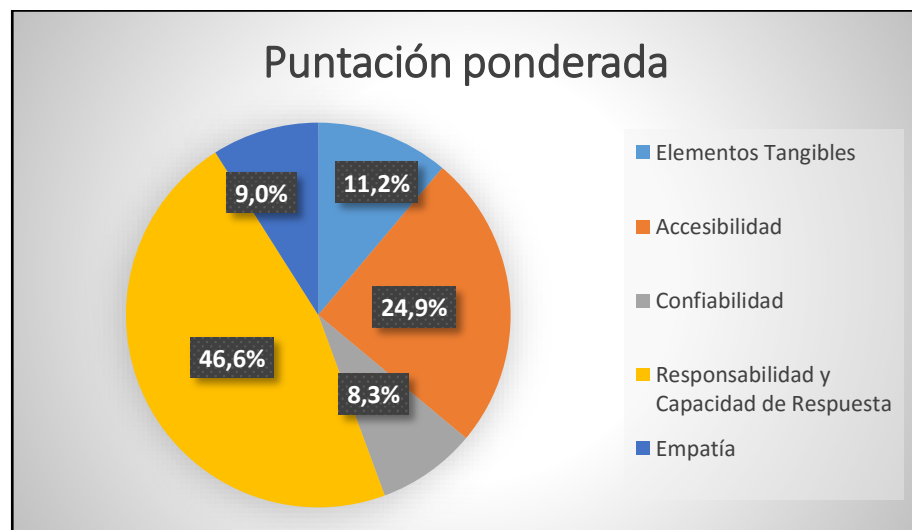
Fuente: Elaboración propia según resultados de tabulación del programa SPSS

**Cuadro N° 17**  
**Calidad percibida según el modelo SERVPERF**

Dimensión	Calidad	Factor	Puntuación ponderada	%
Elementos Tangibles	2584	15,88	410,21	11,16
Accesibilidad	3860	23,71	915,38	24,90
Confiabilidad	2232	13,71	306,07	8,33
Responsabilidad y Capacidad de Respuesta	5282	32,45	1714,05	46,63
Empatía	2319	14,25	330,39	8,99
<b>Total</b>	<b>16277</b>	<b>100</b>	<b>3676,09</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia según resultados de tabulación del programa SPSS

**Gráfico N° 10**  
**Calidad percibida según el Modelo SERVPERF**



Fuente: Elaboración propia según resultados de tabulación del programa SPSS

### 2.6.3.2 Calidad por Dimensión

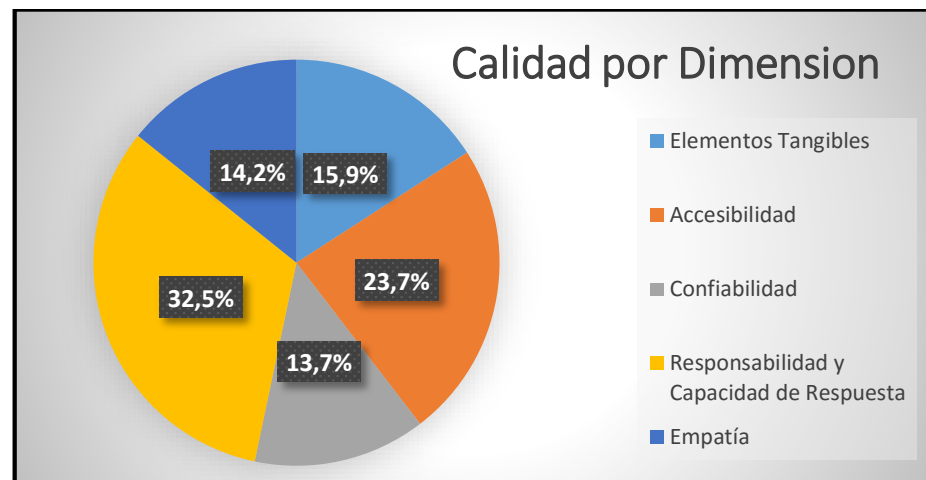
Haciendo un análisis de las dimensiones del modelo SERVPERF, vemos los puntajes por la frecuencia. En el siguiente cuadro y gráfico vemos los resultados obtenidos:

**Cuadro N° 18**  
**Calidad por Dimensión**

Dimensión	Calidad	%
Elementos Tangibles	2584	15,87
Accesibilidad	3860	23,71
Confiabilidad	2232	13,71
Responsabilidad y Capacidad de Respuesta	5282	32,45
Empatía	2319	14,24
Total	16277	100

Fuente: Elaboración propia según resultados de tabulación del programa SPSS

**Gráfico N° 11**  
**Calidad por Dimensión**



Fuente: Elaboración propia según resultados de tabulación del programa SPSS

En los cuadros precedentes vemos que los clientes están satisfechos con la Responsabilidad y Capacidad de Respuesta con un 32.45%, elementos que van relacionados con la emisión de pólizas, tiempo dedicado a la consulta, atención de siniestros y al tiempo de espera en la llegada de repuestos y la reparación de vehículos en general.



Según el modelo un 23,71 % percibe satisfacción en la accesibilidad, es decir buenas primas, planes de pago accesibles, buenos horarios de atención y accesibilidad al call center para poder denunciar un siniestro donde esperan una respuesta oportuna.

Los Elementos tangibles y la empatía oscilan entre un 14 y 16 %, donde se ve que al cliente le gusta que lo traten bien, y también tener un lugar cómodo y adecuado a sus necesidades, que en los ítems individuales se mostraba como la categoría donde las preguntas recibían mayor ponderación.

#### 2.6.4 Pruebas de Normalidad

En la prueba de Kolmogorov-Smirnov y en vista de los resultados, se puede observar que ninguna es normal, por tanto no sigue una distribución uniforme y se rechaza la hipótesis de la valoración asignada por este grupo de clientes.

**Cuadro N° 19**

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

	VALORACIÓN GENERAL	CALIDAD TOTAL	CALIDAD POR PROMEDIOS
N	221	221	221
Parámetros	Media	3,50	15,9773
normalesa,b	Desviación típica	,801	1,59175
Diferencias	Absoluta	,339	,117
más	Positiva	,339	,117
extremas	Negativa	-,222	-,071
Z de Kolmogorov-Smirnov		5,041	1,732
Sig. asintót. (bilateral)		,000	,005

Fuente: Elaboración propia según resultados de tabulación del programa SPSS

#### 2.6.5 Importancia de la Calidad Percibida

En el siguiente cuadro vemos la ponderación asignada por los clientes de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta, donde se saca el promedio por respuesta, además del promedio por cada una de las dimensiones del modelo SERVPERF.

Cuadro N° 20

## Importancia de la calidad percibida

ITEM	1	2	3	4	5	Promedio	Promedio por Dimensión	Factor		
1	4	6	42	80	89	4,10	3,90	11,63		
2	3	23	92	94	9	3,38				
3	0	1	34	103	83	4,21				
4	3	43	101	73	1	3,12	2,91	20,47		
5	2	11	136	61	11	3,31				
6	7	13	150	46	5	3,13				
7	2	70	107	10	5	2,51				
8	3	140	65	11	2	2,41				
9	7	24	156	32	2	2,99				
10	2	3	146	69	1	3,29	3,37	18,73		
11	1	11	136	71	2	3,28				
12	3	4	129	43	42	3,53				
13	1	2	79	123	16	3,68	3,41	30,02		
14	0	3	25	159	34	4,01				
15	1	2	136	47	35	3,51				
16	9	31	123	27	31	3,18				
17	3	3	155	33	27	3,35				
18	2	6	163	16	34	3,33				
19	4	107	66	12	32	2,82				
20	5	24	69	98	25	3,52	3,50	19,14		
21	1	3	119	61	37	3,59				
22	1	5	134	69	12	3,39				
Valoración Gral	0		10		124		54	33	3,50	3,5

Fuente: Elaboración propia según resultados de tabulación del programa SPSS

Mismo cuadro que nos permite determinar de manera particular la satisfacción dentro del ramo Automotor de los clientes de Bisa Seguros regional Sucre. Ítems que ya fuimos evaluando con anterioridad en cada dimensión.

Para hacer un mejor análisis se aclara las preguntas evaluadas.

## ELEMENTOS TANGIBLES

1. Adecuación y comodidad de las instalaciones de Bisa Seguros
2. Correcta identificación de las personas que prestan el servicio
3. Apariencia, buen estado de equipamiento y medios materiales

#### **ACCESIBILIDAD**

4. Buena comunicación y fácil acceso al Call Center
5. Horarios de atención en oficinas
6. Ubicación de las oficinas
7. Señalización adecuada tanto interna como externa
8. Precios accesibles
9. Formas de Pago adecuadas a las necesidades

#### **CONFIABILIDAD**

10. Cumplimiento con lo anunciado o comprometido en la prestación del servicio
11. Confianza en que el servicio se presta de la mejor manera posible para el cliente
12. Confianza en que la información o asesoramiento son correctos

#### **RESPONSABILIDAD Y CAPACIDAD DE RESPUESTA**

13. En caso de que haya producido algún problema durante la atención prestada, capacidad de la organización de resolverlo.
14. Tiempo dedicado a su consulta o atención
15. Tiempo de atención para la reparación de vehículos
16. Tiempo de espera en la llegada de partes y/o piezas
17. Competencia y buen hacer de las personas que prestan en servicio en la emisión de pólizas
18. Competencia y buen hacer de las personas que prestan en servicio en la atención de siniestros
19. Competencia y buen hacer de las personas que prestan en servicio en la atención en talleres de reparación
20. Después de atendido el siniestro el vehículo quedo en condiciones esperadas

#### **EMPATÍA**

21. Trato amable y considerado
22. Información y asesoramiento facilitado sobre las opciones que más le convienen.

El siguiente cuadro nos muestra el resumen o la calidad percibida por cada factor de cada dimensión.

**Cuadro N° 21**  
**Importancia de la Calidad Percibida (Factor)**

	<b>Elementos Tangibles</b>	<b>Accesibilidad</b>	<b>Confiabilidad</b>	<b>Responsabilidad y Capacidad de Respuesta</b>	<b>Empatía</b>	<b>Total</b>
<b>Puntuación</b>	2571	4524	4139	6635	4231	22100
<b>%</b>	11,63	20,47	18,73	30,02	19,14	100,00

Fuente: Elaboración propia según resultados de tabulación del programa SPSS

Por otra parte se pidió al cliente distribuir 100 puntos dentro de las 5 categorías, asignando mayor ponderación a las que considere más importante, de dichos resultados obtenemos el siguiente cuadro, donde vemos que el cliente considera con un 30,02 % más importante a la Responsabilidad y Capacidad de Respuesta, por tanto es significativo como el área de producción como la de atención al cliente soluciona de manera oportuna tanto las dudas como el cierre de los siniestros.

Seguido de un 20, 47% considera importante la accesibilidad, es decir contar con precios asequibles a las necesidades de los clientes, como planes de pago y una ubicación donde el cliente se sienta cómodo.

Un 19.14% piensa que la empatía generada por parte nuestra en cada contacto, nos ayudaría a fidelizar a nuestros clientes, ya que cuando un cliente va al seguro es generalmente porque tuvo algún tipo de contrariedad, lo cual en primera instancia hace que el cliente no se sienta de humor y este en una situación de estrés, por tanto ponernos en los zapatos de los clientes es la habilidad que tenemos que ir trabajando, al lograr eso se generara un sentimiento de simpatía o comprensión hacia el cliente que el percibirá en el trato.

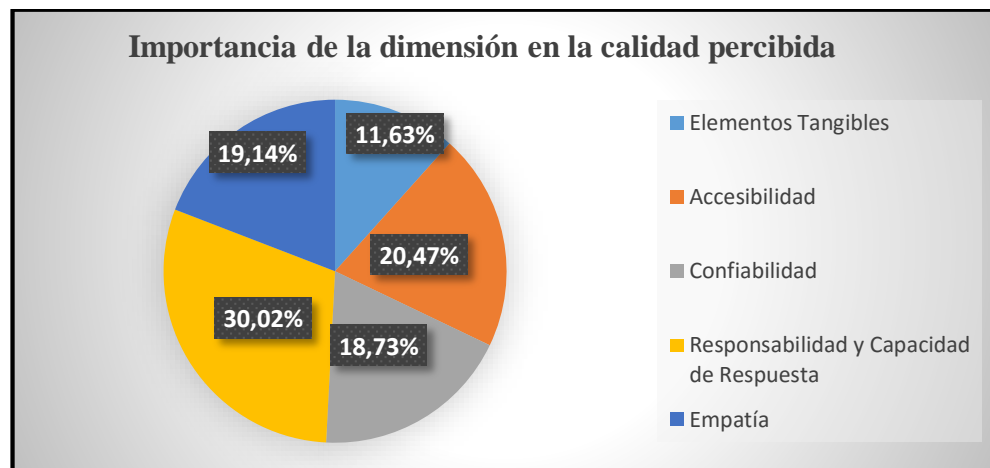
Por otra parte observamos que un 18.73 % considera importante la confiabilidad, el cliente debe sentir que la compañía responderá por el servicio contratado, además de que se maneje la información de manera veraz. Entregar lo que se promete de manera segura

y precisa es el factor más importante en la percepción de la calidad del servicio, para el proveedor es necesario conocer las expectativas de confiabilidad de sus clientes sino quiere perder rápidamente los mismos.

Por último, pero no menos importante tenemos a los Elementos Tangibles con un 11.63%. La presencia de esos elementos mal gestionada genera quizás, mayor insatisfacción que la que hubiera generado su ausencia, por ejemplo cuando un cliente ve un dispensador de toallas de papel y supone que hay toallas de papel o como las indicaciones de salida de emergencia que conducen a una salida cerrada o bloqueada.

**Gráfico N° 12**

**Importancia de la Dimensión en la Calidad Percibida**



Fuente: Elaboración propia según resultados de tabulación del programa SPSS

## 2.7 FODA

Como un aporte complementario se realizó el siguiente análisis mediante la herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar una estudio interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la compañía con la finalidad de tener en un solo contexto y en tiempo real de lo que está pasando actualmente en Bisa Seguros y Reaseguros S.A. Regional Sucre.

El desglose que vemos a continuación se hizo mediante la interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta según al modelo SERVPERF, como de información obtenida del diagnóstico Institucional de Bisa Seguros.

Cabe señalar que, si existiera una situación compleja el análisis FODA puede hacer frente a ella de forma sencilla y eficaz, enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la organización, a partir de allí se tomarán eficientes decisiones y las acciones pertinentes.

**Cuadro N° 22**

**Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solidez financiera</li> <li>▪ Empresa multilínea con cobertura y presencia nacional.</li> <li>▪ Capital humano valioso y ético.</li> <li>▪ Respuesta oportuna en suscripción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de incentivos para la fuerza de ventas.</li> <li>▪ Competencia agresiva de precios.</li> <li>▪ Empresas consolidadas u posicionadas en el mercado de seguros.</li> <li>▪ Inseguridad, fraudes, extorsión en los procesos de contratación.</li> <li>▪ Los agentes prefieren asegurar comisiones que alcanzar un bono.</li> <li>▪ Crisis económica, que afecta las renovaciones automotor.</li> <li>▪ Regulación de precios de seguros, precios de las primas no competitivos.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falencias en la atención de siniestros</li> <li>▪ Falta reclutar y formar nueva fuerza de ventas.</li> <li>▪ Falta de imagen de la regional.</li> <li>▪ Capacitación en el sistema operativo.</li> <li>▪ Desarrollar sistemas de comunicación interna efectivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posibilidad de reclutar agentes por fusiones, agrupación de promotoras y mal servicio de otras compañías.</li> <li>▪ Desarrollo de nuevos canales de distribución (televisión, marketing, proveedores).</li> <li>▪ Desarrollar propuesta de imagen y plan de medios.</li> <li>▪ Aprovechar oportunidades de negocios en nichos no atacados (economía no informal)</li> <li>▪ Desarrollar campañas comunicacionales, con la importancia que es contar con un seguro hoy en día debido a la situación actual en la que se encuentra el país.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impulsar con promociones e incentivos el servicio en siniestros y suscripción de riesgos.</li> <li>▪ Seguros y micro seguros de bajos costos.</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración propia

## 2.8 Conclusiones del Diagnóstico

- ❖ Bisa Seguros al ser una de las empresas más sólidas del mercado boliviano, mantiene un desarrollo constante, dicho crecimiento que va amparado por la espalda financiera con la que cuenta la compañía, esta afirmación se ve reflejada por una parte en las utilidades al final de gestión, punto que la hace atractiva a la hora de contratar un seguro automotor.
- ❖ Bisa Seguros cuenta con personal eficiente y de confianza, es decir capital humano que tiene que ser una fortaleza estratégica ya que es el medio de comunicación directa entre la compañía y el cliente.
- ❖ La capacitación de personal tiene que ser constante en la compañía, tanto en el sistema operativo que maneja como en el área de suscripción, a su vez el área de riesgos con la complejidad que significa cada una de las industrias del sector, se debe hacer un adiestramiento que incluya tanto normas de seguridad como el proceso en sí de evaluar un riesgo.
- ❖ La agresiva competencia en precios hace que la compañía se vea obligada a evaluar sus tasas actuales, trabajando en las necesidades de los clientes y la accesibilidad que ellos tienen a la fecha. Cuando se haga esta nueva valoración de podrá trabajar en mejorar la dimensión de accesibilidad.
- ❖ Dentro de los Elementos Tangibles, el descuido en el tipo, señalización y distribución de los elementos físicos del lugar pueden hacer una experiencia placentera para el cliente o su vez hacer perder el tiempo con el que no cuentan. Utilizar los recursos físicos para aumentar la calidad de nuestro servicio, y no permitir que se transformen en causa de insatisfacción, por tanto es una de las dimensiones que debe ser fortalecida.

- ❖ La compañía debe hacer un mejor control de las empresas terciarizadas, ya que ellas realizan sus trabajos a nombre de la compañía, por tanto una periódica valoración y constante seguimiento impulsara que haya mejores resultados.
- ❖ La dimensión de capacidad de Respuesta se ve influenciada por las empresas terciarizadas y los proveedores de repuestos, por tanto se debe evaluar tiempos promedios con tiempos óptimos de respuesta para ver si se está contratando al personal adecuado.
- ❖ El cliente debe y le gusta ser tratado con cordialidad, por tanto el personal de producción debe darle la empatía necesaria y trabajar en esa dimensión día a día.
- ❖ El Cliente considera la Dimensión de Responsabilidad y Capacidad de Respuesta la dimensión más importante de las 5 mencionadas en el modelo, por tanto tenemos una idea de qué es lo que valora más el cliente y cómo podemos fidelizarlo.
- ❖ La confianza en la información es tan importante para el cliente ya que puede verse afectado por un siniestro no cubierto y a su vez es de vital importancia para el suscriptor saber a cabalidad cuales son los riesgos que puede alcanzar la compañía a cubrir.



# CAPÍTULO III

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3. Propuesta para optimizar la calidad en el servicio de atención al cliente de Bisa Seguros y Reaseguros S.A. Regional.**

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, se deja a consideración de Bisa Seguros y Reaseguros S.A. Regional Sucre una propuesta para optimizar la calidad en el servicio que presta dicha institución en la actualidad, con el afán de que la compañía logre la excelencia en la calidad de servicio; revalidando la línea de su misión.

