



BUAP | Facultad de
Administración

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS

**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN
ESTRATÉGICA ENFOCADO A LA SATISFACCIÓN DE LOS
CLIENTES CON SINIESTRO”**

TRABAJO PROFESIONAL DOCUMENTADO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA:

DULCE MARÍA DE MONSERRAT BECERRA RODRÍGUEZ

ASESOR DE TESIS:

MTRO. ELIAS SOSA SÁNCHEZ

PUEBLA, PUE.

SEPTIEMBRE, 2014

Índice

Indice de Figuras	5
Indice de Tablas	6
Indice de Gráficas	7
Abstract/ Resumen	8
Introducción.....	10
Globalización.....	10
La globalización y los seguros.....	12
El servicio de las aseguradoras en Latinoamérica	13
Los seguros en México	15
CAPÍTULO I.....	17
Marco Contextual.....	17
1.1 Descripción de la empresa objeto de estudio.....	18
1.2 Estructura organizacional	21
1.3.Los productos.....	23
1.3.1.Arrendamiento Puro	23
1.3.1.1 Características:	23
1.3.1.2 Ventajas del Arrendamiento Puro.....	23
1.3.2. Financiamiento	24
1.3.2.1Características	25
1.3.2.2 Ventajas del Financiamiento	25
1.4 Construcción del Objeto de estudio.....	25
1.4.1.Problematización y procedimiento del Reporte	28

1.5.Las cifras	32
1.6.Objetivo de la investigación	34
1.7.Preguntas de investigación	35
CAPÍTULO II.....	37
Marco Teórico.....	37
2.1 La importancia del Servicio al Cliente.....	38
2.2 Relación con el Cliente de Marketing	41
2.3 Satisfacción del cliente	41
2.4. Percepción del cliente	43
2.5. Modelos de Satisfacción del Cliente.....	45
2.5.1. ACSI Metodología	47
CAPÍTULO III.....	51
Marco Metodológico	51
3.1 Mejora Continua.....	52
3.2. Requisitos de la Mejora Continua.....	54
3.3. Principio de Pareto	54
3.4. Encuestas.....	56
3.5. Medición de índice de satisfacción al cliente.....	56
3.5.1. Índice TRIM	57
3.5.1.1Índice TRIM / Retención de clientes	58
3.5.1.2. Tipología TRIM	59
3.5.1.2.1 Tipología TRIM, Explicación	59
3.5.1.3. Análisis FODA	60
3.5.1.4. Atributos de las Fortalezas	61
3.5.1.5. Atributos de las debilidades.....	62

3.6. NPS (Net Promoter Score)	63
CAPÍTULO IV	66
Resultados.....	66
CAPÍTULO V	75
Conclusiones, Recomendaciones y Propuesta	75
5.1 Conclusiones.....	76
5.2 Recomendaciones.....	76
5.3 Principios Básicos del Servicio a Clientes	77
5.4 Propuesta de Implementación.....	78
Bibliografía.....	83
Glosario.....	85

Indice de Figuras

FIGURA 1. EL ORGANIGRAMA - ALTO NIVEL.22

FIGURA 2. DIAGRAMA DEL CICLO MEJORA CONTÍNUA53

FIGURA 3. TIPOLOGÍA TRIM.60

FIGURA 4. ATRIBUTOS / FORTALEZAS.....62

FIGURA 5. ATRIBUTOS / DEBILIDADES.63

FIGURA 6. NET PROMOTER SCORE CALIFICACIONES.64

FIGURA 7. SIMBOLOGÍA UTILIZADA PARA LAS GRÁFICAS DE RESULTADOS.....68

Indice de Tablas

TABLA 1. COMPARACIÓN DE COBERTURAS DE PÓLIZAS INCLUIDAS EN EL PROGRAMA.....	27
TABLA 2. QUEJAS RECIBIDAS SEMANA 20, 2013.....	33
TABLA 3. ESTRUCTURA DE LAS ENCUESTAS POR MARCA Y ZONA GEOGRÁFICA.....	57
TABLA 4. DIAGRAMA DE GANNT	82

Indice de Gráficas

GRÁFICA 1. GRÁFICA DE CASOS DE QUEJA RECIBIDAS SEMANA 20, 2013.	55
GRÁFICA 2. CONDICIONES DEL SEGURO PARA EL AUTO.....	69
GRÁFICA 3. SERVICIO DE LA COMPAÑÍA ASEGURADORA.	71
GRÁFICA 4. SATISFACCIÓN VS LEALTAD.....	73

Abstract/ Resumen

El presente trabajo pretende aportar información con respecto al análisis del resultado del Customer Satisfaction Index (CSI) en el contexto del grado de calidad del servicio que prestan las aseguradoras a los clientes de la Financiera Multimarcas cuando éstos requieren de sus servicios, ya sea a causa de siniestros por colisión, robo, cambio de cristal o robo de autopartes.

En este sentido, se busca analizar la relación entre los siguientes dos cuestionamientos

1. ¿Cómo perciben los clientes las condiciones del seguro que contratan vía la Financiera? Y 2. ¿Si están satisfechos con la calidad del servicio recibido por parte de las aseguradoras?

A fin de: evaluar dichos resultados para conocer la situación actual de percepción de servicio por parte de los clientes, así derivado de los resultados que se obtengan, tomar las acciones necesarias para corregir las deficiencias que, en su caso, sean detectadas y mejorar los indicadores de la experiencia y satisfacción de los clientes.

La metodología a utilizar se seleccionó de entre las metodologías existentes para la identificación y solución de problemas en el campo de la administración y gestión empresarial.

En base a esta selección se decidió utilizar: el Diagrama de Pareto como método para identificar y solucionar problemas.

Considerando que actualmente los mercados financieros y de servicios son altamente competitivos con lo cual se vuelven extremadamente demandantes de cara a la expectativa de servicio que los clientes generan hacia las empresas que se manejan en el ramo financiero automotriz y los servicios que éstas proporcionan, por consiguiente, representan un factor de comparación en la mente de los clientes impulsando la competitividad en estos segmentos.

Dado lo anterior, resulta indispensable revisar tanto las expectativas de servicio de los clientes, así como el grado de satisfacción que estos mantienen con estas empresas de servicio; a fin de identificar causas de dichas cifras así como cumplir el objetivo de mejorarlas y mantener los indicadores de servicio en un nivel competitivo.

La preferencia y lealtad de los clientes hacia una empresa o una marca actualmente no solo se basa en el precio, ahora influyen otros factores como el servicio proporcionado y el grado de satisfacción de los clientes.

En este estudio, se propone que con un plan de comunicación estratégico hacia los clientes, se logrará mejorar la experiencia de los clientes en los diferentes casos de siniestros. Mientras exista mayor información, habrá mayor satisfacción.

Introducción

A continuación se presenta el entorno de los seguros a nivel internacional mencionando el impacto de la globalización en este sector, así como la importancia del servicio que proporcionan las aseguradoras a los clientes y sus impactos en las relaciones estratégicas entre las aseguradoras y las financieras.

Globalización

Para iniciar este trabajo se hablará de la globalización a nivel mercado asegurador, sin embargo, para entender el término de globalización se realizará una breve introducción de la definición de Globalización en general, así como establecer algunas interrogantes primordiales acerca de ella, considerando las evidencias de algunos países.

¿Qué es la globalización?

La globalización es un proceso de interacción e integración entre la gente, las empresas y los gobiernos de diferentes naciones. Es un proceso en función del comercio y la inversión en el ámbito internacional, el cual cuenta con el respaldo de las tecnologías de información. Este proceso produce efectos en el medio ambiente, la cultura, los sistemas políticos, el desarrollo y la prosperidad económica, al igual que en el bienestar físico de los seres humanos que conforman las sociedades de todo el mundo.

Pero las políticas y el desarrollo tecnológico de las últimas décadas han incitado a un aumento tan grande en el comercio, la inversión y los movimientos migratorios transfronterizos, que muchos observadores consideran que el mundo ha ingresado a una fase nueva, en términos cualitativos, de su desarrollo económico.

Esta ola actual de globalización ha adquirido un gran impulso debido a las políticas que han abierto las economías internas y las economías a nivel internacional. Durante los años de la Segunda Guerra Mundial, y especialmente durante las últimas dos décadas, muchos gobiernos han adoptado sistemas económicos de libre mercado, lo cual ha aumentado ampliamente su propio potencial productivo y creado una visión de nuevas oportunidades para el comercio y la inversión en el plano internacional. Los gobiernos también han negociado dramáticas reducciones de las barreras comerciales y han suscrito acuerdos internacionales para promover el comercio de bienes, servicios e inversión. Para sacarle partido a las nuevas oportunidades en los mercados extranjeros, las corporaciones han construido fábricas en el exterior y establecido acuerdos de producción y comercialización con sus socios extranjeros. Por lo tanto, una característica decisiva de la globalización es una estructura industrial y comercial financiera en el ámbito internacional.

La tecnología ha sido el otro aspecto fundamental que ha impulsado la globalización. Los avances alcanzados especialmente en el campo de las tecnologías de información han transformado considerablemente la actividad económica. Las tecnologías de información le han ofrecido a todo tipo de actores económicos individuales: consumidores, inversionistas y comercios nuevas y valiosas herramientas para identificar y materializar oportunidades económicas, lo cual incluye análisis más rápidos y mejor documentados sobre las tendencias económicas en todo el mundo, una transferencia más fácil de bienes y la colaboración con socios distantes.

La mejor forma de hacer frente a los cambios ocasionados por la integración internacional de los mercados de bienes, servicios y capitales, es ser francos y

abiertos hacia ellos, la globalización genera oportunidades, pero también ocasiona riesgos. A la vez que aprovechan las oportunidades de mayor crecimiento económico y el mejor nivel de vida que trae consigo una mayor apertura, las autoridades a cargo de formular políticas –en el ámbito internacional, nacional y local– también enfrentan el desafío de mitigar los riesgos para los pobres, vulnerables y marginados, y de aumentar la igualdad y la inclusión.

Aun cuando la pobreza disminuye en sentido general, pueden aparecer aumentos regionales o sectoriales sobre los cuales la sociedad tiene que actuar. Durante todo el siglo pasado, las fuerzas de la globalización desempeñaron su función entre aquellas que contribuyeron al enorme mejoramiento del bienestar humano, lo que incluye haber sacado de la pobreza a millones de personas. En su avance, estas fuerzas tienen la posibilidad de continuar proporcionando grandes beneficios a los pobres, pero el éxito seguirá dependiendo fundamentalmente de factores como la calidad de las políticas macroeconómicas generales, el funcionamiento de las instituciones, tanto en su carácter formal como informal, y los recursos disponibles, entre otros muchos factores. Para poder lograr aproximaciones justas y factibles a estas necesidades reales muy humanas, los gobiernos deben escuchar la voz de todos los ciudadanos.

La globalización y los seguros

La industria aseguradora forma parte del sector financiero como un subsector muy especializado. Tradicionalmente su principal objetivo ha sido la cobertura de los llamados “riesgos puros”, es decir de aquellas situaciones para el asegurado que, en caso de suceder, solo pueden derivarse pérdidas.

Los clientes abonan una cantidad monetaria llamada “prima” a cambio de la cual y durante el periodo de validez del seguro, la entidad se compromete contractualmente

a cubrir el siniestro que pueda producirse, en los términos pactados en la póliza. Este contrato celebrado a un plazo (generalmente anual) puede prorrogarse con el pago periódico de nuevas primas.

Las aseguradoras ocupan el dinero ingresado en forma de primas para gestionarse eficientemente, invirtiéndolo temporalmente en mercados mobiliarios e inmobiliarios, para atender los siniestros futuros, los gastos de gestión y el beneficio empresarial”.

El proceso del riesgo y su cobertura es estudiado por la matemática y la estadística actuariales, que facilitan herramientas para determinar el importe adecuado que debe tener la prima a pagar en cada caso.

Los riesgos cubiertos por el sector pueden ser tan variados como situaciones pueden darse en la vida de los ciudadanos y de las instituciones. En razón a esta variedad, a la incertidumbre de su titular y de los periodos de recurrencia de los fenómenos, las compañías deben cubrir a su vez sus propios riesgos de insolvencia a través de contratos de reaseguro en el mercado internacional. Este sistema permite distribuir el riesgo en pequeñas partes y en numerosos operadores a lo largo del mundo.

El servicio de las aseguradoras en Latinoamérica

Además de contar con primas estables o en descenso, los asegurados siguen beneficiándose del hecho de que, tanto los aseguradores locales como internacionales, están ofreciendo productos adicionales y capacidad suficiente para las crecientes economías latinoamericanas.

El compromiso general de las aseguradoras con toda la región ha ayudado a mantener las primas estables, incluso cuando la demanda de cobertura en algunas líneas ha aumentado considerablemente.

En 2013, los programas de Daños Materiales (Property) experimentaron una reducción cercana al 10% en muchas de las renovaciones, debido al incremento de la competencia y la capacidad, así como, por los aceptables índices de siniestralidad; mientras que en Daños Personales (Casualty) las primas permanecieron estables o con ligero descenso.

La cobertura para líneas financieras es la que presentó mayores retos en 2013, con primas en ascenso en la mayoría de países. Venezuela continúa experimentando los mayores problemas para los asegurados, con primas en ascenso en la mayoría de los ramos. Las empresas de Perú también han visto subir los precios en diferentes líneas de productos.

La regulación gubernamental es sin duda el principal reto que afronta el mercado asegurador especialmente en países como México, Colombia y Venezuela, donde el gobierno controla importantes segmentos de la industria.

Este factor ha dado lugar a un aumento de los niveles de incertidumbre, y a una falta de capacidad en algunos ramos. Sin embargo, la mayoría de los gobiernos han adoptado un enfoque más restringido, incrementado los cambios legislativos y regulatorios.

Los seguros en México

En la última década el mercado asegurador en México ha tenido un auge bastante considerable, la incursión de aseguradoras de otros países ha impulsado la competitividad en el servicio.

Sin embargo, también se ha incrementado el número de asegurados con lo cual las aseguradoras se enfrentan al desafío de atender a todos los asegurados con calidad, rapidez, calidez y eficiencia.

Para poder lograr esta atención resulta importante rediseñar los modelos de servicio que tienen establecidos las aseguradoras para poder lograr la meta de calidad en el servicio y a la vez eficiencia en los procesos cuidando la rentabilidad.

