

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN MERCADEO



**APLICACIÓN DE MARKETING DE SERVICIOS EN UNA ASEGURADORA
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA.**



FLOR DE MARÍA CARRERA PINEDA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN MERCADEO



**APLICACIÓN DE MARKETING DE SERVICIOS EN UNA ASEGURADORA
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA.**

Informe final de tesis con base en las disposiciones contenidas en el instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes. Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas el 15 de octubre 2015, Según numeral 7.8 punto séptimo del acta No.26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo FRL Sistema de Estudios de Postgrados de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Según punto 4.2, Subincisos 4.2.1 Y 4.2.2 del acta 14-2018 de fecha 14 de agosto 2018.

AUTOR: FLOR DE MARÍA CARRERA PINEDA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Claudia Aquino
Evaluador: Dr. Fernando Jerez
Evaluador: Msc. Josue Pacheco

ACTA No. 009-2020

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de San Carlos de Guatemala

ACTA/EP No. 1886

ACTA No. Ref.EEP.OF.MM-A-009-JPFS-2020

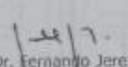
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 3 de Octubre de 2020, a las **15:00 - 15:30** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Flor de María Carrera Pineda**, carné No. **201216360** estudiante de la Maestría en **Mercadeo** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Mercadeo**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

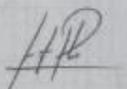
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"Aplicación de marketing de servicios en una aseguradora, ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala"** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue aprobado con una nota promedio de 85 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

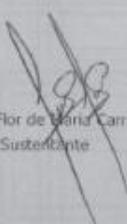
Que la sustentante incorpore las observaciones indicadas en los informes y resque lo indicado por la terna.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los tres días del mes de octubre del año dos mil veinte.


MSc. Claudio Aquino
Coordinador


Dr. Fernando Jerez
Evaluador


Msc. Josue Pacheco
Evaluador

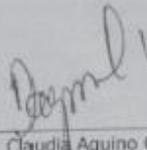

Licda. Flor de María Carrera Pineda
Sustentante

Edificio 9-11 Segundo Nivel Ciudad Universitaria Zona 12 Guatemala, Centroamérica Teléfono 2418-8524 sitio web: www.postgrados-economicas.usac.info

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Flor de Maria Carrera Pineda** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 10 de octubre de 2020.


MSc. Claudia Aquino Garcia
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por responder con toda su gracia a la voz de nuestros corazones. “Clama a mí, y yo te responderé, y te enseñaré cosas grandes y ocultas que tú no conoces”.
Jeremías 33:3

A mis padres, por su amor infinito e incondicional, y por hacerme creer desde el día que nací, que esto y mucho más, es posible.

A mis hermanas, por ese lazo que nos ha unido siempre en las buenas y en las malas.

A mi amor, por ser la persona ideal, y apoyarme en cada sueño.

A las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas, catedráticos, personal administrativo y compañeros de estudio, por poner en alto, el nombre de la escuela de Administración de empresas.

A mis asesores y supervisores del trabajo profesional de graduación, por su apoyo, directrices y enseñanzas durante la elaboración de esta investigación.

Al gremio asegurador de Guatemala, por sus enseñanzas, experiencias, educación y superación profesional.

A la patria más hermosa sobre la faz del planeta, la verdadera tierra de las oportunidades: Guatemala.

A la gloriosa, prestigiosa, única y tres veces centenaria Universidad de San Carlos de Guatemala: “Carolina Academia Coactemalensis Inter Caeteras Orbis Conspicua”, ilustre academia grande entre las del mundo. USAC “Id y enseñad a todos”.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	2
1.1 Sector seguros	2
1.2 Compañía de seguros	5
1.3 Tesis de referencia	8
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Marketing	10
2.2 Servicio	10
2.3 Cliente	13
2.4 Calidad	14
2.5 Marketing de servicios	16
2.6 La flor del servicio	17
2.7 8 P's del servicio	20
2.8 Valor percibido	25
2.9 Momento de verdad	27
3. METODOLOGÍA	28
3.1 Definición del problema:	28
3.1.1 Especificación del problema:	28
3.1.2 Planteamiento del problema:	28
3.1.3 Delimitación del problema:	28
3.2 Objetivo general:	29
3.3 Objetivos específicos:	29
3.4 Diseño utilizado:	29
3.5 Período histórico:	35
3.6 Ámbito geográfico de la investigación:	35
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	36
4.1 Objetivo específico No. 1	37
4.2 Objetivo específico No. 2	42
4.3 Objetivo específico No. 3	48
CONCLUSIONES	60

RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA Y E-GRAFÍA	94
ANEXOS	97
ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICAS	104

RESUMEN

Las compañías de seguro son empresas cuya actividad económica consiste en brindar seguridad y protección, a través de coberturas de determinados riesgos económicos o financieros. Las aseguradoras a lo largo del tiempo han desarrollado productos nuevos o modificado coberturas para poder crear cultura de seguros en cada país y generar confianza a los consumidores.

El mercado asegurador requiere a nivel internacional y nacional de estándares técnicos y dinámicos de servicio, con la finalidad de hacerlo más eficiente, y cuyo objetivo principal es contribuir a mejorar el control y calidad operacional.

El presente trabajo profesional de graduación tiene como objetivo general elaborar estrategias de marketing de servicios para la retención de clientes para una aseguradora ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

El problema encontrado en la institución se deriva de su producto de seguro para automóviles que en los últimos años le ha ocasionado pérdida de cartera. El éxito de las empresas depende de sus clientes, y una pérdida por insatisfacción representa un impacto notable en su rentabilidad.