Sin embargo, es importante mencionar que esto se logrará únicamente si la entidad fortalece y mantiene la confianza de sus clientes, para lo cual debe mantener un ambiente de respeto de los derechos del consumidor; implementar esquemas de atención eficientes y eficaces a las solicitudes tanto de emisión de pólizas como la atención de siniestros; brindar información clara y veraz a los asegurados respecto a los servicios ofertados; mejorar continuamente la calidad en la prestación de sus servicios y desarrollando estrategias de fidelización. Los mecanismos mencionados se pueden relacionar en un contexto general de la calidad del servicio al cliente.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, en el presente capítulo se propone implementar acciones de mejora en el sistema de gestión de calidad del servicio de los clientes en Bisa Seguros y Reaseguros S.A. Regional Sucre en el ramo automotores, con el fin de seguir manteniendo sus fortalezas y mejorar las debilidades, en base a los resultados de la encuesta basada en el modelo SERVPERF, buscando así el cumplimiento del objetivo de esta entidad que es el crecimiento con rentabilidad.

Nadie puede ser más fuerte que nosotros en lo que más fuertes somos. Es sorprendente percatarse de que muchas empresas no conocen realmente cuáles son sus verdaderas fortalezas. De hecho, aunque las fortalezas derivan de capacidades internas que presuponemos, para que sean realmente fortalezas deben ser percibidas como ventajas por parte de nuestros clientes.

Se propone la utilización de tres indicadores que le permitan a Bisa Seguros aumentar la satisfacción de sus clientes y así lograr la excelencia en la calidad de servicio al cliente. Asimismo se propone la creación del área Control de Calidad, encargada de realizar seguimiento continuo al servicio de atención al cliente, utilizando como herramientas los indicadores propuestos así como también realizar cada fin de mes una muestra a través de encuestas a los clientes para evaluar las percepciones de estos en cuanto a la calidad del servicio.

A continuación se describen los indicadores propuestos:

### **3.1. Indicadores Propuestos**

#### **3.1.1. Indicador de Calidad**

Este indicador permitirá determinar la calidad de servicio en términos de tiempo, es decir, cuanto tiempo le demora al personal de Bisa realizar la emisión de una póliza de seguros y cuánto tiempo le toma cerrar los siniestros denunciados por los clientes.

Para ellos se utilizarán los tiempos promedio estándar por proceso determinados por Bisa Seguros, llegando a manejarse dos conceptos: tiempo real y tiempo promedio estándar. El tiempo real es el que corresponde a los procesos generadas por el personal de Bisa Seguros y el tiempo promedio estándar es el normado por Bisa Seguros.

La diferencia entre el tiempo promedio estándar y el tiempo real es que mostrará como resultado la eficiencia del personal en la prestación del servicio determinando, de esta manera el indicador de calidad, podrá llegar a presentar los siguientes posibles resultados:

- Si el indicador de calidad da como resultado cero, significa que el personal es eficiente y está cumpliendo con los estándares de Bisa Seguros, brindando una atención de calidad en términos de tiempo.

- Si el indicador de calidad da un resultado positivo, significa que el personal es muy eficiente, ya que brinda una atención oportuna y de calidad en términos de tiempo.
- Si el indicador de calidad es un resultado negativo, significa que el personal es ineficiente y no está cumpliendo con los estándares de Bisa Seguros, por lo tanto la atención que brinda no satisface las expectativas del cliente.

### **3.1.2 Indicadores de Satisfacción**

El objetivo de este indicador es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además, se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones que fue lo evaluado en nuestra encuesta.

Este ámbito de medición tiene los siguientes frentes de actuación:

- **La Medición Cualitativa**

Se trata de conseguir información, de una manera sistemática, sobre la percepción en los clientes de la satisfacción alcanzada con el servicio que se le acaba de entregar. Se puede obtener de varias maneras, ya sea bajo la forma de una función o como parte de las funciones del personal de los departamentos tanto de producción como de siniestros. Una alternativa consiste en que el prestador del servicio invite al cliente a rellenar un breve cuestionario anónimo antes de finalizar una atención o antes de que abandone las instalaciones del suministrador (en este caso pueden ser las oficinas de Bisa y/o también en los talleres de reparación).

Es conveniente conseguir esta retroalimentación de forma continua sobre la percepción del cliente de la satisfacción de los atributos y características que se hayan definido del servicio. Y, sobre todo, aprovechar esta valiosa oportunidad para recoger sugerencias. Hacerlo de forma sistemática minimizara los riesgos de pérdida del cliente al tiempo que escucharemos sus sugerencias y su opinión sobre las mejoras que vayamos introduciendo.

Por otra parte contribuirá además a generar compromiso del personal de la compañía con la satisfacción del cliente y a crear un ambiente de mejora y solución, así entenderá que

su objetivo es satisfacer al cliente y no solo realizar un determinado trabajo rutinario. Solo entonces se interesara por la satisfacción del cliente de forma personal y directa.

La gran ventaja de esta medición es que minimiza la probabilidad de abandono del cliente mientras se realiza la medición formal o cuantitativa, permitiendo asociar la satisfacción o insatisfacción con una experiencia concreta. Evidentemente requiere de un personal bien formado y entrenado como confiable para que los resultados no sean sesgados.

#### ▪ **La Medición Cuantitativa**

Se propone realizarla de forma periódica a través de encuestas. Lo que se busca es conocer de forma concreta y cuantifica el nivel de satisfacción percibido. Para ellos se propone utilizar encuestas con la escala SERVPERF, ya que es un cuestionario con preguntas estandarizadas para la Medición de Calidad del Servicio.

La escala determina la calidad de servicio mediante las percepciones valoradas en una encuesta de 22 ítems, divididos en 5 dimensiones elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

- **Elementos Tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación
- **Confiabilidad:** Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable.
- **Responsabilidad y Capacidad de respuesta:** Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- **Accesibilidad:** Precios, tasas, planes de pago, ubicación de las instalaciones y horarios de atención.
- **Empatía:** Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa. La esencia de la empatía consiste en transmitir a los clientes, por medio de un servicio personalizado o adecuado, que son únicos y especiales.

Las encuestas aplicadas a los clientes determinarán el indicador de satisfacción y los datos obtenidos revelaran una gran cantidad de oportunidades concretas de mejora, ya que través de esos indicadores se traducirán en oportunidades de mejora para Bisa Seguros.

A diferencia de las encuestas aplicadas para el presente trabajo, se propone tratar de dividir la misma cantidad de preguntas para las 5 dimensiones, ya que sacando porcentajes algunas de las dimensiones pueden verse favorecidas o al contrario debido a una sumatoria no ecuánime.

### **3.1.3 Indicador de Retención de Clientes**

Se recomienda utilizar este indicador con el fin de reducir la pérdida de clientes, pues una retención de clientes exitosa comienza con el primer contacto que Bisa Seguros tenga con su cliente y continúa durante toda la vida de la relación.

Es importante mencionar que la capacidad de la entidad para atraer y retener nuevos clientes, no solo está relacionada con su servicio, sino también con la forma en la que da servicio a sus clientes actuales y la reputación que crea dentro y a través del mercado de seguros. Este indicador parte de las siguientes conclusiones:

- La satisfacción del cliente es un fuerte predictor de las intenciones del cliente de volver a comprar y el comportamiento de recompra.
- Conocer a nuestro cliente actual para potenciar nuestras fortalezas y la captura de nuevos clientes vendrá por sí sola.
- La retención del cliente es un fuerte predictor del éxito financiero de una empresa.

Además es bien sabido que el costo de retener a un cliente es mucho más bajo que el de atraer uno nuevo.

El ratio de retención, es decir, el porcentaje de clientes que seguirán confiando en nosotros, se puede calcular de muchas maneras. Entre ellas, y para un periodo dado, resulta especialmente útil la siguiente:

$$\text{CRR} = (\text{Clientes al final del periodo} - \text{Clientes nuevos}) / \text{Clientes al inicio del periodo}$$

Es en este sentido que se propone utilizar el presente indicador como herramienta de control, mismo tiene la siguiente funcionalidad; por ejemplo, supongamos que a principio de año teníamos 150 clientes y durante el año se ganó 25 y se perdió 12.

$$\text{CRR} = ((150+25-12) - 25)/150 = 0.92 = (92\%)$$

Llegar al 100% es desde luego una quimera, debido a que siempre se perderá algún cliente. Ahora bien, para analizar si este resultado es favorable o desfavorable para Bisa Seguros dependerá de si el mismo llega a compensar la pérdida de clientes que se tuvo, en el ejemplo el ratio de adquisición sería (Clientes nuevos/ Clientes al inicio)  $25/150 = 16\%$  esto significa que hubo un incremento de clientes nuevo en un 16 % y una pérdida de clientes de 8%, por tanto, este incremento de clientes llega a compensar la pérdida que se tuvo, siendo un resultado favorable para Bisa Seguros.

Es importante mencionar que los indicadores resultaran más útiles cuando se analice su evolución temporal, comparando los resultados de ejercicios anteriores con los actuales y extrapolando su progresión futura. De igual manera, se obtendrá mejores resultados realizando análisis específicos para cada servicio que oferte la compañía.

Esto requiere sin duda que Bisa Seguros y Reaseguros S.A. Regional Sucre cuente con un fuerte departamento o área de administración de la información del cliente que puede capturar todas las métricas relevantes que puedan ser necesarias para el análisis. En este caso podríamos hablar del Sistema ThinkDi anteriormente mencionado que es la mayor base de datos que tenemos del ramo.

Por tal motivo se propone como uno de los puntos principales la creación del área de Gestión de Calidad, misma que se desarrolla a continuación:

### **3.2 Áreas de Control de Calidad**

La Política de Calidad de una organización no funciona ni se implementa por sí sola. En realidad, es el resultado de un conjunto de esfuerzos coordinados y orientados a un fin específico, que en este caso es la mejora continua de los procesos.

Quienes llevan a cabo tales acciones son los integrantes de la compañía, cada uno en su papel y nivel jerárquico, aunque sin duda orientados e impulsados por la alta dirección.

Por tanto se propone la creación del Área de Control de Calidad en Bisa Seguros y Reaseguros S.A. Regional Sucre, ya que la misma actualmente funciona dentro de la Controladora (Entidad formada el año en curso para garantizar todos los procedimientos del Grupo Financiero Bisa) que es monitoreado desde la ciudad de La Paz al resto de las Sucursales, esto llega a ser una debilidad debido a que en la sucursal de Sucre como en el resto de las sucursales, no existe una área especializada en llevar el control de calidad del servicio de atención al cliente de forma rigurosa y detallada.

En la presente propuesta el área de Control Calidad se ocupará de asegurar el cumplimiento de la política de Gestión Calidad de Bisa Seguros y Reaseguros S.A., así mismo será la encargada de garantizar los resultados en los procesos y/o itinerarios diseñados para la integración tanto en los puestos de trabajo como en los demás ámbitos de intervención y recursos de apoyo en los que participen todos los empleados, aprovechando el compromiso y competencias del personal que permitirá que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la compañía.

De esta manera con la creación del área de gestión de la calidad aportará a todo el conjunto de elementos que constituyen la estructura de apoyo, la metodología y sistematización necesaria, así como los sistemas de evaluación continua, para conseguir un funcionamiento coherente de todas las partes, la mejora de los métodos para poder alcanzar progresivamente más y mejores resultados en el desempeño de los miembros del equipo; garantizando con ellos, la sostenibilidad del conjunto, el logro de los objetivos y la mejora continua de los resultados siguiendo los principios que rigen la gestión de calidad, donde exista una relación de beneficio mutuo que aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

### **3.2.1 Organización del Área Control de Calidad**

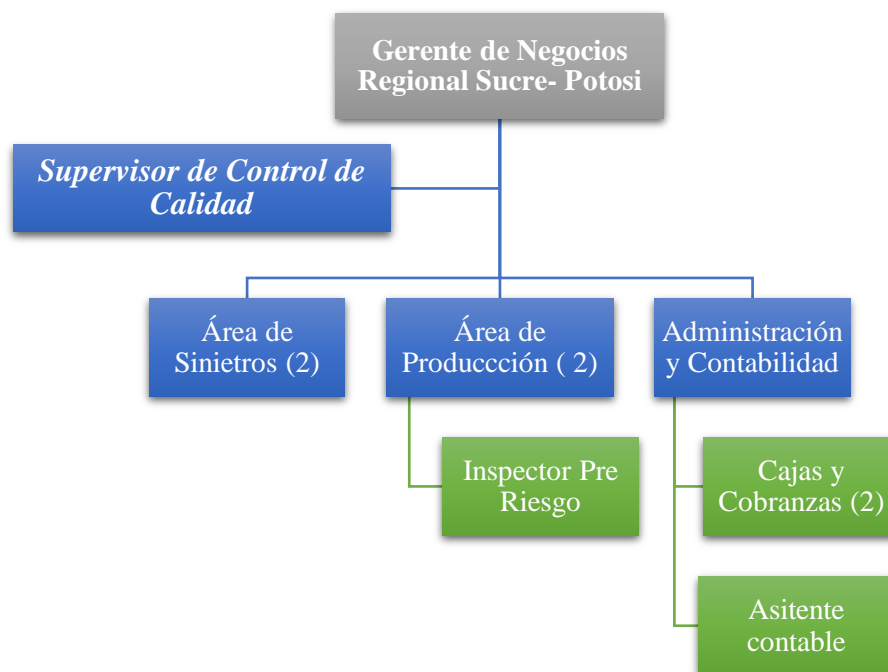
El personal de Control de Calidad dependerá únicamente del Gerente de Negocios de la Regional Sucre - Potosí. Como todo proceso, la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad necesita una autoridad o figura visible dentro del mapa corporativo. No obstante, en aquellos casos en que los procesos son más complejos, esta persona debe



estar acompañada de uno o varios grupos de colaboradores pero debido al tamaño que tiene la compañía en la Regional Sucre, solo se contará con una persona para realizar dicha labor, esta persona que por las características del puesto tendrá que ser de entera confianza de la compañía se la podría denominar “Gestor de calidad” o “asesor interno de calidad”, pero nosotros la llamaremos “*Supervisor de Control de Calidad*”.

A continuación se presenta el organigrama propuesto:

**Gráfico N° 13**  
**Organigrama Propuesto**



Fuente: Elaboración Propia según a la estructura de la organización

### 3.2.2 Funciones del Área de Control de Calidad

A continuación se detalla las funciones propuestas para el Supervisor de Control de Calidad.

- a) Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la Supervisión de Control de Calidad.
- b) Promover el modelo de excelencia, sobre la base de un sistema de gestión de la calidad para los procesos estratégicos que involucran las funciones principales de Bisa Seguros mediante la evaluación, medición y control permanente de los mismos.
- c) Formular y evaluar periódicamente el plan anual de objetivos del sistema de gestión de la calidad de Bisa Seguros, a fin de verificar su debido cumplimiento.
- d) Velar por el adecuado funcionamiento del sistema de gestión de localidad.
- e) Supervisar los tiempos de respuesta en la gestión de emisión de pólizas de seguros.
- f) Supervisar los tiempos de respuesta en la gestión de reclamos.
- g) Dar a conocer mensualmente al Gerente de Negocios los resultados de las gestiones realizadas de acuerdo a los parámetros de calidad de volumen de operaciones por servicio identificado en canales de atención.
- h) Promover medidas tendentes al mejoramiento continuo de los procesos realizados en el ámbito de su competencia, además de propiciar la cultura de calidad en el personal del Bisa Seguros.
- i) Monitorear al interior de Bisa Seguros el desarrollo del sistema de vigilancia, control y gestión de calidad de la prestación de servicios.
- j) Proponer a la Gerencia de Negocios las necesidades de capacitación al personal para asegurar la calidad y eficiencia en el servicio prestado.
- k) Establecer los sistemas de medición de indicadores sobre la calidad de la atención de los servicios y aplicarlos periódicamente.
- l) Diseñar y supervisar la realización de los estudios sobre calidad de la atención de los servicios y productividad de los diferentes canales de atención, tanto a clientes externos como internos de Bisa Seguros.
- m) Gestionar y monitorear la eficacia de las acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejora, así como la reformulación de los productos no conformes en coordinación con las diferentes dependencias de Bisa Seguros involucrados en el sistema de gestión de la calidad.

- n) Elaborar periódicamente el informe de seguimiento al plan anual de objetivos del sistema de gestión de la calidad y el informe trimestral de seguimiento de las solicitudes de acciones correctivas que evidencien las mejoras continuas de los procesos.
- o) Supervisar los planes de acción como resultado de los estudios Calidad.
- p) Procesar los resultados de las encuestas periódicas basadas en el modelo SERVPERF, definiendo objetivos y haciendo un seguimiento al cumplimiento de los mismos.
- q) Realizar otras funciones que le sean asignadas por la Gerencia de Negocios.

Por lo expuesto anteriormente, el supervisor de Control de Calidad tiene que tener habilidades en informática para poder procesar toda la información resultante tanto de encuestas, índices de tiempo de respuesta tanto en producción como en siniestros, u otros parámetros a ser tomados en cuenta para la evaluación de calidad, además de ser una persona ordenada y sistemática en todos sus procesos, que goce de plena confianza de la compañía ya que maneja información interna de gran valor.

### **3.2.3 Objetivos del Área de Gestión del Calidad**

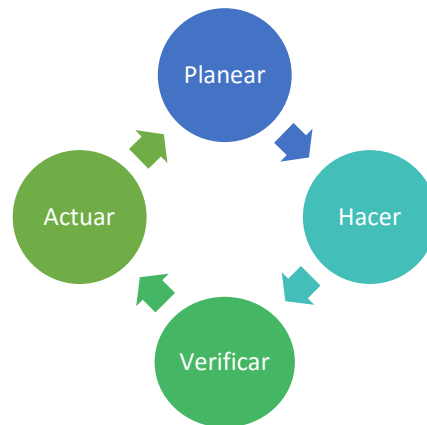
- ❖ Contribuir a la mejora continua de Calidad de servicio de atención que garantice la satisfacción de los clientes.
- ❖ Contribuir a la mejoría continua de la Calidad, mediante personal con capacidad técnica y calidad humana que reconoce y resguarda los derechos de las personas durante todo el proceso de atención.
- ❖ Implementar y desarrollar un liderazgo efectivo contando con políticas y programas orientados a garantizar la calidad y seguridad de las prestaciones que otorga, tanto para el personal de Bisa Seguros como para los servicios contratados que forman parte integral del servicio en conjunto.
- ❖ Establecer una relación efectiva con los usuarios externos o clientes en lo relativo a los derechos que los asisten.
- ❖ Garantizar la buena calidad de los resultados, seguridad y oportunidad de información de los servicios prestados.

### **3.3 Diseño de la Propuesta**

Cada proceso existente dentro de una organización debe diseñarse bajo la premisa de satisfacer una necesidad o expectativa del cliente, luego con los recursos existentes de manera eficiente y eficaz los colaboradores tienen la responsabilidad de asegurar la realización de los mismos y trabajar en mejorarlos de manera continua.

La propuesta introduce la gestión por procesos y el ciclo de mejora continua: Planificar – Hacer – Verificar – Actuar, elementos que contribuyen a la mejora de la calidad y del valor percibido por el cliente.

**Gráfico N° 14**  
**Fases del ciclo PHVA**



Fuente: Metodología PHVA desarrollada por Walter Shewart

- a. Planificar la Calidad:** En la etapa de planificación se establecen objetivos y se identifican los procesos necesarios para lograr unos determinados resultados de acuerdo a las políticas de la organización. En esta etapa se determinan también los parámetros de medición que se van a utilizar para controlar y seguir el proceso.