Derivado del incremento en la oferta de los servicios en el ramo asegurador, los clientes cuentan con mayores opciones para poder seleccionar la aseguradora que les ofrezca los mayores beneficios con el mejor servicio y con el costo más competitivo; lo cual ha llevado a las aseguradoras a tener ofertas cada vez más agresivas sacrificando algunos aspectos importantes como son: la capacitación, la reingeniería de procesos, etc.

Ahora bien, el cliente tiene la decisión de contratar o no con tal o cual aseguradora y en su caso, de cancelar su póliza si el servicio recibido no ha sido el esperado, en este contexto se desarrolla el presente trabajo.

Para los financiamientos automotrices el seguro es un accesorio muy importante que forma parte de la oferta y del producto como tal, derivado a esto; la aseguradora se

convierte en un socio estratégico de las financieras, dado que proporcionará servicios a los clientes de dichas entidades.

Al ser socios estratégicos, comparten entre otras cosas, obligaciones y compromisos de servicio y atención que afectan a ambos actores.

Dado que el servicio es un detonante para la recompra o recontractación de los clientes, se torna en un aspecto clave y delicado en el cual tanto las financieras como las aseguradoras tendrán que trabajar para conjuntamente cuidar y atender a los clientes con excelencia, no solo satisfaciendo las necesidades de estos sino excediéndolas.

Esto es un desafío al que se enfrentan las compañías que han decidido optar por las alianzas estratégicas, en este caso financieras y aseguradoras.

Dada la importancia en el servicio de las aseguradoras hacia los clientes es necesario que se mantenga un alto nivel de satisfacción en la mente de los clientes.

Para lo cual se analizarán las mejores prácticas en cuestión de servicio innovando y creando valor hacia los clientes si es que se pretende mantener a los clientes actuales e incrementar su nivel de satisfacción así como hacer crecer el negocio.

El presente trabajo se basa en las operaciones de la Financiera Multimarcas que tiene en puerta el desafío de lograr la excelencia en el servicio integral a sus clientes apoyándose en sus socios estratégicos como lo son las aseguradoras.

CAPÍTULO I

Marco Contextual

1.1 Descripción de la empresa objeto de estudio.

Financiera Automotriz Multimarcas

La Financiera Automotriz especializada en Multimarcas, cuenta con una trayectoria de 15 años en el mercado mexicano ofreciendo las principales marcas automotrices con planes de Financiamiento y Arrendamiento.

Misión

Entusiasmar a nuestros clientes en todo el mundo con automóviles innovadores, confiables y amigables con el medio ambiente, así como con servicios de excelencia, para obtener resultados sobresalientes.

Visión

- Somos una empresa exitosa que genera utilidades de manera sustentable
- Somos líderes en el mercado mexicano, logrando satisfacer y retener al cliente ofreciendo un servicio excelente.
- Somos competitivos y confiables en el desarrollo y la producción de vehículos y componentes.
- Somos un socio comercial atractivo para proveedores y concesionarios, estableciendo con ellos relaciones sustentables.
- Somos un equipo de colaboradores competentes, comprometidos y satisfechos.
- Contamos con procesos innovadores, confiables y transparentes, enfocados a una calidad excelente y la satisfacción de nuestros clientes.

Principios

- Orientación a la mejora continua de nuestros procesos.

- Cumplir con los requisitos nacionales y del Grupo en materia de: Calidad en los productos y servicios, prevención de la contaminación ambiental, seguridad y salud laboral
- Fomentar una actitud de excelencia en todos nuestros colaboradores y socios comerciales.

Valores:

▪ Respeto

- Respetamos los logros de nuestros colaboradores, colegas, jefes, socios comerciales y competidores.
- Para lograr las metas comunes, valoramos la contribución de cada persona.
- Buenos ejecutivos se rodean de colaboradores competentes y responsables. Ejecutivos de clase mundial trabajan con colaboradores de clase mundial. Por lo tanto, la intervención frecuente del jefe en el trabajo diario es una excepción.
- Las decisiones se toman por la instancia competente, la jerarquía corrige solo en casos excepcionales.

▪ Responsabilidad

- Nuestras metas son ambiciosas, nuestras premisas, realistas y los reportes, honestos.
- El dar demasiada o muy poca libertad es irresponsable. La valentía, la creatividad y la imaginación son requisitos importantes para utilizar la libertad.
- Necesitamos ver el detalle y no perder de vista el conjunto, para unir los aspectos estratégicos y operativos.
- Las planeaciones y los reportes deben reflejar la realidad y los riesgos, para así poder analizar correctamente y obtener conclusiones adecuadas.

- **Crear valor**

- Siempre actuamos con el propósito de generar valor agregado.
- En la competencia conservamos una actitud abierta y cooperativa, donde convencemos a través de resultados.
- Aceptamos las mejores soluciones de otros y construimos sobre ellas.
- Nos enfocamos solo en actividades que crean valor,
- La transparencia en todos los niveles apoya decisiones orientadas a crear valores.

- **Capacidad de renovación**

- Convencer a la organización de nuestras ideas, con valor, tenacidad y persistencia, es tan importante como la idea misma.
- El proceso de discusión que esto implica lo llevamos a cabo de una manera constructiva y abierta.
- Ello contribuye a la calidad de la idea. La capacidad de generar redes profesionales de conocimiento y competencia es una fuente importante de renovación.
- Como nuestros logros de hoy pueden estar obsoletos mañana, desarrollamos nuevas ideas con una velocidad mayor a la competencia. Lo hacemos incluso cuando las cosas van bien.

- **Desarrollo sustentable**

- En nuestra actuación diaria tomamos en cuenta los objetivos a largo plazo de la empresa y los niveles directivos favorecen iniciativas orientadas a asegurar su futuro.
- Somos responsables del éxito a largo plazo equilibrando metas económicas, ecológicas y sociales. El asegurar el futuro desde todos los puntos de vista es la tarea central del Director General.

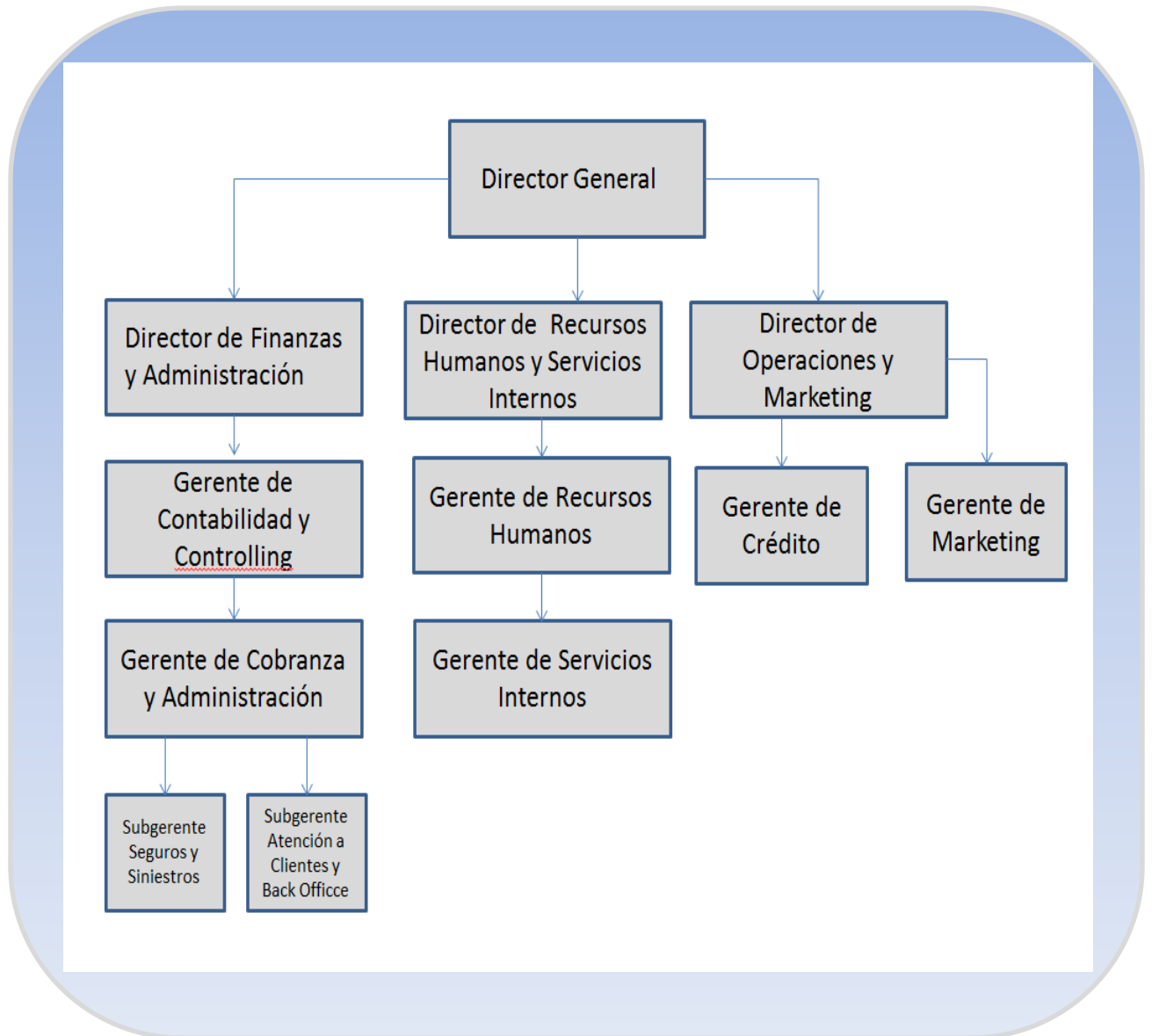
- Cada directivo apoya iniciativas de innovación y genera las condiciones para el éxito a largo plazo.
- Creamos una organización que logra buenos resultados en forma sostenida, aun cuando cambie de entorno a las personas responsables.
- - **Cercanía al Cliente**
 - El Cliente es nuestra razón de ser, por lo tanto todos nuestros esfuerzos y procesos están diseñados con el objetivo de proporcionar un servicio de excelencia hacia nuestros clientes internos y externos.
 - Nuestro principal objetivo es exceder las expectativas de nuestros clientes
 - Cada colaborador tiene como compromiso la atención y satisfacción al cliente
 - Nuestros productos contribuyen al logro de los objetivos financieros de nuestros clientes, por lo tanto es muy importante lograr clientes satisfechos.

1.2 Estructura organizacional

La estructura de la empresa es vertical se tiene un director general, quien a su vez se apoya de 3 directores que lo soportan y estos a su vez cuentan con 6 gerentes, con los cuales se soporta la operación de la compañía.

En la figura No. 1: El Organigrama Alto Nivel, se muestra el organigrama de la Financiera Multimarcas, a un Alto Nivel

Figura 1. El Organigrama - Alto Nivel.



Fuente: Elaboración propia 2014.

1.3. Los productos

La empresa ofrece arrendamiento puro y financiamiento de automóviles de pasajeros y comerciales multimarcas como: VW, Nissan Ford, Toyota.,

1.3.1. Arrendamiento Puro

La empresa es pionera en el arrendamiento puro de automóviles, este producto se orienta sobre todo al segmento de mercado de personas morales y físicas con actividad empresarial por los beneficios fiscales que representa esta opción.

1.3.1.1 Características:

- Plazos de 6 a 48 meses
- Pago inicial mínimo, que incluye:
- Renta Inicial
- Seguro
- Comisión por apertura
- IVA
- Los pagos mensuales se aplican a la renta del auto,
- Los pagos mensuales son más bajos que en el crédito automotriz, porque sólo representan la depreciación que éste sufre durante la vigencia del contrato y no el costo total del auto.
- El mantenimiento es obligatorio y el arrendatario debe mantener en buenas condiciones el auto.
- Al finalizar el contrato se deberá devolver el auto al concesionario.

1.3.1.2 Ventajas del Arrendamiento Puro

- Las rentas son deducibles de impuestos.
- El pago inicial es mínimo e incluye la primera renta del uso del auto.

- Permite que el costo de la renta sea generado por el ciclo de venta del negocio.
- Evita la descapitalización, dejando libres sus recursos financieros para invertirlos en áreas prioritarias de su negocio o empresa.
- Permite la renovación de vehículos obsoletos que implican costos de mantenimiento muy elevados.
- Disminuye los activos de su empresa administrando mejor los pasivos. •
- Posibilidad de cesión de derechos.
- Seguro de contado o financiado durante el plazo del contrato.

Es importante hacer una planeación fiscal adecuada para obtener los mayores beneficios fiscales.

No se desembolsa el dinero de un jalón, sino se hace en pequeñas mensualidades durante dos, tres o cuatro años. Se deduce en cada mensualidad el IVA, el interés del IVA, el ISR y el interés del ISR durante todo el contrato. La deuda también se puede amortizar

Rodríguez, Salomón, 2012.

1.3.2. Financiamiento

En este producto, el cliente adquiere la propiedad del bien, por medio del crédito que ofrece la Financiera, existen diferentes opciones tanto de enganche como de plazos.

Este producto está dirigido sobre todo al mercado de las personas físicas asalariadas, debido a que ofrece la facilidad de poseer el auto con requisitos mínimos y no existen ventajas fiscales asociadas al producto

Sin embargo, también las personas físicas con actividad empresarial y las personas morales suelen contratarlos, esto dependerá de los objetivos de cada una.

1.3.2.1 Características

Este es el 2º. Producto manejado por la compañía, con el cual el cliente puede hacerse de un auto pagando un enganche, el cual será un porcentaje del precio de lista del auto y el resto lo podrá pagar con mensualidad fijas.

El importe varía con respecto al porcentaje del enganche y plazo contratado.

1.3.2.2 Ventajas del Financiamiento

- Recepción del auto inmediatamente después de haber realizado el pago inicial.
- No se desembolsa el total del valor del vehículo al inicio del contrato, el cliente no pierde liquidez y puede invertir en otros conceptos.
- Cargo directo a cuenta bancaria del Cliente.
- Posibilidad de terminación anticipada sin penalización.
- Contratación del seguro anual y multianual financiado.
- Plan de asistencia y asesoría en el trámite de siniestros.
- Comisión por apertura financiada o de contado.
- Ofrece fórmulas integrales de servicios financieros que se adaptan a las necesidades de cada cliente.