Para esto se consideró importante responder ¿Cuáles serán las estrategias de marketing de servicios para la retención de clientes?, para poder responderlo se realizó una entrevista a la Gerencia General de la compañía para conocer los procesos internos de atención y encuestas a sus asegurados para conocer su interés por un plan de recompensas y temas de servicio.

Cuando un servicio es malo pierde el cliente, los empleados y accionistas. Por esta razón un servicio de excelencia es más rentable o atractivo tanto para todas las partes interesadas como el cliente, empleados y esto induce al éxito todas las compañías.

Posterior se realizó un análisis de las respuestas obtenidas de la entrevista, información que se utilizó para redactar las principales conclusiones, recomendaciones y generar una propuesta que sea de apoyo para la empresa interesada en la retención de asegurados y crear relaciones a largo plazo.

INTRODUCCIÓN

Las empresas de servicio buscan superar las expectativas de sus consumidores, poder satisfacer sus necesidades, incentivar la compra y fidelizar clientes, sin embargo, derivado a los diversos patrones de compra, solo aquellas compañías que aportan un excelente servicio, valor agregado con bases sólidas o rentables y mantienen relaciones comerciales a largo plazo, crean un liderazgo de servicio que fortalece el proceso de retención de clientes.

El trabajo profesional de graduación titulado “Aplicación de Marketing de servicios en una aseguradora, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala” se elaboró con el fin de proporcionar herramientas que sirvan de guía para la retención de clientes.

En capítulo I contiene los antecedentes del sector, compañía y hace referencia a tesis de marketing de servicio. Una breve reseña histórica de las aseguradoras en Guatemala, organización, marco legal y principales actividades de una empresa de esta naturaleza que se ubica en el sector servicios.

El capítulo II contiene el marco teórico, que incluye información enfocadas en el marketing de servicios, además subtemas fundamentales que sirvieron de base teórica para determinar la situación actual y llevar acabo propuestas de estrategias de servicio. El capítulo III se conforma por la metodología que permitió la determinación del tamaño de la muestra a encuestar, y la descripción del procedimiento para la recolección de la información.

El capítulo IV desarrolla los resultados obtenidos de las encuestas y entrevista realizadas, conclusiones y recomendaciones que son el origen de las propuestas de servicio para la retención de asegurados.

Para finalizar, el informe del trabajo profesional de graduación contiene una propuesta final con estrategias y un plan de seguimiento que se consideró oportuno para lograr la retención de clientes, así como la bibliografía y anexos correspondientes.

1. ANTECEDENTES

El propósito del presente capítulo es conocer datos e información relevante que se han elaborado respecto al tema propuesto para el siguiente trabajo profesional de graduación que es “Aplicación de Marketing de servicios en una aseguradora ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala”.

1.1 Sector seguros

El mercado asegurador guatemalteco está constituido por un nicho de mercado muy específico y particular, en donde se refleja todo el ámbito de una cultura de seguros para proteger los bienes, patrimonios e inversiones de personas de las familias y empresas nacionales y extranjeras.

En los primeros tres meses de 2020 se suscribieron en el país primas por 404 millones, 3% más que lo reportado en igual período del año previo, pero por debajo del incremento de 7% que se reportaba en marzo de 2019.

Según datos de AGIS, el índice de penetración del mercado en el país con respecto al Producto Interno Bruto es de 1.24%, el más bajo de Centroamérica y del promedio latinoamericano de 2.4%. A pesar de estos datos, en 2019 el mercado asegurador creció 7.4% y la expectativa para 2020 es alcanzar el 8%.

En el caso particular de Guatemala, se reflejan veintiocho compañías de seguros que operan ramos tanto de vida como de daños; y que de manera conjunta reflejan un primaje acumulado de Q 1,992.72 millones, dentro de los cuales un 26.35% es cedido a reaseguradores, indicando así un significativo porcentaje de retención de primas de un 73.65%. (AGIS, 2020)

El mercado asegurador guatemalteco resulta ser uno de los sectores más regulados, puesto que deriva del reportaje de la información a nivel detallada, ante instituciones como la Superintendencia de Bancos, la Intendencia de Verificación Especial, la Superintendencia de Administración Tributaria, la Asociación Guatemalteca de Instituciones de Seguros, las firmas de auditoría externa, calificadoras de riesgos,

entre otros. Y este ámbito regulatorio, se encuentra normado por leyes y disposiciones específicas que les aplican a las aseguradoras, con el fin de garantizar la transparencia de la información financiera y técnica.

Tabla 1. Compañías de seguros en Guatemala

Entidad	Inicio de operaciones	Vida y Salud	Daños
Departamento de Seguros y Previsión del CHN	25/09/1942	*	*
Seguros G&T, S. A	23/03/1948	*	*
BMI Compañía de Seguros de Guatemala, S. A	30/11/1951	*	
Seguros Universales	26/12/1962	*	*
ASSA Compañía de seguros, S. A	17/11/1967	*	*
Pan-American Life Insurance de Guatemala	28/12/1967	*	
Ficohsa Seguros, S. A	29/03/1968	*	*
Aseguradora General, S. A	4/04/1968	*	*
Seguros El Roble, S. A	3/09/1973	*	*
Aseguradora Guatemalteca, S. A	24/02/1978	*	*
Aseguradora Confío, S. A	21/06/1979	*	*
Aseguradora La Ceiba, S. A	6/11/1987	*	*
Aseguradora de Los Trabajadores, S. A	26/08/1994	*	*
Columna, Compañía de Seguros, S. A	1/11/1994	*	*
Mapfre, Seguros Guatemala, S. A	19/05/1997	*	*
Seguros Agromercantil, S. A	22/07/1998	*	*
Aseguradora Rural, S. A	2/11/1999	*	*

Fuente: elaboración propia.

