

Plan estratégico para el fortalecimiento de la experiencia del cliente en CustodiaSeg, bróker de seguros, Ecuador Strategic Plan to Strengthen Customer Experience at CustodiaSeg Insurance Broker, Ecuador

Caicedo Mendoza César Andrés ¹[0009-0003-4929-4468], Araque Paucar Melany Vanessa ²[0009-0002-2072-7306],

Cabrera Álvarez Elia Natividad ³[0000-0001-7661-5894], & Reigosa Lara Alejandro ⁴[0000-0002-4323-6668]

¹⁻²⁻⁴Universidad Bolivariana de Ecuador. Maestría en Administración y Dirección de Empresas. Vía Durán-Yaguachi, km. 5 ½, Durán, Ecuador.
CP EC092301. Guayas – Durán - Ecuador.

³Universidad de Cienfuegos, Cuba.

¹cesar.caicedo@ube.edu.ec ²melany.araque@ube.edu.ec

³eliacabreraalvarez@gmail.com ⁴areigosal@ube.edu.ec

CITA EN APA:

Caicedo Mendoza, C. A., Araque Paucar, M. V., Cabrera Álvarez, E. N., & Reigosa Lara, A. (2025). Plan estratégico para el fortalecimiento de la experiencia del cliente en CustodiaSeg, bróker de seguros, Ecuador. *Tesla Revista Científica*, 5(2), 568. <https://doi.org/10.55204/trc.v5i2.e568>

Recibido: 09-12-2025

Aceptado: 23-12-2025

Publicado: 09-01-2026

TESLA

Revista Científica
ISSN: 2796-9320



Los contenidos de este artículo están bajo una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Los autores conservan los derechos morales y patrimoniales de sus obras.
The contents of this article are under a Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license. The authors retain the moral and patrimonial rights of their works.

Resumen.

La experiencia del cliente constituye un factor estratégico en contextos competitivos, donde la confianza y la calidad del servicio influyen directamente en la fidelización. En Ecuador, CustodiaSeg presenta oportunidades de mejora debido a la falta de protocolos estandarizados y mecanismos formales para evaluar su servicio. El estudio tuvo como propósito diseñar un plan estratégico para fortalecer la experiencia del cliente mediante la aplicación del modelo SERVQUAL como herramienta diagnóstica. Se empleó un enfoque mixto, con diseño no experimental y alcance descriptivo, aplicando encuestas SERVQUAL a clientes y un análisis FODA al personal administrativo, complementados con entrevistas semiestructuradas. Los hallazgos se integraron en un Cuadro de Mando Integral (CMI) para orientar la formulación estratégica. Los resultados evidenciaron una alta satisfacción general, aunque con mayores brechas en capacidad de respuesta, tangibilidad y fiabilidad; El análisis FODA sugiere que estas brechas podrían estar asociadas a procesos operativos lentos, limitaciones tecnológicas y falta de estandarización y coordinación. El diagnóstico integrado priorizó una Estrategia de Reorientación (DO), orientando un plan enfocado en modernización tecnológica, estandarización de procesos y fortalecimiento de competencias digitales, articulando las capacidades humanas con la agilidad que exige el entorno organizacional y competitivo.

Palabras Clave: Calidad del servicio; Cuadro de Mando Integral (CMI); Experiencia del cliente; Planificación estratégica; SERVQUAL.

Abstract

Customer experience is a strategic factor in competitive contexts, where trust and service quality directly influence loyalty. In Ecuador, CustodiaSeg presents opportunities for improvement due to the lack of standardized protocols and formal mechanisms to evaluate its service. The purpose of the study was to design a strategic plan to strengthen the customer experience by applying the SERVQUAL model as a diagnostic tool. A mixed-methods approach was used, with a non-experimental design and a descriptive scope, applying SERVQUAL surveys to customers and a SWOT analysis to administrative staff, complemented by semi-structured interviews. The findings were integrated into a Balanced Scorecard (BSC) to guide strategic formulation. The results showed high overall satisfaction, although with larger gaps in responsiveness, tangibles, and reliability; The SWOT analysis suggests that these gaps could be associated with slow operational processes, technological limitations, and a lack of standardization and coordination. The integrated diagnosis prioritized a Reorientation Strategy (DO), guiding a plan focused on technological modernization, process standardization, and strengthening digital skills, articulating human capabilities with the agility required by the organizational and competitive environment.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC); Customer experience; SERVQUAL; Service quality; Strategic planning.

1. INTRODUCCIÓN

En un entorno donde la diferenciación ya no depende únicamente del producto o precio, la experiencia del cliente se ha convertido en el verdadero campo de batalla estratégico, especialmente en sectores como el asegurador, donde la confianza, la empatía y la percepción del servicio son factores decisivos para la fidelización y la sostenibilidad organizacional. La transformación digital y la creciente expectativa de los consumidores han obligado a las empresas de servicios a rediseñar sus procesos, priorizando la experiencia integral del usuario como un elemento clave de ventaja competitiva.

En este marco, CustodiaSeg, un bróker de seguros ecuatoriano, requiere un enfoque estratégico que traduzca las expectativas de sus clientes en mejoras operativas, culturales y tecnológicas. De manera concreta, el problema de investigación se formula así: ¿Cómo diseñar un plan estratégico que permita fortalecer la experiencia del cliente en CustodiaSeg, bróker de seguros en Ecuador?

Abordar esta pregunta facilitará identificar las brechas entre la calidad esperada y la percibida, priorizar los puntos de contacto clave y diseñar estrategias integrales que fortalezcan la experiencia del cliente, consolidando el posicionamiento competitivo de CustodiaSeg en el mercado asegurador ecuatoriano.

Investigaciones relevantes como (Pine & Gilmore, 1998; Schmitt, 2003; Lemon & Verhoef, 2016) han demostrado que una experiencia cuidadosamente diseñada contribuye a la fidelización, incrementa el valor percibido, reduce la sensibilidad al precio y promueve la recomendación de servicios. En consecuencia, las organizaciones líderes han incorporado herramientas como el Customer Journey Map y el Net Promoter Score (NPS) para gestionar de manera integral la experiencia del usuario en cada punto de contacto.

