

## Taller de redacción para la comunicación en las instituciones

### Sesión 4

#### El informe

El informe es un documento que presenta información específica sobre un determinado suceso. Esta exposición incluye datos, gráficos, estadísticas y cuadros. Podemos considerar dos tipos de informes: el técnico y el ejecutivo.

**El informe técnico** presenta la información de manera detallada. La sección de análisis y diagnóstico suele incluir tablas y gráficos que son analizados y comentados. Suele ser la base para un informe ejecutivo o de recomendación.

#### Ejemplo<sup>1</sup>

##### 1. Membrete



**Consultores Peruanos, S. R. L.**

##### 2. Código

**DI INFCONSULT35/111207**

##### 3. Título

**Informe de consultoría sobre el servicio de atención al cliente en Servicios Seguros S. A.**

##### 4. Información

**institucional (que comprende 4.1. Destinatario, 4.2. Autor del informe, 4.3. Personas a las que se les hace llegar una copia del informe y 4.4. Lugar y fecha del informe)**

**Para: Lic. Bertha Ochoa  
Jefa de Recursos Humanos de Servicios Seguros S. A.  
De: Lic. Julián del Solar  
Director de Investigaciones  
CC: Lic. Roberto Valle  
Gerente General de Servicios Seguros S. A.  
Fecha: San Isidro, 11 de diciembre de 2007**

##### 5. Introducción

##### 1. Introducción

El presente informe analiza el servicio de atención al cliente que la empresa Servicios Seguros S. A. brinda a sus clientes cuando ellos realizan gestiones en alguna de sus sedes institucionales ubicadas en Lima metropolitana. En primer lugar, se realiza el diagnóstico solicitado. Luego, se establecen las conclusiones y se formula una urgente recomendación para superar las deficiencias detectadas. Finalmente, se presentan los adjuntos correspondientes.

##### 6. Desarrollo

##### 2. Diagnóstico

<sup>1</sup> Ejemplo tomado del material elaborado por Paul Llaque para el curso Habilidades Comunicativas. Lima: UPC, 2007

En primer lugar, es necesario señalar que Servicios Seguros S. A. es una organización que presta servicios hace veintidós años en el rubro de seguros de vida. Hace siete años, la empresa perdió el liderazgo y se situó en el segundo lugar, después de Pacífico Vida, que había hecho su aparición solo dos años antes. A pesar de ello, la participación de Servicios Seguros S. A. es del 35%, una cifra bastante importante, solo superada por la de Pacífico Vida, que es del 42%. Esto significa que ambas empresas se reparten el 77% de la torta del rubro del mercado peruano. Las otras siete empresas del rubro copan el 23% restante.

El análisis del servicio al cliente brindado por Servicios Seguros S. A. revela muchas deficiencias, tantas que se puede asegurar que la organización carece de un sistema o programa eficiente. Los miembros de la organización que tienen trato inmediato con los clientes no poseen la mínima capacitación para atenderlos. Más aún, suelen estar poco motivados para el trabajo, y cumplen con sus tareas por obligación y malhumorados. En este caso, se trata de los vigilantes, las personas que atienden en las playas de estacionamiento, las recepcionistas, los cajeros, los denominados funcionarios de negocio y, eventualmente, los jefes de sección. Por lo general, el personal gerencial no tiene contacto con los clientes.

La situación se agrava por el hecho de que los clientes de Servicios Seguros S. A. pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B de Lima metropolitana. Es lógico que solo en estos dos niveles puedan encontrarse personas con la capacidad de gasto para contratar seguros de vida. Como es obvio, a mayor capacidad de gasto, mayor exigencia de una buena atención. Esa es la razón por la que el porcentaje de insatisfacción es muy alto: 88% en promedio entre todos los clientes. Como resulta obvio, los clientes de las sedes de San Isidro, Monterrico, La Molina y Miraflores, adscritos, de forma predominante, al nivel socioeconómico A, presentan mayor insatisfacción. Sin embargo, los clientes que se adscriben al nivel socioeconómico B (sedes de Chorrillos, Lima Cercado y Los Olivos) también muestran un alto porcentaje de insatisfacción. En la Tabla 1, se recoge el porcentaje de insatisfacción de los clientes de Servicios Seguros S. A.

<b>TABLA 1: PORCENTAJE DE INSATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES</b>		
<b>Sede</b>	<b>Número de clientes de la muestra</b>	<b>Porcentaje de insatisfacción</b>
San Isidro	50	95%
Monterrico	70	95%
La Molina	50	95%
Miraflores	70	95%
Chorrillos	40	85%
Lima Cercado	25	75%
Los Olivos	25	75%
7 sedes en total	330	88% en promedio global
<b>Nota:</b> Las cifras de los porcentajes han sido redondeadas. Las cifras con decimales se incluyen en el adjunto correspondiente.		