Nölck en la entrevista realizada en octubre 2019 considera que “los seguros obligatorios en el caso de vehículos y las medidas de protección de bienes públicos, pueden ser una forma de aumentar el mercado. Así como productos como seguros vinculados (tarjetas de crédito, telefonía y otros), en el área de ciberseguridad (bases de datos y daños reputacionales), por efectos climáticos y seguros agrícolas.” (AGIS, 2020)

Hasta el cierre de 2019 AGIS reportó que solo una de cada 29 personas cuenta con un seguro de gastos médicos, una de cada ocho tiene un seguro de vida y el 10.4% del parque vehicular está asegurado.

AGIS es una Asociación no lucrativa, que agrupa a 15 Compañías Aseguradoras autorizadas y supervisadas por la Superintendencia de Bancos de Guatemala. Dentro de sus objetivos primordiales está la promoción del Seguro y la divulgación de sus beneficios. Prioriza con importancia la profesionalización del gremio asegurador, por lo que AGIS vela por el constante crecimiento de un sector sólido y ordenado que aporte a la economía del país, apegados a las más altas normas de eficiencia, sentido de responsabilidad y ética. AGIS fomenta y estrecha las relaciones entre sus asociados, así como con las entidades gubernamentales, sectores comerciales y asociaciones que suman a la economía de Guatemala.

Erick Vargas, superintendente de Bancos, comentó en la entrevista realizada en diciembre 2019 que “La inclusión y educación financiera, los seguros obligatorios y los incentivos fiscales son elementos que aportan al incremento de la demanda de seguros en el país.” (Erick, 2019)

El informe ‘Perspectivas Fitch Ratings de 2019: sector de seguros de Centroamérica’, considera un perfil crediticio estable para las aseguradoras, gracias a unas mayores expectativas de crecimiento en los mercados más grandes de Centroamérica. Además, predice que Panamá, Costa Rica y Guatemala seguirá liderando el crecimiento de la industria. (Ratings, 2019)

Guatemala es un país que posee indicadores poblacionales, sociales y culturales que reflejan una situación crítica a nivel América Latina, situación que también se refleja en los espacios de seguro y la cultura de previsión que están correlacionados con el nivel de desarrollo general de un país. Además, los golpes en la economía han afectado a familias que más que antes requieren de soluciones de inclusión financiera, incluyendo coberturas y beneficios de seguros a un precio asequible.

La industria de los seguros tiene una particularidad probablemente única: vende el mismo producto desde sus orígenes hace siglos. Esto podría llevar a concluir que es un sector que no avanza ni se transforma en productos. (Oliva & Flores, 2020).

El bajo crecimiento del sector seguros en el 2019, quedando debajo de un 10%, es el reflejo que no es una prioridad para las personas la contratación de este servicio.

1.2 Compañía de seguros

La compañía de seguros es parte de una Corporación Cooperativista. Desde 1970, esta administraba un programa de seguro colectivo de vida para los asociados de las cooperativas afiliadas, especialmente para ahorrantes y deudores de préstamos, siguiendo el modelo de las cooperativas de Estados Unidos de Norteamérica y de Canadá. Dicho servicio era proporcionado por la Aseguradora Cuna Mutual (USA) y para ello la federación contaba con el Departamento de Protección Mutua.

La compañía se constituyó el 18 de agosto de 1993 con el nombre de Optima Compañía de Seguros, S.A. El 28 de diciembre del mismo año, se modificó la razón social, denominándose en lo sucesivo hasta obtener el nombre actual. Inicio operaciones el 01 de noviembre de 1994, siendo sus fundadores nueve cooperativas de ahorro y crédito afiliadas al sistema cooperativista. Actualmente son veintisiete cooperativas que poseen el capital de la aseguradora.

Al principio, se dedicó a promocionar protección adecuada en materia de seguros a las cooperativas y a los afiliados de éstas. Posteriormente, se extendió a otras organizaciones y público en general con productos, como el seguro colectivo de vida para los empleados y directivos de cooperativas, el seguro de gastos funerarios para los asociados y conyugues y un seguro para proteger a las cooperativas afiliadas contra los riesgos inherentes a la intermediación financiera, no obstante, continuó ampliando su portafolio de productos e incursionó en coberturas generales en el ramo de daños: productos de incendio y líneas aliadas, automóvil, responsabilidad civil, diversos, entre otros.