En los últimos años, las aseguradoras han intensificado su apuesta por tecnologías avanzadas como *big data*, inteligencia artificial y plataformas digitales, con el fin de ofrecer experiencias más personalizadas y eficientes al cliente (Ellili, 2023). Este fenómeno ha impulsado una redefinición de los modelos tradicionales de seguros, donde las *insurtech* se consolidan como agentes disruptivos que obligan a los actores tradicionales a adaptar rápidamente sus procesos y estrategias (Cosma, 2024).

En el contexto latinoamericano, informes del sector y algunos estudios señalan que la atención personalizada, el acompañamiento constante y la empatía son percibidos como elementos diferenciadores por los clientes. Sin embargo, la implementación de estrategias centradas en el cliente aún presenta limitaciones, especialmente en pequeñas y medianas empresas (pymes), que operan con recursos reducidos y procesos empíricos.

De igual forma, estudios recientes proponen modelos de transformación digital de la experiencia del cliente en seguros, que consideran factores tecnológicos, organizacionales y ambientales como ejes determinantes (Nikougoftar, Heydariyeh & Faezi, 2025). Asimismo, se ha demostrado que los canales digitales

influyen de forma directa en la percepción del cliente, particularmente en dimensiones como accesibilidad, personalización y confianza Veeramani y Jenesiszodykha (2025).

En Ecuador, la empresa CustodiaSeg, un bróker de seguros con sede principal en Quito, ha mostrado un crecimiento sostenido gracias a su capacidad operativa y a la adopción progresiva de tecnologías digitales para la gestión de pólizas. No obstante, esta evolución no ha estado acompañada por una estrategia formal orientada a la experiencia del cliente. Actualmente, la organización carece de protocolos estandarizados de atención y mecanismos de evaluación de la calidad del servicio, lo que limita su capacidad de fidelización y posicionamiento competitivo.

La experiencia del cliente es un constructo multidimensional y holístico que abarca todas las interacciones entre el individuo y la organización a lo largo de su ciclo de vida, integrando aspectos racionales, emocionales y contextuales (Gentile, Spiller & Noci, 2007; Verhoef et al., 2009; Lemon & Verhoef, 2016). En este marco, Pine y Gilmore (1998) introducen la economía de la experiencia, destacando que las empresas deben ir más allá de los servicios tradicionales para crear vivencias memorables centradas en las emociones y percepciones del cliente. De manera complementaria, Schmitt (2003) subraya la importancia de diseñar experiencias holísticas que integren dimensiones sensoriales, cognitivas y simbólicas capaces de generar una conexión profunda entre marcas y consumidores.

El Customer Experience Management (CEM) se presenta como un enfoque estratégico para gestionar la experiencia del cliente a lo largo de todo el Customer Journey, que incluye las fases de expectativa, interacción y lealtad posterior (Lemon & Verhoef, 2016). Este enfoque sostiene que la experiencia resulta de las percepciones subjetivas en cada punto de contacto, del contexto de interacción (digital, físico o social), de la coherencia del recorrido multicanal y de la capacidad de la empresa para crear valor emocional además del funcional.

A partir de este marco teórico, resulta necesario contar con herramientas capaces de traducir dicha complejidad en indicadores medibles. La teoría de experiencia del cliente plantea que la valoración del servicio depende de cómo el usuario percibe sus interacciones con la empresa, integrando elementos humanos, operativos y tecnológicos que en conjunto moldean su vivencia global del servicio. Estas interacciones no solo abarcan el trato directo del personal, sino también la eficiencia de los procesos, la claridad de la información, la disponibilidad de canales y la calidad de los soportes materiales y digitales. Desde esta perspectiva, el modelo SERVQUAL constituye una herramienta coherente con el enfoque teórico, ya que traduce la experiencia del cliente en cinco dimensiones que representan precisamente estos componentes, lo organiza en indicadores concretos y medibles que permiten identificar brechas entre lo que el cliente espera y lo que realmente recibe durante el servicio y orientar acciones de mejora alineadas con las expectativas de los usuarios.

Sobre esta base conceptual, se introduce el modelo SERVQUAL como herramienta central para el diagnóstico del servicio. Desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry en la década de 1980 (1985, 1988), el SERVQUAL constituye un referente teórico y empírico fundamental para medir la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente. Surge del reconocimiento de que los servicios, a diferencia de los productos tangibles, son intangibles, heterogéneos y perecederos, lo que requiere un enfoque diferenciado para su evaluación. Este modelo se basa en la premisa de que la calidad percibida resulta de la diferencia (gap) entre las expectativas previas y las percepciones posteriores del cliente respecto al servicio recibido, constituyendo la base para el análisis de la satisfacción y la mejora continua de la experiencia global.

El modelo se estructura en cinco dimensiones clave que configuran la percepción de calidad del servicio: fiabilidad (cumplimiento preciso y constante de lo prometido), capacidad de respuesta (agilidad y disposición para asistir al cliente), seguridad (confianza y competencia del personal), empatía (atención y comprensión individualizada) y tangibilidad (condiciones físicas, tecnología y apariencia del entorno y del personal). Cada dimensión se evalúa comparando la expectativa del cliente con su percepción, lo que permite identificar no solo la calidad actual del servicio, sino también las brechas específicas que deben ser abordadas para mejorar la experiencia del usuario (Parasuraman et al., 1988).

Diversos estudios en Latinoamérica han demostrado la utilidad del modelo SERVQUAL para evaluar la calidad percibida e identificar brechas en la atención. Garza-Carranza (2024) confirmó su efectividad en servicios en México, mientras que Rodríguez (2021) evidenció su capacidad para detectar áreas críticas de mejora en el sector financiero regional. En Ecuador, investigaciones como las de Torres (2023) y Dueñas Espinoza (2023) reforzaron su pertinencia en pymes y servicios locales, donde problemas como la falta de estandarización y la necesidad de integrar la experiencia del cliente son recurrentes. A partir de este respaldo empírico, el modelo SERVQUAL se consideró pertinente para evaluar la calidad percibida del servicio en CustodiaSeg, permitiendo identificar brechas entre expectativas y percepciones y generando la base necesaria para orientar un plan estratégico centrado en fortalecer la experiencia del cliente.