1.4 Construcción del Objeto de estudio

Actualmente la empresa cuenta con un portafolio importante de contratos tanto de créditos como de arrendamientos, como se ha mencionado, dichos contratos incluyen un producto adicional que es el seguro del automóvil, debido a que el automóvil es la garantía de pago de cada uno de los contratos, resulta muy importante que dicha garantía se conserve en óptimas condiciones y sobre todo se encuentre cubierta con la protección que ofrecen las compañías aseguradoras.

Dado lo anterior, las aseguradoras son un socio estratégico muy importante para la Financiera, ya que son las responsables de cubrir los diferentes riesgos que se presenten a lo largo del ciclo de vida de los contratos.

Estos socios clave tienen la responsabilidad de atender a los clientes de manera excelente, sin embargo; derivado a que la atención de las aseguradoras no solamente depende de una sola persona o una sola área sino que dependiendo del asunto de riesgo que se trate, se involucran diferentes departamentos dentro de la estructura de las aseguradoras.

Al contratar los productos que ofrece la compañía se incluye las pólizas de:

- a) Seguro de vida durante el plazo del contrato y
- b) Seguro de automóvil, que se contrata Multianual por todo el plazo del contrato; dicho seguro está soportado por el “Programa exclusivo de seguros”, con este programa el Cliente goza de la cobertura de protección con las siguientes generalidades y aseguradoras.

La Financiera Multimarca, se apoya en una gama de 4 aseguradoras que proporcionan las coberturas tanto a los autos como a las personas dependiendo del tipo de póliza de que se trate.

En la Tabla 1:, se pueden observar las coberturas de pólizas incluidas en el programa, se incluye la comparación de dichas coberturas ofrecidas por las diferentes compañías aseguradoras con las que la Financiera trabaja, así como los deducibles que aplican en cada uno de los casos.

Tabla 1. Comparación de coberturas de pólizas incluidas en el programa

AMPLIA

<i>COBERTURA</i>				
Daños Materiales	Valor Factura Nuevos / Valor Comercial Usados (5% Deducible)	Valor Factura Nuevos / Valor Comercial Usados (5% Deducible)	Valor Factura Nuevos / Valor Comercial Usados (5% Deducible)	Valor Factura Nuevos / Valor Comercial Usados (5% Deducible)
Robo Total	Valor Factura Nuevos / Valor Comercial Usados (10% Deducible)	Valor Factura Nuevos / Valor Comercial Usados (10% Deducible)	Valor Factura Nuevos / Valor Comercial Usados (10% Deducible)	Valor Factura Nuevos / Valor Comercial Usados (10% Deducible)
Responsabilidad Civil por Daños a Terceros	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Gastos Médicos a Ocupantes	50,000 X ocupante	250,000	250,000	250,000
Servicios de Asistencia	Amparado	Amparado	Amparado	Amparado
Defensa Legal	Amparado	Amparado	Amparado	Amparado
RC en el extranjero	Amparado	Amparado	Amparado	Amparado

Fuente: Elaboración propia 2014.

El compromiso de cada una de las aseguradoras se traduce en ofrecer servicios de excelencia a sus clientes.

El Cliente puede requerir el servicio de la aseguradora desde un cambio de cristal hasta una colisión o Robo Total de la unidad.

En todos los casos, la aseguradora debe atender a los clientes y facilitar la asesoría legal que corresponda cuando sea necesario.

1.4.1. Problematicación y procedimiento del Reporte

Los diferentes tipos de siniestros que cubren dichas pólizas son:

- ✓ Rotura de Cristal
- ✓ Robo Total
- ✓ Pérdida Total por colisión

Cabe aclarar que los siniestros de robo parcial no están incluidos en las coberturas de estas pólizas; sin embargo, algunas de ellas cubren el robo de autopartes.

Las aseguradoras atienden los reportes de siniestro por medio de sus líneas directas gratuitas de Cabina donde recopilan los principales datos con respecto al siniestro, tales como:

1. Fecha de siniestro
2. Tipo de siniestro: Robo / Colisión
3. Lugar del siniestro
4. Condiciones del siniestro
5. Requerimientos de servicios de ambulancia
6. Requerimientos de asesoría legal en el crucero donde sucedió el percance.
7. Teléfono celular y correo electrónico de la persona que reporta el siniestro

Con esta información, el personal de cabina registra el siniestro y asigna ajustador para la atención correspondiente.

A partir de este momento, se inicia el proceso de atención de siniestro por parte de la aseguradora.

Dependiendo del tipo de siniestro derivan los trámites y procesos que se deben concluir para continuar con el proceso del siniestro.

Para Siniestros Robo Total, los trámites que el cliente debe realizar son:

1. Reportar el Robo ante la aseguradora
2. Levantar el Acta de Robo ante el Ministerio Público, en los casos de Financiamiento el Acta debe incluir que el agraviado es el Cliente, sin embargo, para los casos de Arrendamiento el agraviado es “la Financiera”, lo anterior debido a que el auto es propiedad de la Arrendadora.

En este trámite del levantamiento del Acta es donde, por error, la mayoría de los clientes de Arrendamiento declaran que la unidad es de su propiedad y por ende, el agraviado son ellos mismos.

Esto sucede cuando la aseguradora no le dio seguimiento al cliente, de esta manera no puede saber que el cliente declaró erróneamente sino posteriormente cuando el cliente documentará el siniestro y la aseguradora valida la documentación, es en este momento donde se detecta el error, y la aseguradora le informa al Cliente que deberá realizar otro trámite ante el Ministerio Público, que es un trámite de corrección del Acta de Robo.

Dado que la unidad es propiedad de la Arrendadora, quien puede realizar la corrección del Acta ante la autoridad es el dueño del auto, sin embargo, la Financiera ha otorgado poderes a los abogados de las aseguradoras para que realicen estos trámites.

A partir de este momento, la aseguradora deberá asignar al cliente un abogado con poderes para que éste mismo, realice el trámite mencionado.

Dado que las agencias de los diferentes Ministerios Públicos trabajan por cita, el proceso que el abogado en cuestión tendrá que realizar para poder concertar una cita será:

3. Acudir a la Agencia del Ministerio Público donde se realizó el Acta de Robo, solicitar una cita para que le otorguen fecha para comparecer ante el agente y realizar el trámite de corrección del acta correspondiente.

Cuando el acta que se pretende corregir fue levantada en un plazo mayor a 30 días, la autoridad procede a enviar esa documentación al archivo general, si ese fuera el caso, inicialmente el abogado deberá solicitar a la autoridad que busque y traiga la copia del acta, realizado lo anterior, se podrá entonces concertar cita para el movimiento de corrección de Acta.

Como se puede observar, este trámite no es inmediato y por lo menos tarda 15 días naturales, lo anterior genera la inconformidad de los clientes por no saber con quién dirigirse en cada una de las etapas del proceso, así como de no recibir la información actualizada del status del siniestro.

Esta es una de las causas de las quejas de los clientes, la falta de información oportuna por parte de las aseguradoras.

4. Acreditar propiedad ante la agencia del Ministerio Público y conseguir copia certificada de dicha acreditación.

5. Hacer trámite de baja de placas

6. Documentar el siniestro a la aseguradora., para lo cual el Cliente deberá entregar en original la siguiente documentación:

- a. Reporte de Robo ante la compañía de Seguros
- b. Acta original de Robo ante el Ministerio Público con la correspondiente acreditación de propiedad.
- c. Baja de Placas
- d. Comprobantes originales de pago de tenencias
- e. Comprobantes originales de pago de verificación
- f. Reporte de Robo ante Policía Federal Preventiva

7. Al entregar la documentación, la aseguradora entrega Acuse de Recibido y a partir de esa fecha la Financiera Multimarcas, realizará la cancelación del Contrato.

8. Posterior a la cancelación del contrato, la Financiera genera cargo por deducible a la cuenta del cliente

9. La Financiera genera Finiquito de la operación

Todo este trámite aproximadamente se lleva de 45 a 60 días al menos, ya que en caso de robo , después de reportar el robo , es necesario esperar a que transcurra el plazo establecido por la autoridad (30 días) para esperar a que aparezca el auto.

Si en ese periodo no se recupera el auto, entonces la aseguradora debería confirmar al cliente que es procedente el siniestro y es necesario documentar.

Todos los clientes que sufren siniestros y pérdidas totales ya sea por robo o por colisión deberán efectuar el pago de sus rentas o mensualidades hasta que el contrato concluya

Este mal servicio por parte de las aseguradoras provoca que el tiempo transcurrido entre la fecha del siniestro y la fecha de conclusión del trámite se prolongue considerablemente ya que al detenerse la atención a cada uno de los casos en sus diferentes fases, genera que los siniestros tarden mucho más del tiempo establecido en los procesos tanto de la aseguradora misma como de la financiera.

Actualmente se cuenta con un número considerable de quejas con respecto al servicio proporcionado por las aseguradoras en cada una de las fases del siniestro, lo cual afecta directamente en la experiencia que viven los clientes que de entrada es desagradable y con el mal servicio por parte de las aseguradoras esto se acentúa, estos momentos son considerados momentos de verdad por la vulnerabilidad en la que se encuentran los asegurados.

1.5. Las cifras

Las quejas recibidas de los clientes en el área de Seguros de la Financiera varían dependiendo de la fase del siniestro de que se trate y de la aseguradora en cuestión, derivado de esto, se tiene la siguiente información que incluye, entre otros datos, los siguientes:

1. El concepto de la queja del cliente.
2. La aseguradora que para efectos de este documento se utilizará la siguiente tabla de equivalencias:
 1. GNP Aseguradora 1
 2. Quálitas Aseguradora 2
 3. AXA Aseguradora 3
 4. Mapfre Aseguradora 4

En la Tabla 2, se presenta la distribución de las quejas por tema y aseguradora involucrada, ésta es la base de la información para el análisis del problema.

La tabla 2, muestra que la aseguradora que presenta más quejas es la Aseg. 1, con un total de 24 quejas por semana y que el tema más recurrente es el siniestro no atendido, seguido de las quejas por acreditación de propiedad.

Tabla 2. Quejas recibidas semana 20, 2013

No.	Tema de la queja	Aseg 1	Aseg 2	Aseg 3	Aseg 4	Total General
1	Denuncia: 1. Acreditación de propiedad 2. Corrección 3. Complemento	5	1	5		11
2	Devolución de primas no devengadas pendientes			1		1
3	Liberación de corralón	1	1			2
4	Póliza cancelada por error	1				1
5	Queja mal servicio		1	1		2
6	Reparación	1				1
7	* Sin tercero responsable * Cobro de deducible * Tercero responsable ABA	1				1
8	Siniestro no atendido	14	6	1	4	25
9	Valuación	1	1			2
	Total General	24	10	8	4	46

Fuente: Elaboración Propia con información de la Financiera Multimarcas

Derivado del análisis de la tabla anterior, se planteó la necesidad de contar con mayor información con respecto al grado de satisfacción que los clientes presentaban, esto generó que se realizara un estudio del nivel de servicio percibido por los clientes con respecto a la atención proporcionada por las diferentes aseguradoras en las distintas fases del proceso de trámite de siniestro, desde que ocurre el siniestro hasta que se concluye el trámite ya sea en caso de pérdidas totales con el pago de la indemnización por parte de la financiera o en la conclusión de la reparación para los casos de pérdidas totales.

1.6. Objetivo de la investigación

Como se mencionó en el inicio de este trabajo, el objetivo de esta investigación es analizar las cifras del índice de satisfacción del cliente con que se cuenta actualmente para determinar el nivel de satisfacción en el servicio que han experimentado los clientes en el último año, derivado de haber sufrido cualquiera de los 2 tipos de siniestros mencionados en éste capítulo.

El resultado del Índice de Satisfacción de clientes se considera un factor crítico para el éxito del programa de seguros, ya que la satisfacción de los clientes impacta en el grado de lealtad hacia la financiera y la aseguradora.

Por lo anterior, se plantea desarrollar un programa de comunicación y seguimiento intensivo, dirigido a los clientes con siniestro y a las aseguradoras involucradas, que nos permita acompañar al cliente en cada una de las etapas del proceso establecido en caso de ocurrir un siniestro, de manera tal que el cliente cuente con el soporte de la información oportuna, así como de la guía de la secuencia de cada una de las fases del proceso para concluir de manera oportuna y sin contratiempos el trámite del

siniestro de que se trate, cualquiera que sea el caso: Pérdida total por daños o Robo Total o Daños menores.:

Lo anterior, nos llevaría a incrementar el índice de satisfacción de éstos clientes ya que el costo asociado al tiempo de duración del proceso del siniestro se verá reducido, además de que se tendrá la oportunidad de detectar deficiencias en los procesos involucrados, permitiendo realizar los ajustes necesarios para eficientarlos, ya sea a nivel operativo o incluso a nivel estratégico y táctico.

1.7. Preguntas de investigación

Desde esta triple perspectiva: clientes financiera y aseguradoras, se deben analizar los resultados de las encuestas del índice de satisfacción de clientes tanto dentro de la organización como fuera de ella en el mercado nacional e internacional para evaluarlas desde la óptica estratégica de la competitividad, de aquí que surjan algunas interrogantes asociadas a esta investigación, como son:

- ¿Qué rol juega la evaluación que hace el cliente con respecto a los servicios de la Financiera?
- ¿Qué rol juega la evaluación que hace el cliente con respecto a los servicios de la Aseguradora?
- ¿Impacta en la lealtad hacia la marca la insatisfacción del cliente?
- ¿Cuál es el impacto que representa un cliente insatisfecho en el proceso de recompra hacia la financiera?
- ¿Cuál es el impacto que representa un cliente insatisfecho en el proceso de recompra hacia la aseguradora?
- ¿Es posible medir la satisfacción del cliente en cada una de las etapas del siniestro?
- ¿Es posible involucrar a los actores que participan en el proceso de siniestro para implementar un programa integral de mejoras?

¿Cómo lograr el compromiso de los socios estratégicos en sus diferentes niveles: estratégicos, tácticos y operativos?

CAPÍTULO II

Marco Teórico

2.1 La importancia del Servicio al Cliente

Cada vez es más notorio que el servicio al Cliente marca la diferencia entre una marca y otra por lo cual las empresas tienen que hacer un esfuerzo serio en transformar su atención al cliente (Goddard, 2014).