Como todas las aseguradoras privadas del país, la institución se constituyó y funciona con base a las leyes que rigen la actividad aseguradora del país y es supervisada según mandato constitucional por la Superintendencia de Bancos. (Guatemala, 2010)

Posee un portafolio de productos de seguros completo que se ha definido y mejorado a través de los años. Los productos diseñados cuentan con un apartado técnico que vela por su correcta estructura de tarifas, así como de procesos para el cumplimiento de obligaciones contractuales; por otra parte, posee canales de comercialización establecidos, definidos y únicos que proveen de una fortaleza de acercamiento con los asegurados única en el mercado asegurador guatemalteco; además de otras

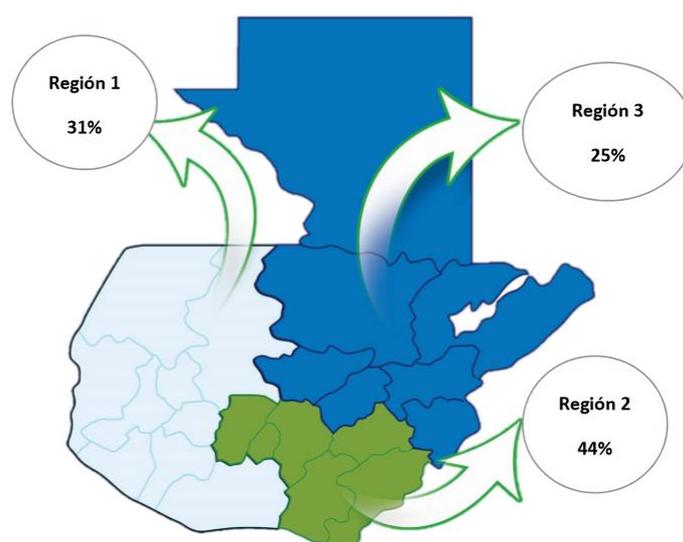
circunstancias propias de las características del giro y filosofía cooperativista de la Compañía.

La aseguradora está constituida como sociedad anónima acogidas bajo el régimen trimestral sobre utilidades de actividades lucrativas, según el Libro I del Decreto No. 10-2012, normativa que regula fiscalmente la operación pura de seguros, transacciones con proveedores administrativos, pagos a proveedores por siniestros, primas con los reaseguradores, retenciones con los empleados, pago de dividendos, entre otros.

Durante más de dos décadas ha enfocado sus esfuerzos para penetrar el mercado de Guatemala; y en la última década el mercado meta se especificó exclusivamente para un sistema cooperativista, cuya membresía al mes de enero 2020 era de 2,127,810, poco más del 10% de la población guatemalteca. (Quiroa, 2018)

Por otra parte, el siguiente mapa, expone la distribución departamental de su cartera. Cabe destacar que el 42% de los asegurados se encuentra concentrado en la Región dos.

Figura 1. Mapa de distribución regional geográfica de la cartera



Fuente: manual de comercialización de la compañía de seguros 2020.

La aseguradora como parte del sistema cooperativista, con enfoque social, está comprometida a proporcionar un servicio con calidad y productos acordes a las

necesidades de sus asociados asegurados, ofreciendo protección y tranquilidad a las familias guatemaltecas, por medio de soluciones ágiles y eficientes, mitigando riesgos, guiados por los principios del cooperativismo, la legislación regulatoria y el gobierno corporativo de la institución. Deben satisfacer las exigencias de los socios estratégicos y accionistas, trascendiendo en la prestación de servicios de seguros para promover el desarrollo social y cultural de previsión del país.

La gerencia indica que están orientando sus esfuerzos en desarrollar procesos de alta calidad, con información concreta, precisa y alto estándar en el nivel de atención de emergencias. (Gonzalez, 2020)

Según la entrevista realizada a la Gerencia General, el principal enfoque de la compañía de seguros es el producto de automóvil, el cual le ha generado pérdida en los últimos años por su alta siniestralidad y anulación de pólizas. Por mucho tiempo no se le otorgo el seguimiento oportuno, sin embargo, del 2018 a la fecha es de los productos que más movimiento tiene en ventas al igual que en quejas y consideran que las personas anulan sus pólizas o declinan su decisión de optar por el seguro cuando existen fallas de información o de atención. (Gonzalez, 2020)

La única evaluación de la calidad del servicio que la compañía realiza es a través de llamadas telefónicas a los asegurados, con encuestas enfocadas a la atención recibida por los proveedores de la red como son: talleres, grúas, cerrajería, paso de corriente, cambio de llanta como proceso regulador de la calidad real del servicio prestado. (Gonzalez, 2020)

La compañía ha obtenido a través de estas encuestas los siguientes puntos de mejora: demoras en información de los servicios ofrecidos, deficiencia en la gestión administrativa, falta de capacitación a los colaboradores, protocolo en procesos y largas esperas de llamadas telefónicas, lo cual está generando que los clientes anulen sus pólizas y decidan contratar el servicio con la competencia.

1.3 Tesis de referencia

(Arrieta Benavides, 2018.) Para obtener el grado de Magister, investiga y en su documento titulado, “Control de calidad postventa y satisfacción de los clientes de seguros CAPESA (CORREDURÍA DE SEGUROS) sucursal Estelí en el año 2017” fundamenta que “El servicio es un elemento esencial en la empresa moderna, es una filosofía alineada con el marketing estratégico basado en el consumidor y resulta cada vez más relevante para desarrollar una estrategia competitiva en un mercado cambiante. En la actualidad todos compiten por brindar el mejor servicio, bajo el precepto de que solo se puede aportar valor cuando los beneficios superan las expectativas de los clientes” El documento es una guía para la elaboración de propuestas que han sido exitosas en el mercado asegurador.

(Castañeda, 2014.) Investiga y en su documento de tesis para obtener el grado de Licenciado el cual título “Estrategias de comunicación para dar a conocer los servicios que brinda un centro clínico en Palín, Escuintla” explica que “para contribuir una buena relación con los clientes resulta fundamental, que el servicio que se proporcione sea de calidad.” El principal aporte para el presente documento de investigación es como un excelente servicio beneficia a las empresas con reputación de marca, identidad y experiencia con los clientes los cuales se convierten en una ventaja de comunicación.