En consecuencia, el objetivo general de esta investigación fue diseñar un plan estratégico que fortaleciera la experiencia del cliente en CustodiaSeg, mediante la implementación del modelo SERVQUAL como instrumento de evaluación de la calidad del servicio. Esta propuesta respondió a una necesidad operativa concreta, integrando fundamentos teóricos y metodológicos sólidos que generaron valor organizacional y fomentaron una cultura de mejora continua.

A partir de los resultados del diagnóstico, se definió la estructura del plan estratégico utilizando el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión. En el contexto asegurador, estudios recientes como los de Monroy-Espinosa, Razo-Cajas y Solórzano-Polo (2023) demuestran cómo el CMI permite alinear la estrategia con los procesos clave en corredores de seguros. Asimismo, Tsvetkova (2020) destaca que su implementación mejora la satisfacción de los grupos de interés al integrarse con enfoques como la gestión de

calidad total (TQM). Estos antecedentes justificaron su elección como herramienta de apoyo en la presente propuesta, al evidenciar su efectividad en la articulación entre estrategia, desempeño y mejora continua. En este sentido, el uso del CMI se fundamentó en su capacidad para traducir los objetivos institucionales en acciones concretas, fortaleciendo la gestión basada en resultados y el aprendizaje organizacional.

2. METODOLOGÍA

La investigación adoptó un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos. Este enfoque combinó la objetividad del paradigma positivista (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2018) con elementos interpretativos que facilitaron captar percepciones y significados desde la perspectiva del cliente y del personal interno. El estudio adoptó un diseño no experimental y transversal, con alcance descriptivo.

La población del estudio estuvo conformada por 4.094 clientes activos con pólizas vigentes. A partir de esta población finita se calculó una muestra de 313 asegurados mediante muestreo aleatorio simple, con un nivel de confianza del 95 % y un error muestral del 5,3 %, siguiendo los criterios de estimación para poblaciones finitas propuestos por Triola (2018). Asimismo, se incluyó al total del personal interno, compuesto por 25 colaboradores administrativos y comerciales, entre ellos seis líderes de área, con el fin de analizar las percepciones operativas y los factores internos que inciden en la experiencia del cliente.

La investigación combinó métodos teóricos, empíricos y técnicas de análisis para obtener una visión integral del problema. Se aplicaron los métodos analítico, sintético, inductivo-deductivo, hipotético-deductivo e histórico-lógico para identificar causas, efectos y brechas en la gestión de la experiencia del cliente en el sector asegurador ecuatoriano.

Se aplicaron encuestas estructuradas con escala Likert a los clientes y entrevistas semiestructuradas al personal, con el propósito de recoger percepciones y propuestas de mejora. Los datos fueron analizados mediante métodos descriptivos (frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central) y complementados con un análisis temático para la información cualitativa, integrando ambos enfoques como base del plan estratégico propuesto. En este marco, el modelo SERVQUAL se empleó como instrumento principal de diagnóstico, por su solidez teórica y su capacidad comprobada para medir la calidad percibida del servicio en distintos contextos. Su versatilidad ha sido evidenciada en adaptaciones como la versión abreviada de Babakus y Boller (1992), que mantiene la validez psicométrica con menos ítems, y en las propuestas de Cuatrecasas (2010), ajustadas a realidades organizacionales latinoamericanas. Además, el modelo cumplió una función estratégica, al captar la voz del cliente, identificar puntos críticos del servicio y orientar acciones de mejora basadas en evidencia.

Con base en ello, se diseñó una versión reducida y adaptada del cuestionario SERVQUAL, ajustada a las condiciones operativas de la organización y al perfil de sus clientes. Se procuró conservar las dimensiones fundamentales propuestas por Parasuraman, Zeithaml y Berry, optimizando la carga cognitiva del encuestado

y facilitando su aplicación digital mediante un formulario en línea (Google Forms). Asimismo, se realizó una validación contextual, considerada un elemento clave del proceso, con el fin de asegurar que el lenguaje fuera claro, el contenido pertinente y la aplicación digital accesible para todos los participantes.

De manera complementaria, se aplicó un análisis FODA al personal administrativo mediante la misma plataforma digital usada para el cuestionario SERVQUAL, con el fin de reforzar el diagnóstico organizacional y contrastar los resultados sobre las brechas entre expectativas y percepciones del servicio. Su validación empírica facilitó verificar la claridad y coherencia de los ítems, así como la consistencia interna de las respuestas y las observaciones cualitativas de los participantes sobre su comprensión.

Con base en los resultados obtenidos de ambas herramientas, se estructuraron las acciones de mejora mediante un Cuadro de Mando Integral (CMI), modelo desarrollado por Kaplan y Norton (1992, 1996). Esta herramienta permitió traducir los hallazgos del diagnóstico en un conjunto equilibrado de indicadores distribuidos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Además de orientar la planificación estratégica, el CMI integró el monitoreo de resultados y el aprendizaje organizacional, conectando la información proveniente de usuarios y colaboradores con acciones concretas, medibles y alineadas con la misión de la organización.

La propuesta estratégica fue contrastada con los principios teóricos del modelo, evaluando su coherencia con los ejes estratégicos institucionales y los hallazgos del diagnóstico SERVQUAL y FODA. Esta revisión implicó verificar la alineación entre los objetivos estratégicos, indicadores y perspectivas del CMI, asegurando que cada acción planteada contribuya a la mejora continua de la calidad del servicio. Además, se revisó la viabilidad práctica de las iniciativas propuestas dentro del entorno operativo de CustodiaSeg, con el propósito de que el modelo sea aplicable, sostenible y útil como herramienta de gestión real.