Seguramente el propósito de muchas organizaciones en el 2014, es brindar una mejor atención, pero este deseo debe verse reflejado en una estrategia para integrar los canales de interacción y la información del cliente.

Esta experiencia omnicanal es lo que los clientes esperan: el acceso y la utilización de sus datos, sin importar el canal por el cual quieran interactuar con la marca.

Podemos afirmar que, en general, las empresas no se han adaptado a este cambio, sin embargo, es cada vez más necesario que ofrezcan una experiencia en la que una interacción pueda iniciar en un canal o dispositivo y transmitirse a otro sin ningún problema, y así evitar que el cliente se sienta molesto o ignorado.

Los consumidores esperan que el servicio a clientes sea:

1. Consistente: sin importar la forma en la que contacte con el área de servicio.
2. Tener y utilizar la información actualizada (Goddard, 2014).

La capacidad de las empresas innovadoras y centradas en el cliente para enfrentar el reto y ofrecer una experiencia omnicanal, no solo les ayudará a retener y atraer clientes, sino que, en el fondo, también tendrá un impacto medible (Goddard, 2014).

Los negocios que adoptan una estrategia omnicanal, alcanzan tarifas de retención de clientes de hasta 91 % más altas cada año, comparado con empresas que no lo hacen (Goddard, 2014).

Estas cifras se tornan en una ventaja para las organizaciones porque los clientes desean que se les atienda por cualquier canal.

La calidad del servicio y satisfacción del cliente son conceptos muy importantes que las empresas deben entender si quieren seguir siendo competitivos y crecer.

En el entorno competitivo de hoy la entrega de servicios de alta calidad es la clave para una ventaja competitiva sostenible.

La satisfacción del cliente tiene un efecto positivo y directo en la rentabilidad de una organización.

Los clientes satisfechos son la base de cualquier éxito en todo negocio, de manera que la satisfacción del cliente lleva a repetir la compra, lealtad a la marca, y la recomendación positiva que va de boca en boca.

La lealtad para la recompra y retención de los clientes es resultado de la satisfacción del cliente.

Un cliente satisfecho comparte su experiencia por lo menos a otras 10 personas.

Por cada 100 quejas que las empresas resuelvan positivamente existe la probabilidad de que 81 clientes realicen recompras

Si la queja se resuelve en el mismo instante que se recibe, es probable que hasta 98 clientes de cada 100 que se quejaron, realicen recompra (iLifebelt / Referencias y servicio al cliente, 2012).

La satisfacción del cliente es el resultado que sienten los que han experimentado el rendimiento de una empresa que han cumplido con sus expectativas.

Además la satisfacción del cliente tiene un efecto positivo en la rentabilidad de la organización.

La importancia de las referencias se traduce en 10 recomendaciones, lo cual significa, al menos, 3 clientes potenciales. Las marcas crecen más por las referencias de clientes que por la inversión en publicidad (iLifebelt / Referencias y servicio al cliente, 2012).

La Evidencia empírica también muestra la conexión positiva entre la satisfacción del cliente, la lealtad y la retención. Hoy en día todas las empresas se están dando cuenta de la importancia de prestación y gestión de la calidad del servicio, lo que lleva a la satisfacción del cliente.

Temas como: la satisfacción del cliente, la calidad del servicio, la percepción del cliente, el cliente, lealtad, son las principales preocupaciones de las empresas de servicios de hoy en día, lo que mejora la organización de rendimiento y se traduce en más beneficios.

2.2 Relación con el Cliente de Marketing

Los clientes son muy diferentes hoy en día, debido a su exposición a la información son mejores educados, más exigentes en los productos y servicios que necesitan, aunado a que están más familiarizados con la tecnología.

El mercado de consumo del siglo XXI plantea muchas preguntas a las empresas que es necesario para responder a esta nueva era de consumismo. Customer Relationship Marketing (CRM) es una práctica que incluye todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito relaciones con los clientes. Construir y mantener relaciones con los clientes se ha convertido en un punto estratégico con las industrias de servicios. Por lo tanto, el marketing relacional se desarrolla a largo plazo y mejora el rendimiento empresarial a través de la lealtad del cliente y la retención de clientes.

Las empresas gastan dinero en publicidad y marketing para averiguar acerca de lo que quieren los clientes a fin de satisfacer sus necesidades y requisitos. Los administradores pueden utilizar la gestión de relaciones (CRM) como el arma más determinante para asegurar que los clientes vuelven y siguen siendo leales.

2.3 Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es un objetivo importante de todas las actividades empresariales. Las empresas se enfrentan a la competencia más dura, porque se mueven a partir de un producto y filosofía de ventas a una filosofía de marketing, lo que da a la empresa una mejor oportunidad superar a la competencia.

La satisfacción general del cliente se traduce en más beneficios para las empresas y aumento de ingresos. La preocupación principal del marketing es el conectarse con los clientes construyendo una fuerte relación a fin de satisfacer sus expectativas.

Factores que influyen en las expectativas del cliente

Una amplia gama de hechos contribuye a conformar las expectativas que un cliente tiene cuando solicita un servicio, entre ellos se encuentran:

- Experiencias previas
- Referencias de terceros
- Imagen y reputación, precio
- Contactos previos
- Avances tecnológicos
- Aspectos relacionados con el desempeño del personal.
- Promesas realizadas

Estos factores tienen un impacto importante sobre las expectativas e influyen en el nivel de calidad alcanzado (Velasco, 1994).

Las empresas tienen que desarrollar estrategias de cómo tratar a los clientes insatisfechos ya que no pueden permitirse bajo ninguna condición a perder clientes debido a que el costo de reemplazar el cliente perdido con un nuevo cliente es más grande.

Por lo tanto, las empresas deben encontrar la manera de recuperar a los clientes insatisfechos diseñando programas especiales para la recuperación del servicio, manejando las quejas del cliente con cuidado y no verlos como una pérdida de tiempo.

Las expectativas del cliente

Las expectativas del cliente juegan un papel importante en la formación de la satisfacción. El grado en que un producto o servicio cumple con la necesidad y el deseo de un cliente puede tener un papel importante en la formación de sentimientos de satisfacción por el impacto de la confirmación o des confirmación que tiene sobre la satisfacción.

Los consumidores esperan que se les entreguen productos y servicios de calidad; por lo tanto, las empresas tratan de ofrecer calidad total en sus productos y servicios.

2.4. Percepción del cliente

La percepción del cliente es una opinión sobre algo visto y evaluado y que varía de cliente a cliente ya que cada cliente tiene diferentes creencias hacia ciertos servicios y productos que juegan un papel importante en la determinación de su satisfacción.

La satisfacción es determinada por las percepciones y expectativas de la calidad de los productos y servicios. En muchos casos, la percepción es subjetiva, pero ofrece a las organizaciones algunas ideas útiles para desarrollar sus estrategias de marketing. Proporcionar alto nivel de servicio de calidad se ha convertido en el punto de venta para atraer la atención del cliente y es el motor más importante que lleva a la satisfacción.

Por lo tanto, la percepción y la satisfacción de los clientes están relacionadas entre sí, ya que si el servicio recibido está cerca de las expectativas del cliente habrá satisfacción.

Los clientes satisfechos proporcionan recomendaciones; lealtad y esto se traduce en ser fieles a la marca o servicio además de estar dispuestos a pagar un sobreprecio.

La lealtad del cliente

La lealtad del cliente es un factor clave en el crecimiento de las empresas y su desempeño.

La lealtad está relacionada con el negocio de la recompra, así un cliente es leal cuando recomprará un producto o servicio de un proveedor en particular.

Se puede definir como lealtad al compromiso del cliente a volver a adquirir un producto o servicio a pesar de las complicaciones que esto le pueda generar.

Es un estado doble de intención de comportamiento, grado de recomendación y preferencia por el proveedor del servicio (Pamies, 2004).

El valor percibido del producto y el servicio al cliente afecta el juicio acerca de satisfacción o la lealtad con el producto o el servicio.

La importancia de la fidelidad de los clientes es que está estrechamente relacionada con la supervivencia continua de la compañía y el crecimiento futuro.

Los clientes que están muy satisfechos con la empresa son muy propensos a permanecer con esa compañía, lo cual comprueba la teoría de la empresa ampliamente aceptada, la cual optimiza la rentabilidad con la retención de clientes; ya

que el costo de adquisición de nuevos clientes es más alto que el costo de retener a los clientes existentes (Pamies, 2004).

Por lo tanto, el objetivo de una empresa de servicios es la satisfacción de sus clientes a fin de estimularlos para retener y repetir la compra de servicios.

2.5. Modelos de Satisfacción del Cliente

En el área de servicio al cliente debe concentrarse la construcción de los indicadores de satisfacción de clientes que permitan a la empresa tomar las decisiones con la mayor garantía de aumentar su satisfacción, mejorar la imagen de marca, facilitar la eficacia en la gestión de los vendedores, mejorar la eficacia de las campañas de publicidad, promoción y en general las de mercadeo.

Se sabe que es muy difícil lograr un impacto positivo en el consumidor cuando éste tiene dificultades serías en sus interacciones con la empresa o en sus socios estratégicos, de ahí que, la gestión de esta área sea tan importante y estratégica en todas las empresas cualquiera sea su tamaño. No es posible mantener al cliente en el escritorio del gerente, los directivos y todos los empleados, sino a través del seguimiento a los indicadores que los mismos clientes van entregando a través de las interacciones de entrada o salida.

Las empresas tratan de mantener la lealtad de sus clientes mediante la mejora de los productos, procesos, así como en la calidad del servicio. Como resultado, en la última década, se han desarrollado índices nacionales con el fin de medir la satisfacción de los consumidores a través de una amplia gama de organizaciones.

Por lo tanto, a nivel nacional, el índice de satisfacción del cliente (ISC Índice de Satisfacción del Cliente) se utiliza para medir a las empresas con respecto a cómo satisfacen las necesidades de sus clientes.

El modelo de ISC puede también ser utilizado para la comparación de productos y servicios dentro de una industria. La mayoría de los países han establecido sus propios índices de satisfacción del cliente para medir la satisfacción del cliente y los resultados empresariales de las empresas y organizaciones.

El primer índice que medía la satisfacción del cliente fue el: Barómetro sueco de Satisfacción del Cliente, o SCSB, desarrollado en 1989.

El SCSB fue diseñado para obtener un ejemplo que representara a los clientes de las principales compañías en 32 de las más grandes industrias suecas. El Barómetro sueco original utilizaba el valor percibido y con una sola medición, se calculaban las expectativas del cliente.

En Alemania, el Deutsche Kundenbarometer o DK, se introdujo en el año 1992 y a partir de 1994 también incluye 31 industrias.

El Modelo Americano de Satisfacción del Cliente El American Customer Satisfaction Index (ACSI) es el indicador nacional de evaluaciones de los clientes con respecto a la calidad de los bienes y servicios disponibles para los residentes de Estados Unidos desde 1994.

Es el único uniforme, entre la industria y la medida del Gobierno de la satisfacción del cliente. Produce índices de satisfacción, sus causas y efectos, durante siete sectores

económicos, 39 industrias, 200 empresas del sector privado, los dos tipos de servicios de los gobiernos locales y el Servicio Postal de los EE.UU (Siskos, 2008).

El Índice de Satisfacción del Cliente es un promedio ponderado de tres preguntas con respecto a la satisfacción obtenida por el cliente.

Las preguntas se responden en una escala de 1 a 10 y se convierten en una escala de 0-100 para los informes.

Las tres preguntas miden:

1. Satisfacción general
2. Satisfacción en comparación con las expectativas
3. Satisfacción en comparación con una organización "ideal".

2.5.1. ACSI Metodología

El modelo de ACSI es un modelo de causa y efecto que involucra la satisfacción del cliente, las expectativas del cliente, la calidad percibida y valor percibido.

Los índices se presentan en una escala de 0 a 100. La encuesta y la metodología de modelado cuantifican la intensidad del efecto del índice.

El modelo ACSI explica la satisfacción del cliente (ACSI) así como la lealtad del cliente. En cuanto a los índices y los impactos, los usuarios pueden determinar controladores de la satisfacción, si mejoró, tendrían el mayor efecto en la lealtad del cliente.

Calidad percibida: es el primer determinante de los clientes en general, que es la evaluación del mercado servido de la experiencia reciente de consumo, se espera que tenga un efecto directo y positivo en la satisfacción general del cliente.

El valor percibido: es una medida de calidad en relación con el precio pagado. Aunque el precio suele ser muy importante para la primera compra del cliente, por lo general tiene un impacto algo menor en la satisfacción de las compras repetidas.

Expectativas del cliente: es el tercer factor determinante de la satisfacción global, que mide la anticipación del cliente sobre la calidad de los productos o servicios de una empresa.

Las expectativas representan tanto la experiencia de consumo previo, como en el futuro, hay información experiencial como la publicidad y la conocida como experiencia de boca-a-boca, y una previsión de capacidad de la compañía para ofrecer una calidad en el futuro.

Por lo tanto, la satisfacción tiene una relación negativa con respecto a las quejas de los clientes, ya que a mayor satisfacción de los clientes, menos probabilidades hay de que se quejen.

La lealtad del cliente es el componente crítico del modelo.

ACSI representa una nueva forma de evaluar y mejorar el desempeño de las organizaciones, las empresas y las economías. Por lo tanto, ACSI ayuda a las empresas, las industrias y las naciones que buscan mantener y fortalecer su posición en el entorno económico cada vez más competitivo del siglo XXI.

Las industrias de servicios están desempeñando un papel cada vez más importante en las economías globales de los países desarrollados y en desarrollo. El siglo XXI es considerado como la industria de servicios.

La calidad del servicio se ha convertido en un área importante de atención durante las últimas décadas tanto para los administradores, investigadores, como para los profesionales; debido a su gran impacto en el rendimiento del negocio de las empresas.

Los clientes juzgan la calidad del servicio en relación a lo que quieren comparando la percepción de la experiencias de servicio con la expectativas de lo que debería ser el resultado del servicio.

No solo es necesario evaluar la calidad de los bienes materiales y tangibles, sino también es muy importante la medición de la calidad de los servicios.

La calidad en una empresa de servicios es la medida de hasta qué punto el servicio prestado cumple con las expectativas que traía el cliente.