En el ámbito internacional el documento de tesis de postgrado, titulado “El servicio al cliente en restaurantes del centro de Ibarra y estrategias de desarrollo de servicios”. Hace referencia como “El servicio al cliente constituye una herramienta de marketing más importante para lograr que el consumidor o cliente compre un producto o adquiera un determinado servicio” (Enríquez, 2011.) Luego de la extensa investigación realizada por el autor y con la ayuda de expertos en el tema del estudio el cual se fundamenta en un marco teórico muy objetivo amparado en referencias tanto de textos como de fidedigna información de varios sitios web, se consideró de gran utilidad para complementar temas en el área de marketing, concretamente en lo que al servicio al cliente se refiere.

(Rosales, 2009.) investiga previo a conferírsele el título de Magister, en su tesis “Calidad del servicio, como estrategia de diferenciación aplicada en a la empresa de acabados en la construcción Tablayeso S.A.” que tiene como objetivo evidenciar como

la calidad en el servicio permite diferenciarse de los competidores. Los clientes que perciben valor agregado, como resultado de buen servicio estrechan relaciones con su proveedor, son fieles, compran más y lo recomiendan, además describe que “los servicios se pueden definir como actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta, que tienen como característica principal su intangibilidad y no dan como resultado la propiedad de algo”. El documento es guía para diseñar estrategias de retención, y una guía para brindar un servicio acorde a las necesidades, deseos y problemas de los clientes, que permitirán mejorar la calidad del servicio actual de la empresa.

(Roman, 2014). En su investigación titulada “Un Plan Estratégico De Marketing Para La Empresa Top Seg Cía. De Seguros Y Reaseguros S.A. De La Ciudad De Loja”. aplico consultas bibliográficas, observación directa del funcionamiento y servicios que presta la empresa, además realizó un censo a 300 clientes, los cuales son compañías, constructoras e inmobiliarias, al igual que Profesionales en el campo de la Ingeniería, particularmente Civiles, Eléctricos y Agrónomos, así mismo Consultores y Arquitectos; que corresponden al sector público y un 5% al sector privado donde evidencio que las decisiones en el ámbito del marketing tienen mucho de influencia por parte del estrato político y las decisiones que se toman en él. El entorno político está formado por las leyes, las agencias gubernamentales y los grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad determinada. Esto fue una guía para diseñar propuestas sin olvidar el marco legal bajo el cual están regulados los seguros.

El tema de servicios ha sido frecuentemente abordado como factor de diferenciación. Actualmente podría considerarse el servicio como una ventaja competitiva para las organizaciones y la búsqueda de estrategias se ha convertido en una de las prioridades para la gestión.

Teniendo en cuenta que la fidelidad de los clientes es un factor clave para el éxito empresarial, la administración de relaciones y eficiencia operacional logran la satisfacción del cliente como principal antecedente de la lealtad.

2. MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta los aspectos que fundamentan la mercadotecnia de servicios como estrategia, con el propósito de facilitar la comprensión de esta investigación. Los temas que se describen son: marketing, servicio, marketing de servicios, cliente, calidad, la flor del servicio, las 8 P's del servicio, momento de verdad, entre otros.

2.1 Marketing

“Proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y generan solidas relaciones con los consumidores para, a cambio, obtener valor de ellos”. (Kotler & Armstrong, 2013, p.5)

En la actualidad las empresas exitosas, están enfocadas al cliente y practican el mercadeo con el objetivo de lograr la satisfacción de los usuarios, cubriendo necesidades, deseos y exigencias.

La generación de ventas es consecuencia de la aplicación de una mercadotecnia eficaz y no la razón de su implementación. Una definición clara y sencilla de la mercadotecnia es: “proceso de planeación y ejecución del concepto, precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para promover intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.” (Calderón, 2002)

La mercadotecnia, es una función gerencial indispensable para crear una demanda de su producto o servicio, su concepto central es el intercambio de valor entre dos partes: el comprador y el vendedor.

2.2 Servicio

Los servicios dominan la economía en la mayoría de los países. El tamaño del sector de servicios está creciendo en todo el mundo, tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo. (Lovelock & Wirtz, 2009, p. 6)

Según Kotler un servicio es “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer” (p.196)

(Collins, 2006, p.7) Es decir, es todo lo que es perceptible para el cliente y que produce un valor agregado, en el preciso momento en que se produce un aumento en la satisfacción.