La presente propuesta considera para esta etapa los siguientes objetivos:

- Alcanzar la excelencia en la calidad de servicio de atención al cliente.
- Capacitar y motivar continuamente al personal, con miras a lograr la calidad del trabajo y de los productos, así como también crear un sentido de pertenencia en ellos de modo que se genere un interés contante y la

concientización del personal sobre la importancia del trabajo eficaz y eficiente.

- Mantener actualizados los equipos y los procesos de manera que contribuyan al buen desempeño.
- Mantener un adecuado Sistema de Gestión de Calidad, enfocado hacia las necesidades del cliente y en permanente mejoramiento.
- Determinar las principales brechas de insatisfacción en la calidad del servicio según las percepciones de los clientes.
- Proponer un conjunto de acciones encaminadas a la mejora del proceso de servicio en las que se evalúa la calidad percibida a partir de la aplicación de un conjunto de técnicas y herramientas para el mejoramiento continuo.

Para alcanzar estos objetivos es necesaria la creación del área de Control de Calidad y la conformación correcta del Supervisor de Control de Calidad, previa selección formal de la persona que será capacitada para esta tarea.

Asimismo se debe realizar una capacitación al Supervisor de Calidad, para que conozca y entienda los principales elementos relacionados con la calidad de los servicios y los modelos para su medición, la normativa de gestión de calidad, la gestión por procesos, así como las herramientas a utilizar, que serán parte de su diaria labor.

De forma paralela se debe informar a todos los niveles de los objetivos de la creación del área de Control de Calidad, es decir, se informa a los empleados de todos los niveles de BISA Seguros sobre los objetivos que se persiguen, tanto al interior de la compañía como los externos, es decir, agentes y a los servicios terciarios que se contratan. Se explicara la necesidad de la participación activa de los trabajadores en la investigación, buscando el compromiso y contribución de todos para un desarrollo exitoso.

- b. Hacer:** Se implementa la propuesta. Esta etapa se refiere a la organización de la calidad, en misma se llegan a definir las funciones del supervisor de Control de Calidad. En otras palabras se termina su estructura organizacional, estableciendo los canales de comunicación interna, asignación de responsabilidades y autoridad.
- c. Verificar la Calidad:** En esta etapa se realizan actividades de análisis para comprobar si las actividades se desarrollan conforme se planificaron y a su vez

detectar oportunidades de mejora. Es en esta etapa donde se llegan a utilizar los indicadores de calidad propuestos para así identificar las desviaciones existentes entre lo planificado y lo ejecutado, lo cual se lograra con la percepción de los clientes plasmadas en las encuestas realizadas.

Una vez se ha puesto en marcha el plan de mejoras, se establece un periodo de prueba para medir y valorar la efectividad de los cambios. Se trata de una fase de regulación y ajuste.

**d. Actuar (o Mejorar la Calidad):** Realizadas las mediciones, en el caso de que los resultados no se ajusten a las expectativas y objetivos predefinidos, se realizan las correcciones y modificaciones necesarias. Por otro lado, se toman las decisiones y acciones pertinentes para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos. Por ejemplo según la propuesta en esta etapa se debe: Monitorear de las actividades de seguimiento de los procesos, dar seguimiento a las acciones correctivas, preventivas y de mejora, seguimiento a la realización de los indicadores de gestión.

La principal característica de un ciclo PHVA es que no tiene un punto y final en el momento en que se obtenga un determinado resultado, sino que se crea una rueda continua en la que el ciclo se reinicia una y otra vez de manera periódica, generando de esta forma un proceso de mejora continua. Cada ciclo terminado, además de para conseguir mejoras hasta un cierto nivel en un determinado circuito o área de la empresa, debe servir también como fuente de aprendizaje para mejorar en cada paso y aprender de los errores. Esto significa que siempre se debe buscar la optimización de las acciones por medio del análisis de: indicadores, logros obtenidos y programas de mejora ya implementados.<sup>20</sup>

Un elemento a destacar es que el procedimiento toma en cuenta la participación de los trabajadores en la búsqueda y propuesta de acciones de mejora. Este hecho permite que el personal entienda su papel en el logro de las metas y que se sienta parte de este proceso para ir creando una cultura de calidad. Otro elemento a destacar es que considera la capacitación del Supervisor de Control de Calidad para garantizar el adecuado uso de herramientas y técnicas que contribuyen a la evaluación de la calidad percibida de los

---

<sup>20</sup> <https://www.isotools.org/2015/02/20/en-que-consiste-el-ciclo-phva-de-mejora-continua/>

servicios aseguradores. Además da la posibilidad de que cada cliente de Bisa Seguros opine del servicio que recibe teniendo en cuenta diferentes criterios, de modo que considere que sus opiniones son en realidad escuchadas para mejorar la calidad de los servicios.

El procedimiento concibe los siguientes principios:

**Enfoque a procesos:** Las instituciones aseguradoras deben seguir el enfoque por procesos. La descripción del proceso de servicios que evaluara el cliente es el punto de partida para entender y visualizar de manera global en que consiste el mismo, dejando clara su trayectoria desde el inicio hasta el fin.

**Enfoque a servicios:** El procedimiento es aplicable a organizaciones netamente de servicios, El enfoque del servicio establece la diferencia entre hacer más de lo mismo o hacer lo mismo en forma diferente. Cuando la empresa compite en un mercado para abaratar el precio, pierde. La idea debe enfocarse a reducir los costos al mismo tiempo que se incrementa la percepción de valor para el cliente, con lo que ganan todos.

**Enfoque a clientes:** Los clientes de los servicios de las compañías aseguradoras serán responsables de evaluar la calidad del servicio y, en función de su percepción, se identificarán oportunidades de mejora para garantizar un incremento de la calidad de servicio percibida.

**Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las propuestas de acciones para la mejora de los procesos de servicios aseguradores estarán basadas en los resultados de la evaluación de la calidad percibida.

**Mejora continua:** Al enfocar las mejoras se tiene en cuenta la retroalimentación permanente a la entidad para garantizar que los clientes de las instituciones aseguradoras se mantengan satisfechos. El objetivo primero y fundamental es mejorar para dar al cliente el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de la calidad percibida.

**Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de la entidad, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. Un sistema exitoso de mejoramiento continuo requiere descansar en las

habilidades de los miembros de una organización para reconocer oportunidades de mejoramiento. En resumidas cuentas, las personas son la fuente de mejoramiento.

**Pertinencia:** El procedimiento está diseñado para una aplicación constante en instituciones aseguradoras que garantice conocer el estado de opinión de los clientes sobre los servicios que recibe.

**Flexibilidad:** El procedimiento es flexible en cuanto a las herramientas que se proponen para la consecución de cada una de las etapas y pasos.

**Consistencia lógica:** El procedimiento se articula de una forma lógica que permite cumplir con los principios anteriores, por lo que está compuesto de etapas y pasos, en los que se cohesionan criterios relacionados con calidad percibida, su evaluación y mejora.

Cada uno de estos principios hace que la propuesta que se especifica en esta investigación tenga características particulares.

### **3.3.1 Proyecciones de Mejora**

Tomando como base el crecimiento promedio de clientes de 9% registrado en la gestión 2016 en el ramo automotores de la Regional Sucre, se utilizó este factor como parámetro para realizar las proyecciones de mejora en los resultados que obtuvo cada una de las cinco dimensiones en la calidad de servicio de atención al cliente Bisa Seguros S.A. Regional Sucre de acuerdo a la escala de SERVPERF.

Partiendo del resultado obtenido producto de la presente investigación, se realizó las proyecciones de mejora hasta alcanzar la ponderación de 5 puntos (Totalmente Satisfecho), según la escala de Linkert aplicada al modelo SERVPERF de satisfacción para cada una de las cinco dimensiones sujeto del presente estudio.

Si bien las diferentes dimensiones irán alcanzando el nivel de satisfacción total entre el tercer y séptimo mes, se ve oportuno tomar el plazo de tiempo de 1 año calendario para poder evaluar los objetivos trazados en las diferentes dimensiones, ya que de manera general es un tiempo considerable para volver a realizar la encuesta y hacer nuevamente el proceso de evaluación de acuerdo al ciclo PHVA.

#### **3.3.1.1 Proyección de mejora Dimensión 1: Elementos Tangibles**



En el Cuadro N° 23 se puede observar que utilizando el factor de 9 % como porcentaje de mejora sobre la satisfacción que se obtuvo en la dimensión 1 Elementos Tangibles correspondiente al mes de diciembre de la gestión 2016, se evidencia que esta dimensión alcanza la ponderación de 5 puntos (Totalmente satisfecho) terminando el tercer mes de llevarse a cabo la presente propuesta.

Misma que seguirá siendo evaluada en el transcurso del año, tiempo que se estableció recomendable para el presente estudio.

**Cuadro N° 23**

**Proyección de mejora Dimensión 1: Elementos Tangibles**

DIMENSIÓN	NRO PREG.		Promedio por Dimensión	Proyección de Satisfacción de Clientes		
				Mes 1	Mes 2	Mes 3
Elementos Tangibles	1	4,10	3,9	4,25	4,63	5,05
	2	3,38				
	3	4,21				

Fuente: Elaboración Propia según los resultados de la encuesta.

Para alcanzar estas mejoras el área de Control de Calidad deberá gestionar y verificar que todas las instalaciones de Bisa Seguros (instalaciones, apariencia, comodidad de las instalaciones) estén siempre limpias y en buenas condiciones para brindar un servicio de calidad a los clientes, que el personal de atención al cliente cumpla con el código de vestimenta impuesto por el Grupo Financiero Bisa, que los folletos y carteles señalética se encuentren debidamente actualizados y a disposición de los clientes.

**3.3.1.2 Proyección de mejora Dimensión 2: Accesibilidad**

En el grafico N° 24 se puede observar da igual forma que utilizando el factor de 9%, como porcentaje de mejora sobre la satisfacción que se obtuvo en la dimensión 2 Accesibilidad correspondiente al mes de diciembre de la gestión 2016, se alcanza la ponderación de 5 puntos (Totalmente satisfecho), en el séptimo mes de llevarse a cabo la presente propuesta.

**Cuadro N° 24**

**Proyección de mejora Dimensión 2: Accesibilidad**

DIMENSIÓN	N° Preg.		Promedio por Dimensión	Proyección de Satisfacción de Clientes						
				Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Accesibilidad	4	3,12	2,91							
	5	3,31								
	6	3,13								
	7	2,51		3,17	3,46	3,77	4,11	4,48	4,88	5,32
	8	2,41								
	9	2,99								

Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la encuesta.

Si bien el ítem 7 señalización, que tuvo una ponderación media, resultado que era de esperarse ya que al ser las oficinas parte de la zona patrimonial de la ciudad, entonces la restricción en cuanto a letreros y modificaciones a la estructura misma de las instalaciones se encuentran restringidas.

En los ítems 8 y 9 relacionados a los precios accesibles y formas de pago, es en lo que se debe ir trabajando estos 7 meses, haciendo una evaluación de las tasas al interior de la compañía como la relación que se tiene frente a la competencia.

### 3.3.1.3 Proyección de mejora Dimensión 3: Confiabilidad

En el grafico N° 25 se puede observar de igual forma utilizando el factor de 9%, como porcentaje de mejora sobre la satisfacción que se obtuvo en la dimensión 3 Confiabilidad correspondiente al mes de diciembre de la gestión 2016, se logra alcanzar la ponderación de 5 puntos (Totalmente satisfecho) en el quinto mes de llevarse a cabo la presente propuesta.

**Cuadro N° 25**

#### **Proyección de mejora Dimensión 3: Confiabilidad**

DIMENSIÓN	Nro. Preg.		Promedio por Dimensión	Proyección de Satisfacción de Clientes				
				Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Confiabilidad	10	3,29	3,37					
	11	3,28		3,67	4,00	4,36	4,76	5,19
	12	3,53						

Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la encuesta.

Dentro de las compañías aseguradoras la Confiabilidad (cumplimiento de lo prometido, información correcta, asesoramiento correcto), es uno de los puntos clave en los que se tiene que trabajar estos 5 meses.

Sin embargo, para alcanzar estas mejoras el área de Control de Calidad deberá capacitar preventivamente y de forma constante al personal de atención al cliente, de tal forma que se llegue a concientizar a los mismos respecto: prestar un servicio de calidad a los clientes; cumplir los compromisos ofertados en nombre de Bisa Seguros, tener siempre buena predisposición en ayudar a los clientes; prestar el servicio de forma eficiente y eficaz, es decir, de forma rápida y sin cometer errores, dando las coberturas por la cuales el cliente hace efectivo un pago.

#### **3.3.1.4 Proyección de mejora Dimensión 4: Responsabilidad y Capacidad de Respuesta**

En el grafico N° 26 se puede observar de igual forma utilizando el factor de 9%, como porcentaje de mejora sobre la satisfacción que se obtuvo en la dimensión 3 Responsabilidad y Capacidad de Respuesta correspondiente al mes de diciembre de la gestión 2016, se logra alcanzar la ponderación de 5 puntos (Totalmente satisfecho) en el sexto mes de llevarse a cabo la presente propuesta.

**Cuadro N° 26**

#### **Proyección de mejora Dimensión 4: Responsabilidad y Capacidad de Respuesta**

DIMENSIÓN	NRO PREG.		Promedio por Dimensión	Proyección de Satisfacción de Clientes					
				Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Responsabilidad y Capacidad de Respuesta	13	3,68	3,41						
	14	4,01							
	15	3,51							
	16	3,18		3,72	4,05	3,77	4,42	4,81	5,25
	17	3,35							
	18	3,33							

	19	2,82						
--	----	------	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia según los resultados de la encuesta.

En la pregunta 19 buen hacer de los talleres de reparación, se tienen una ponderación de 2.82 que corresponde a Insatisfecho, por tanto el Área de Control de Calidad debe sumar esfuerzos y trabajar con las empresas terciarias que nos brindan servicios y hacerlos partícipes de los objetivos que tiene la compañía, ya que ellos Trabajan a nombre Bisa Seguros, por tanto deben alinearse con la cultura y el plan de acción para satisfacer el cliente en un 100%.

Por otra parte en las preguntas 17 y 18 Competencia y Buena hacer del personal de Producción como de siniestros, tienen una ponderación que corresponde a Ni satisfecho Ni insatisfecho, para alcanzar estas mejoras el área de Control de Calidad deberá monitorear que las respuestas a los reclamos de clientes sean en el menor tiempo posible, gestionar cursos o talleres de capacitación constante a todo el personal de producción sobre los servicios y productos que ofrece Bisa Seguros y monitorear los tiempos de atención por operador.

La motivación es la clave para tener empleados con sueños de superación, que busquen aprovechar el tiempo y que alcancen con mayor facilidad los objetivos de la empresa. En la actualidad, es una tendencia cada vez más practicada por empresas a nivel mundial.

**3.3.1.5 Proyección de mejora Dimensión 5: Empatía**

En el gráfico N° 27 se puede observar de igual forma que utilizando el factor de 9% como porcentaje de mejora sobre la satisfacción que se obtuvo en la dimensión 5 Empatía correspondiente al mes de diciembre de la gestión 2016, se logra alcanzar la ponderación de 5 puntos (Totalmente satisfecho) de los clientes el quinto mes de llevarse a cabo la presente propuesta.

**Cuadro N° 27**

**Proyección de mejora Dimensión 5: Empatía**

DIMENSIÓN	Nro. Preg.		Promedio por Dimensión	Proyección de Satisfacción de Clientes				
				Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Empatía	21	3,59	3,5	3,82	4,16	4,53	4,94	5,39
	22	3,39						

Fuente: Elaboración Propia según los resultados de la encuesta.

Sin embargo, para alcanzar estas mejoras el área de Control de Calidad deberá monitorear que el personal de atención al cliente ofrezca una atención personalizada. La empatía es especialmente importante cuando se trata de un cliente que está irritado, enojado o emocionalmente alterado. Cuando los clientes son emocionales, es difícil para ellos actuar racionalmente. Esto es debido a la forma en que está estructurado el cerebro humano. Cuando sientes sinceramente empatía con tu cliente, les transmites una sensación de atención y comprensión. En círculos de servicio al cliente hay una cita que dice: “No les importa cuánto sabes hasta que saben cuánto te importa.”

Cuando un cliente cree que tú realmente te preocupas por su situación o problema, no importa cuántas veces lo hayas oído antes, estás en el camino para crear un cliente satisfecho.

### **3.3.2 Medidas propuestas para alcanzar la retención y Fidelización de los clientes**

Una vez realizada la proyección respecto a los meses que llevaría alcanzar la satisfacción total en cada ítem y por supuesto en cada dimensión de la escala SERVPERF, a continuación se detallan una serie de medidas propuestas para lograr la retención y fidelización de los clientes de Bisa Seguros y Reaseguros S.A. Regional Sucre

#### **3.3.2.1 Propuesta para la Dimensión 1: Elementos Tangibles**

Para alcanzar la satisfacción máxima y así lograr la retención y fidelización de los clientes, en esta dimensión se proponen las siguientes acciones a ser llevadas a cabo por el área de Control de Calidad:

- Gestionar y verificar que todos los puntos de atención de Bisa Seguros se encuentren siempre limpios y en condiciones óptimas para brindar un servicio de calidad a los clientes
- Monitorear el cumplimiento del Código de Vestimenta en los funcionarios del Grupo Financiero Bisa.
- Verificar que los folletos y carteles de Bisa Seguros se encuentren debidamente actualizados y a disposición de los clientes.

### **3.3.2.2 Propuesta para la Dimensión 2: Accesibilidad**

De igual forma en esta dimensión se proponen las siguientes acciones a ser llevadas a cabo por el área de Control de Calidad y así lograr la retención y fidelización de los clientes.

- Capacitar de forma constante a todo el personal de Bisa Seguros de tal forma que se llegue a concientizar los mismos respecto a: prestar un servicio de calidad a los clientes; cumplir los compromisos realizados en nombre del Bisa Seguros; tener siempre buena predisposición en ayudar a los clientes; prestar el servicio de forma eficiente y eficaz, es decir, de forma rápida y sin cometer errores.
- Monitorear constantemente los tiempos de espera y atención.
- Monitorear el tiempo en el cierre de siniestros.
- Realizar un seguimiento periódico con la ayuda de encuestas en base a la escala Servperf (indicador de satisfacción), y así determinar el porcentaje de mejoría alcanzado.

### **3.3.2.3 Propuesta para la Dimensión 3: Confiabilidad**

Para alcanzar la satisfacción máxima y así lograr la retención y fidelización de los clientes, en esta dimensión se proponen las siguientes acciones a ser llevada a cabo de igual forma por el área de Control de Calidad:

- Capacitar a todo el personal sobre la importancia de ofertar información correcta y oportuna.

- Monitorear el cumplimiento de las cláusulas y coberturas ofrecidas en los contratos de seguros.

#### **3.3.2.4 Propuesta para la Dimensión 4: Responsabilidad y Capacidad de respuesta**

Para esta dimensión se proponen las siguientes acciones:

- Monitorear que los reclamos de clientes sean respondidos en el menor tiempo posible
- Gestionar cursos o talleres de capacitación a todo el personal de atención al cliente sobre los servicios y productos que ofrece Bisa Seguros.
- Monitorear los servicios terciarizados a través de indicadores de calidad los tiempos de atención por cliente y enviar informe al área de supervisión correspondiente.