La calidad del servicio se ha convertido en un factor estratégico clave para las empresas, que les permite que los clientes lleguen a diferenciar sus productos y servicios de otros competidores mediante el uso de la calidad del servicio como un proceso que los clientes evalúan.

Proporcionar un alto nivel de calidad en el servicio es una buena estrategia para las empresas que las ayudará a tener éxito en sus negocios.

La calidad ha sido reconocida como una herramienta estratégica para el logro de la eficiencia y el rendimiento del negocio.

La calidad del servicio es visto como una forma de actitud que representa una evaluación global de largo plazo.

Mantener la calidad del servicio en cierto nivel y mejorar la calidad del servicio debe ser esfuerzos de toda una vida a aquellas empresas que desean la prosperidad para toda la vida en el corazón de los clientes.

La calidad de los servicios se produce durante la prestación del servicio, es decir durante una interacción entre el cliente y la empresa de servicios

Las empresas tienen que desarrollar una estrategia orientada al cliente en relación con la satisfacción del cliente, si quieren asegurarse una presencia a largo plazo en el mercado. Por lo tanto, una medición de la calidad del servicio es muy importante para la organización con el fin de realizar un seguimiento de las expectativas del cliente con el desempeño de la compañía.

La calidad del servicio es una medida de lo bien que el nivel de servicio entregado coincide con las expectativas del cliente

Ofrecer un servicio de calidad significa ajustarse a las expectativas de los clientes sobre una base consistente (Siskos, 2008).

Se concluye que la calidad en el servicio prestado al cliente ahora es una estrategia competitiva; ya que, dada la amplia gama de opciones a las que el cliente tiene acceso, ahora ya no solo busca el mejor precio sino también el mejor servicio asociado.

CAPÍTULO III

Marco Metodológico

Como apoyo a la solución del problema presentado en el capítulo anterior, donde se menciona que la Financiera recibe un volumen considerable de quejas de los clientes que han sufrido algún tipo de siniestro o simplemente han tenido la necesidad de ocupar los servicios de la aseguradora hasta por el simple hecho de la reimpresión de una póliza de seguro.

En este capítulo se presentarán algunas metodologías / herramientas existentes para la solución de problemas en general y en específico para la identificación y solución de problemas a nivel de gestión de negocios, lo cual ayudará a encontrar la causa raíz del problema así como su mejor solución .

También se explicarán conceptos utilizados en la evaluación de encuestas y acciones a seguir que se determinen en base a los resultados que arrojen dichas encuestas.

3.1 Mejora Continua

El Proceso de mejora continua es un concepto originado a partir de mediados del siglo XX que pretende introducir mejoras en los productos, servicios y procesos.

Postula una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis medible en cada uno de los procesos.

Algunos de los elementos más importantes que se utilizan para lograr la mejora continua son las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los clientes.

El proceso de mejora continua es la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

El proceso de mejora continua también conocido como PDCA por sus siglas en inglés : Plan, Do, Check, Act, equivalentes en español a Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar.

Ésta metodología impulsada por Deming, como una forma de ver las cosas que puede ayudar a la empresa a descubrirse a sí misma y orientar cambios que la vuelvan más eficiente y competitiva (González, 2012).

El Ciclo PDCA también es conocido como “Círculo de Deming“, ya que fue el Dr. Williams Edwards Deming uno de los primeros que utilizó este esquema lógico en la mejora de la calidad y le dio un fuerte impulso (González, 2012).

La figura 2 muestra el ciclo de la Mejora Continua.

Figura 2. Diagrama del Ciclo Mejora Continua



Lisset Ochoa, 2011

3.2. Requisitos de la Mejora Continua

Para una implementación adecuada, la mejora continua requiere que se cumplan algunos aspectos en el ambiente de trabajo, como son:

- Apoyo en la gestión.
- Retroalimentación (Feedback) y revisión de los pasos en cada proceso.
- Responsabilidades claras.
- Poder de decisión para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso.
- La mejora continua como una actividad sostenible en el tiempo regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual.
- Proceso original bien definido y documentado.
- Participación de los responsables del proceso.
- Transparencia en la gestión.

Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

En este sentido y como parte del estudio de este caso se utilizará una de las herramientas más comunes para la identificación y solución de problemas

3.3. Principio de Pareto

Este principio lo integró Vilfredo Pareto, un economista de origen italiano quien después de observar la situación de su país, dedujo que el 80% de la riqueza en Italia se encontraba en las manos del 20% de la población. La idea del 80/20 no se enfrascó en números gráficos, los teóricos han asegurado que este principio puede aplicarse a casi cualquier situación además de ser una herramienta de evaluación muy útil.

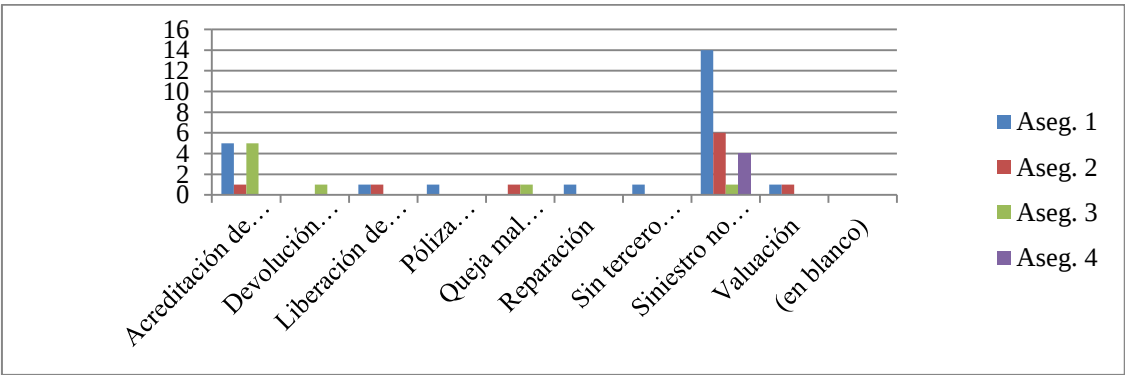
Para utilizarlo dentro de las empresas, este principio se ha convertido, especialmente, en una herramienta cuando se habla de gestión empresarial y en la toma de decisiones.

De acuerdo con el razonamiento lógico, el número 80/20 indica que el 80% de un total, equivale al 20% del mismo. El 20% de los clientes representan el 80% de las ventas (Gutiérrez, 2013). En este sentido y tomando como referencia la base de datos con que se cuenta se aplicará la técnica de Pareto a la base de Quejas para identificar el problema

Se graficó la información presentada en la tabla 2 y se identifican perfectamente cuáles son los temas que representan el 80% de los casos de queja.

El 80/20 que muestra la gráfica 1 se representan los casos de queja por siniestros no atendidos, lo anterior impulsa la necesidad de realizar encuestas a los clientes para contar con más información y más detalle.

Gráfica 1. Gráfica de casos de queja recibidas semana 20, 2013.



Fuente: Elaboración propia 2014.

3.4. Encuestas

Se desarrolló un cuestionario estructurado y se distribuyó al azar a los clientes de la Financiera que sufrieron siniestros, para determinar su satisfacción con la prestación de servicios prestados por las aseguradoras en las diferentes fases de un siniestro.

A partir del análisis realizado, se encontró que la calidad general del servicio percibida por los clientes no era satisfactoria; esto es, que las expectativas eran mayor que las percepciones.

Los clientes no estaban satisfechos con el servicio, los resultados y las conclusiones de este estudio servirán de información adicional respecto a las necesidades de los clientes, deseos y su satisfacción.

También contribuirá a la investigación ya que este estudio sienta las bases para futuras investigaciones en la medición de la calidad del servicio proporcionados tanto por las aseguradoras como también en su caso, por la financiera.

Los datos resultantes de este estudio representan: el Índice de satisfacción de clientes acotado a los clientes que sufrieron algún siniestro o por alguna causa requirieron de los servicios de las aseguradoras.

3.5. Medición de índice de satisfacción al cliente

Se determinó una muestra de 1426 clientes que representan a clientes finales de la financiera, los cuales se seleccionaron en base al portafolio de clientes existente al mes de junio de 2013, y en base a la distribución por región.

Se realizaron 1426 entrevistas a clientes finales de la Financiera Multimarcas, distribuidas entre las diferentes marcas automotrices.

A ¿Quién?: A Personas que han adquirido un auto nuevo a través de crédito y arrendamiento otorgado por VWSF durante el último año.

¿Cómo?: El contacto de las personas se realizó vía telefónica

¿Dónde?: Representación nacional (Base de datos proporcionada por La Financiera)

¿Cuándo? : El campo del estudio se realizó del 8 de Octubre al 5 de Noviembre del 2013.

3.5.1. Índice TRIM

Para el análisis de la información obtenida se utilizó la metodología TRIM (Trends and Indices for Monitoring data), la cual se utiliza para determinar las tendencias poblacionales de las especies. Permite conteos faltantes utilizando la estimación, y produce índices anuales y los errores estándar mediante regresión de Poisson

En la tabla 3 se muestra la estructura de la base de datos con respecto a las marcas y las zonas geográficas que fueron objeto de la muestra para realizar las encuestas , en dicha tabla se observa que la relación marca / zona , se mantiene en las 3 marcas y en las 3 zonas.

Tabla 3. Estructura de las encuestas por marca y zona geográfica

Marca / Zona	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Total General
ZONA A	326	95	97	518
ZONA C	320	98	29	447
ZONA D	320	92	49	461
GRAN TOTAL	966	285	175	1426

Fuente: Elaboración propia 2014.

Las herramientas del análisis TRIM incluyen:

Índice TRIM

Tipología TRIM

Acciones a seguir y GRID

3.5.1.1 Índice TRIM / Retención de clientes

El índice TRIM mide el nivel de satisfacción de los clientes, así como la capacidad de la empresa para la retención de clientes.

El Índice indica qué lugar ocupan las marcas que maneja la Financiera en encuestas de años anteriores, éste lugar se encuentra dentro del Top 10% del Benchmark Mundial del Sector Crédito Automotriz, logrando mantener una buena relación con sus clientes, que se traduce en recompra y en recomendación positiva de la marca.

La experiencia que la mayoría de los clientes tienen con las marcas de La Financiera es positiva, lo cual promueve “el boca a boca” favorable para la marca.

Derivado del resultado de las encuestas se determinará el análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), por lo que será necesario mantener las Fortalezas actuales de las marcas, especialmente las “Prioridades muy altas”, porque son el soporte actual de la retención de clientes. Hay que asegurarse de comunicarlas.

Las áreas de oportunidad que deben mejorarse de inmediato son las clasificadas como “Prioridad muy alta”, de esta manera se utilizan los recursos eficientemente y

una vez que estas áreas hayan mejorado, el impacto será importante en la retención de clientes.

3.5.1.2. Tipología TRIM

La Tipología TRIM analiza los diversos tipos de relación de la Financiera con los clientes y cuáles son los impactos derivados de estas relaciones. En base a la experiencia que tienen los clientes con los productos y servicios de las marcas, se pueden clasificar en 4 tipos:

1. Mercenarios

2. Apóstoles

3. Agitadores

4. Rehenes

3.5.1.2.1 Tipología TRIM, Explicación

1. Mercenarios: Clientes en búsqueda de mejores propuestas,

2. Apóstoles: Clientes esenciales para el éxito duradero, están satisfechos, son leales a las marcas y hablan positivamente de ellas.

Estos clientes: Mercenarios y Apóstoles requieren un alto nivel de satisfacción en productos y servicios

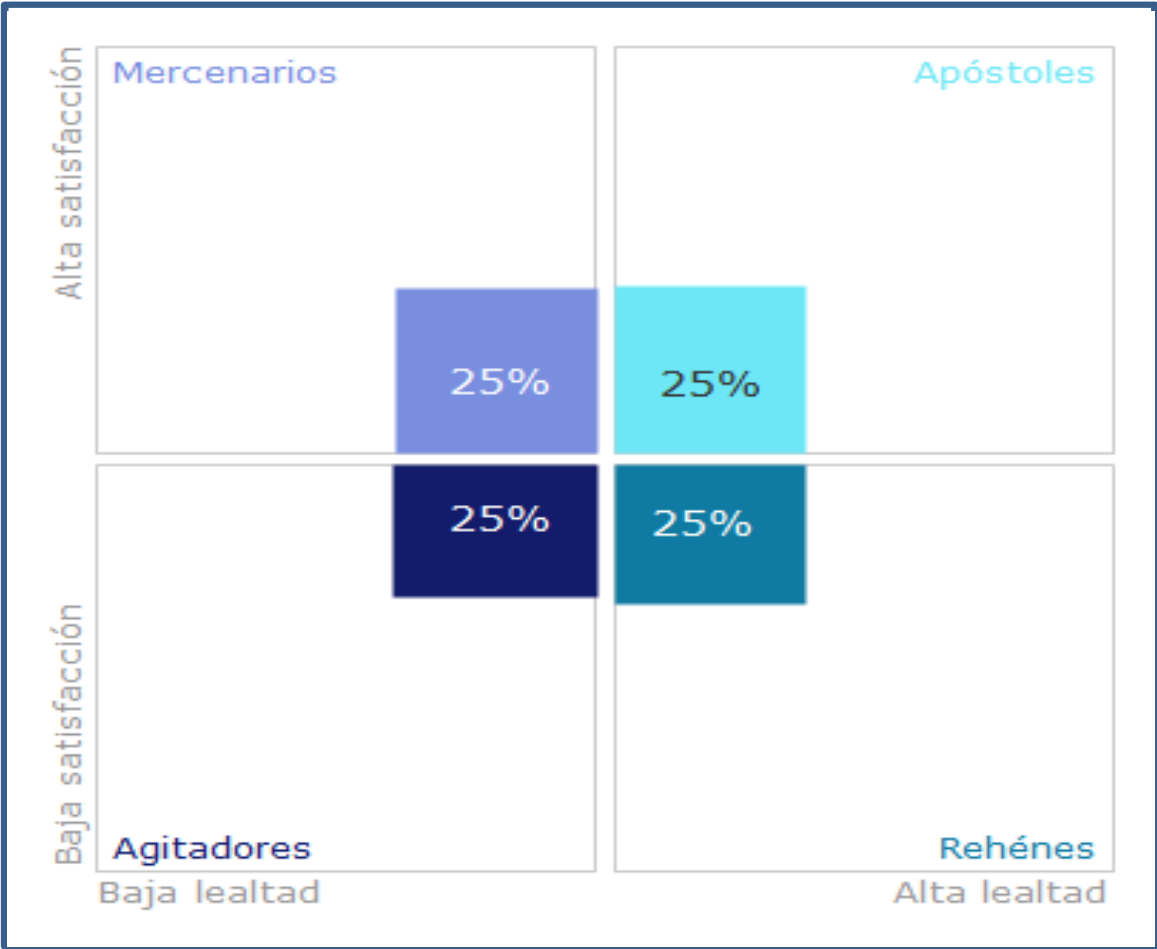
3. Agitadores: Clientes insatisfechos y sin lealtad, activamente destructivos por su voz negativa.