Como puede apreciarse, los porcentajes son alarmantes. Más aún, cuando se ha realizado entrevistas y *focus groups* destinados a extraer mayor información (véase Adjuntos), los clientes manifiestan, en su gran mayoría, el deseo de migrar a otra institución a la primera oportunidad que tengan. Felizmente para Servicios Seguros S. A., esta situación no es inmediata. No obstante, en el escenario probable de que Pacífico Vida realizara algún tipo de promoción para la migración —que es la empresa más mencionada por los clientes como aquella institución a la que irían—, Servicios Seguros S. A. incurriría en serios problemas financieros. En la Tabla 2, se presenta el porcentaje de clientes que migrarían a la primera oportunidad. Es importante señalar que las cuatro sedes que acogen a la mayor cantidad de clientes A presentan un porcentaje de 100%, lo que significa que probablemente todos migrarían. En el caso de los clientes de las otras tres sedes —en su mayor cantidad, clientes B—, casi todos también migrarían: más de nueve de cada diez.

<b>TABLA 2: PORCENTAJE DE CLIENTES QUE MIGRARÍAN A LA PRIMERA OPORTUNIDAD</b>		
<b>Sede</b>	<b>Número de clientes de la muestra</b>	<b>Porcentaje de insatisfacción</b>
San Isidro	50	100%
Monterrico	70	100%
La Molina	50	100%
Miraflores	70	100%
Chorrillos	40	97%
Lima Cercado	25	93%
Los Olivos	25	93%
7 sedes en total	330	98% en promedio global
<b>Nota</b> Las cifras de los porcentajes han sido redondeadas. Las cifras con decimales se incluyen en el adjunto correspondiente.		

## 7. Conclusiones

## 4. Conclusiones

Tres son las conclusiones más importantes que se pueden establecer del diagnóstico anterior:

1ª El análisis del servicio al cliente por parte de la empresa revela demasiadas deficiencias, tantas que puede asegurarse que Servicios Seguros S. A. carece de un programa de trabajo.

2ª Los clientes muestran un grado muy alto de insatisfacción: 88% en promedio.

3ª Si los clientes de la organización tuvieran oportunidad de migrar a una empresa de la competencia, lo harían hasta en un 98%.

4ª Servicios Seguros S. A. requiere, de manera urgente, un eficaz programa de atención al cliente, el cual deberá ser diseñado e implementado con la mayor brevedad posible.

## 8. Recomendaciones

## 5. Recomendación

La recomendación obvia que se puede sugerir es la siguiente: Servicios Seguros S. A. deberá contar con un eficaz programa de atención al cliente cuanto antes. Este programa deberá ser diseñado de acuerdo con la tecnología más avanzada de hoy y deberá tener en cuenta la especificidad del cliente de Servicios Seguros S. A. Asimismo, deberá ser fácil de implementar en el plazo más breve. Nuestra empresa, Consultores Peruanos, S. R. L., pone a disposición su vasta experiencia en la realización del diseño e implementación de programas de atención al cliente.

**9. Firma, aclaración y cargo**

**Julián del Solar**

**Lic. Julián del Solar  
Director de Investigaciones**

**10. Adjuntos (*elemento opcional*)**

**Adjuntos**

1. Procedimientos utilizados en la recolección de la información para el diagnóstico
2. Información cuantitativa en tablas sobre la investigación en cada sede
3. Información cuantitativa en tablas sobre el mercado peruano de seguros de vida

**11. Firma, aclaración y cargo (*elemento opcional*)**

**Julián del Solar**

**Lic. Julián del Solar  
Director de Investigaciones**

**12. Iniciales del responsable y de quien digitó**

**JS/js**



implementación. Un eficaz programa fidelizará a nuestros clientes y evitará la pérdida e insatisfacción de los actuales.

**6. Adjuntos**

Adjunto: *Informe de consultoría sobre el servicio de atención al cliente en Servicios Seguros S. A.*, por Lic. Del Solar, Director de Investigaciones de Consultores Peruanos, S. R. L.

**7. Saludo**

Atentamente,

**8. Firma, aclaración  
y cargo**

Bertha Ochoa  
**Lic. Bertha Ochoa**  
**Jefa de Recursos Humanos**

**9. Iniciales del  
responsable y de  
quien digitó**

BO/pt