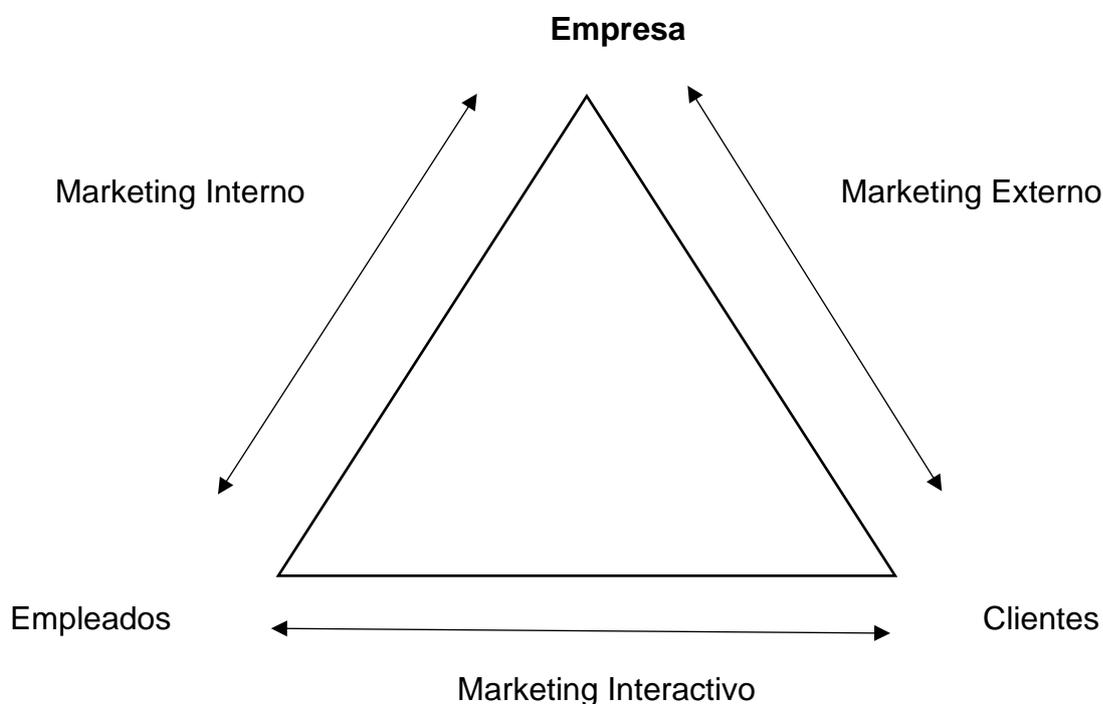
Kotler hace detalla la naturaleza y características de un servicio (p.208)

Características especiales al diseñar programas de marketing de servicio:

- Intangibilidad, no pueden ser vistos, tocados, degustados, escuchados antes de la compra
- Variabilidad, la calidad de los servicios dependen de quien los provee, donde cuando y como.
- Inseparabilidad, los servicios no pueden ser separados de sus proveedores.
- Caducidad, no pueden ser almacenados para su utilización o venta.

Kotler menciona que la cadena de utilidades del servicio: vincula las ganancias de la empresa de servicios con la satisfacción del empleado y el cliente.(p.210)

Figura 2. Triángulo del servicio



Fuente: tres tipos de marketing de servicios. Philip, Kotler. P.210

El giro de las empresas de servicios últimamente ha ido en gran crecimiento “Se denominan empresas de servicios a aquellas que su actividad económica es crear

productos intangibles (como educación, entretenimiento, hospedaje, gobierno, finanzas y salud) a cambio de un precio. Pueden ser públicas o privadas". (Heizer & Render, 2009. p.198)

Se caracterizan por ofrecer una actividad que las personas necesitan para satisfacer una necesidad específica a cambio de un valor monetario, el producto que ofrecen es intangible.

El servicio, es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico.

"Son actos, procesos y desempeño proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona, los servicios ofrecidos no son cosas tangibles que pueden tocarse, verse y sentirse, sino más bien son actos y desempeños intangibles proporcionados para los clientes." (Zeithaml & Bitner, 2002. p.41)

Clasificación de los servicios: para conocer el sector en el que se identifican las empresas de servicio se presenta la siguiente clasificación.

Por su naturaleza:

- Servicios de salud.
- Servicios financieros.
- Servicios profesionales.
- Servicios de hotelería, viajes y turismo.
- Servicios relacionados al deporte, arte y diversión.
- Servicios proporcionados por los poderes públicos o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro.
- Servicios de distribución, alquiler y leasing.
- Servicios de educación e investigación.
- Servicios de telecomunicaciones.
- Servicios personales y de reparaciones y mantenimiento.

Por el sector de actividad:

- Servicios de distribución: ponen en contacto a productores con consumidores, como transporte, comercio y comunicaciones.
- Servicios de producción: suministro a empresas o consumidores como banca, seguros, inmobiliarios, arquitectura, jurídicos.
- Servicios sociales: que se prestan a las personas de forma colectiva, como atención médica, educación y educación cristiana.
- Servicios personales: los destinatarios son las personas físicas como restauración, reparaciones, asesoramientos, servicio doméstico, entre otros.

2.3 Cliente

Es el punto central de cualquier organización, sin él no habría razón de ser de las mismas, ya que compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, por ello cada entidad deberá atender a sus clientes de manera particular.

Karl Albrecht en su libro “La excelencia del servicio” (2001 p.6) nos presenta 7 principios para definir al cliente:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de la empresa. La empresa depende de él.
- Un cliente no es una interrupción de trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendéndolo.
- Un cliente es parte esencial de un negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

Administración de las relaciones con los clientes, proceso general de construir y mantener relaciones con los clientes, satisfacción y valor superior al cliente (Kotler & Armstrong, 2013, p.5)

Satisfacción del cliente, medida en la cual el desempeño percibido de un producto es igual a las expectativas del comprador. Existen dos grupos de clientes en el contexto administrativo y mercadológico:

Cliente Interno: (Camacho Castellano, 2008) “El cliente interno es todo el personal directo o indirecto que está inmerso en las labores de producción/prestación del bien/servicio que ofrece la organización. (p.28) .Los obreros, empleados administrativos, gerencia media, servicios externos, proveedores de materia prima, entre otros., son los responsables de la calidad que se ofrece de acuerdo con las necesidades del cliente externo”. (p.28)

Cliente Externo: (Camacho Castellano, 2008) “El centro de las actividades empresariales. La razón de ser de la organización. Todo aquel individuo que adquiere y consume directa o indirectamente los bienes/servicios que ofrece la empresa”. (p.28)

2.4 Calidad

La calidad del servicio será la que resulte de elegir las dimensiones adecuadas, de las cosas que agregan valor, resuelven problemas y satisfacen necesidades, para otorgar en estas una medida mayor a la esperada por el cliente. (Tigani, 2006. p.15)

El servicio al cliente: es la atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo. (Moreno Paz, 2017)

Para entender mejor su concepto a continuación se presentarán los factores que intervienen en el servicio al cliente:

Atención personalizada, se caracteriza por la atención directa o personal que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias particulares del cliente.