4. Rehenes: Ellos no están satisfechos, pero son leales a la marca por la dificultad de cambiar a otra marca.

Estos clientes: Agitadores y Rehenes, requieren un bajo nivel de satisfacción en productos y servicios

En la figura 3 se incluye la vista completa de la tipología TRIM

Figura 3. Tipología TRIM.



Fuente: TNS 2013.

3.5.1.3. Análisis FODA

El análisis FODA, es el método más sencillo y eficaz para identificar las fortalezas y debilidades de la Financiera con respecto a la percepción de los clientes y con esto

continuar a la siguiente fase que es plantear las acciones para aprovechar oportunidades, fortalezas y la preparación en contra de las amenazas teniendo la plena conciencia de las debilidades

Todo esto basado en la información arrojada por las encuestas

De esta manera, se identificarán los factores estratégicos críticos y se utilizarán para consolidar fortalezas minimizando debilidades y aprovechando la ventaja de las oportunidades y eliminando o reduciendo al máximo las amenazas. **(Guia de la calidad, 2014)**

En la figura 4, se presenta el gráfico de las prioridades de los atributos – Fortalezas donde se muestra la simbología que se utiliza para representar los resultados de las encuestas con respecto a la prioridad de atributos Fortalezas:

3.5.1.4. Atributos de las Fortalezas

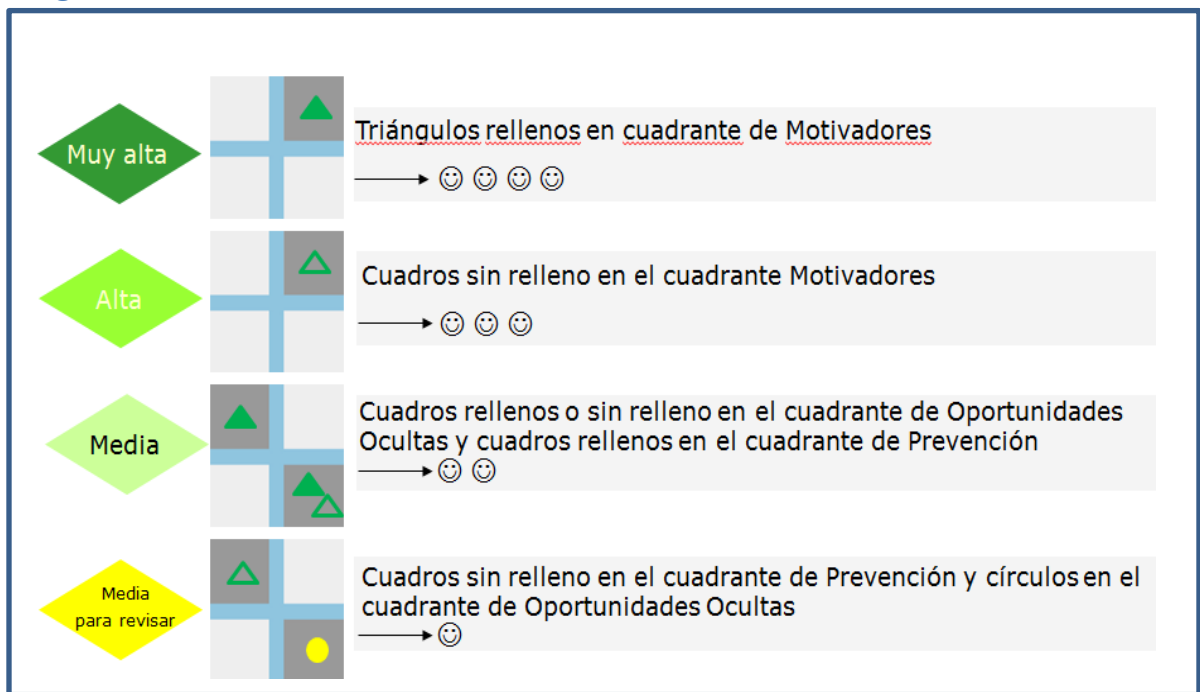
Muy alta: se grafican en el cuadrante de Motivadores (cuadrante superior derecho) como triángulos rellenos.

Alta: se grafican en el cuadrante de Motivadores (cuadrante superior derecho) como triángulos sin relleno.

Media: se grafican con triángulos rellenos o sin relleno en el cuadrante de Oportunidades Ocultas (inferior derecho) y cuadros rellenos en el cuadrante de Prevención (superior izquierdo).

Media para revisar: se grafican con triángulos sin relleno en el cuadrante de Prevención (superior izquierdo) y círculos en el cuadrante de Oportunidades Ocultas (inferior derecho).

Figura 4. Atributos / Fortalezas.



Fuente: TNS 2013.

3.5.1.5. Atributos de las debilidades

En la figura 5, se presenta el gráfico de las prioridades de los atributos – Debilidades donde: se muestra la simbología que se utiliza para representar los resultados de las encuestas con respecto a la prioridad de atributos Debilidades.

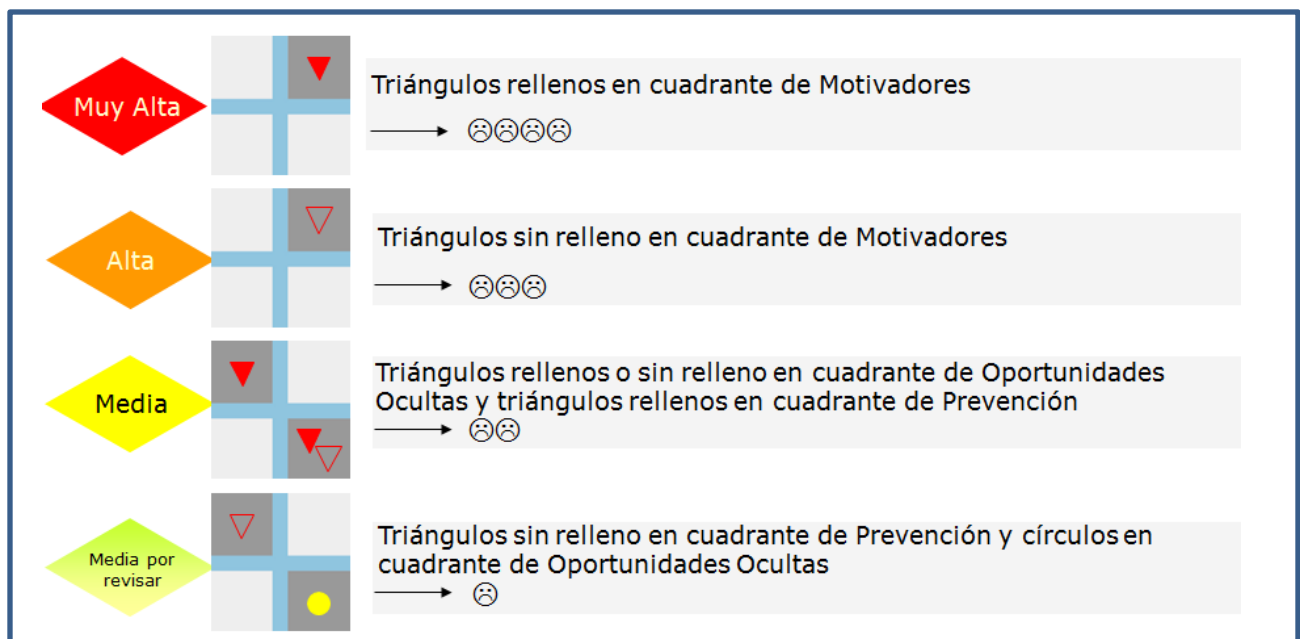
Muy alta: Triángulos rellenos en cuadrante de Motivadores (cuadrante superior derecho).

Alta: Cuadros sin relleno en el cuadrante Motivadores (cuadrante superior derecho).

Media: Cuadros rellenos o sin relleno en el cuadrante de Oportunidades Ocultas (inferior derecho) y cuadros rellenos en el cuadrante de Prevención (superior izquierdo).

Media para revisar: Cuadros sin relleno en el cuadrante de Prevención (superior izquierdo) y círculos en el cuadrante de Oportunidades Ocultas (inferior derecho).

Figura 5. Atributos / Debilidades.



Fuente: TNS 2013.

3.6. NPS (Net Promoter Score)

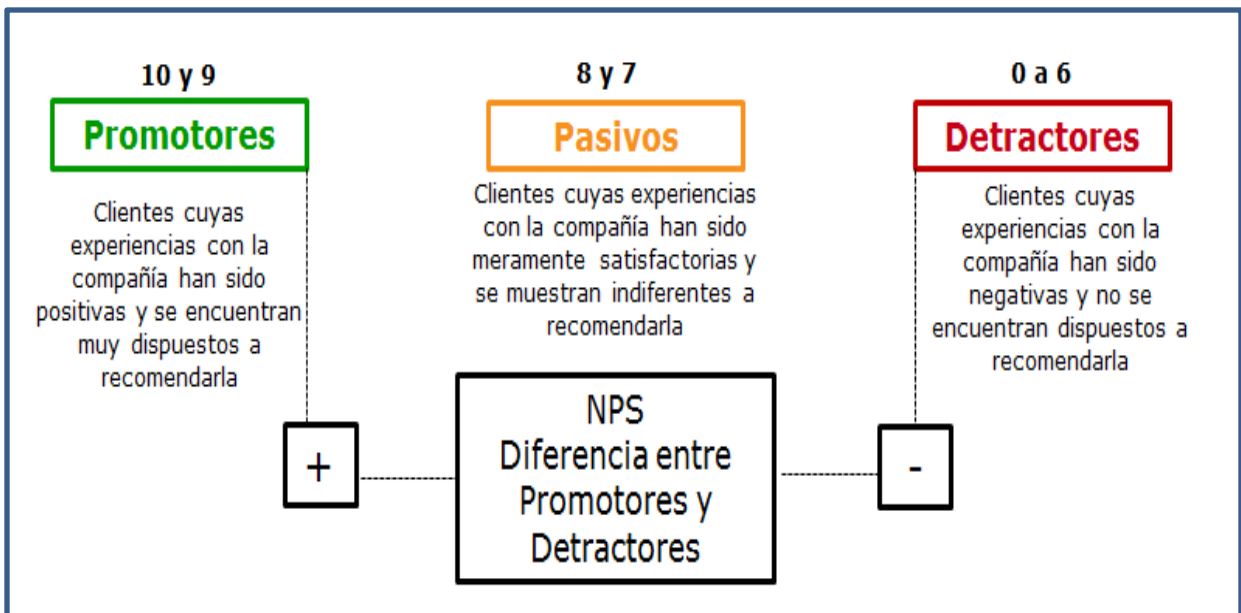
El Net Promoter Score (NPS), es un índice que mide la disposición de los clientes a recomendar a una compañía y los clasifica en tres grupos: promotores, pasivos y detractores.

¿Qué tan dispuesto está en general a recomendar a... con un amigo o familiar?

La figura 6 muestra los grados de calificaciones del NPS, en la cual se detallan las calificaciones NPS en cada uno de los niveles, ya que dependiendo del score o grado de promoción del cliente será su clasificación en: Promotores, pasivos y detractores.

La recomendación de los clientes es reconocida como un factor de enorme influencia en el comportamiento de compra, el Brand Equity y la Imagen corporativa.

Figura 6. Net Promoter Score Calificaciones.



Fuente: TNS 2013.

La metodología presentada en este capítulo es la base para la realización de las encuestas y sobre todo para la identificación de la información y la interpretación de la misma.

Será importante llevar a cabo los análisis mencionados en este capítulo para poder estructurar la información y plasmarla en las herramientas que se presentaron, para poder llegar a los resultados consistentes y a la interpretación en cada uno de los modelos presentados.

Se concluye que la importancia del servicio al cliente en las organizaciones es pieza clave para el crecimiento y consolidación de las marcas y empresas de la actualidad, ya cuando una empresa goza de un buen índice de satisfacción al cliente, se puede decir que tiene una ventaja competitiva sobre las demás que no lo registran de esta manera.

En el próximo capítulo se presentarán los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología presentada.

CAPÍTULO IV

Resultados

Los resultados de las encuestas arrojan la siguiente información con respecto a las condiciones del seguro para el auto, estos resultados se presentan en la gráfica 2 y se explican como sigue:

Cobertura de la póliza, C01, se ubica en el cuadrante de importancia declarada alta Higiénicos, esto significa que para los clientes, la cobertura de la póliza incluye los aspectos más generales y la calificación entra en el promedio de las demás financieras.

Este no es un punto crítico.

Competitividad del costo de la póliza, C02, se ubica con respecto a la importancia declarada en el cuadrante bajo, lo cual significa que se encuentra debajo del promedio.

Esta es un área de oportunidad que se debe atacar, con una buena prioridad, ya que para los clientes nuestras pólizas no tienen el mejor precio.

La variedad de compañías aseguradoras para elegir, C03, se ubica en el cuadrante inferior izquierdo como una oportunidad, se deben tomar acciones para corregir este atributo.