#### **3.3.2.5 Propuesta para la Dimensión 5: Empatía**

Se propone llevar a cabo las siguientes acciones a ser llevadas a cabo por el área de Control de Calidad:

- Brindar al cliente la información solicitada, siempre con un trato cordial.
- Brindar atención personalizada y hacerle saber al cliente que es importante dentro de la compañía.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con la encuesta basada en la escala SERVPERF, compuesta de 22 preguntas cuyas dimensiones se clasificaron en cinco: Elementos Tangibles, Accesibilidad, Confiabilidad, Responsabilidad y Capacidad de respuesta, y Empatía; Se puede identificar las principales brechas de insatisfacción de los clientes en el Ramo automotor de Bisa Seguros y Reaseguros S.A. Regional Sucre.

- ❖ En la dimensión Elementos Tangibles, vemos que el 68 % de los clientes se encuentra entre satisfecho y muy satisfecho con las instalaciones de Bisa Seguros, lo cual nos muestra que las oficinas son cómodas al igual que el equipamiento y las instalaciones se encuentran con buen aspecto físico.
- ❖ Un 25,34% ni satisfecho ni insatisfecho, por lo tanto los elementos Tangibles tienen buena ponderación en cuanto a la satisfacción actual del cliente.
- ❖ En la dimensión Accesibilidad, vemos que un 53.92 % de los cliente de Bisa no está ni satisfecho ni insatisfecho con la accesibilidad de la compañía, es decir con los horarios, ubicación.
- ❖ En el ítem 7, podemos ver que la señalización con la que cuenta actualmente la compañía tanto interna como externa no es la más adecuada, mostrando un grado de insatisfacción, al ser la casa una de las más antiguas de la ciudad, las limitaciones que maneja Patrimonio Histórico (PRASS) en cuanto a restricción de modificaciones en la estructura, como del uso de las instalaciones no permite tener la señalética adecuada.



- ❖ En la dimensión Confiabilidad, vemos que el 61.99% de los clientes no están ni satisfechos ni insatisfechos, y va tendiente a satisfecho con el 27%, es decir la confianza en lo prometido y la confianza en el servicio, es bien recibida por los clientes ya que este suele ser el talón de Aquiles de las compañías, cumplir lo que se promete.
- ❖ En el ítem 19 correspondiente a la atención en los talleres de reparación muestra que casi el 50% de los clientes no está de acuerdo con este servicio, porcentaje que se considera elevado, ya que los servicios que prestan son realizados a nombre de Bisa Seguros.
- ❖ En la dimensión empatía, podemos ver que el personal de la compañía tiene la capacidad de brindar la información adecuada, y un buen trato al cliente, ya que solo el 6% se encuentra entre insatisfecho y muy insatisfecho.
- ❖ La capacitación de personal tiene que ser constante en la compañía, tanto en el sistema operativo que maneja como en el área de suscripción, a su vez el área de riesgos con la complejidad que significa cada una de las industrias del sector, se debe hacer un adiestramiento que incluya tanto normas de seguridad como el proceso en sí de evaluar un riesgo.
- ❖ La agresiva competencia en precios hace que la compañía se vea obligada a evaluar sus tasas actuales, trabajando en las necesidades de los clientes y la accesibilidad que ellos tienen a la fecha. Cuando se haga esta nueva valoración se podrá trabajar en mejorar la dimensión de accesibilidad.
- ❖ La dimensión de capacidad de Respuesta se ve influenciada por las empresas terciarizadas y los proveedores de repuestos, por tanto se debe evaluar tiempos promedios con tiempos óptimos de respuesta para ver si se está contratando al personal adecuado.
- ❖ El Cliente considera la Dimensión de Responsabilidad y Capacidad de Respuesta la dimensión más importante de las 5 mencionadas en el modelo, por tanto tenemos una idea de qué es lo que valora más el cliente y cómo podemos fidelizarlo.
- ❖ La crisis económica que atraviesa el transporte también refleja la No renovación de las pólizas Automotor, porque al no conseguir fletes, tampoco solicitan la renovación de su póliza de seguros.

## RECOMENDACIONES

- ❖ El supervisor de Control de Calidad debe programar visitas a los talleres para hacer un control constante de servicios terciarizados. Debe evaluar los trabajos realizados mandando los reportes correspondientes para ver si se debe seguir trabajando con esos talleres o no cumplen con los parámetros de calidad establecidos por la compañía.
- ❖ Se recomienda que para las posteriores evaluaciones que se realizarán mediante el modelo de encuesta del SERVPERF exista la misma cantidad de ítems o preguntas en cada dimensión para que está no genere resultados erróneos.
- ❖ Analizar nuevamente las tablas de tasas para los distintos productos y ver si pueden realizarse ajustes en beneficio del cliente, sin dejar de lado la rentabilidad de la compañía y la capacidad de cumplimiento de pago de siniestros.
- ❖ Contar con una central telefónica óptima para el ingreso de las llamadas del call center, además de la cantidad necesaria de personal para la atención de este servicio.
- ❖ Mejorar los planes de pago actuales que tiene la compañía, dando más facilidades al cliente para poder acceder a los productos.
- ❖ Bisa seguros debe enfocar sus esfuerzos en dar cumplimiento a lo ofertado, para que los clientes tengan la certeza de que la compañía cumple.
- ❖ Capacitación constante al personal interno de la compañía para que puedan desempeñar sus funciones con las herramientas adecuadas.

- Por medio de la capacitación, se busca mejorar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de las personas en sus puestos de trabajo, esto les permitirá ganar una perspectiva más amplia y aprovechar la experiencia de instituciones especializadas en el tema para volverse más eficaces en la consecución del logro específico, que en este caso es la satisfacción del cliente Bisa Seguros.
- Por otra parte la compañía debe ver la capacitación como una inversión en recursos humanos que estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.
- ❖ A través de la gerencia de desarrollo humano de Bisa Seguro, se debe incluir dentro del plan de capacitaciones a la Regional Sucre, aprobando un cronograma de adiestramiento para todas las áreas de la compañía, en especial para el área de Producción que es la encargada de realizar los contratos de seguros, donde el conocimiento técnico acerca de los riesgos, límites y alcances de suscripción son de vital importancia para la compañía.
- ❖ Por tanto es necesario establecer este cronograma con intervalos no mayores a los 6 meses.
  
- ❖ Muchos de los problemas de satisfacción se verán resueltos de manera paralela si se tiene un personal altamente motivado, el cliente interno de la compañía es el que llevará a cabo la relación con el cliente final, además un colaborador que se siente importante y con poder de decisión es sinónimo de productividad.
  - La motivación es la clave para tener empleados con sueños de superación, que busquen aprovechar el tiempo y que alcancen con mayor facilidad los objetivos de la empresa. En la actualidad, es una tendencia cada vez más practicada por empresas a nivel mundial.
- ❖ Crear políticas de beneficio mutuo con los corredores de seguros, conforme al código de ética y las leyes bolivianas, donde el principal objetivo sea el de fortalecer el vínculo de trabajo y que las corredoras conozcan a mayor detalle el trabajo que realiza Bisa Seguros, tomando en cuenta que el cliente es la principal prioridad.

- ❖ Para esto se recomienda hacer talleres una o dos veces al año, donde se muestren los planes de acción de la compañía, los objetivos a corto plazo. De igual manera se espera que los talleres sean de carácter interactivo donde se escuchen las propuestas de manera bilateral, ofertando beneficios adicionales a las corredoras que desean trabajar de manera continua con la compañía, esto para beneficio de los clientes y de las partes que intervienen en la relación comercial.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ✓ Dirección del Marketing, KOTLER KELLER Edición Duodécima, Ed. Pearson Educación, México 2006, Pag. 139Marketing
- ✓ Informe de calificación de riesgo Bisa Seguros y Reaseguros S.A.;AESA RATINGS
- ✓ Irina Barrios, “Introducción a la metodología de las investigaciones”. Editora Olítica, La Habana 1994, Pág. 51.
- ✓ Manual metodológico para el investigador científico, Deymor B. Centy Villafuerte, biblioteca virtual.
- ✓ Keith Denton , calidad en el servicio de los clientes,1991
- ✓ Grönroos, 1994; Parasuraman et al., 1985; en Capelleras, 2001
- ✓ Código de Comercio
- ✓ Ley de Seguros de Bolivia de 1883
- ✓ Del libro: Dirección de Mercadotecnia, de Philip Kotler, 8va Edición, Págs. 40, 41.
- ✓ Fundamentos de Marketing, de Kotler y Armstrong, 6ta Edición, Págs. 10, 11
- ✓ Memoria anual Bisa Seguros 2016
- ✓ Condicionado general Ramo Automotor Bisa Seguros y Reaseguros S.A.
- ✓ Manual de Suscripción Bisa seguros y Reaseguros S.A.
- ✓ Manual de inducción Bisa Seguros y Reaseguros S.A.
- ✓ Calificación de Riesgo Moody’s Latin América S.A
- ✓ Calificación de Riesgo AESA Ratings S.A.

- ✓ Normativa de Administración de Sinestros Bisa Seguros y Reaseguros S.A.
- ✓ Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente, Mónica María Berna Zipa, Universidad Militar Nueva Granada.
- ✓ Luis Enrique Ibarra Morales, Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: Una medición de la calidad en el servicio, 2014.
- ✓ Análisis de la calidad en la distribución comercial minorista mediante el modelo SERVPERF: los casos de Mercadona y DIA Pablo Vigo Menéndez, 2015.
- ✓ INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. Junio de 2005, Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición.
- ✓ ISO 9000

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Parasuraman, A. Zeithaml V.A., Undersatanding customer expectations of service P. 39-49, 1991
- ✓ Parasuraman, A. Zeithaml V.A y Berry L.L., SERVQUAL a Multi item scale for measuring consumer perception of service quality, p 2-22, 1988
- ✓ Parasuraman, A. Zeithaml V.& Bitner M. Marketing de servicios p 63-103, 2002
- ✓ Lewis and Booms, 1983; Cfd Berry, Zeithami y Parasuraman, 1985, p 42)
- ✓ Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros (16 de enero de 2016). Informe de actividades .Obtenido [www.APS.gob.bo](http://www.APS.gob.bo).
- ✓ Asociación Boliviana de Aseguradoras (03 de enero de 2016). Informe de gestión. Obtenido de <http://www.ababolivia.org/>  
Bisa Seguros y Reaseguros S.A. (11 de enero de 2016). Obtenido de <https://net.bisaseguros.com/>
- ✓ Diccionario de psicología científica y filosófica (24 de noviembre de 2016). Conceptos de tipo de cliente. Obtenido de <http://www.e-torredebabel.com>
- ✓ Blog (19 de junio de 2017). Como fidelizar un cliente. Obtenido por <http://www.google.com.bo/search?hl=es&q=ejemplos+de+fidelizacion+en+seguros&start=10&sa=N>
- ✓ Tipos de Seguros (24 de noviembre de 2016). Obtenido de <http://www.diccionarios.com>

- ✓ Luis Miguel Manene (20 de febrero de 2016). Modelo de las expectativas de cliente en relación al servicio, Obtenido de <https://luismiguelmanene.wordpress.com/>
- ✓ Mariana Pizzo (19 de marzo de 2016). Calidad del servicio. Obtenido de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/como-afectan-los-elementos-tangibles-a-la-calidad-del-servicio/.html>
- ✓ PROCESO DE MEJORA CONTINUA (11 de octubre de 2016). Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/02/20/en-que-consiste-el-ciclo-phva-de-mejora-continua/>
- ✓ Del Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 303.

# ANEXOS



La presente encuesta con fines académicos pretende evaluar la satisfacción de los Clientes de Bisa Seguros y Reaseguros S.A. Regional Sucre en el RAMO AUTOMOTOR. Por favor podría responder las siguientes preguntas.					
<b>Valore de 1 (Totalmente insatisfecho) a 5 (Totalmente Satisfecho)</b>					
					<b>VALORACION</b>
<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>					<b>1 2 3 4 5</b>
<b>1</b>	Adecuación y comodidad de las instalaciones de Bisa Seguros				
<b>2</b>	Correcta identificación de las personas que prestan el servicio				
<b>3</b>	Apariencia, buen estado de equipamiento y medios materiales				
<b>ACCESIBILIDAD</b>					<b>VALORACION</b>
<b>4</b>	Buena comunicación y fácil acceso al Call Center				
<b>5</b>	Horarios de atención en oficinas				
<b>6</b>	Ubicación de las oficinas				
<b>7</b>	Señalización adecuada tanto interna como externa				
<b>8</b>	Precios accesibles				
<b>9</b>	Formas de Pago adecuadas a las necesidades				
<b>CONFIABILIDAD</b>					<b>VALORACION</b>
<b>10</b>	Cumplimiento con lo anunciado o comprometido en la prestación del servicio				
<b>11</b>	Confianza en que el servicio se presta de la mejor manera posible para el cliente				
<b>12</b>	Confianza en que la información o asesoramiento son correctos				
<b>RESPONSABILIDAD Y CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>					<b>VALORACION</b>

13	En caso de que haya producido algún problema durante la atención prestada, capacidad de la organización de resolverlo.					
14	Tiempo dedicado a su consulta o atención					
15	Tiempo de atención para la reparación de vehículos					
16	Tiempo de espera en la llegada de partes y/o piezas					
17	Competencia y buen hacer de las personas que prestan en servicio en la emisión de pólizas					
18	Competencia y buen hacer de las personas que prestan en servicio en la atención de siniestros					
19	Competencia y buen hacer de las personas que prestan en servicio en la atención en talleres de reparación					
20	Después de atendido el siniestro el vehículo quedo en condiciones esperadas					
<b>EMPATIA</b>		<b>VALORACION</b>				
21	Trato amable y considerado					
22	Información y asesoramiento facilitado sobre las opciones que más le convienen					
<b>SATISFACCION GENERAL</b>		<b>VALORACION</b>				
23	Valoración general de la calidad de los servicios ofrecidos por Bisa Seguros					
<b>Distribuya 100 puntos entre las siguientes dimensiones de la Satisfacción al cliente en Bisa Seguros asignando el mayor puntaje a las dimensione que considere más importantes</b>						
1	<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b> ( instalaciones, apariencia, comodidad de las instalaciones)					
2	<b>ACCESIBILIDAD</b> ( horarios, ubicación , precio, formas de pago)					
3	<b>CONFIABILIDAD</b> (cumplimiento de lo prometido, información correcta)					
4	<b>RESPONSABILIDAD Y CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>					
5	<b>EMPATIA</b> (Comprende a su clientes, se preocupa por ellos)					
<b>TOTAL</b>		100				





# MOODY'S

## INVESTORS SERVICE

### INFORME DE CALIFICACION

## BISA Seguros y Reaseguros S.A.

Bolivia

#### Tabla de Contenidos:

CALIFICACIONES ASIGNADAS <sup>(*)</sup>	1
PRINCIPALES INDICADORES	1
RESUMEN DEL FUNDAMENTO DE LA CALIFICACION	2
CONSIDERACIONES ESPECIFICAS DE LA CALIFICACION	3
FACTOR 1 - POSICION DE MERCADO, MARCA Y DISTRIBUCION:	3
FACTOR 2 - RIESGO Y DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS:	4
FACTOR 3 - RIESGO DE ACTIVOS:	4
FACTOR 4 - ADECUACION DEL CAPITAL:	4
FACTOR 5 - RENTABILIDAD:	5
FACTOR 6 - ADECUACION DE LAS RESERVAS:	5
FACTOR 7 - FLEXIBILIDAD FINANCIERA:	5
OTRAS CONSIDERACIONES SOBRE LAS CALIFICACIONES	6
CALIFICACION FINAL	6
EQUIVALENCIA	7
INFORMACION CONSIDERADA PARA LA CALIFICACION	8

#### Contactos

BUENOS AIRES	+54.11.5129.2600
Diego Nemirovsky	+54.11.5129.2627
Vice President / Senior Credit Officer	diego.nemirovsky@moodys.com
Alejandro Pavlov	+54.11.5129.2029
Vice President / Senior Analyst	alejandra.pavlov@moodys.com

#### Sitios Web

www.moodys.com.ar  
www.moodys.com

#### Calificaciones Asignadas <sup>(\*)</sup>

Calificación Escala Nacional	Calificación Escala Global Moneda Local	Perspectiva
<b>Aaa.bo</b>	<b>Ba3</b>	<b>Estable</b>

(\*) Calificaciones de Riesgo asignadas por Moody's Latin America Agente de Calificación de Riesgo S.A.

#### Principales Indicadores <sup>(1)(2)(3)(4)</sup>

	Mar-2010	2010	2014	2013	2012	2011
Activos totales	379	395	338	334	264	245
Disponibilidades e inversiones	230	267	276	226	183	160
Reservas de Siniestros Netas	23	27	31	29	29	29
Patrimonio Neto	144	161	165	137	112	99
Primas Emitidas Brutas	115	529	514	421	389	347
Primas Emitidas Netas	71	292	293	244	213	187
Resultado de Inversiones	3	4	7	0	1	(0)
Resultado Neto	7	34	27	25	20	15
Apalancamiento Técnico Bruto	5,9x	5,2x	3,0x	3,7x	4,3x	4,0x
Ratio de Gastos sobre Prima Neta	51,0%	47,0%	44,2%	44,7%	47,9%	44,9%
Ratio Combinado	95,2%	90,5%	93,8%	90,4%	91,3%	91,6%
Retorno sobre Patrimonio Neto (1 año)	18,2%	21,1%	18,2%	20,0%	19,4%	15,9%
Ratio Sharpe de Crecimiento del Resultado Neto (5 años)	ND	85,3%	46,4%	61,1%	51,0%	42,5%
Activos de alto riesgo como porcentaje de los activos totales invertidos <sup>(4)</sup>	92,0%	84,3%	85,8%	89,1%	90,1%	89,2%
Créditos con Reaseguradores sobre Patrimonio Neto	210,6%	175,7%	31,1%	45,3%	63,4%	83,7%
Desarrollo adverso (favorable) de reservas de siniestros netas	ND	6,5%	-28,9%	-35,7%	-31,9%	70,0%

[1] Información tomada de balances publicados y/o provista por la compañía

[2] Valores expresados en millones de moneda local.

[3] NS: No Significativo N/D: No Disponible

[4] Dado que el total de inversiones es considerado de riesgo, el ratio surge del cálculo Inversiones / (Disponibilidades + Inversiones)

## Resumen del Fundamento de la Calificación

Las calificaciones de fortaleza financiera Ba3 (en la escala global) y de Aaa.bo (en la escala nacional de Bolivia) otorgadas por Moody's a BISA Seguros y Reaseguros S.A. (BISA Seguros) reflejan la fortaleza inherente de su accionista principal final, el Banco BISA S.A. (Bolivia) – líder del Grupo Financiero BISA -, así como también su liderazgo en el mercado boliviano de seguros generales.

Aunque una parte significativa de las primas brutas de la compañía proviene de negocios de líneas comerciales, la compañía también se encuentra bien diversificada a través de otros segmentos tales como líneas personales, seguros de salud y accidentes personales, manteniendo una presencia dominante en la mayoría de los segmentos de seguros patrimoniales. Otros factores crediticios positivos incluyen la sólida presencia de la compañía en el mercado de seguros generales de Bolivia, como así también su buen historial de rentabilidad.