El servicio también se refleja con la rapidez con la que se le toman los pedidos al cliente, o se le atienden sus consultas o reclamos.

Adicional la comodidad que se le brinda al cliente cuando visita las instalaciones. Se deben adaptar espacios lo suficientemente amplios para que el cliente se sienta a

gusto, sillas o sillones cómodos, mesas amplias, estacionamiento vehicular, un lugar en donde pueda guardadas sus pertenencias.

La importancia de un buen servicio es busca brindar un buen servicio al cliente por lo tanto se enfoque son los siguientes factores; amabilidad, trato personalizado, atención rápida, ambiente agradable, y los hacerlos sentir cómodos y seguros. La competencia cada vez es mayor y los productos ofertados en el mercado se equiparán cada vez más en calidad y precio, es posible afirmar que hoy en día es fundamental brindar un buen servicio al cliente si se quiere mantener competitivos en el mercado.

El enfoque es no permitir que los clientes sean mal atendidos, y que deje de visitar las instalaciones o pueda llegar a hablar mal de la marca. Los planes estratégicos deben considerar un apartado para lograr la fidelización e incrementar las posibilidades que la recomienden con otros consumidores.

El buen servicio al cliente debe estar presente en todos los aspectos de la empresa, especialmente en la interacción con el cliente, desde el saludo del personal de seguridad que está en la puerta, hasta la llamada contestada por recepción. Para lo cual es necesario capacitar y motivar permanentemente al personal, no solo a aquellos trabajadores que tengan contacto frecuente con el cliente, sino a todos los que en algún momento puedan llegar a tenerlo, desde el encargado de la limpieza hasta el gerente general.

(Reeves & Bednar, 1994. p. 419). Asimismo, el buen servicio al cliente no solo debe darse durante el proceso de venta, sino también una vez que este se haya concretado. Para ampliar sobre calidad se determinan cuatro perspectivas básicas en el concepto de calidad, coexistiendo en la actualidad, tales como:

Calidad como excelencia, de acuerdo con el término, las organizaciones de servicios deben conseguir el mejor de los resultados, en sentido absoluto. Sin embargo, debido a su subjetividad, es difícil entender qué se considera como excelente, ya que sería necesario marcar unas directrices claras para conseguir ese nivel exigido.

Calidad como ajuste a las especificaciones, tras la necesidad de estandarizar y especificar las normas de producción se desarrolló esta nueva perspectiva, desde la que se entiende la calidad como medida para la consecución de objetivos básicos,

tales como, poder evaluar la diferencia existente entre la calidad obtenida en distintos períodos, para obtener una base de comparación y determinar las posibles causas halladas bajo su diferencia, con la dificultad que esta evaluación es desde el punto de vista de la organización y no del propio usuario o consumidor.

Calidad como valor, en este sentido, las organizaciones consideran una eficiencia interna y una efectividad externa, es decir, deben analizar los costes que supone seguir unos criterios de calidad y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de los consumidores o usuarios, teniendo en cuenta la dificultad existente en valorar estos elementos, ya que son dinámicos, varían con el tiempo. Es difícil identificar qué características son importantes para cada consumidor.

Calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores, definir la calidad como el grado en que se atienden o no las expectativas de los consumidores o usuarios supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio. Es una definición basada en la percepción de los clientes y en la satisfacción de las expectativas, esto es importante para conocer qué necesitan los usuarios y los consumidores.

2.5 Marketing de servicios

Conciernen a aquellas situaciones en las que el servicio es el objeto de marketing, es decir, la empresa está vendiendo el servicio como el núcleo de su oferta al mercado. (Reeves & Bednar, 1994. p. 419)

Es muy difícil sostener ventajas basadas únicamente en el producto, el precio o la imagen; a la larga cualquiera de estas ventajas puede ser alcanzada y superada con una buena inversión. Ahora bien, si una empresa adopta una perspectiva de servicio, su ventaja consiste en el desarrollo de relaciones con los clientes y puede resultar más duradera.

El mercado guatemalteco debe enfocarse en razones fundamentales para lograr el desarrollo de servicios: importancia del tiempo, el poder de los consumidores derivado a la competencia y la tecnología (Grönroos & Bajac, 2005)

Un buen marketing de servicios requiere la consideración de diferentes variables: análisis de mercado, segmentación, planificación de estrategias, medición de proyectos, establecer un sistema de información, desarrollo de mezcla de marketing, toma de decisiones sobre los canales de distribución y contacto personal.

Los diferentes escenarios de globalización de los mercados van acompañados de evolución tecnológica y un nuevo rol con el cliente. Este elemento principal ha ido creando así una necesidad imperiosa a nivel de las industrias de servicios que deben ser capaces de proponer soluciones que satisfagan a los clientes.

En los últimos años se ha advertido una clara evolución y sensibilización respecto a los conceptos servicios. Donde la importancia de la calidad de servicio es cada día mayor, entendiendo la calidad siempre desde el punto de vista de los Clientes, la percepción que tiene el cliente de la prestación, la diferencia entre el servicio prestado y sus expectativas previas al consumo.