La aplicación de los instrumentos se realizó con apego a los principios éticos de la investigación, procurando la voluntariedad, confidencialidad y uso académico de la información. Tras informar a los participantes sobre el objetivo del estudio y obtener su consentimiento, se procedió a la recolección de datos. Las acciones desarrolladas en este proceso se organizan y describen en la Figura 1.

Plan estratégico para el fortalecimiento de la experiencia del cliente en CustodiaSeg.

Nota. El esquema resume las etapas empleadas para la elaboración de la propuesta, integrando el modelo SERVQUAL, el diagnóstico FODA, la triangulación metodológica y la formulación estratégica mediante el CMI.

Etapla 2: Se aplicó un cuestionario FODA digital en Google Forms al personal administrativo de CustodiaSeg, con el fin de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan la calidad del servicio y la cultura organizacional. Los resultados permitieron reconocer factores internos que influyen en la experiencia del cliente y contrastar la percepción institucional con la de los usuarios externos.

Etapas 3: Con los datos obtenidos de los instrumentos SERVQUAL y FODA, se realizó una triangulación metodológica que integró los resultados cuantitativos y cualitativos. Este proceso permitió identificar coincidencias y discrepancias entre la percepción del cliente y la visión del personal, así como posibles factores asociados a las brechas detectadas. El análisis sirvió de base para definir los ejes estratégicos del plan.

Etapa 4: Con los hallazgos del diagnóstico triangulado, se diseñó el Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto por Kaplan y Norton (1996). Este instrumento permitió traducir los resultados del diagnóstico en acciones estratégicas, orientadas a mejorar la experiencia del cliente y alineadas con la planificación institucional. Asimismo, facilitó la gestión basada en resultados y el aprendizaje organizacional, consolidando la conexión entre el diagnóstico y la toma de decisiones.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados De Etapa 1:

El modelo SERVQUAL se aplicó a una muestra de 313 clientes activos de CustodiaSeg, cuyos resultados evidencian brechas negativas en las cinco dimensiones evaluadas, lo que indica que las percepciones se sitúan ligeramente por debajo de las expectativas. No obstante, los promedios obtenidos, superiores a 4,5 en expectativa y percepción, reflejan niveles de satisfacción elevados y consistentes entre los usuarios. Estos resultados se sintetizan en la Tabla 1, donde se comparan los valores promedio y las brechas correspondientes a cada dimensión, destacándose diferencias más perceptibles en capacidad de respuesta y tangibilidad, lo que evidencia oportunidades de mejora en la agilidad y en la experiencia digital del cliente.

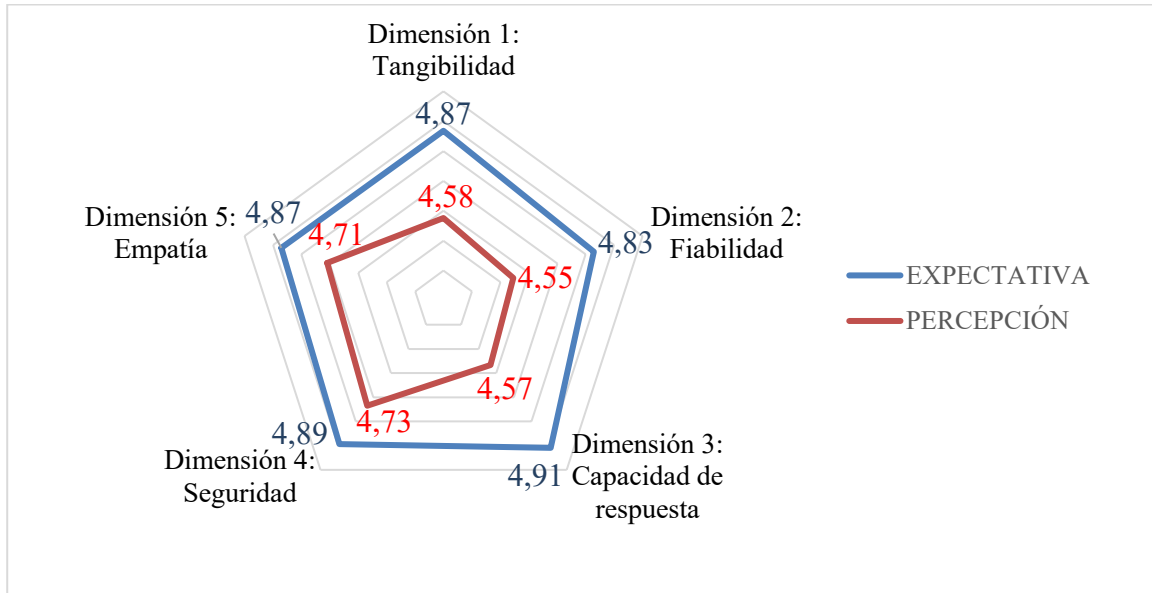
Tabla 1

Resultados del modelo SERVQUAL por dimensión.

Dimensión	Expectativa	Percepción	Brecha (GAP)
Tangibilidad	4,87	4,58	−0,29
Fiabilidad	4,83	4,55	−0,28
Capacidad de respuesta	4,91	4,57	−0,34
Seguridad	4,89	4,73	−0,16
Empatía	4,87	4,71	−0,16

Figura 2

Comparativo expectativas y percepciones SERVQUAL.



En la Figura 2 se presenta un gráfico de radar que permite visualizar comparativamente las expectativas y percepciones de los clientes en las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL. El patrón general muestra que, aunque las percepciones son altas en todas las dimensiones, tienden a situarse levemente por debajo de las expectativas, lo que coincide con las brechas moderadas ya reportadas en la Tabla 1. En conjunto, la representación gráfica confirma que los clientes valoran positivamente la confiabilidad y la atención recibida, aun cuando persisten oportunidades de mejora relacionadas con la agilidad y la modernización de los procesos de respuesta. A partir de estos resultados globales y de su representación visual, se presenta a continuación el análisis individual de cada dimensión.