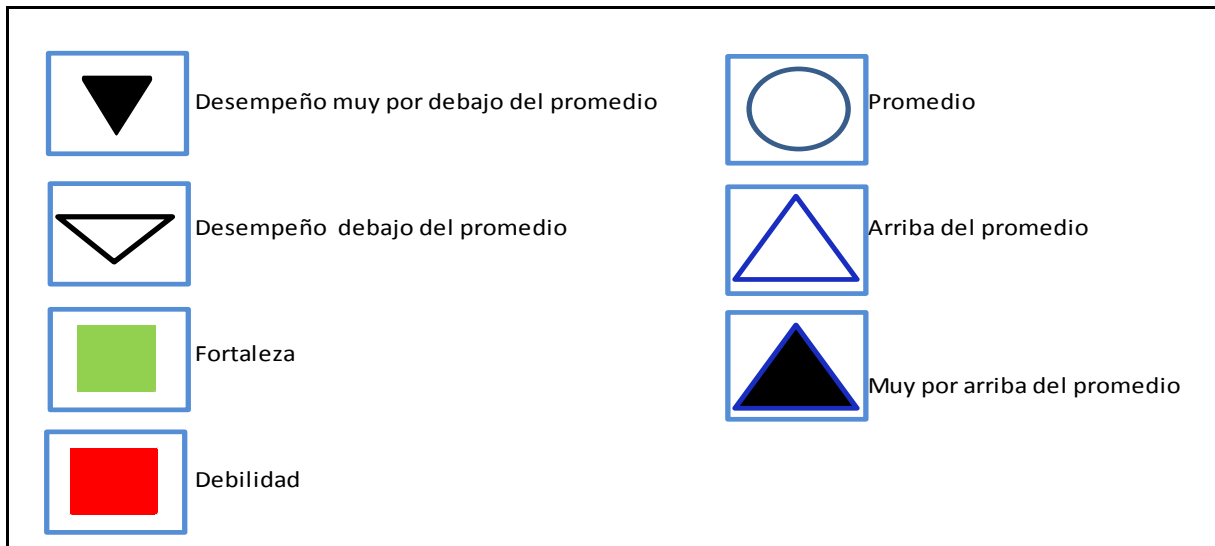
Esto impacta de manera negativa en la retención de los clientes

La variedad de tipos de póliza, C04, se ubica en el cuadrante inferior izquierdo como una oportunidad para tomar acciones.

Esto impacta de manera negativa en la retención de los clientes

Para el mejor entendimiento de los resultados que se presentan en las gráficas de este capítulo, se incluye la figura 7, en la cual se detalla cada uno de los símbolos que se incluyen en las gráficas, así como su significado.

Figura 7. Simbología utilizada para las gráficas de resultados



Fuente: TNS 2013.

En la gráfica 2 se muestran los resultados de las encuestas con respecto a las condiciones de seguro para el auto.

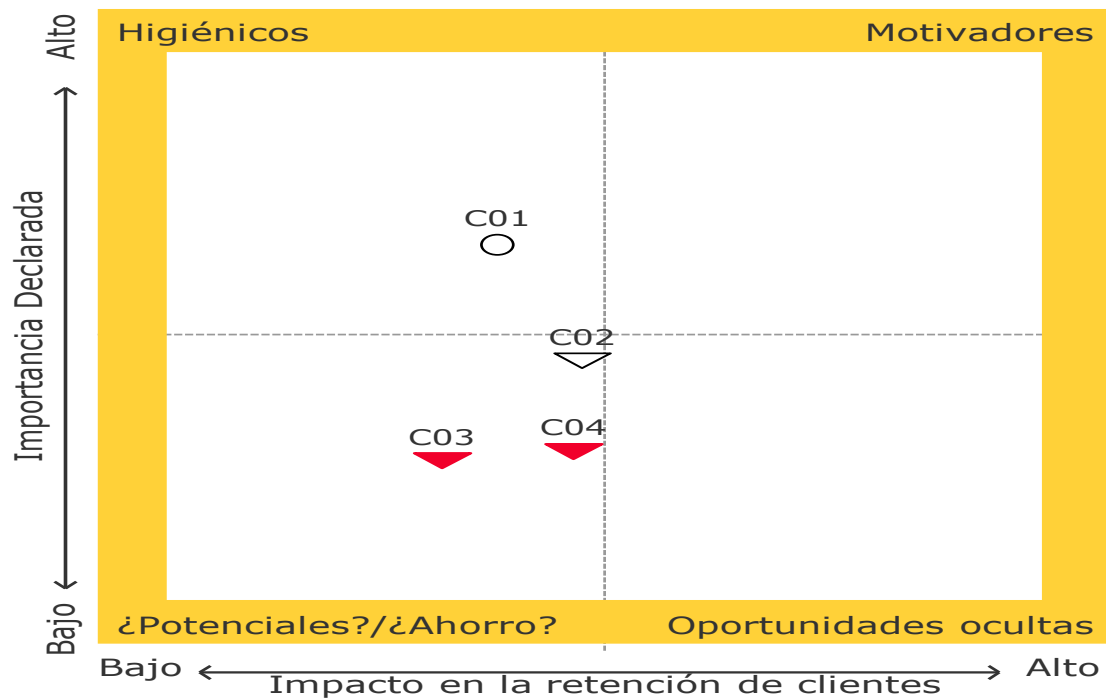
Estos resultados corresponden a las respuestas de los clientes cuando se les pregunta:

Hablando de las condiciones del seguro para el auto, ¿qué tan importante es para usted?

- La cobertura de la póliza del seguro
- La competitividad del costo de la póliza
- La variedad de los tipos de póliza
- La variedad de las aseguradoras

Los resultados de las respuestas se presentan en la gráfica 2

Gráfica 2. Condiciones del seguro para el auto.



Fuente: TNS 2013.

Con respecto al servicio de la compañía aseguradora los resultados se presentan en la gráfica 3 y se explican como sigue:

La rapidez en cuanto a atención y trámites en caso de siniestro, G01, el resultado se ubica como una debilidad, con una importancia declarada alta.

El cumplimiento de los compromisos contraídos en la póliza de seguro G02 el resultado se ubica como una debilidad, con una importancia declarada alta.

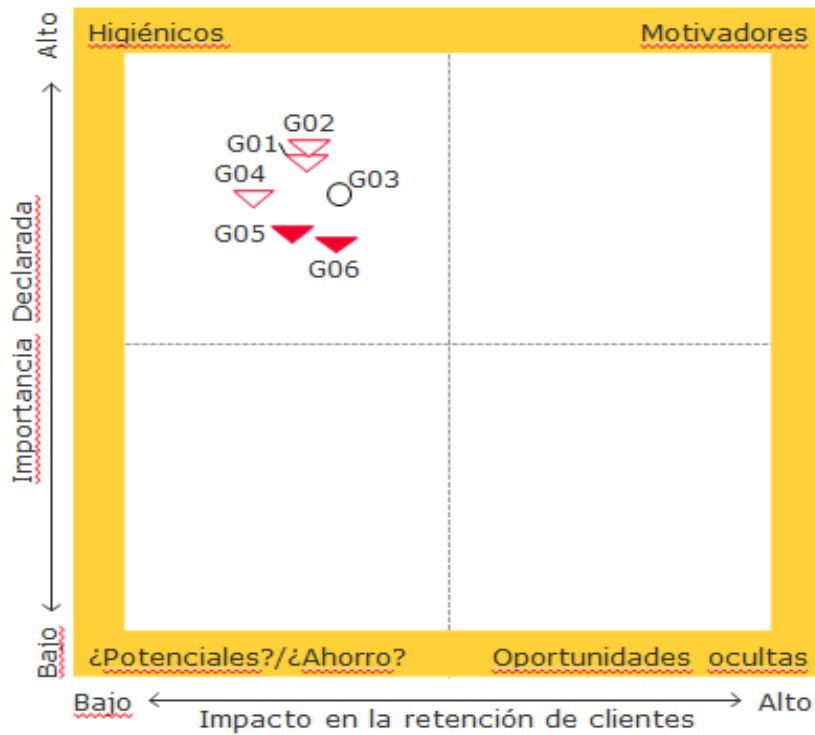
El profesionalismo y cortesía del personal, G03 el resultado se ubica en el promedio en el cuadrante de importancia declarada alta.

La rapidez en el pago de la indemnización, G04, el resultado se ubica como una debilidad con una importancia declarada alta.

El aviso oportuno de la renovación de la póliza, G05, el resultado se ubica como una debilidad en el cuadrante de importancia declarada alta, lo cual significa que se deberá trabajar en acciones que mejoren este servicio.

El porcentaje de deducible G06, requerido el resultado se ubica como una debilidad en el cuadrante de importancia declarada alta, lo cual significa que se deberá trabajar en acciones que mejoren este servicio.

Gráfica 3. Servicio de la compañía aseguradora.



Fuente: TNS 2013.

Con respecto a la satisfacción de los servicios, se tienen los resultados mostrados en la gráfica 4.

En dicho gráfico se representan el porcentaje de clientes apóstoles que es el 69 % del total de los encuestados, lo cual indica que estos clientes son leales y hablan bien de la compañía y los productos.

Sin embargo, el 19 % se encuentran sobre el cuadrante de los mercenarios que son clientes en búsqueda de mejores propuestas.

Es posible que si no se realiza una acción muy dirigida a estos clientes son fáciles de que no regresen y cambien de compañía .

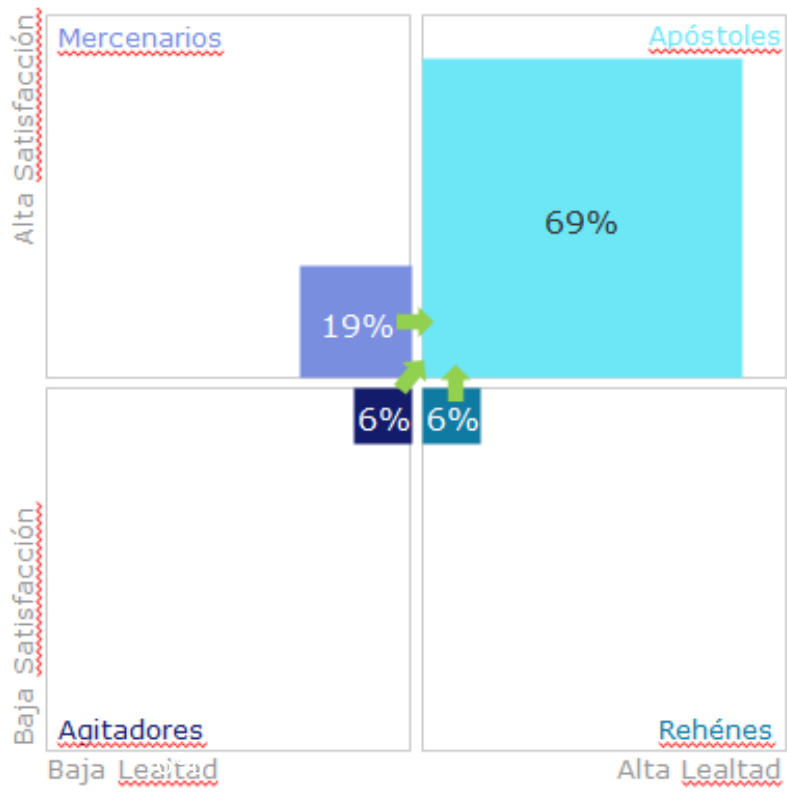
Esto representa un riesgo importante ya que prácticamente es la $\frac{1}{4}$ parte del total de los encuestados, lo cual indica que el mercado es muy sensible y reacciona rápidamente ante cualquier oferta que mejore algunos de los factores que le interesen al cliente.

Con respecto a los agitadores y rehénes, se tiene 6% respectivamente en cada cuadrante, esto de manera independiente no representa ningún riesgo, pero cuando se analiza en forma conjunta se está hablando de un 12% del total de los encuestados que están experimentando baja satisfacción.

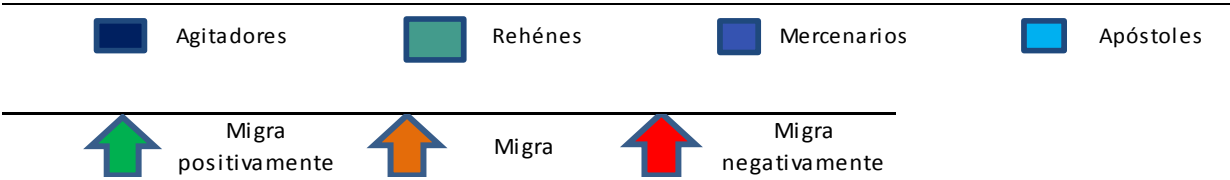
Aunque los rehénes mantienen una alta lealtad, hay una línea muy delgada para que puedan convertirse en agitadores ya que traen el sentimiento de la baja satisfacción, con lo cual pueden pasar de rehénes insatisfechos a agitadores desleales.

En la gráfica 4, se aprecia claramente la situación que arrojaron las encuestas con respecto a la lealtad.

Gráfica 4. Satisfacción vs Lealtad.



Fuente: TNS 2013.



Después de analizar los resultados que arrojaron las encuestas, se concluye que los clientes de la financiera son un segmento que exige recibir un servicio de calidad en todo momento.

Se detectaron áreas de oportunidad en diferentes aspectos del área de seguros como es el del costo de las pólizas , así como el de la información de las renovaciones y sobre todo el servicio que proporcionan las aseguradoras cuando el cliente se acerca a ellas , tenga o no siniestro.

Es muy importante que se tomen acciones para que todos los involucrados en proporcionar el servicio a los clientes estén perfectamente bien capacitados y actualizados con respecto a los procesos de la compañía, así como los responsables de cada proceso para evitar proporcionar información errónea o inexacta al cliente.

Será necesario realizar un programa de acompañamiento al cliente que sufre un siniestro para informarle cuáles son las diferentes etapas del trámite, así como las instancias informadoras y responsables de concluir el asunto en cada fase.

De esta manera los clientes al estar informados, no se sentirán que no son importantes para la financiera, al contrario, seguramente excederemos sus expectativas y con esto podremos incrementar el nivel de servicio.

En base a la estrategia de la empresa y a los resultados obtenidos por las encuestas, al análisis FODA, se presenta la siguiente propuesta.

Debido a que la mayoría de las quejas que se tienen son derivadas de clientes que manifiestan no haber sido atendidos, se plantea desarrollar una estructura de seguimiento cercano al cliente que sufre siniestro , para lograr lo anterior, será necesario que los colaboradores involucrados en los diferentes procesos estén perfectamente capacitados para brindar al cliente la información completa y correcta con respecto al proceso que deberá seguir, así como los requisitos en cada una de las fases de dicho proceso

CAPÍTULO V

Conclusiones, Recomendaciones y Propuesta

5.1 Conclusiones

Los resultados de las encuestas, reflejan las diferentes áreas de oportunidad que se tienen en cada uno de los aspectos mencionados en las preguntas, algunos corresponden al servicio de la financiera en general, como por ejemplo al servicio del Call Center o a la oferta de productos como tal, sin embargo, para poder atacar el problema que se tiene con respecto al número de quejas que se reciben por semana, será importante atacar el 80/20 que reflejó el diagrama de Pareto.