Estas fortalezas se ven contrarrestadas, sin embargo, por el significativo riesgo de inversión de BISA Seguros al no contar en su cartera con títulos - valores con grado de inversión internacional, por su apalancamiento técnico registrado en 2015, por encima del promedio de los últimos años, y por el alto riesgo sistémico del país.

---

### Fortalezas Crediticias

- » Sólida posición de mercado, siendo una de las aseguradoras líderes en el segmento de seguros generales en Bolivia.
- » Pertenencia e integración con el Banco BISA, principal accionista del Grupo Financiero BISA, al cual pertenece BISA Seguros. Este grupo es uno de los principales conglomerados financieros bolivianos.
- » Buen historial de rentabilidad.
- » Buena diversificación de productos.

---

### Debilidades Crediticias

- » Riesgo significativo de las inversiones, común a todos los aseguradores bolivianos.
- » Alto riesgo sistémico específico del país.

---

### Perspectiva de la Calificación

La perspectiva de las calificaciones de BISA es estable.

---

### Qué Factores Podrían Modificar las Calificaciones hacia ARRIBA

Dado que la calificación en escala nacional es Aaa.bo, no es posible un aumento de calificación en esa escala. Sin embargo, los siguientes factores podrían conllevar a un aumento de la calificación en escala global:

- » Mejora en la calidad crediticia de las inversiones, con activos calificados en grado de inversión que representen el 30% o más del total de las disponibilidades e inversiones.
- » Una mejora significativa en la calificación de los bonos soberanos bolivianos y/o del ambiente operativo del país.
- » Una reducción en el apalancamiento técnico (por debajo de 3 veces el patrimonio neto).
- » Respaldo adicional explícito por parte de su principal accionista (por ejemplo, un acuerdo de garantía).

### Qué Factores Podrían Modificar las Calificaciones hacia ABAJO

- » Un apalancamiento técnico por encima de 7 veces el patrimonio neto.
- » Una reducción significativa en la participación de mercado.
- » Una tendencia negativa en el nivel de rentabilidad.
- » Un deterioro significativo de la calidad crediticia de las inversiones (por ejemplo, con una exposición a los activos soberanos bolivianos superior al 80% del total de las disponibilidades e inversiones).
- » Un deterioro significativo en la calificación de los bonos soberanos bolivianos y/o del ambiente operativo del país.
- » Una disminución en el compromiso estratégico de su accionista principal final, el Banco BISA.

### Desarrollos Recientes

El 9 de mayo de 2016, Moody's Investors Service ha publicado su metodología actualizada titulada: "Correspondencia entre calificaciones en escala nacional y calificaciones en escala global". La metodología actualizada introduce lineamientos específicos para el diseño de nuevas correspondencias de calificaciones en escala nacional, que son derivadas de las calificaciones en escala global. Las calificaciones reposicionadas en escala nacional de emisores individuales no implican un cambio en sus riesgos crediticios, ya que no se registran cambios en las calificaciones en escala global de estos emisores. Como resultado, la calificación en escala nacional de la compañía ha permanecido sin cambios.

### Consideraciones Específicas de la Calificación

#### Fortaleza Financiera

Los factores clave que actualmente influyen sobre las calificaciones y la perspectiva de la compañía son:

#### Perfil de la Empresa

#### Factor 1 - Posición de Mercado, Marca y Distribución:

##### Compañía Líder de Seguros Generales en Bolivia

Al 31 de marzo de 2016, BISA Seguros mantiene el segundo lugar en el mercado de seguros generales en término de volumen de producción neta de reaseguro, con un 23% de participación. Contrarrestando esa consideración positiva, cabe mencionar su relativamente alto indicador de gastos sobre primas del 48% a nivel global, calculado en base a primas anualizadas, aunque inferior al promedio registrado en el mercado de seguros generales (70%). La presencia de mercado de BISA Seguros se ve beneficiada por su pertenencia al Grupo Financiero BISA, el cual posee un sólido reconocimiento dentro del país. Si se considera el índice de gastos de la compañía, su posición de liderazgo dentro del mercado de seguros generales boliviano, así como el tamaño del mercado local en un contexto regional e internacional más amplio, Moody's considera que la posición de mercado y marca de BISA Seguros es buena.

## Factor 2 - Riesgo y Diversificación de Productos:

### Combinación Equilibrada de Productos de Líneas Comerciales y Personales

Moody's considera que BISA Seguros posee una buena diversificación de productos y un equilibrio entre líneas comerciales, personales y salud. El volumen de primas está impulsado principalmente por los ramos salud y automotores (40% y 38% respectivamente, según primas anualizadas netas de reaseguro al 31 de marzo de 2016). El primero en importancia presenta una alta granularidad, aunque sus características técnicas, nivel de cobertura y condiciones de competencia propician mayores niveles de riesgo y siniestralidad que automotores, el cual se caracteriza también por su alta granularidad pero acompañado de sumas relativamente bajas y homogéneas (riesgo medio-bajo). Otros ramos de menor participación tales como incendio (7%), riesgos varios (5%), seguros técnicos (4%) y transportes (3%) brindan una buena diversificación de negocios.

### Perfil Financiero

## Factor 3 - Riesgo de Activos:

### Alta Concentración en Depósitos Bancarios y Bonos Soberanos Locales

La cartera de inversiones de BISA Seguros comprende principalmente bonos soberanos bolivianos (40% del total de disponibilidades e inversiones al 31 de marzo de 2016), certificados de depósito bancarios locales a plazo (34%), bienes inmuebles (12%) y bonos de empresas (9%). La mayor parte de estos activos están calificados por debajo del grado de inversión internacional, por lo tanto, Moody's considera que la calidad global de los activos de la compañía es muy débil. Esto es ligeramente compensado por el hecho de que en el balance de BISA Seguros no se registran activos intangibles significativos. En relación a los créditos con reaseguradores, BISA Seguros ha mostrado niveles de exposición relativamente bajos (generalmente menores al 100% del capital), si bien en 2015 se produce un incremento explicado casi exclusivamente por un siniestro de líneas industriales reservado por USD 27 millones. El mismo se encuentra reasegurado al 100%, por lo que una vez cerrado es de esperar que este ratio vuelva a sus niveles históricos. Es importante mencionar que la mejora en la calidad de los activos está limitada por las restricciones regulatorias sobre las inversiones en instrumentos fuera del país, si bien cabe también aclarar que las compañías se encuentran habilitadas para invertir en el exterior hasta el 10% de sus recursos de inversión requeridos.

## Factor 4 - Adecuación del Capital:

### Capitalización Adecuada, Sustentada por un Buen Historial de Rentabilidad

El apalancamiento técnico al 31 de diciembre de 2015 para BISA Seguros fue de 5,2x, superior al promedio observado durante los últimos 5 cierres anuales 4,3x, (5,9x al 31 de marzo de 2016). Si bien este indicador ha mostrado una tendencia decreciente en los últimos años, en 2015 se produce un incremento explicado casi exclusivamente por un siniestro de líneas industriales reservado por USD 27 millones. El mismo se encuentra reasegurado al 100%, por lo que una vez cerrado se espera que el apalancamiento de la compañía vuelva a sus niveles históricos. Es importante mencionar que el buen historial de rentabilidad de la compañía ha sustentado su nivel de capitalización. Por otro lado, la compañía registró un patrimonio técnico superior en un 44% respecto del margen de solvencia mínimo requerido, y un exceso de activos admisibles sobre los Recursos de Inversión Requeridos de 3% -el cual ascendería a 6% si se computara el total de disponibilidades como recursos admisibles al 31 de marzo de 2016-. Teniendo en cuenta el perfil de riesgo de producto de la



compañía y su exposición significativa al riesgo de las inversiones, entre los otros factores de riesgo mencionados, Moody's considera que la capitalización ajustada por riesgo de la compañía es adecuada.

#### **Factor 5 - Rentabilidad:**

##### **Rentabilidad Mantenido por Buenos Resultados Técnicos**

BISA Seguros ha generado ganancias favorables durante los últimos cinco ejercicios fiscales, con un retorno promedio sobre el patrimonio neto del 19%. La compañía ha generado buenos resultados técnicos, tal como lo refleja su indicador combinado, el cual ha mostrado niveles cercanos al 90% para los últimos cinco años, aunque un tanto superior para el ejercicio 2014 (94%). Al 31 de diciembre de 2015 la compañía presenta un indicador combinado del 90,5% (ascendiendo hasta 95,2% a finales del primer trimestre 2016) con un retorno sobre el patrimonio neto del 21,1% (18% anualizado al 31 de marzo de 2016). Asumiendo un entorno macroeconómico estable, Moody's considera probable que la gerencia de la compañía logre mantener la rentabilidad en los próximos años. Teniendo en cuenta esta tendencia favorable, como así también la volatilidad de las ganancias ajustadas por inflación, consideramos que la rentabilidad de BISA Seguros es adecuada.

#### **Factor 6 - Adecuación de las Reservas:**

##### **Desarrollo Histórico de Reservas Favorable, Aunque Sujeto a la Volatilidad Intrínseca**

Las reservas de siniestros de BISA Seguros han mostrado un pico extraordinario en el año fiscal 2011, debido a un siniestro puntual del ramo fianzas, sin el cual el desarrollo de reservas del año 2011 hubiese sido favorable, al igual que los 4 años anteriores. El desarrollo de reservas de la compañía se mantiene desde diciembre de 2012 en los niveles históricos. El promedio de desarrollo durante los últimos 5 años sigue siendo favorable, y dada la excepcionalidad del siniestro antes mencionado, Moody's considera la adecuación de reservas de la compañía como adecuada, especialmente teniendo en cuenta la menor proporción de ramos de cola larga en el portafolio total de negocios de la compañía.

#### **Factor 7 - Flexibilidad Financiera:**

##### **Restringida Por El Muy Limitado Desarrollo Del Mercado De Capitales En Bolivia**

BISA Seguros no exhibe deuda financiera en su balance, ni tampoco a nivel de una empresa "holding" controlante que dependa de los dividendos que provengan de la aseguradora para pagar compromisos financieros. Moody's considera que BISA Seguros se beneficia en forma significativa del respaldo y de los recursos de capital de su principal accionista final, Banco BISA – líder del Grupo Financiero BISA -, en la medida que la aseguradora continúe perteneciendo al mencionado banco; por lo tanto, se considera que la compañía posee una flexibilidad financiera adecuada. Sin embargo, consideramos que el muy limitado mercado de capitales boliviano podría restringir su flexibilidad financiera, éste factor se encuentra limitado por la calificación de los bonos en moneda local de Bolivia, reflejando el bajo grado de desarrollo del mercado de capitales de dicho país.

## Otras Consideraciones Sobre las Calificaciones

### Ambiente Operativo

Adicionalmente a los factores específicos de la compañía, Moody's considera el ambiente operativo de Bolivia cuando determina la calificación final de BISA Seguros. El nivel de calificación "B" para este factor, el cual lleva un peso del 60% en comparación con el resto de los factores, se basa en una calificación de "Ba" para el riesgo sistémico (reflejando la consideración del Grupo de Riesgos Soberanos de Moody's de la fortaleza económica de Bolivia (baja +), su fortaleza institucional (baja), y su susceptibilidad a riesgos de shocks internos o externos (moderada)) y un nivel de calificación de "B" en lo que respecta al desarrollo de la industria aseguradora en Bolivia (lo cual refleja una muy baja penetración de esa industria en la economía del país y también una baja utilización per cápita del seguro, comparado con otros países alrededor del mundo). En resumen, Moody's entiende que el ambiente operativo no impacta en el perfil crediticio de la compañía.

### Propiedad y Apoyo

La calificación publicada de BISA Seguros incluye una evaluación favorable del respaldo de su principal accionista final, el Banco BISA, principal entidad del Grupo Financiero BISA.

### Calificaciones de fortaleza financiera en la escala global en moneda local y en la escala nacional

Las calificaciones de Moody's de fortaleza financiera en escala nacional boliviana clasifica el riesgo crediticio de la aseguradora en una base relativa en comparación con otras aseguradoras en Bolivia, y no son comparables a las calificaciones en otros países. Las calificaciones de Moody's de fortaleza financiera en escala global, en cambio, un riesgo crediticio relativo sobre una base comparable global.

La calificación Aaa.bo de fortaleza financiera de seguros en escala nacional de BISA Seguros está basada en la aplicación de la correspondencia para la calificación Ba3 de fortaleza financiera de seguros en escala global, moneda local, para la escala nacional de Bolivia. A nivel de calificación global Ba3, la calificación de Aaa.bo se ubica en el nivel superior del rango posible para una calificación global igual a Ba3.

### Calificación Final

En base a los antecedentes evaluados, la situación de la industria a la que pertenece y las características y situación particular de la compañía evaluada en especial su rentabilidad y liderazgo de mercado, su estrategia de diversificación de riesgos y sus niveles de cobertura de reservas; el Consejo de Calificación de Moody's Latin America Agente de Calificación de Riesgo otorga la calificación igual a: **CATEGORIA Aaa.bo**

**Definición de la categoría:** "Corresponde a las Compañías de Seguros que presentan la más alta capacidad de pago de sus siniestros. Los factores de riesgo son de muy poca consideración".

**Perspectiva:** Estable.

También se ha otorgado la calificación en la escala global de Moody's para obligaciones en moneda local igual a **Ba3**.

## Equivalencia

De acuerdo con lo establecido en el Libro 7° de la Recopilación de Normas para el Mercado de Valores (RNMV) (Reglamento para Entidades Calificadoras de Riesgo), las calificaciones precedentemente asignadas, son equivalentes a las siguientes nomenclaturas establecidas por ASF: **AAA**.

El significado de ésta última es el siguiente: "Corresponde a las obligaciones de seguros que presentan la más alta capacidad de pago de sus siniestros en los términos y plazos pactados. Los factores de riesgo son de muy poca consideración, por lo que la capacidad de pago de sus siniestros no se vería afectada en forma significativa por cambios en las condiciones económicas, de la industria o de la compañía".

**Fecha del dictamen:** 30 de junio de 2016



### Información Considerada Para La Calificación

- » Estados contables anuales auditados de la compañía desde diciembre de 2010 a diciembre de 2015.
- » Estados contables no auditados al 31 de marzo de 2016.
- » Balances de sumas y saldos
- » Estadísticas publicadas por la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros (APS).
- » Información sobre el Programa de Reaseguros actualizada.
- » Información sobre canales de distribución.
- » Contactos con la alta dirección y administración de la Compañía. Notas e informaciones varias.
- » Organigrama actualizado.



© 2016 Moody's Corporation, Moody's Investors Service, Inc., Moody's Analytics, Inc. y/o sus licenciadores y filiales (conjuntamente, "MOODY'S"). Todos los derechos reservados.

LAS CALIFICACIONES CREDITICIAS EMITIDAS POR MOODY'S INVESTORS SERVICE, INC. Y SUS FILIALES ("MIS") CONSTITUYEN LAS OPINIONES ACTUALES DE MOODY'S RESPECTO AL RIESGO CREDITICIO FUTURO DE ENTIDADES, COMPROMISOS CREDITICIOS, O VALORES DE DEUDA O TÍTULOS VALORES, Y CALIFICACIONES CREDITICIAS Y PUBLICACIONES DE INVESTIGACIÓN ("PUBLICACIONES DE MOODY'S") PUEDEN INCLUIR OPINIONES ACTUALES DE MOODY'S RESPECTO AL RIESGO CREDITICIO FUTURO DE ENTIDADES, COMPROMISOS CREDITICIOS, O VALORES DE DEUDA O TÍTULOS VALORES. MOODY'S DEFINE EL RIESGO CREDITICIO COMO EL RIESGO DE QUE UNA ENTIDAD PUEDA NO ASUMIR LAS OBLIGACIONES CONTRACTUALES O FINANCIERAS A SU VENCIMIENTO ASÍ COMO CUALQUIER PERDIDA FINANCIERA ESTIMADA EN CASO DE INCUMPLIMIENTO. LAS CALIFICACIONES CREDITICIAS NO ABORDAN OTROS RIESGOS, INCLUYENDO PERO NO LIMITADO: RIESGOS DE LIQUIDEZ, RIESGO DE VALOR DE MERCADO O VOLATILIDAD DEL PRECIO. LAS CALIFICACIONES CREDITICIAS Y LAS OPINIONES DE MOODY'S INCLUYENDO LAS PUBLICACIONES NO SON DECLARACIONES DE HECHOS ACTUALES O HISTÓRICOS. LAS PUBLICACIONES DE MOODY'S PUEDEN ASIMISMO INCLUIR VALORACIONES BASADAS EN MODELOS CUANTITATIVOS DE RIESGO DE CRÉDITOS Y OPINIONES RELACIONADAS O COMENTARIOS PUBLICADOS POR MOODY'S ANALYTICS, INC. Y LAS PUBLICACIONES DE MOODY'S NO CONSTITUYEN NI PROPORCIONAN ASESORAMIENTO FINANCIERO O EN INVERSIONES, Y LAS CALIFICACIONES CREDITICIAS Y LAS PUBLICACIONES MOODY'S NO SON NI PROPORCIONAN RECOMENDACIONES PARA COMPRAR, VENDER O TENER CIERTOS VALORES. NINGUNA CALIFICACIÓN CREDITICIA NI UNA PUBLICACIÓN DE MOODY'S COMENTAN SOBRE LA IDONEIDAD DE UNA INVERSIÓN PARA UN INVERSOR ESPECÍFICO. MOODY'S EMITE SUS CALIFICACIONES CREDITICIAS Y PUBLICA LAS PUBLICACIONES CON LA EXPECTACIÓN Y ENTENDIMIENTO QUE CADA INVERSOR HARÁ, CON LA DEBIDA DILIGENCIA, SU PROPIO ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE CADA VALOR QUE SE CONSIDERE PARA SU COMPRA, TENENCIA O VENTA.

LAS CALIFICACIONES CREDITICIAS DE MOODY'S Y SUS PUBLICACIONES NO ESTÁN DIRIGIDAS PARA EL USO DE INVERSORES MINORISTAS Y SERÍA TEMERARIO E INAPROPIADO PARA LOS MINORISTAS QUE USEN ESTAS CALIFICACIONES CREDITICIAS O LAS PUBLICACIONES DE MOODY'S EN SU DECISIÓN DE INVERSIÓN. SI SE ENCUENTRA EN DUDA, DEBE CONTACTAR CON SU ASESOR FINANCIERO U OTRO PROFESIONAL.

TODA LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN EL PRESENTE DOCUMENTO SE ENCUENTRA PROTEGIDA POR LEY, INCLUYENDO A MODO DE EJEMPLO, LA LEY DE DERECHOS DE AUTOR (COPYRIGHT), Y NADA DE DICHA INFORMACIÓN PUEDE SER COPIADA O REPRODUCCIONADA, REPLANTEADA, TRANSMITIDA, TRANSFERIDA, DIVULGADA, REDISTRIBUIDA O REVENDIDA, NI ALMACENADA PARA USO POSTERIOR PARA CUALQUIER PROPÓSITO, EN TODO O EN PARTE, EN CUALQUIER FORMA O POR CUALQUIER MEDIO, POR CUALQUIER PERSONA SIN CONSENTIMIENTO PREVIO POR ESCRITO DE MOODY'S.

Toda la información aquí contenida es obtenida por MOODY'S de fuentes correctas y fiables. Sin embargo, debido a la posibilidad de errores humanos o mecánicos así como por otros factores, toda la información aquí contenida se proporciona "TAL Y COMO CORRESPONDA" sin ningún tipo de garantía.