- Dimensión 1: Tangibilidad: Los clientes valoran positivamente la imagen institucional, la presentación del personal y la claridad de los materiales informativos. No obstante, se evidencia un margen de mejora en lo relacionado con los recursos tecnológicos y los canales digitales, lo que sugiere la necesidad de continuar modernizando la infraestructura y reforzando la comunicación visual para alinearse con las tendencias del sector asegurador.
- Dimensión 2: Fiabilidad: Esta dimensión refleja confianza en el servicio y cumplimiento de los compromisos asumidos. Sin embargo, la comparación entre expectativas y percepciones muestra ligeras discrepancias vinculadas a la consistencia operativa y el seguimiento de las gestiones. Los resultados indican la conveniencia de afinar los procesos internos y fortalecer los mecanismos de trazabilidad para sostener el nivel de confiabilidad demostrado por los clientes.
- Dimensión 3: Capacidad de respuesta: Aunque los usuarios reconocen la disposición del personal y su actitud colaborativa, perciben retrasos puntuales en la atención de solicitudes y reclamos. Este hallazgo

evidencia la necesidad de optimizar los tiempos de respuesta y mejorar la coordinación entre áreas con el fin de asegurar una atención más oportuna y eficaz.

- **Dimensión 4: Seguridad:** Los clientes reportan altos niveles de confianza hacia el personal, destacando el trato profesional y responsable en el manejo de su información. La brecha identificada es mínima, lo que confirma una reputación consolidada en esta dimensión. Aun así, se considera pertinente mantener la vigilancia sobre la protección de datos y las medidas de ciberseguridad, especialmente ante la creciente digitalización de los servicios.
- **Dimensión 5: Empatía:** La atención personalizada y la amabilidad del personal son aspectos altamente valorados por los clientes, quienes perciben una relación cercana y de confianza. Aunque las expectativas tienden a ser ligeramente superiores a las percepciones, los resultados sugieren la importancia de conservar la atención humanizada y fortalecer el acompañamiento posterior a la prestación del servicio.

La media de brecha global (-0,25) confirma un nivel de satisfacción alto entre los clientes de CustodiaSeg, con oportunidades de mejora concentradas en la capacidad de respuesta, la tangibilidad y la fiabilidad. Por el contrario, las dimensiones de seguridad y empatía muestran percepciones sólidas y estables, lo que evidencia fortalezas claras en la atención personalizada y en la confianza generada por el personal.

Resultados De Etapa 2:

Esta etapa del estudio tuvo como propósito identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en la gestión de Custodiasseg, a partir de la percepción del personal administrativo de las distintas áreas. El diagnóstico interno permitió comprender de manera integral cómo se desarrollan los procesos organizacionales y cuál es su impacto en la calidad del servicio, información que posteriormente se complementará con la visión externa obtenida mediante el modelo SERVQUAL. Los resultados reflejan una apreciación general positiva del funcionamiento institucional, junto con la identificación de aspectos que requieren atención para fortalecer la gestión. A continuación, en la Tabla 2, se presenta el cuadro comparativo que sintetiza los principales hallazgos del análisis FODA.

Tabla 2
Análisis FODA de Custodiasseg.

Fortalezas	Oportunidades
1. Enfoque centrado en el cliente. 2. Atención personalizada bien desarrollada. 3. Relaciones humanas sólidas. 4. Comunicación interna funcional en los procesos operativos. 5. Personal altamente calificado. 6. Portafolio adecuado de productos.	1. Creciente conciencia social sobre la importancia de contar con seguros. 2. Creciente digitalización del sector asegurador. 3. Nuevos nichos de mercado emergentes. 4. Preferencia por servicios digitales por parte de los clientes.

7. Alianzas estratégicas bien consolidadas con aseguradoras. 8. Reputación confiable en el mercado. 9. Avances progresivos en herramientas digitales. 10. Compromiso con la mejora continua.	5. Mayor efectividad de las estrategias de comunicación digital en el mercado. 6. Entorno favorable para impulsar la innovación tecnológica.
Debilidades	Amenazas
1. Procesos operativos lentos. 2. Ausencia de protocolos estandarizados. 3. Dependencia persistente de canales tradicionales. 4. Limitado control directo sobre tiempos de respuesta. 5. Brechas en la comunicación interna estructural. 6. Coordinación interdepartamental insuficiente. 7. Limitaciones tecnológicas. 8. Capacitación limitada a contenidos técnicos de productos. 9. Escaso acompañamiento institucional a los agentes comerciales. 10. Sobrecarga operativa y falta de delegación efectiva 11. Cultura digital aún limitada. 12. Modernización insuficiente de procesos.	1. Creciente competencia entre brókers y aseguradoras. 2. Nuevas demandas de clientes jóvenes. 3. Persistente volatilidad económica. 4. Cambios regulatorios inestables. 5. Elevada brecha tecnológica del entorno. 6. Incremento de riesgos de ciberseguridad. 7. Competencia desleal y ofertas de bajo costo. 8. Ingreso potencial de empresas digitales low-cost.

En síntesis, el diagnóstico FODA muestra que Custodiaseg posee una cultura organizacional sólida y orientada al cliente, basada en la comprensión y acompañamiento permanente. No obstante, enfrenta el desafío de modernizar su estructura operativa y tecnológica para adaptarse a un entorno más competitivo y digital. El refuerzo de la comunicación interna, la capacitación continua y la implementación de herramientas tecnológicas son pasos clave para consolidar una gestión moderna y coherente, centrada en la experiencia del cliente, que servirá como base para la siguiente etapa de Triangulación entre los resultados del modelo SERVQUAL y el análisis FODA.

Resultados De Etapa 3:

La triangulación metodológica permitió articular los resultados cuantitativos del modelo SERVQUAL con los hallazgos cualitativos derivados del análisis FODA, ofreciendo una visión integral del desempeño organizacional y de la experiencia de servicio en CustodiaSeg. Este enfoque combinó la percepción externa de los clientes con la comprensión interna de los procesos y capacidades operativas, lo que posibilitó identificar no solo las brechas en la calidad del servicio, sino también los factores organizacionales que podrían estar asociados a dichas brechas.