La estrategia de la compañía es atender con excelencia a los clientes actuales para lograr una recompra posterior, de esta manera las utilidades se incrementarán debido a que es menos costoso mantener a los clientes actuales que conquistar a los prospectos.

5.2 Recomendaciones

El éxito de cualquier método que actualmente utilizan las organizaciones para gestionar aspectos tales como calidad depende del compromiso hacia la mejora de todos los niveles, especialmente de la alta dirección y permite desarrollar políticas, establecer objetivos y procesos, y tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento.

Por lo anterior, se recomienda involucrar a toda la organización en la implementación de las acciones para mejorar el nivel de servicio a los clientes, ya que las peticiones de un cliente pueden llegar por cualquiera de los medios establecidos para este fin, o bien, por medios que no han sido diseñados para este objetivo.

Por lo anterior, es muy importante el involucramiento y compromiso de toda la organización y solo la alta dirección puede propiciar este compromiso con acciones

específicas que deberán bajar desde los niveles directivos, pasando por los estratégicos, tácticos y operacionales.

De esta manera toda la organización demostrará el cuidado al cliente, sin importar si el área que recibe la petición del cliente es la diseñada para este fin, el cliente se sentirá atendido y percibirá la importancia que tiene para la organización.

5.3 Principios Básicos del Servicio a Clientes

1. El cliente es el que manda, en un negocio de servicios, éstos están dirigidos a los clientes.
2. Escuchar con atención la petición del cliente para identificar la necesidad del cliente.
3. Hacer sentir al cliente la importancia que tiene para la organización, por ejemplo: dirigirse a él por su nombre.
4. Vivir los valores de la organización, como el compromiso viviente con el cliente.
5. Crear un ambiente de confianza.
6. Ser congruentes, acciones y políticas en la misma línea.
7. Ayudar al cliente a entender los procesos y sus sistemas., sin dejar de lado el aspecto humano.
8. Siempre buscar cómo si, se pueden resolver los asuntos para el cliente.
9. Pedir disculpas cuando sea necesario y resarcir el daño ocasionado.
10. Proporcionar el valor agregado a los servicios.

5.4 Propuesta de Implementación

El presente estudio pretende comprobar que con la implementación del Plan de comunicación estratégico propuesto, integrándolo al programa de capacitación planteado, el cual se aplicará a los diferentes actores que participan en la atención al cliente tanto por parte de las aseguradoras como por parte de las concesionarias; en sus diferentes áreas de servicio; es posible incrementar el índice de satisfacción del cliente así como generar lealtad para la elección de la aseguradora en sus próximas compras.

Para lo cual se presenta el Diagrama de Gannt para la implementación del programa de comunicación estratégico que conlleva intrínseco el aumento en el nivel de servicio exigido a las Aseguradoras y Concesionarias respectivamente.

En este diagrama se ven representadas las diferentes fases de implementación del Plan de Comunicación Estratégico y Capacitación, así como las tareas que se derivan en cada una de las fases

De esta forma podemos dimensionar el tamaño del proyecto que se propone, así como los requerimientos de recursos: tanto humanos como materiales, así como también el tiempo estimado que se llevará la puesta en marcha de este Plan.

Como conclusión podemos afirmar que los resultados obtenidos de las encuestas reafirman la situación actual del área de quejas en siniestros.

Lo anterior se aprecia cuando analizamos los datos obtenidos en dichas encuestas y se detectan las áreas de oportunidad con respecto al servicio tanto de las aseguradoras como incluso de la financiera como tal.

Los clientes requieren servicio de excelencia en todas las fases del proceso del siniestro así pues con la propuesta que se incluye en este capítulo se pretende alcanzar los objetivos planteados en el inicio de este trabajo, con respecto al análisis del Índice de Satisfacción al cliente integrado con la mejora en el nivel de servicio hacia los clientes que requieren los servicios de las aseguradoras.

Con este acercamiento y orientación de los procesos hacia los clientes se conseguirá el objetivo de incrementar el nivel de satisfacción del servicio hacia los clientes, que corresponde al objetivo planteado al inicio y va de la mano con los objetivos estratégicos de la compañía.

En la Tabla 4, se muestra la calendarización del proyecto de implementación del Plan estratégico de comunicación y capacitación, el cual incluye las fases de:

1. Información a la organización,

Es necesario que antes de la puesta en marcha de este proyecto, se informe a la organización para que todo el equipo que integra la compañía tenga el conocimiento de esta estrategia que forma parte de los objetivos de la empresa alineados a la rentabilidad, ya que el impacto de conservar a los clientes tiene una relación directa con la optimización de costos al conservar a los clientes actuales con respecto a los costos que representa la conquista de clientes nuevos.

2. Diseño e implementación del nuevo proceso de servicio.

En esta fase se realiza el diseño detallado de cómo se realizará la reingeniería de los procesos de servicio orientados al cliente.

Esta etapa es muy importante ya que se aterrizarán todas las ideas de mejora en el servicio, se evaluará su viabilidad y posteriormente se plasmarán en el proceso.

Así como se generan los indicadores que servirán para medir los resultados de los nuevos procesos y en su caso realizar los ajustes necesarios.

3. Actualización de los niveles de servicio y capacitación a aseguradoras.

En esta fase se deberán revisar los niveles de servicio actuales y se plantearán los nuevos retos de indicadores generando un nuevo modelo de establecimiento de niveles orientados a la satisfacción del cliente aunada al cumplimiento de procesos y plazos internos.

En esta fase también se generará el plan de capacitación a aseguradoras.

4. Programa de capacitación y certificación de asesores en concesionarios.

En esta fase se genera el programa de capacitación orientado al servicio al cliente que se realizará a los concesionarios, así como el esquema de certificación para los diferentes niveles de asesores que existen dentro de las concesionarias.

5. Comunicación activa a clientes con siniestro.

En esta fase se generará el plan de comunicación hacia los clientes en el cual se establecerá a fino detalle el tipo de comunicación y seguimiento al cliente cada una de las fases del siniestro.

En esta fase se implementa el plan de comunicación generado para los casos existentes, realizando prueba piloto para comprobar que el plan funciona conforme al plan.

6. Evaluación y monitoreo.

En esta fase, se realiza la evaluación del funcionamiento de los nuevos procesos implementados, así como que los ajustes realizados a los procesos existentes, han funcionado conforme a lo planeado.

En esta etapa del programa se revisarán los resultados que arrojen los indicadores establecidos en la fase 2 y en caso de ser necesario se realizarán ajustes al modelo y a los indicadores.

7. Ajustes al modelo.

En esta fase se analizan los resultados obtenidos, así como se plantean ajustes en caso de ser necesario.

8. Cierre.

Con el cierre del proyecto, se valida que ha quedado implementado al 100% todas sus fases y que funciona como se esperaba, así como que los niveles de servicio que arrojan los indicadores corresponden a lo esperado.

En la tabla 4, se detalla plan del proyecto para la implementación del programa, así como los recursos requeridos en cuanto a tiempo y equipo involucrado.

Se utilizó la herramienta del diagrama de Gannt donde se muestran las tareas a realizar, así como su interdependencia o independencia, lo anterior para establecer el tiempo del proyecto y tener claras las fases , entregables y cumplimiento de los objetivos.

Tabla 4. Diagrama de Gannt

Diagrama de Gannt						
Plan de Comunicación Estratégico - Plan de Capacitación						
No.	Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración	Predecesoras	% Completo
1	Welcome strategy	18/08/14	22/08/14	5		0%
2	Establecimiento de objetivo de la estrategia de Comunicación	18/08/14	18/08/14	1		0%
3	Establecimiento de nuevos niveles de servicio solicitados a socios comerciales	19/08/14	20/08/14	2	2	0%
4	Workshop con Seguros Front Office	21/08/14	22/08/14	2	3	0%
5	Fase 1 Información Inicial	25/08/14	05/09/14	11	4	0%
6	Evaluación y Selección de medios y fases para el programa de comunicación	25/08/14	30/08/14	5		0%
7	Diseño de la imagen del "Welcome to Servicios Financieros Multimarca"	30/08/14	31/08/14	2	6	0%
8	Diseño del folleto "Conoce el seguro de tu auto"	01/09/14	04/09/14	3	7	0%
9	Contenido	04/09/14	05/09/14	1	8	0%
10	Fase 2 Diseño e Implementación del Nuevo proceso de Servicio y comunicación Aseguradora - Financiera	26/08/14	19/09/14	24	9	0%
11	Diseño del proceso de Servicio y Seguimiento a Siniestros en proceso	26/08/14	29/08/14	4	9	0%
12	Implementación del nuevo proceso por aseguradora	01/09/14	26/09/14	20	11	0%
13	Fase 3 Programa de actualización de Niveles de Servicio , Capacitación y evaluación de Colaboradores en Aseguradoras	29/09/14	11/10/14	12	12	0%
14	Actualización de Nuevos niveles de Servicio requeridos a los socios estratégicos por aseguradora (Colaboradores Internos y Externos)	29/09/14	10/10/14	10	12	0%
15	Capacitación directa a asesores en piso y aplicación de evaluación	10/10/14	11/10/14	2	14	0%
16	Actualización semestral			5	28	
17	Fase 4 Programa de Capacitación y Certificación de asesores en concesionarios	11/10/14	26/10/14	15	15	0%
18	Capacitación y Certificación remota a consultores regionales Financiera Multimarca y aplicación de Evaluación	10/10/14	15/10/14	5	15	0%
19	Capacitación directa a asesores en piso y aplicación de evaluación	15/10/14	25/10/14	10	18	0%
20	Actualizaciones Semestrales			5	28	
21	Fase 5 Comunicación activa a clientes con Siniestro en proceso Prueba Piloto	26/10/14	30/12/14	65	19	0%
22	Acompañamiento de clientes con siniestro en proceso , Mail, llamada y actualización status del siniestro en página web	26/10/14	25/11/14	30	19	0%
23	Evaluación de servicios de colaboradores en fases terminadas	25/11/14	30/11/14	5	22	0%
24	Envío de Encuesta de calidad a clientes con siniestro en proceso después del cierre de cada fase	30/11/14	30/12/14	30	23	0%
25	Fase 6 Evaluación y Monitoreo de Resultados	30/12/14	04/01/15	5	24	0%
26	Evaluación de Resultados	30/12/14	04/01/15	5	24	0%
27	Fase 7 Ajustes al modelo	04/01/15	05/01/15	1	26	0%
28	Ajustar modelo en base a los resultados	05/01/15	06/01/15	1	26	0%
29	Cierre	17/02/15	17/02/15	1	28	0%

Fuente: Elaboración propia 2014.

Bibliografía

Goddard, L. A. (2014). Los clientes exigen un gran cambio en el servicio.

Revista Mensual Contactforum (2014), , Edición 100, 44.

González, I. H. (11 de Julio de 2012). *Calidad y Gestión Consultoria.*

<https://calidadgestion.wordpress.com/tag/diagrama-espina-de-pescado/>

Guía de la calidad. (14 de Enero de 2014).

<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>

Gutiérrez, T. (05 de Diciembre de 2013). <http://www.altonivel.com.mx/>.

<http://www.altonivel.com.mx/39575-se-mas-productivo-con-el-principio-de-pareto.html>

iLifebelt / Referencias y servicio al cliente. (08 de 05 de 2012).

<http://ilifebelt.com/referencias-y-servicio-al-cliente/2012/05/>

Lisset Ochoa. (22 de 06 de 2011).

<http://isceudg.wordpress.com/2011/06/22/herramientas-de-la-mejora-continua/>.

Pamies, D. S. (2004). En D. S. Pamies, *De la calidad del servicio a la satisfacción del cliente* (pág. 119). Pozuelo de Alarcon , Madrid: ESIC.

Rodríguez, Salomón. (15 de Septiembre de 2012). *Ventajas fiscales.*

<http://eleconomista.com.mx/>: <http://eleconomista.com.mx/finanzas->

personales/2012/09/15/ventajas-fiscales-arrendar-auto#comment-197341

Siskos, E. G. (2008). En E. G. Siskos, *Customer Satisfaction Evaluation: Method for Measuring and Implementing Service Quality* (págs. 195 -208). Dordrecht, Heidelberg London: Springer.

TNS. (2013). México.

Velasco, J. A. (1994). En J. A. Velasco, *Gestion de la calidad empresarial, Calidad en los servicios y atención al cliente , Calidad Total* (pág. 93). Madrid: ESIC Casa del Libro.

Glosario

Contrato de seguros: Es el acuerdo por el cual una de las partes: el asegurador, se obliga a resarcir de un daño o a pagar una suma de dinero a la otra parte, tomador, al verificarse la eventualidad prevista en el contrato, a cambio del pago de un precio, denominado prima, por el tomador.

El asegurado / Cliente: Es la persona natural o jurídica “que contrata y suscribe la póliza de seguro, por cuenta propia o de un tercero, asumiendo las obligaciones y derecho en la Ley de Seguros y Fianzas se establecen” busca trasladar un determinado riesgo a un tercero (empresa aseguradora) a efecto de que le sean resarcidos a él o a un tercero los daños o pérdidas que puedan derivar del acaecimiento de un suceso incierto a la fecha del contrato de seguro. Con tal objeto deberá abonar una retribución (prima) al asegurador.

El beneficiario: Es la persona que tiene derecho a recibir la prestación del asegurar. La figura del beneficiario tiene especial relevancia en los seguros de personas, ya que con frecuencia están destinados a aprovechar a un tercero, e incluso en ciertas situaciones es necesario, como ocurre en los seguros para caso de muerte.

Proposición. Es un contrato de buena fe, donde la compañía cree lo que declara el proponente (cliente) para apreciar el riesgo y así determinar el costo y alcance del seguro.

Indemnización: Resarcir el daño o perjuicio, es el pago que la Aseguradora realiza al beneficiario de la póliza de seguro para resarcir el daño.

Póliza: Es el documento principal que instrumenta el contrato de seguro, en donde constan los derechos y obligaciones de las partes, es un documento privado redactado en varios folios. Las condiciones generales están impresas, mientras las condiciones particulares son personalizadas.