MOODY'S adopta todas las medidas necesarias para que la información que usa en la asignación de una calificación crediticia sea de calidad suficiente y de fuentes que MOODY'S considera fiables incluyendo, cuando sea apropiado, fuentes de terceros independientes. Sin embargo, MOODY'S no es una firma de auditores y no puede en todas las instancias verificar o validar información recibida en el proceso de calificación o en la preparación de las Publicaciones de Moody's.

En la medida en que las leyes lo permitan, MOODY'S y sus consejeros, directores, ejecutivos, empleados, agentes, representativos, licenciadores y proveedores exoneran de responsabilidad a cualquier persona o entidad por cualquier pérdida indirecta, especial, consecuencial o incidental o cualesquiera daños que deriven de o en relación con la información aquí contenida o el uso de o incapacidad para utilizar dicha información, incluso si MOODY'S o cualquier de sus directores, ejecutivos, empleados, agentes, representativos, licenciadores o proveedores es informado previamente de la posibilidad de dichas pérdidas o daños, incluyendo pero no limitado a: (a) cualquier pérdida de beneficios presentes o potenciales o (b) cualquier pérdida o daño que derive desde el instrumento financiero correspondiente no sea el sujeto de un rating crediticio específico por MOODY'S.

Hasta el límite permitido por la ley, MOODY'S y sus directores, ejecutivos, empleados, agentes, representativos, licenciadores y proveedores exoneran de responsabilidad por cualquier pérdida directa o compensatoria o daños causados a cualquier persona o entidad, incluyendo pero no limitado a por cualquier negligencia (pero excluyendo fraude, mala conducta deliberada o cualquier otro tipo de responsabilidad que, para evitar cualquier duda, por ley no puede ser excluida) en parte de, o cualquier contingencia en el ámbito o fuera del control de MOODY'S o cualquier de sus directores, ejecutivos, empleados, agentes, representativos, licenciadores y proveedores que proceda de o en relación a la información aquí contenida o el uso de o incapacidad para el uso de dicha información.

NINGUNA GARANTÍA, EXPRESA O IMPLÍCITA, EN CUANTO A LA PRECISIÓN, OPORTUNIDAD, PLENITUD, COMERCIALIZACIÓN O ADECUACIÓN PARA CUALQUIER USO ESPECÍFICO DE DICHA CALIFICACIÓN U OTRA OPINIÓN O INFORMACIÓN ES OTORGADA O LLEVADA A CABO POR MOODY'S EN CUALESQUIERA FORMAS.

Moody's Investors Service, Inc. agencia de calificación crediticia, propiedad en su totalidad de Moody's Corporation ("MCO"), aquí expone que la mayoría de los emisores de valores de deuda (incluyendo bonos corporativos o municipales, obligaciones, notas y pagarés) y capital preferente valorado por Moody's Investors Service, Inc. tienen, previo a la asignación de cualquier rating, acordado pagar a Moody's Investors Service, Inc. por los servicios de valoración y calificación prestados por sus honorarios entre 1.500\$ y 2.300.000\$ aproximadamente. MCO y MIS asimismo mantienen políticas y procedimientos dirigidos a la independencia de los ratings de MIS y procedimientos de calificación. La información sobre ciertas afiliaciones que puedan existir entre directores de MCO y entidades calificadas, y entre entidades que tienen calificaciones de MIS y asimismo tienen presentado al SEC una participación accionarial de más del 3%, se publica anualmente en [www.moody.com](http://www.moody.com) bajo el título "Relaciones de inversores -- Gobierno Corporativo -- Política de afiliación de directores y socios".

Únicamente aplicable a Australia: La publicación en Australia de este documento es conforme a la Licencia de Servicios Financieros en Australia de la filial de MOODY'S, Moody's Investors Service Pty Limited ABN 61 003 399 037AFSL 330969 y/o Moody's Analytics Australia Pty Ltd ABN 94 105 136 972 AFSL 383569 (según corresponda). Este documento está destinado únicamente a "clientes mayoristas" según lo dispuesto en el artículo 761G de la Ley de Sociedades de 2001. Al acceder a este documento desde cualquier lugar dentro de Australia, usted declara ante MOODY'S ser un "cliente mayorista" o estar accediendo al mismo como un representante de aquél, así como que ni usted ni la entidad a la que representa divulgarán, directa o indirectamente, este documento ni su contenido a "clientes minoristas" según se desprende del artículo 761G de la Ley de Sociedades de 2001. Las calificaciones crediticias de MOODY'S son opiniones sobre la calidad crediticia de un compromiso de crédito del emisor y no sobre los valores de capital del emisor ni ninguna otra forma de instrumento a disposición de clientes minoristas. Sería peligroso que los inversores minoristas tomaran decisiones de inversión basadas en calificaciones crediticias de MOODY'S. En caso de duda, deberá ponerse en contacto con su asesor financiero u otro asesor profesional.

Únicamente aplicable a Japón: Moody's Japan K.K. ("MJKK") es una agencia de calificación crediticia, filial de Moody's Group Japan C.K., propiedad en su totalidad de Moody's Overseas Holdings Inc., subsidiaria en su totalidad de MCO. Moody's SF Japan K.K. ("MSF") es una agencia subsidiaria de calificación crediticia propiedad en su totalidad de MJKK. MSF no es una Organización de Calificación Estadística Reconocida Nacionalmente (en inglés, "NRSRO"). Por tanto, las calificaciones crediticias asignadas por MSF son no-NRSRO. Las calificaciones crediticias son asignadas por una entidad que no es una NRSRO y, consecuentemente, la obligación calificada no se cualificará para ciertos tipos de tratamiento en virtud de leyes de EE.UU. MJKK y MSF son agencias de calificación crediticia registradas con la Agencia de Servicios Financieros de Japón y sus números de registro son los números 2 y 3 del FSA Comisionado (Calificaciones), respectivamente.

Mediante el presente instrumento, MJKK o MSF (según corresponda) comunica que la mayoría de los emisores de títulos de deuda (incluidos bonos corporativos y municipales, obligaciones, pagarés y títulos) y acciones preferentes calificados por MJKK o MSF (según sea el caso) han acordado, con anterioridad a la asignación de cualquier calificación, abonar a MJKK o MSF (según corresponda) por sus servicios de valoración y calificación unos honorarios que oscilan entre los JPY200.000 y aproximadamente los JPY350.000.000.

MJKK y MSF asimismo mantienen políticas y procedimientos para garantizar los requisitos regulatorios japoneses.

# BISA Seguros y Reaseguros S.A.

BISA Seguros  
Informe de Análisis

## Calificaciones\*

	AESA Ratings	ASFI
Obligaciones	AA+	AA1

\*Calificaciones en Escala Nacional

**Perspectiva**  
Estable

## Resumen Financiero

	31/03/16 <sup>(1)</sup>
Activos (USD mill.)	55,2
Patrimonio (USD mill.)	21,0
Primas Suscritas (USD mill.)	16,7
Primas Devengadas (USD mill.)	10,4
Utilidad Neta (USD mill.)	1,0
ROAE %	18,2
ROAA %	7,2

<sup>(1)</sup> Información no auditada. Fuente APG

## Factores relevantes de la calificación

**Favorables Resultados Operacionales y Netos:** A mar-16, BISA Seguros registraba una utilidad operativa de USD 1,1 millones, 16,8% por encima de la alcanzada a mar-15, que obedeció, fundamentalmente, a mayores primas devengadas (+2,7% respecto a mar-15), menores costos de siniestros (-3,4%) y controlados costos de operación netos (+6,0%), aspectos que, unidos a un mejor resultado financiero neto, explican la utilidad neta de USD 1,0 millón alcanzada por la compañía a mar-16. El favorable resultado neto se tradujo en un indicador de retorno sobre activos de 7,2% y de retorno sobre patrimonio de 18,2%, superiores a los presentados mar-15.

**Positivos Indicadores Operacionales:** La compañía presenta indicadores operacionales que han presentado un positivo comportamiento y una alta estabilidad en los últimos ejercicios, lo que da cuenta de la madurez de la operación. El índice combinado alcanzó a mar-16, por debajo del presentado a mar-15 (90,5%) pero superior al índice de 85,7% registrado por la industria, mientras que el índice operativo era igual a 84,3%, que se mostraba más favorable que el alcanzado mar-15 (87,9%) y que se ubicaba por encima del correspondiente a la industria de seguros generales (81,0%).

**Actor Relevante de la Industria de Seguros Generales:** A mar-16, BISA Seguros se ubicaba como la tercera compañía de la industria de seguros generales en términos de prima suscrita, con el 15,8% del total, mientras que en términos de prima retenida su participación alcanzaba al 18,6% del mercado (segundo lugar entre siete Compañías). La Compañía contaba a mar-16 con un fuerte posicionamiento en las líneas de negocio de Riesgos Varios Misceláneos, Salud o Enfermedad e Incendio y Aliados.

**Bajo nivel de apalancamiento:** A mar-16, el indicador de apalancamiento fue igual a 1,63 veces, experimentando un incremento respecto al alcanzado a mar-15 (1,37 veces), manteniéndose, sin embargo, por debajo del indicador presentado por la industria de seguros generales (2,70 veces). El nivel de endeudamiento de BISA Seguros se mantiene en niveles adecuados, comparándose favorablemente con la industria de seguros generales. Sin embargo, el mismo se ha visto incrementado por las amplias distribuciones de dividendos efectuadas por la compañía en las gestiones 2015 y 2016. Si bien estos hechos influyeron sobre el nivel de apalancamiento y holgura patrimonial, AESA Ratings considera que corresponde a un efecto estacional que no genera presión adicional dadas las proyecciones de crecimiento.

**Miembro de un Importante Grupo Financiero:** BISA Seguros forma parte del Grupo Financiero BISA, que es un holding de capitales bolivianos de enfoque financiero, posicionado como el grupo financiero más importante del país. En opinión de AESA Ratings, el formar parte del mencionado holding se constituye en un beneficio en términos de posicionamiento de marca y sinergias a nivel de grupo.

## Sensibilidad de la calificación

**La perspectiva es Estable.** AESA ratings no considera que se vayan a presentar cambios en políticas y estrategias que modifiquen de manera sustancial, el favorable comportamiento de los niveles de rentabilidad, adecuados indicadores de desempeño y gestión, competitivo nivel de apalancamiento así como un fuerte posicionamiento de mercado. Un debilitamiento de sus indicadores técnicos y de desempeño o bien un aumento significativo en los índices de apalancamiento podrían poner presión sobre la calificación de BISA Seguros. La calificación podría afectarse por una evolución del entorno económico y de negocios que presione el perfil crediticio del emisor.

Enrique Calderón Elias  
Director de Análisis  
+59 1 22774470  
enrique.calderon@aesaratings.bo

Fabiola Yañez P.  
Directora de Análisis  
(591) 2 277 4470  
fabiola.yanez@aesaratings.bo

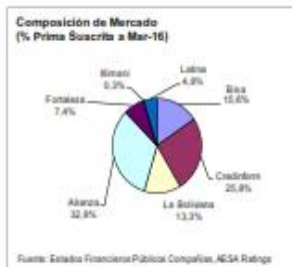
Jorge Patiño Sarcinelli  
Director General de Calificación  
+59 1 22774470  
jorge.patin@aesaratings.bo



## Perfil y Posición de Mercado de la compañía

### Actor Relevante de la Industria de Seguros Generales

BISA Seguros y Reaseguros S.A. (BISA Seguros) fue constituida el 14 de agosto de 1991, dando inicio a sus operaciones el 11 de octubre del mismo año. La compañía registraba a mar-16 un total de USD 16,7 millones por concepto de primas suscritas, las cuales constituían el 15,6% de las primas suscritas de la industria de seguros generales ubicando a la compañía como la tercera de mayor tamaño por debajo de Alianza Generales (32,8%) y Credinform International (25,8%), mientras que en términos de prima retenida la participación de la compañía alcanza al 18,6% del mercado con un total de USD 10,3 millones.



En los ramos de Riesgos Varios Misceláneos, Salud o Enfermedad e Incendio y Aliados la compañía contaba a mar-16 con una participación relevante en la industria de seguros generales en términos de prima suscrita, ubicándose en segundo lugar entre siete compañías en dichas líneas de negocio, mientras que en los ramos de Transportes (23,5% de la prima suscrita de la industria), Automotores (17,4%), Ramos Técnicos (25,1%), Responsabilidad Civil (16,4%) y Accidentes Personales (14,1%), la compañía se ubicaba en tercer lugar.

La participación de mercado de la compañía a mar-16 (15,6%) muestra una reducción respecto a la alcanzada a mar-15 (16,8%), comportamiento que obedece a un menor nivel de primaje (-1,2% respecto a mar-15), frente a un crecimiento de 6,2% en primas suscritas registrado por el mercado, comportamiento que obedeció fundamentalmente a menores niveles de producción en los ramos de Transportes (-21,0%), Ramos Técnicos (-25,8%) y Automotores (-6,0%)

### Mix de Producto Diversificado con Foco en los Ramos de Automotores y Salud

La compañía presenta un mix de productos diversificado, mostrando actividad en la mayor parte de los ramos en los que están autorizadas a operar las compañías de seguros generales. La compañía ha presentado en las últimas gestiones un mix de negocios balanceado y bien atomizado en términos de riesgos suscritos. A mar-16, los ramos que concentraban el mayor volumen de producción de BISA Seguros eran Salud o Enfermedad (25,3% de la prima suscrita), Automotores (24,8%), Incendio y Aliados (15,1%) y Ramos Técnicos (10,8%), presentando una estructura muy similar a la de mar-15. Les siguen en importancia los ramos de Riesgos Varios Misceláneos, Transportes, Responsabilidad Civil y Accidentes personales mientras que los ramos de Fianzas y Aeronavegación presentan participaciones inferiores al 1% respecto al total de prima suscrita.



### Estable crecimiento del volumen de primaje en los últimos ejercicios

A mar-16, la compañía registraba un leve descenso de su volumen de producción (-1,2%) respecto al registrado en el mismo periodo de la gestión pasada, comportamiento opuesto al presentado en los últimos ejercicios en que la compañía mostró un crecimiento promedio de aproximadamente 10%. El menor primaje presentado por la compañía a mar-16 se explica, fundamentalmente, por

menores primas suscritas en las líneas de negocios de Ramos Técnicos (-25,8% respecto a mar-15), Transportes (-21,0%) y automotores (-6,0%), esto a pesar de un crecimiento de 53,0% en primaje registrado en el ramo de Incendio y Aliados explicado por renovación de cuentas con mayores volúmenes asegurados y al ingreso de nuevos clientes, el cual presenta una importante participación sobre el total de primas suscritas. Cabe destacar que el comportamiento presentado por la producción de los ramos de automotores y Ramos Técnicos, obedecieron principalmente a un proceso de depuración de cartera efectuado por la compañía y a la no renovación de pólizas asociadas a proyectos de construcción, respectivamente.

Es importante señalar que después del fuerte ajuste de prima experimentado por la compañía partir de la gestión 2009, debido a la merma presentada a causa de la no renovación de algunas cuentas de relevancia, principalmente estatales y licitadas, no fue sino hasta el cierre de la gestión 2012 que el nivel de producción de la compañía se ubicó por encima del registrado en el período previo al ajuste (2008)

Cabe mencionar que de acuerdo a las estimaciones efectuadas por la administración para la gestión 2016, se tiene previsto un crecimiento de aproximadamente 4,4% en el nivel de producción, proyectando además un crecimiento de prima retenida en torno al 7,9%, para lo cual se prevé una mayor actividad en ramos y sectores que actualmente presentan acotados niveles de participación sobre el volumen de producción total.

BISA Seguros realiza la distribución de sus productos a través de canales de venta directa, corredores y agentes de seguros. Por otro lado, cuenta con presencia en los departamentos de Cochabamba, Santa Cruz, Tarija, Chuquisaca, Oruro y Potosí a través de sucursales en las ciudades capitales, además de su operación a nivel nacional desde su oficina central de la ciudad de La Paz.

#### **Estructura organizacional acorde a su nivel de actividad**

AESA Ratings considera que la estructura organizacional de la empresa es adecuada para su nivel de actividad. Por otro lado, es importante destacar que la compañía cuenta con una administración sólida y de vasta experiencia en seguros, además de un alto involucramiento y monitoreo permanente de la operación por parte del grupo controlador, aspectos que en opinión de la agencia permitirían contar con la flexibilidad suficiente para afrontar cambios en las condiciones de mercado, así como nuevos desafíos.

#### **Propiedad**

BISA Seguros forma parte del Grupo Financiero BISA. Su propiedad a mar-16 se concentraba mayoritariamente en La Vitalicia Seguros y Reaseguros de Vida S.A. con el 82,28% de participación, Banco Central de Bolivia con el 2,95% y Banco BISA S.A. con el 2,67% de participación, manteniendo una posición diseminada en minoritarios que representa cerca de un 12%. Dicha estructura societaria se mantiene relativamente estable desde 2007, año en que La Vitalicia Seguros y Reaseguros de Vida S.A. incrementó su posición controladora desde un 53,8% en el 2006 a 81,6% en el 2007 tras la adquisición de acciones de la compañía tanto a Banco BISA S.A. como a algunos accionistas minoritarios, siempre bajo el alero del Grupo BISA.

Considerando que la Ley de Servicios Financieros establece que los grupos financieros deberán organizarse bajo la dirección y control común de una sociedad controladora autorizada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), la estructura de propiedad detallada en el párrafo precedente sufrirá cambios una vez que la sociedad controladora se encuentre plenamente constituida.



El Grupo Financiero BISA es un holding de capitales bolivianos de enfoque financiero, posicionado como el grupo financiero más importante del país. El grueso de los activos del grupo se concentra en su operación en banca. Por otra parte, en opinión de AESA Ratings las expectativas respecto de la relevancia que había ido tomando su actividad en seguros de vida, principalmente por los productos de acumulación de activos ligados a La Vitalicia Seguros y Reaseguros de Vida S.A., se diluye a los cambios suscitados en la normativa de pensiones asociados a una administración de *run off* con la consecuente disminución de activos dada la progresiva extinción de obligaciones.

### Desempeño Operativo

#### Favorable comportamiento de los resultados operacionales y netos

A mar-16, BISA Seguros registraba un resultado operativo igual a USD 1,1 millones, 16,8% por encima del alcanzado a mar-15, como resultado un incremento en primas devengadas (+2,7% respecto a mar-15), menores costos de siniestros netos (-3,4%) y controlados costos de operación netos (+6,0%). El positivo comportamiento del resultado operacional a mar-16 unido a un mejor resultado financiero neto, explican fundamentalmente, el incremento de 71,4% presentado por el resultado neto de la compañía respecto al registrado a mar-15.

Los indicadores de retorno sobre patrimonio y de retorno sobre activos fueron iguales a 18,2% y 7,2%, respectivamente, que se encontraban por encima de los alcanzados en el mismo periodo de la gestión pasada (ROAE de 9,7% y ROAA de 4,1% a mar-15), influidos por el positivo comportamiento registrado por el resultado operacional.

#### Controlados niveles de siniestralidad

Como resultado de un proceso de depuración de cartera, fundamentalmente en el ramo de automotores, ajustes en tarificación y la implementación de mayores controles en el proceso de suscripción, a mar-16 se observa una disminución en los niveles de siniestralidad, comportamiento que se explica fundamentalmente por el comportamiento siniestral de los ramos de Automotores y Salud.