A partir de este análisis integrado se determinó que la Estrategia de Reorientación (DO) constituye el cuadrante prioritario, al exigir que la organización aproveche las oportunidades del entorno para superar sus

debilidades internas y avanzar hacia un modelo de gestión más moderno, eficiente y coherente con las demandas actuales del sector asegurador, altamente favorable para la innovación. El mercado asegurador avanza hacia la automatización, la omnicanalidad, el Customer Relationship Management (CRM), la analítica de datos y la inteligencia artificial, todas herramientas que CustodiaSeg puede aprovechar para superar sus limitaciones internas.

Los resultados del SERVQUAL mostraron brechas moderadas en la capacidad de respuesta, tangibilidad y fiabilidad. La triangulación permitió relacionar estas brechas con diversas debilidades internas identificadas por el personal, entre ellas procesos operativos lentos o manuales, dependencia de canales tradicionales, ausencia de protocolos estandarizados, coordinación interna insuficiente y falta de sistemas integrados de gestión. Si bien la empresa posee fortalezas humanas significativas como personal calificado, empatía, atención personalizada y relaciones sólidas con clientes y aseguradoras, estas capacidades se ven condicionadas por limitaciones operativas y tecnológicas que dificultan alcanzar niveles superiores de agilidad y eficiencia.

Discusiones:

Este diagnóstico coincide con la literatura que señala que la digitalización de procesos y canales incrementa la accesibilidad, trazabilidad y confianza del cliente (Nikougoftar, Heydariyeh & Faezi, 2025). Asimismo, la falta de formalización y trazabilidad que afecta la fiabilidad y la capacidad de respuesta, ha sido identificada como un determinante crítico de la percepción de cumplimiento, por Dueñas Espinoza (2023), así como con Rodríguez (2021), quien demuestra que la coordinación interáreas es determinante para mejorar los tiempos de atención en el sector asegurador. La convergencia entre personal y clientes respecto a la seguridad confirma hallazgos previos de Schmitt (2003), quien identifica la confianza profesional como base de la lealtad sostenida. De igual forma, la consistencia en la valoración de la empatía coincide con lo planteado por Torres (2023), quien evidencia su papel central en la percepción de calidad del servicio en contextos ecuatorianos. Finalmente, la persistencia de procesos manuales refuerza la afirmación de Veeramani y Jenesiszodykha (2025) de que la digitalización integral reduce errores, tiempos de respuesta y eleva la satisfacción general.

En síntesis, la triangulación confirma que CustodiaSeg debe priorizar una Estrategia de Reorientación (DO) orientada a modernizar procesos, integrar sistemas y optimizar la gestión de la información, de modo que su fortaleza humana se traduzca en un desempeño tecnológico y operativo alineado con las demandas actuales del sector. La mejora de la experiencia del cliente requiere no solo habilidades del personal, sino también flujos de trabajo rediseñados, mayor automatización y una coordinación interna más eficiente. Una vez consolidada esta base, CustodiaSeg estará en condiciones de avanzar hacia una Estrategia Ofensiva (FO) que le permita capitalizar sus fortalezas institucionales y fortalecer su posicionamiento competitivo en el mercado asegurador.

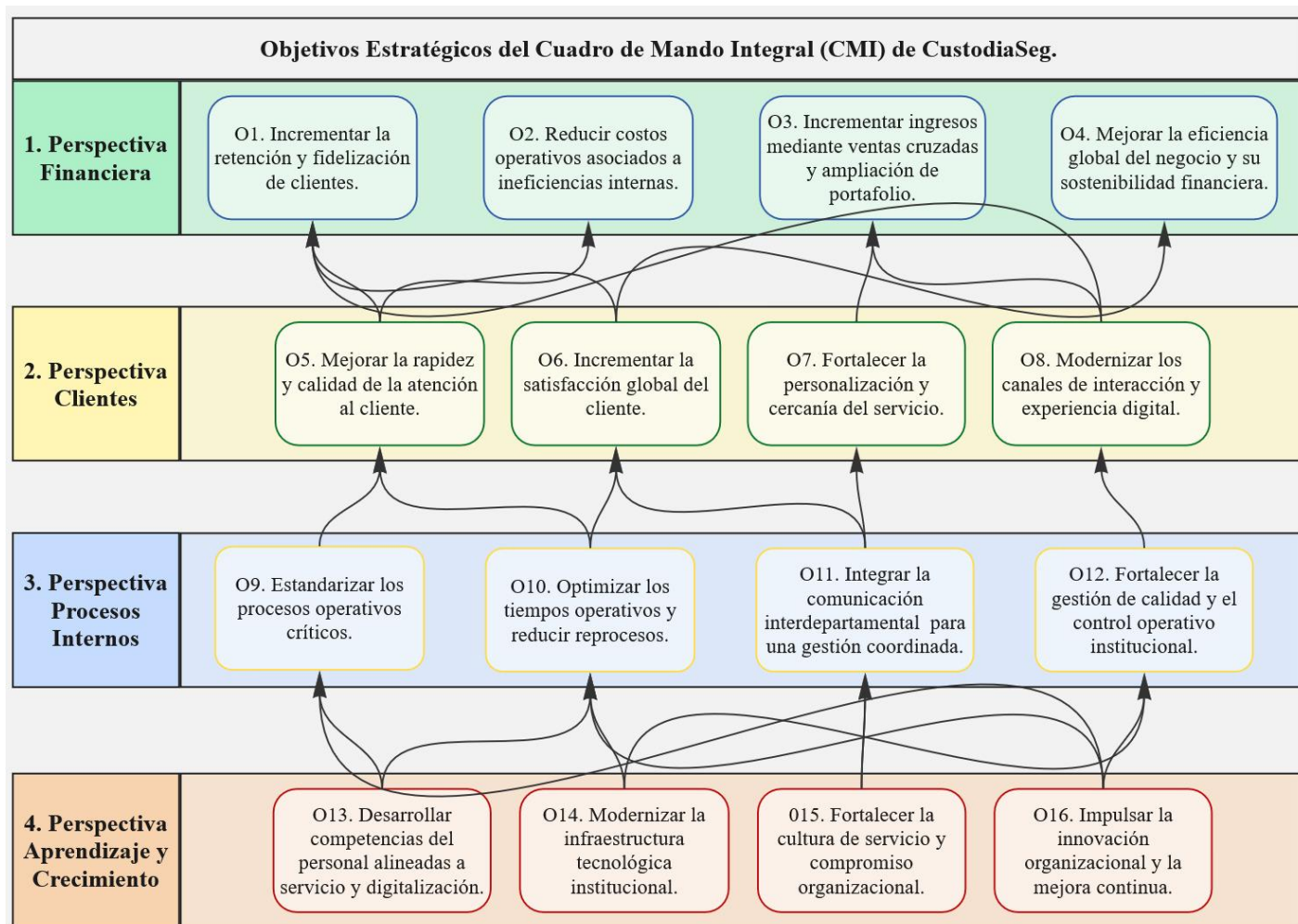
Resultados De Etapa 4:

Esta etapa corresponde al momento en que los hallazgos del diagnóstico SERVQUAL y el análisis FODA se articulan en una propuesta estratégica mediante el Cuadro de Mando Integral (CMI) orientado a fortalecer la experiencia del cliente mediante el desarrollo integral de las capacidades organizacionales, contribuyendo a un desempeño coherente con las demandas y expectativas del sector asegurador.

La Figura 3 presenta el Mapa Estratégico del CMI, donde se sintetiza la relación causa–efecto que conecta las capacidades organizacionales con los resultados esperados. El modelo muestra que la transformación institucional se sostiene en la base conformada por el talento humano, la cultura y la tecnología, elementos que impulsan la mejora de los procesos, fortalecen la atención al cliente y contribuyen al desempeño financiero. Esta estructura no implica una secuencia temporal, sino una lógica integral que orienta la toma de decisiones de manera coherente.

Figura 3

Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral (CMI) de CustodiaSeg.



Nota. La figura sintetiza la estructura del Mapa Estratégico y la organización de los objetivos en las cuatro perspectivas del CMI.

En la perspectiva financiera, la estrategia se orienta a fortalecer la sostenibilidad económica de CustodiaSeg a través de cuatro objetivos que integran acciones para incrementar la retención de clientes, optimizar los costos operativos, ampliar las oportunidades de ventas adicionales y asegurar un margen financiero adecuado. Para ello, se impulsa la fidelización mediante análisis del comportamiento del cliente, la automatización y estandarización de procesos para mejorar la eficiencia, la identificación de oportunidades comerciales mediante segmentación avanzada y el uso de analítica financiera para respaldar decisiones estratégicas. Estas iniciativas permiten alinear la gestión económica con las exigencias actuales del sector asegurador.

En la perspectiva de procesos internos, la estrategia se centra en consolidar operaciones más eficientes y coherentes mediante cuatro objetivos orientados a estandarizar procesos clave, mejorar la trazabilidad de las gestiones, agilizar los flujos operativos y fortalecer la coordinación entre áreas. Esto implica sistematizar procedimientos, digitalizar tareas para reducir tiempos de respuesta, implementar mecanismos de control y utilizar plataformas integradas que faciliten la articulación institucional. De esta forma, los procesos internos se convierten en un soporte sólido para la calidad del servicio y el desempeño financiero.

En la perspectiva del cliente, la estrategia se organiza en torno a objetivos dirigidos a elevar la satisfacción, fortalecer la confianza, personalizar la atención y mejorar la capacidad de respuesta. Las acciones se orientan a incorporar herramientas tecnológicas que agilicen la interacción, rediseñar el recorrido del cliente para detectar oportunidades de mejora, promover prácticas de comunicación empática y utilizar modelos de segmentación que permitan ajustar los servicios según perfiles específicos. Estas iniciativas buscan consolidar una experiencia coherente y positiva en todos los puntos de contacto.

Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la estrategia se sustenta en cuatro objetivos centrados en desarrollar el talento humano, modernizar la infraestructura tecnológica, consolidar una cultura orientada a la innovación y fortalecer el clima laboral. Para ello, se impulsa la formación en habilidades digitales y relacionales, la actualización de plataformas tecnológicas, la creación de espacios para la innovación y la implementación de prácticas de reconocimiento y retroalimentación. Estas capacidades constituyen la base que posibilita la ejecución de la estrategia institucional. En conjunto, los cuatro objetivos de esta perspectiva habilitan la capacidad de CustodiaSeg para adaptarse y responder a las exigencias actuales del entorno asegurador.

Además de la definición de objetivos y estrategias, esta propuesta considera necesario incorporar un sistema de seguimiento y control basado en indicadores clave de desempeño (KPIs), cuya presencia resulta fundamental para evaluar avances, ajustar decisiones y favorecer la ejecución efectiva del plan estratégico. De este modo, el CMI no solo articula los resultados del diagnóstico en una hoja de ruta coherente, sino que también orienta la transformación institucional de CustodiaSeg hacia una gestión más organizada, tecnológicamente actualizada y centrada en las necesidades del cliente. Asimismo, se reconoce la importancia

de considerar potenciales barreras de implementación, a fin de anticipar desafíos y fortalecer la viabilidad del modelo estratégico. En conjunto, el CMI ofrece una estructura que puede contribuir a que la empresa avance hacia un desempeño más eficiente y alineado con las demandas actuales del sector asegurador, fortaleciendo su capacidad para ofrecer un servicio competitivo y de calidad.