El índice de siniestralidad neta de la compañía a mar-16 era igual a 43,4%, por debajo del presentado a mar-15 (46,1%), reflejando la reducción 3,4% en costos de siniestros respecto al mismo periodo de la gestión pasada. Es importante destacar que la siniestralidad de la compañía se ha mostrado estable en los últimos ejercicios, hecho que da cuenta de la madurez de su actividad.

#### Favorables indicadores operativos

BISA Seguros registraba un índice de resultado operacional sobre prima devengada de 10,8%, que se ubicaba por encima del presentado a mar-15 (9,5%), influido por el positivo comportamiento del resultado operativo, pero por debajo del correspondiente a la industria de seguros generales (14,3% a mar-16).

El índice combinado de la compañía paso a 89,2% a mar-16 desde 90,5% a mar-15, posicionándose por encima del indicador de la industria de seguros generales que a mar-16 alcanzaba a 85,7%. La mejoría del índice combinado estuvo impulsada, fundamentalmente, por un incremento de primas devengadas, una reducción de los costos de siniestros y controlados costos de operación netos. Asimismo, la compañía presentaba un índice operativo de 84,3%, el cual se mostraba más favorable que el alcanzado mar-15 (87,9%), influido por un mejor resultado financiero, así como por el comportamiento del resultado técnico.



#### Indicadores de eficiencia en gastos influidos por disminución de primas suscritas

El indicador de gastos de administración sobre prima suscrita alcanzó a 20,3% a mar-16, menos favorable que el alcanzado a mar-15 (17,9%) y por encima de presentado por el mercado de 18,6%, afectado por un incremento 11,7% en gastos administrativos, fundamentalmente como resultado de mayores gastos de personal, influenciados por disposiciones en materia salarial. Por otra parte, el indicador de gastos de adquisición respecto a prima suscrita alcanzó a 12,3% a mar-16, superior al de la industria de seguros generales (8,9% a mar-16), casi sin variación respecto al ratio de 12,5% mostrado a mar-15, comportamiento que se explica por la estabilidad en comisiones pagadas a agentes y corredores de seguros.

El indicador de costos de operación netos sobre prima devengada a mar-16 fue igual a 45,8%, superior al presentado a mar-15 (44,4%), posicionándose por debajo del promedio de la industria de seguro generales (51,8%). Este comportamiento se explica, principalmente, por costos de operación de BISA Seguros mostraron una variación de 6,0% mientras que las primas devengadas se incrementaron en 2,7%, crecimiento inferior al de la industria de seguros generales (4,8%).

#### Activos y Liquidez

##### Portafolio de Inversiones con Perfil Conservador

El stock de activos de la compañía se encontraba valorado en USD 55,2 millones a mar-16, conformado por activos líquidos (54,2%), Primas por Cobrar (27,0%), Inmuebles y Activos Fijos (9,0%), Otros Activos (6,8%), Cuentas con Reaseguradores (2,9%) e Inversiones en subsidiarias y relacionadas (0,04%).

##### Cartera de Inversiones (mar-16)

	Mix Inversiones (%)		Exposición Patrimonial (veces)	
	BISA	Mercado	BISA	Mercado
Depósitos	39,21	56,44	0,65	1,20
Valores Negociables	46,49	24,97	0,77	0,53
Privados	7,85	13,92	0,13	0,30
Públicos	38,64	11,04	0,64	0,23
Préstamos	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmuebles y Activo Fijo	14,24	12,40	0,24	0,26
Renta Variable	0,07	6,19	0,00	0,13

Fuente: APS, extracciones AGSA Ratings

Cabe señalar que la normativa boliviana de inversiones regula los límites de inversión por tipo genérico de título valor, los límites por emisor, los límites por categoría y niveles de riesgo de los emisores. Asimismo, establece la valuación de los recursos de inversión, la custodia o depósito de los títulos valor, los reportes de inversión, las inversiones en el extranjero y la presentación diaria del portafolio de inversiones en valores bursátiles a precios de mercado con la intervención de custodios autorizados. Los valores de oferta pública deben ser calificados por entidades calificadoras de riesgo autorizadas y las transacciones deben ser realizadas en mercados bursátiles autorizados, primarios o secundarios, locales o extranjeros.

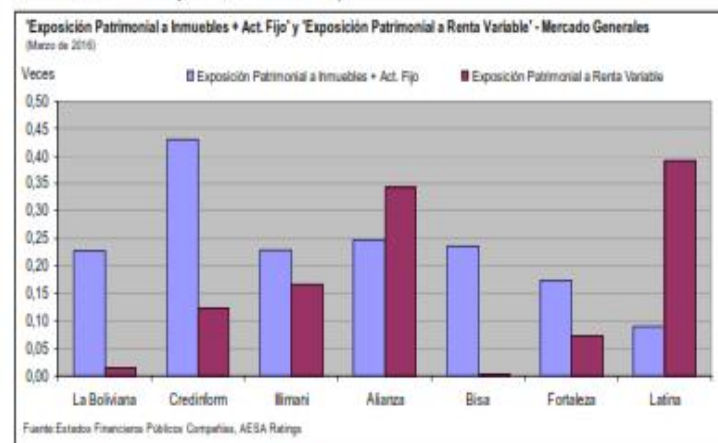
A mar-16, el portafolio de inversiones presenta una orientación a inversiones en instrumentos de renta fija mostrando un perfil conservador, aunque siempre expuesto a un riesgo político



importante, reflejado en la calificación de riesgo de crédito de la deuda soberana de Bolivia (BB Largo Plazo Moneda Extranjera/Estable por Fitch Ratings). Las inversiones de renta fija están conformadas principalmente por Inversiones en valores emitidos por el Estado (USD 13,5 millones), por entidades financieras nacionales (USD 11,5 millones) y posiciones en instrumentos emitidos por entidades privadas (USD 2,7 millones).

Las inversiones en bienes raíces y activos fijos representaban el 23,7% del patrimonio de la compañía a mar-16 (USD 5,0 millones), exposición que se encontraba por debajo de la presentada por la industria de seguros generales (26,2%).

La cartera de inversiones de la compañía incorpora una porción de inversiones en instrumentos de renta variable mucho menor en comparación a la industria de seguros generales. En este sentido, a mar-16 los activos de renta variable representaban una porción marginal del portafolio con el 0,07% del total y un 0,1% de la base patrimonial.



En los últimos ejercicios, el portafolio ha presentado acotados niveles de rentabilidad, congruentes con un perfil crediticio conservador y con una coyuntura de tasas bajas en el mercado financiero local que tiene su origen en los elevados niveles de liquidez en el sistema financiero.

#### Adecuada Posición de liquidez

A la fecha de análisis, la compañía presentaba una favorable posición de liquidez, reflejada en índice medido como activos líquidos sobre reservas+obligaciones igual a 2,28 veces, levemente inferior al registrado a mar-15 (2,38 veces), que se posicionaba por sobre la industria de seguros generales que presentaba un índice de 1,89 veces.



#### Apalancamiento y Capitalización

##### Disminución en patrimonio explicada por amplia distribución de dividendos

Hasta la gestión 2014, la compañía presentó un constante fortalecimiento de su base patrimonial basado fundamentalmente en una conservadora política de distribución de dividendos a través de la retención de la totalidad de las utilidades generadas. Sin embargo, la tendencia al alza de en las utilidades retenidas ha presentado un retroceso a partir de la gestión 2015, como resultado de que, en el mes de junio de 2015, la Junta de accionistas aprobó una

amplia distribución de dividendos por un monto de USD 4,0 millones a la que se sumó la distribución por un monto de USD 1,5 millones aprobada en oct-15. Asimismo, en el mes de marzo de 2016, se aprobó la distribución de dividendos por USD 3,5 millones, con cargo al resultado de la gestión 2015.

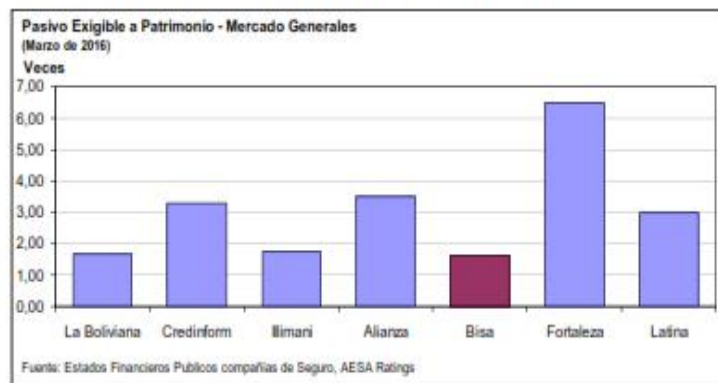
A mar-16, el patrimonio BISA Seguros estaba compuesto fundamentalmente por Capital Pagado, que alcanzaba a USD 8,3 millones (39,4% del total), seguido por Utilidades no Distribuidas por USD 7,6 millones (36,3%) y Reservas por USD 5,1 millones (24,3%).

**Indicadores de apalancamiento se mantienen competitivos a pesar de la amplia distribución de dividendos**

Los índices de endeudamiento históricos mostrados por la compañía se han mantenido en niveles reducidos con relación al mercado de seguros generales y a compañías con características similares en cuanto a su perfil de negocios, mostrando además un comportamiento estable sin variaciones significativas entre periodos.

Las importantes distribuciones de dividendos realizadas en la gestión 2015 y en lo que va de la gestión 2016, significaron una disminución de la base patrimonial de BISA Seguros con el consiguiente efecto sobre los indicadores de endeudamiento. En este sentido, a mar-16, el indicador de apalancamiento fue igual a 1,63 veces, experimentando un incremento respecto al alcanzado a mar-15 (1,37 veces), manteniéndose, sin embargo, por debajo del indicador presentado por la industria de seguros generales (2,70 veces). Por otra parte, el índice de primas devengadas a patrimonio alcanzó a 1,87 veces, superior al de mar-15 (1,66 veces) y que se posicionaba por encima del alcanzado por el mercado, influido por el descenso del patrimonio de la compañía.

Cabe mencionar que las distribuciones de dividendos mencionadas previamente significaron un incremento del apalancamiento de la compañía, ubicándose levemente por encima de los niveles presentados en su historia reciente, a pesar de lo cual, el indicador se mantiene altamente competitivo con relación a la industria y respecto a sus competidores más cercanos. Considerado las conservadoras proyecciones de crecimiento establecidas por la administración para la gestión 2016 y el hecho de que la administración no contempla efectuar nuevas distribuciones de dividendos, AESA Ratings estima que el efecto sobre los niveles de apalancamiento y holgura patrimonial corresponden a un efecto estacional, que en la medida que la compañía mantenga la positiva tendencia en los resultados generados a la fecha de análisis se generará un efecto favorable en los indicadores de endeudamiento.



**Reservas en línea con los mayores niveles de producción y siniestros**

La tendencia positiva registrada por los el primaje en los últimos años, particularmente a partir de la gestión 2012, ha significado un comportamiento ascendente en el nivel de reservas constituidas, de tal manera que las reservas de riesgos en curso han registrado un incremento de 46,8% entre diciembre de 2011 y diciembre de 2015, mientras que las reservas de siniestros presentaron un decremento de 3,7% en dicho periodo. A mar-16, las reservas de la compañía se encontraban concentradas en Reservas de Riesgos en Curso por USD 9,5 millones y reservas de siniestros por USD 3,6 millones, presentando una estructura similar a la de la gestión 2015.

En términos de adecuación de reservas, el indicador de reservas a pasivo fue igual a 38,4%, por debajo del presentado a mar-15 (43,2%), el que se ubicaba a esa fecha por encima del mercado de seguros generales (33,8% a mar-16). Respecto al índice de reservas a prima devengada, la compañía mantenía a la fecha de análisis una proporción menor que la de la industria de seguros generales. En este sentido, el indicador a mar-16 alcanzaba a 0,32 veces mientras que el de la industria de seguros generales era igual a 0,48 veces.

**Retención y Reaseguro**

El nivel de retención de la compañía a mar-16 alcanzaba al 61,6% de la prima suscrita, prácticamente al mismo nivel del presentado en el mismo periodo de la gestión pasada (61,1%) y que se ubica por encima del correspondiente a la industria de seguros generales (51,6%), escenario coherente con la concentración de la compañía en líneas de negocio con riesgos atomizados. El índice de retención de BISA Seguros se ve influenciado por el comportamiento de los ramos de Automotores y Salud, los cuales presentan niveles de retención cercanos al 100%. Por otra parte, los ramos con niveles de retención más bajos corresponden a Responsabilidad Civil, Transportes y Riesgos varios misceláneos, con retenciones en un rango entre 19% y 24%.

En términos de su estructura de reaseguros, BISA Seguros cuenta con contratos proporcionales de tipo cuota parte y de excedente definidos por línea de negocio, así como contratos de exceso de pérdida para algunas líneas de negocio. La exposición máxima para la compañía alcanza a USD 750 mil (3,6% del patrimonio a mar-16).

Todos los contratos se encuentran suscritos con compañías reaseguradoras internacionales, con calificaciones de riesgo en escala internacional por sobre el techo soberano Boliviano ('BB(IDR)/estable por Fitch Ratings) y reconocida trayectoria en el ámbito internacional. Si bien una parte significativa de sus contratos son colocados directamente por la compañía, la misma mantiene relación con varios corredores de reaseguros.

**Pool de Reaseguradores**

Reasegurador	Rating (IFS)	Outlook / RW
Everest Re.	ND*	ND*
Reaseg. Patria	A-	Estable
Scor SE	A+	Positiva
Odyssey Re.	ND*	ND*
Hannover Ruck.	AA-	Estable
Swiss Re.	A+	Positiva
AIG Europe Limited	A	Positiva
FM Global.	AA	Estable
AXA Corporate	AA-	Estable
Navigators Re. Co..	ND*	ND*
Mapfre Re.	A-	Estable
Tokio Marine&Nichido	A+	Estable
Best Meridum Ins.	ND*	ND*
Berkley Insurance Co.	A+	Estable
QBE Re. Co.	A+	Negativa

\* ND: No Disponible, no calificada por Fitch Ratings



**Resumen Financiero - BISA Seguros y Reaseguros S.A.**

(Miles de dólares)

	3 meses	3 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Mar-16</b>	<b>Mar-15</b>	<b>Dec-15</b>	<b>Dec-14</b>	<b>Dec-13</b>	<b>Dec-12</b>	<b>Dec-11</b>
Activos Líquidos	29.912	34.714	35.236	36.716	29.261	22.881	17.591
Depósitos	13.686	18.801	21.472	26.038	17.484	15.700	10.570
Valores Negociables	16.226	15.913	13.763	10.678	11.776	7.181	7.020
Privados	2.740	3.343	2.710	2.808	3.150	1.923	1.883
Públicos	13.486	12.570	11.053	7.871	8.626	5.258	5.138
Otros	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0	0
Sobre Pólizas	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0
Primas por Cobrar	14.919	13.429	12.081	9.686	8.916	6.235	5.937
Cuentas con Reaseguradores	1.627	1.341	1.450	1.437	1.578	1.292	1.392
Inmuebles y Activo Fijo	4.989	4.909	5.070	4.845	4.875	4.494	6.310
Inversiones en subsidiarias y relacionadas	23	14	23	82	32	46	25
Otros Activos	3.729	3.878	3.721	3.747	3.988	3.557	4.458
Exigible Administrativo y otros	1.492	1.674	1.220	1.271	1.313	1.638	2.766
Transitorio	1.918	1.674	2.123	1.869	1.780	1.246	922
Diferido	320	530	378	607	875	673	770
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>55.180</b>	<b>58.285</b>	<b>57.581</b>	<b>56.513</b>	<b>48.630</b>	<b>38.506</b>	<b>35.713</b>
Obligaciones con Asegurados	3.599	4.412	3.875	4.546	4.167	4.211	4.188
Por Siniestros	3.599	4.412	3.875	4.444	4.167	4.211	4.025
IBNR	0	0	0	102	0	0	163
Reservas Técnicas	9.510	10.152	9.575	9.888	8.726	7.185	6.518
Matemáticas	0	0	0	0	0	0	0
De Riesgo en Curso	9.510	10.151	9.575	9.888	8.726	7.185	6.518
Otras	0	1	0	1	0	0	0
Obligaciones con Entidades Financieras	0	0	0	0	0	0	0
Obligaciones con Reaseguradores	9.694	8.045	9.561	7.748	4.972	3.925	2.966
Cuentas por Pagar	8.319	7.533	7.400	6.657	6.098	4.662	5.360
Otros Pasivos	3.058	3.569	3.684	3.690	4.686	2.170	2.311
Transitorio	0	2	2	2	2	2	0
Diferido	3.058	3.567	3.682	3.688	4.684	2.168	2.311
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>34.181</b>	<b>33.712</b>	<b>34.095</b>	<b>32.530</b>	<b>28.649</b>	<b>22.153</b>	<b>21.342</b>
<b>Intereses Minoritarios</b>							
Capital Pagado	8.274	8.274	8.274	8.274	8.274	8.274	8.274
Reservas	5.103	4.603	4.603	4.203	3.840	3.542	3.317
Superavit no realizado	0	0	0	0	0	0	0
Revaluación de Activos Fijos	0	0	0	0	0	0	0
Utilidades no Distribuidas	7.622	11.697	10.610	11.507	7.867	4.538	2.780
<b>PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>20.998</b>	<b>24.573</b>	<b>23.486</b>	<b>23.983</b>	<b>19.981</b>	<b>16.353</b>	<b>14.371</b>

**Resumen Financiero - BISA Seguros y Reaseguros S.A.**

(Miles de dólares)

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>3 meses Mar-16</b>	<b>3 meses Mar-15</b>	<b>12 meses Dec-15</b>	<b>12 meses Dec-14</b>	<b>12 meses Dec-13</b>	<b>12 meses Dec-12</b>	<b>12 meses Dec-11</b>
Primas Suscritas	16.746	16.953	77.112	74.935	61.335	56.641	50.524
Prima Cedida	-6.438	-6.588	-34.554	-32.257	-25.806	-25.653	-23.213
Prima Retenida	10.308	10.365	42.558	42.678	35.530	30.987	27.312
Primas Devengadas	10.372	10.101	42.872	41.515	33.988	30.320	26.665
Siniestros Pagados	-6.341	-5.849	-24.846	-24.262	-18.467	-16.427	-20.347
Rescatos de pólizas de vida o pensiones	0	0	0	0	0	0	0
Siniestros a Cargo de Reaseguradores	1.415	627	3.803	4.056	3.519	3.845	5.764
Recuperación o Salvamento de Siniestros	153	382	1.769	688	39	-334	2.565
Reservas de Siniestros Netas	276	185	667	-385	32	-1	-105
Siniestros Incurridos Netos	-4.497	-4.655	-18.607	-19.903	-14.877	-12.917	-12.123
Gastos de Adquisición	-2.058	-2.114	-7.961	-8.532	-6.687	-6.583	-5.230
Gastos de Administración	-3.392	-3.036	-12.600	-11.621	-9.755	-8.649	-7.450
Gastos a Cargo de Reaseguradores	696	662	3.257	3.877	3.000	2.623	2.319
Costos de Operación Netos	-4.754	-4.487	-17.304	-16.276	-13.443	-12.609	-10.360
(+) o (-) Otros Ingresos o (gastos) no operacionales netos	0	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado de Operación o Resultado Técnico</b>	<b>1.120</b>	<b>959</b>	<b>6.961</b>	<b>5.336</b>	<b>5.669</b>	<b>4.795</b>	<b>4.182</b>
Ingresos Financieros	795	445	1.615	2.186	1.558	539	630
Gastos Financieros	-282	-196	-929	-950	-1.138	-194	-273
Otros	-2	12	245	187	-42	-12	-346
Partidas Extraordinarias	0	0	0	0	0	0	0
Participación en Afiliadas o Subsidiarias	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>1.632</b>	<b>1.220</b>	<b>7.892</b>	<b>6.760</b>	<b>6.047</b>	<b>5.128</b>	<b>4.193</b>
Impuestos	-621	-630	-2.889	-2.757	-2.419	-2.145	-1.944
Participación de minoritarios	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1.011</b>	<b>590</b>	<b>5.003</b>	<b>4.002</b>	<b>3.628</b>	<b>2.982</b>	<b>2.248</b>

**PRINCIPALES INDICADORES**

	<b>Mar-16</b>	<b>Mar-15</b>	<b>Dec-15</b>	<b>Dec-14</b>	<b>Dec-13</b>	<b>Dec-12</b>	<b>Dec-11</b>
<b>Resultados Operativos</b>							
Participación de mercado (Primas suscritas)	15,6%	16,8%	21,1%	21,6%	19,7%	20,7%	21,7%
% de Retención	61,6%	61,1%	55,2%	57,0%	57,9%	54,7%	54,1%
Siniestralidad Incurrida Bruta	36,2%	33,4%	31,4%	32,9%	30,1%	29,0%	40,5%
Siniestralidad Incurrida Neta	43,4%	46,1%	43,4%	47,9%	43,8%	42,6%	45,5%
Gastos de Adquisición/Prima Suscrita	12,3%	12,5%	10,3%	11,4%	10,9%	11,6%	10,4%
Gastos de Administración/Prima Suscrita	20,3%	17,9%	16,3%	15,5%	15,9%	15,3%	14,7%
Costos de Operación Netos/Prima Devengada Retenida	45,8%	44,4%	40,4%	39,2%	39,6%	41,6%	38,9%
Resultado de Operación o Resultado Técnico/ Prima Dever	10,8%	9,5%	16,2%	12,9%	16,7%	15,8%	15,7%
Combined Ratio	89,2%	90,5%	83,8%	87,1%	83,3%	84,2%	84,3%
Operating Ratio	84,3%	87,9%	81,6%	83,7%	82,2%	83,1%	84,3%
Ingreso Financiero Neto/Prima Suscrita	3,1%	1,5%	0,9%	1,6%	0,7%	0,6%	0,7%
ROAA	7,2%	4,1%	8,8%	7,6%	6,3%	8,0%	6,3%
ROAE	18,2%	9,7%	21,1%	18,2%	20,0%	19,4%	16,0%
<b>Capitalización y Apalancamiento</b>							
Pasivo/Patrimonio	1,63	1,37	1,45	1,36	1,43	1,35	1,49
Reservas/Pasivo	38,4%	43,2%	39,4%	44,4%	45,0%	51,4%	50,2%
Deuda Financiera/Pasivo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Reservas/Prima Devengada Retenida	0,32	0,36	0,33	0,33	0,36	0,36	0,39
Primas/Patrimonio	1,87	1,66	1,81	1,89	1,87	1,97	1,90
Indicador de Capitalización Regulatorio	0	0	0	0	0	0	0
(Superavit no Realizado + Revalorización de Activos)/Patrim	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Patrimonio/Activo	38,1%	42,2%	40,8%	42,4%	41,1%	42,5%	40,2%
<b>Inversiones y Liquidez</b>							
Activos Líquidos/(Reservas + Oblig)	2,28	2,38	2,62	2,54	2,27	2,01	1,64
Activos Liq./((Resv. + Deuda Finan. + Oblig. Con Aseg.)	2,28	2,38	2,62	2,54	2,27	2,01	1,64
Activos Líquidos/Pasivos	0,88	1,03	1,03	1,13	1,02	1,03	0,82
Inmuebles/Activo Total	9,0%	8,4%	8,8%	8,6%	10,0%	11,7%	17,7%
Rotación Cuentas por Cobrar	80,18	71,29	56,40	46,53	52,33	39,63	42,31

**Resumen Financiero - BISA Seguros y Reaseguros S.A.**

(Miles de dólares)

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>3 meses</b>	<b>3 meses</b>	<b>12 meses</b>	<b>12 meses</b>	<b>12 meses</b>	<b>12 meses</b>	<b>12 meses</b>
	<b>Mar-16</b>	<b>Mar-15</b>	<b>Dec-15</b>	<b>Dec-14</b>	<b>Dec-13</b>	<b>Dec-12</b>	<b>Dec-11</b>
Primas Suscritas	16.746	16.953	77.112	74.935	61.335	56.641	50.524
Prima Cedida	-6.438	-6.588	-34.554	-32.257	-25.806	-25.653	-23.213
Prima Retenida	10.308	10.365	42.558	42.678	35.530	30.987	27.312
Primas Devengadas	10.372	10.101	42.872	41.515	33.988	30.320	26.665
Siniestros Pagados	-6.341	-5.849	-24.846	-24.262	-18.467	-16.427	-20.347
Rescates de pólizas de vida o pensiones	0	0	0	0	0	0	0
Siniestros a Cargo de Reaseguradores	1.415	627	3.803	4.056	3.519	3.845	5.764
Recuperación o Salvamento de Siniestros	153	382	1.769	688	39	-334	2.565
Reservas de Siniestros Netas	276	185	667	-385	32	-1	-105
Siniestros Incurridos Netos	-4.497	-4.655	-18.607	-19.903	-14.877	-12.917	-12.123
Gastos de Adquisición	-2.058	-2.114	-7.961	-8.532	-6.687	-6.583	-5.230
Gastos de Administración	-3.392	-3.036	-12.600	-11.621	-9.755	-8.649	-7.450
Gastos a Cargo de Reaseguradores	696	662	3.257	3.877	3.000	2.623	2.319
Costos de Operación Netos	-4.754	-4.487	-17.304	-16.276	-13.443	-12.609	-10.360
(+) o (-) Otros Ingresos o (gastos) no operacionales netos	0	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado de Operación o Resultado Técnico</b>	<b>1.120</b>	<b>959</b>	<b>6.961</b>	<b>5.336</b>	<b>5.669</b>	<b>4.795</b>	<b>4.182</b>
Ingresos Financieros	795	445	1.615	2.186	1.558	539	630
Gastos Financieros	-282	-196	-929	-950	-1.138	-194	-273
Otros	-2	12	245	187	-42	-12	-346
Partidas Extraordinarias	0	0	0	0	0	0	0
Participación en Afiliadas o Subsidiarias	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>1.632</b>	<b>1.220</b>	<b>7.892</b>	<b>6.760</b>	<b>6.047</b>	<b>5.128</b>	<b>4.193</b>
Impuestos	-621	-630	-2.889	-2.757	-2.419	-2.145	-1.944
Participación de minoritarios	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1.011</b>	<b>590</b>	<b>5.003</b>	<b>4.002</b>	<b>3.628</b>	<b>2.982</b>	<b>2.248</b>

**PRINCIPALES INDICADORES**

	<b>Mar-16</b>	<b>Mar-15</b>	<b>Dec-15</b>	<b>Dec-14</b>	<b>Dec-13</b>	<b>Dec-12</b>	<b>Dec-11</b>
<b>Resultados Operativos</b>							
Participación de mercado (Primas suscritas)	15,6%	16,8%	21,1%	21,6%	19,7%	20,7%	21,7%
% de Retención	61,6%	61,1%	55,2%	57,0%	57,9%	54,7%	54,1%
Siniestralidad Incurrida Bruta	38,2%	33,4%	31,4%	32,9%	30,1%	29,0%	40,5%
Siniestralidad Incurrida Neta	43,4%	46,1%	43,4%	47,9%	43,8%	42,6%	45,5%
Gastos de Adquisición/Prima Suscrita	12,3%	12,5%	10,3%	11,4%	10,9%	11,6%	10,4%
Gastos de Administración/Prima Suscrita	20,3%	17,9%	16,3%	15,5%	15,9%	15,3%	14,7%
Costos de Operación Netos/Prima Devengada Retenida	45,8%	44,4%	40,4%	39,2%	39,6%	41,6%	36,9%
Resultado de Operación o Resultado Técnico/Prima Dever	10,8%	9,5%	16,2%	12,9%	16,7%	15,8%	15,7%
Combined Ratio	89,2%	90,5%	83,8%	87,1%	83,3%	84,2%	84,3%
Operating Ratio	84,3%	87,9%	81,6%	83,7%	82,2%	83,1%	84,3%
Ingreso Financiero Neto/Prima Suscrita	3,1%	1,5%	0,9%	1,6%	0,7%	0,6%	0,7%
ROAA	7,2%	4,1%	8,8%	7,6%	8,3%	8,0%	6,3%
ROAE	18,2%	9,7%	21,1%	18,2%	20,0%	19,4%	16,0%
<b>Capitalización y Apalancamiento</b>							
Pasivo/Patrimonio	1,63	1,37	1,45	1,36	1,43	1,35	1,49
Reservas/Pasivo	38,4%	43,2%	39,4%	44,4%	45,0%	51,4%	50,2%
Deuda Financiera/Pasivo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Reservas/Prima Devengada Retenida	0,32	0,36	0,33	0,33	0,36	0,36	0,39
Primas/Patrimonio	1,87	1,66	1,81	1,89	1,87	1,97	1,90
Indicador de Capitalización Regulatorio	0	0	0	0	0	0	0
(Superavit no Realizado + Revalorización de Activos)/Patrim	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Patrimonio/Activo	38,1%	42,2%	40,8%	42,4%	41,1%	42,5%	40,2%
<b>Inversiones y Liquidez</b>							
Activos Líquidos/(Reservas + Oblig)	2,28	2,38	2,62	2,54	2,27	2,01	1,64
Activos Líq./((Resv. + Deuda Finan. + Oblig. Con Aseg.)	2,28	2,38	2,62	2,54	2,27	2,01	1,64
Activos Líquidos/Pasivos	0,88	1,03	1,03	1,13	1,02	1,03	0,82
Inmuebles/Activo Total	9,0%	8,4%	8,8%	8,6%	10,0%	11,7%	17,7%
Rotación Cuentas por Cobrar	80,18	71,29	56,40	46,53	52,33	39,63	42,31



## ANEXO: INFORMACIÓN PARA LA CALIFICACIÓN

La calificación y su perspectiva se fundamentan en los factores clave de la calificación, descritos en el presente informe. La calificación de riesgo se realiza en escala nacional boliviana.

### **1. INFORMACION DE LA CALIFICACIÓN DE RIESGO**

El proceso de calificación utilizó la siguiente información:

- a) Estados financieros auditados al 31 de diciembre de 2015 y anteriores
- b) Estados Financieros al 31 de marzo de 2015 y 2016
- c) Reunión con el emisor en mayo de 2016
- d) Cuestionario enviado abril de 2016
- e) Información proporcionada por el regulador
- f) Contactos con la gerencia del emisor

### **2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS ANÁLISIS**

La calificación de riesgo nacional de empresas de seguros contempla los siguientes aspectos principales:

#### **A. Calificación de la capacidad de pago básica**

Para determinar la calificación de la capacidad de pago básica se considerarán, entre otros, los siguientes aspectos fundamentales:

- Evaluación de la cartera de productos.
- Evaluación de la cartera de inversiones.
- Evaluación del programa y procedimientos de reaseguro.
- Otros indicadores complementarios
  - Relación con intermediarios
  - Endeudamiento
  - Cobranza y Pago
  - Continuidad
  - Flujos de caja
  - Situación de calce de monedas
  - Contingencias y compromisos
- Posición relativa del emisor en la industria.
- Características de la administración y propiedad del emisor

#### **B. Análisis de sensibilidad**

El análisis de sensibilidad tendrá por objeto someter los factores básicos identificados previamente a diversos sucesos desfavorables para la empresa

**3. CALIFICACIÓN DE RIESGO**

EMPRESA	Calificaciones en Escala Nacional		Perspectiva (*)
	ASFI	AESA Ratings	
BISA SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	AA1	AA+	Estable
Fecha de Calificación de Riesgo por el Comité de Calificación: 30 de junio de 2016			

**Descripción de la Calificación**

ASFI: AA1  
 AESA Ratings: AA+

Corresponde a las obligaciones de seguros que presentan una muy alta capacidad de cumplimiento de pago de sus siniestros en los términos y plazos pactados, la cual no se vería afectada en forma significativa ante posibles cambios en la Compañía, la industria a la que pertenece o en la economía.

**Nota:** Estas categorías y nomenclaturas de Calificaciones Nacionales corresponden a las definiciones incluidas en el Artículo 47 de la Resolución ASFI/No.033/2010 del 15 de enero de 2010. Para su asignación, AESA Ratings ha considerado que el Estado Boliviano tiene la máxima calificación, AAA, a partir de la cual se otorgan las restantes calificaciones, las que reflejan un grado de riesgo relativo dentro del país. Los numerales 1, 2 y 3 (categorías ASFI) y los signos "+", "sin signo" y "-" (categorías AESA Ratings) indican que la calificación se encuentra en el nivel más alto, en el nivel medio o en el nivel más bajo, respectivamente, de la categoría de calificación asignada. Estos numerales y signos no se agregan a la Categoría AAA ni a las categorías bajo CCC ni a las de corto plazo, excepto F1.

**(\*) Perspectiva.** La Perspectiva indica la dirección que probablemente tomará la calificación en el corto plazo, la que puede ser positiva, negativa o estable. La Perspectiva positiva o negativa se utilizará en aquellos casos en que se presenten cambios en la institución y/o el sector y/o la economía que podrían afectar la calificación en el corto plazo. En el caso que existan los cambios antes señalados y no se pueda identificar una Perspectiva, ésta se definirá como 'en desarrollo'. Una Perspectiva positiva, negativa o en desarrollo no implica que un cambio de calificación es inevitable. De igual manera, una calificación con Perspectiva estable puede subir o bajar antes que la Perspectiva cambie a 'positiva' o 'negativa', si las circunstancias así lo justifican.



TODAS LAS CALIFICACIONES DE AESA RATINGS ESTAN DISPONIBLES EN [HTTP://WWW.AESA-RATINGS.BO](http://www.aesa-ratings.bo) LAS DEFINICIONES DE CALIFICACIÓN Y LAS CONDICIONES DE USO DE TALES CALIFICACIONES ESTÁN DISPONIBLES EN EL MISMO SITIO WEB AL IGUAL QUE LAS METODOLOGÍAS. EL CÓDIGO DE CONDUCTA DE AESA RATINGS Y LAS POLÍTICAS SOBRE CONFIDENCIALIDAD, CONFLICTOS DE INTERESES, BARRERAS PARA LA INFORMACIÓN, CUMPLIMIENTO Y PROCEDIMIENTOS ESTÁN TAMBIÉN DISPONIBLES EN ESTE SITIO BAJO CÓDIGO DE CONDUCTA.

La reproducción o distribución total o parcial está prohibida, salvo con permiso. Todos los derechos reservados. En la asignación y el mantenimiento de sus calificaciones, AESA RATINGS se basa en información factual que recibe de los emisores y de otras fuentes que AESA RATINGS considera creíbles. AESA RATINGS lleva a cabo una investigación razonable de la información factual sobre la que se basa de acuerdo con sus metodologías de calificación, y obtiene verificación razonable de dicha información de fuentes independientes, en la medida de que dichas fuentes se encuentren disponibles para una emisión dada. La forma en que AESA RATINGS lleve a cabo la investigación factual y el alcance de la verificación por parte de terceros que se obtenga variará dependiendo de la naturaleza de la emisión calificada y el emisor, los requisitos y prácticas en que se ofrece y coloca la emisión, la disponibilidad y la naturaleza de la información pública relevante, el acceso a la administración del emisor, la disponibilidad de verificaciones preexistentes de terceros tales como los informes de auditoría, cartas de procedimientos acordadas, evaluaciones, informes actuariales, informes técnicos, dictámenes legales y otros informes proporcionados por terceros, la disponibilidad de fuentes de verificación independiente y competentes de terceros con respecto a la emisión en particular y una variedad de otros factores. Los usuarios de calificaciones de AESA RATINGS deben entender que ni una investigación mayor de hechos ni la verificación por terceros puede asegurar que toda la información en la que AESA RATINGS se basa en relación con una calificación será exacta y completa. En última instancia, el emisor es responsable de la exactitud de la información que proporciona a AESA RATINGS y al mercado en los documentos de oferta y otros informes. Al emitir sus calificaciones, AESA RATINGS debe confiar en la labor de los expertos, incluyendo los auditores independientes con respecto a los estados financieros y abogados con respecto a los aspectos legales y fiscales. Además, las calificaciones son intrínsecamente una visión hacia el futuro e incorporan las hipótesis y predicciones sobre acontecimientos futuros que por su naturaleza no se pueden comprobar como hechos. Como resultado, a pesar de la comprobación de los hechos actuales, las calificaciones pueden verse afectadas por eventos futuros o condiciones que no se previeron en el momento en que se emitió o afirmó una calificación.

La información contenida en este informe se proporciona "tal cual" sin ninguna representación o garantía de ningún tipo. Una calificación de AESA RATINGS es una opinión en cuanto a la calidad crediticia de una emisión. Esta opinión se basa en criterios establecidos y metodologías que AESA RATINGS evalúa y actualiza en forma continua. Por lo tanto, las calificaciones son un producto de trabajo colectivo de AESA RATINGS y ningún individuo, o grupo de individuos, es únicamente responsable por la calificación. La calificación no incorpora el riesgo de pérdida debido a los riesgos que no sean relacionados al riesgo de crédito, a menos que dichos riesgos sean mencionados específicamente. AESA RATINGS no está comprometido en la oferta o venta de ningún título. Todos los informes de AESA RATINGS son de autoría compartida. Los individuos identificados en un informe de AESA RATINGS estuvieron involucrados en, pero no son individualmente responsables por, las opiniones vertidas en él. Los individuos son nombrados solo con el propósito de ser contactos. Un informe con una calificación de AESA RATINGS no es un prospecto de emisión ni un sustituto de la información elaborada, verificada y presentada a los inversores por el emisor y sus agentes en relación con la venta de los títulos. Las calificaciones pueden ser modificadas, suspendidas, o retiradas en cualquier momento por cualquier razón a sola discreción de AESA RATINGS. AESA RATINGS no proporciona asesoramiento de inversión de cualquier tipo. Las calificaciones no son una recomendación para comprar, vender o mantener cualquier título. Las calificaciones no hacen ningún comentario sobre la adecuación del precio de mercado, la conveniencia de cualquier título para un inversor particular, o la naturaleza impositiva o fiscal de los pagos efectuados en relación a los títulos. La asignación, publicación o disseminación de una calificación de AESA RATINGS no constituye el consentimiento de AESA RATINGS a usar su nombre como un experto en conexión con cualquier declaración de registro presentada bajo la normativa vigente.

Esta Metodología o Informe está basado en información provista por Fitch®, sin embargo su uso y aplicación es de exclusiva responsabilidad de AESA RATINGS. Fitch® y Fitch Ratings® son marcas registradas de Fitch Ratings o sus afiliadas.