4. CONCLUSIONES

La integración de los resultados del modelo SERVQUAL y del diagnóstico FODA permitió obtener una visión comprehensiva del desempeño del servicio en CustodiaSeg. Si bien los clientes perciben una atención segura, empática y respaldada por un capital humano calificado, también se observan brechas moderadas en tangibilidad, capacidad de respuesta y fiabilidad. La triangulación sugiere que estas brechas podrían estar relacionadas con desafíos internos mencionados por el personal, como tiempos de atención prolongados, limitada digitalización y ausencia de procesos estandarizados. Con base en estos hallazgos, la organización se ubicó dentro de la Estrategia de Reorientación (DO), que plantea aprovechar las oportunidades del entorno, particularmente la digitalización del sector, la innovación tecnológica y la demanda creciente de servicios ágiles, para enfrentar las debilidades operativas identificadas. En este marco, el Cuadro de Mando Integral se constituye como una herramienta orientadora para estructurar la planificación estratégica mediante tres ejes prioritarios: la estandarización de procesos críticos, la modernización tecnológica y el fortalecimiento de las competencias digitales y relacionales del personal. En conjunto, los resultados indican la conveniencia de avanzar hacia una gestión más modernizada y apoyada en tecnología que complemente el valor del talento humano y contribuya a consolidar una experiencia del cliente más coherente, ágil y alineada con las demandas actuales del mercado asegurador.

No obstante, es importante reconocer las limitaciones metodológicas del estudio, dado que la recolección de datos se realizó en un solo periodo, lo que restringe la posibilidad de identificar variaciones temporales. En consecuencia, se recomienda desarrollar investigaciones futuras de carácter longitudinal que permitan observar la evolución de la experiencia del cliente a lo largo del tiempo. Asimismo, resulta pertinente incorporar análisis inferenciales y correlacionales en próximos estudios para fortalecer la precisión del diagnóstico y profundizar en la relación entre las brechas identificadas y los indicadores operativos de desempeño. Estas líneas de investigación contribuirían a fortalecer la comprensión del fenómeno y a orientar decisiones estratégicas más informadas en el ámbito del bróker de seguros.

5. AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a CustodiaSeg por facilitar el acceso a la información necesaria y a los clientes y colaboradores que participaron en el estudio, cuya disposición fue fundamental para la calidad de esta investigación.

6. FINANCIACIÓN

Esta investigación no recibió financiamiento externo y fue desarrollada de manera independiente con recursos propios de los autores.

7. CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener conflictos de interés relacionados con la elaboración o publicación de este artículo.

8. CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

En concordancia con la taxonomía establecida internacionalmente para la asignación de créditos a autores de artículos científicos (<https://credit.niso.org/>). Los autores declaran sus contribuciones en la siguiente matriz:

	Autor 1.	Autor 2.	Autor 3.	Autor 4.
Participar activamente en:				
Conceptualización	X	X		
Análisis formal	X	X		
Adquisición de fondos	X	X		
Investigación	X	X		
Metodología	X	X	X	
Administración del proyecto	X	X		
Recursos	X	X		
Redacción –borrador original	X	X		
Redacción –revisión y edición	X	X	X	
La discusión de los resultados	X	X	X	X
Revisión y aprobación de la versión final del trabajo.	X	X	X	X

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cosma, S., & Rimo, G. (2024). *Redefining insurance through technology: Achievements and perspectives in Insurtech*. *Research in International Business and Finance*, 70, 102301. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102301>
- Dueñas Espinoza, F. X., Hidrovo Burgos, S. M., & Loor Colamarco, I. W. (2023). Entre el análisis de brechas y el análisis importancia–valoración: una aplicación del modelo SERVQUAL. *Revista San Gregorio*, 1(55), 78–91. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i55.2388>
- Ellili, N., Nobanee, H., Alsaiari, L., Shanti, H., Hillebrand, B., Hassanain, N., & Elfout, L. (2023). *The applications of big data in the insurance industry: A bibliometric and systematic review of relevant literature*. *The Journal of Finance and Data Science*, 9, 100102. <https://doi.org/10.1016/j.jfds.2023.100102>
- Garza-Carranza, M. T. de la, Calderón-Pérez, A., Reyes-Berlanga, M. L., & García-Torres, M. Á. (2024). Calidad en el servicio mediante la metodología Servqual y satisfacción en pacientes hospitalizados. *Horizonte Sanitario*, 23(1), 73–81. <https://doi.org/10.19136/hs.a23n1.5697>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Monroy-Espinosa, F. J., Razo-Cajas, E. F., & Solórzano-Polo, P. H. (2023). El Balance Scorecard aplicado al diseño del plan estratégico de la Empresa CG Seguros. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 6(2), 198–207. <https://doi.org/10.62452/ra7bee85>
- Mohedano Torres, E. de J., Echeverría Ríos, O. M., Martínez Hernández, M., & Lezama León, M. H. (2023). Modelo SERVQUAL para medir la calidad en el servicio en operadores logísticos. *Revista CEA*, 9(19), e2234. <https://doi.org/10.22430/24223182.2234>
- Nikougofar, M., Heydariyeh, S. A., & Faezi Razi, F. (2025). Providing a model for digital transformation of customer experience in acquiring insurance services (Case Study: Asia Insurance). *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 5(1), 71–85. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.5.1.8>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Free Press.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105.
- Rodríguez, C. (2021). *Experiencia del cliente en el sector seguros en Lima: Un enfoque estratégico* [Tesis de maestría, Universidad ESAN].
- Schmitt, B. (2003). *Customer Experience Management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. Wiley.
- Triola, M. F. (2018). *Estadística* (12.^a ed.). Pearson.
- Tsvetkova, L. (2020). Total quality management in an insurance company: Use of balanced scorecards to meet the interests of stakeholders. *Journal of Corporate Finance Research*, 14(1), 39–54. <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.14.1.2020.39-54>
- Veeramani, J., & Jenesiszodykha. (2025). Assessing the influence of digital platforms on customer experience in the insurance industry: A case study on personalization, accessibility, and trust. *Arthshastra Indian Journal of Economics & Research*, 13(1), 63–68.