2.6 La flor del servicio

Christopher Lovelock nos explica en su libro como la flor del servicio cuenta con la siguiente clasificación:

Servicios de facilitación:

- Información
- Toma de pedidos.
- Facturación
- Pago

Servicios de mejora

- Consulta
- Hospitalidad
- Cuidado
- Excepciones

Información, para obtener el valor completo de cualquier bien o servicio, los clientes necesitan información relevante. Los clientes nuevos y potenciales están especialmente hambrientos de información. Sus necesidades pueden referirse a

instrucciones específicas para ir al lugar donde se vende el servicio, horario de servicio, precios e instrucciones de uso. La información adicional, que en ocasiones es exigida por la ley, podría incluir las condiciones de venta y uso, advertencias, recordatorios y notificación de cambios. Los clientes también aprecian los consejos sobre la forma de obtener el mayor valor de un servicio y cómo evitar problemas. Además, pueden pedir documentación de lo que ya se ha hecho, como confirmación de renovaciones, recibos y facturas o resúmenes mensuales de movimientos en una cuenta, asegurándose de que la información que proporcionan es oportuna y precisa, porque si es incorrecta puede molestar o crear inconformidades innecesarias. (p.77)

Algunas formas tradicionales para proveer información a los clientes son a través de empleados de atención al cliente, avisos impresos, folletos y manuales de instrucciones. Otros medios de información incluyen videos o tutoriales en software, pantallas de reconocimiento al tacto y menús telefónicos grabados con diferentes opciones. La innovación más reciente es el uso corporativo de los sitios web.

Toma de pedidos, una vez que los clientes están preparados para comprar, entra en juego un elemento complementario fundamental: la aceptación de solicitudes y pedidos. El proceso de la toma de pedidos debe ser amable, rápido y preciso para que los clientes no pierdan tiempo ni realicen un esfuerzo mental o físico innecesario. La tecnología se puede utilizar para facilitar y acelerar este proceso, tanto para los clientes como para los proveedores. La clave radica en minimizar el tiempo y el esfuerzo necesarios de ambas partes, y al mismo tiempo asegurar la obtención de información completa y correcta.

Instrucciones, para llegar a un local de servicio es importante dar a conocer calendarios, horarios de servicio, precios, instrucciones de uso del producto básico, servicios complementarios, recordatorios, advertencias, condiciones de venta, notificación de cambios, documentación, confirmación y como obtener estados de cuenta del pago de primas fraccionadas. La precisión en el horario es vital para evitar inconformidades.

Los bancos, las compañías de seguros y los servicios públicos exigen que los clientes potenciales pasen por un proceso de solicitud, diseñado para recoger la información necesaria y descartar a quienes no cumplen con los criterios esenciales de inscripción.

Facturación, es un elemento común en casi todos los servicios. Las facturas incorrectas, incomprensibles e incompletas pueden decepcionar a los clientes que, hasta ese momento, estaban satisfechos con su experiencia de servicio. Ese tipo de fallas empeoran aún más la situación si el cliente ya estaba insatisfecho. La facturación también debe hacerse en el momento adecuado para obtener un pago más rápido. Los procedimientos de facturación abarcan desde un aviso verbal hasta un precio exhibido en pantalla, y desde facturas escritas a mano hasta complejos estados de cuenta mensuales que incluyen movimientos y honorarios.

Tal vez el sistema más sencillo consiste en la auto facturación, en la cual el cliente suma el monto de un pedido y adjunta un cheque o confirma la autorización de pago a una tarjeta de crédito. En estos casos, la facturación y el pago se combinan en un mismo acto, aunque el vendedor debe confirmar la exactitud de la operación.

Pago, en la mayoría de los casos, la factura obliga al cliente a pagar. Una excepción son las cuentas bancarias, porque detallan los cargos que ya se han deducido de la cuenta del cliente.

Consultas, es un servicio complementario que aumenta el valor del servicio básico, encabezados por el servicio de consulta. A diferencia de la información, que implica el simple proceso de responder a las preguntas de los asegurados, las consultas implican un nivel de diálogo para indagar las necesidades de los consumidores y después desarrollar una solución personalizada.(p.81)

Hostilidad de manera ideal, los servicios basados en la hospitalidad deben reflejar placer al recibir clientes nuevos y al saludar a los antiguos cuando regresan. Los negocios bien manejados tratan, por lo menos a través de pequeños gestos, de asegurarse de que sus empleados traten a los clientes como huéspedes. La cortesía y la consideración, por las necesidades de los clientes, se aplican tanto a los encuentros cara a cara como a las interacciones telefónicas. La hospitalidad tiene su mayor expresión en los encuentros personales. En algunos casos, comienza con el ofrecimiento de transporte hacia y desde el lugar de prestación del servicio, como los autobuses de cortesía. Si los clientes tienen que esperar al aire libre antes de la entrega del servicio, un proveedor considerado ofrece algún tipo de protección ante el

clima; si esperan en un lugar cubierto, entonces se les puede proporcionar un área de espera con asientos e incluso alguna forma de entretenimiento.

La contratación de empleados amables y considerados para las tareas de contacto con el público sirve para crear una atmósfera de hospitalidad.

Cuidado, cuando los clientes visitan un local de servicio, a menudo necesitan ayuda con sus efectos personales. De hecho, a menos que se ofrezcan ciertos servicios de cuidado; como estacionamientos seguros y cómodos, es posible que algunos clientes decidan no regresar. (p.82)

Excepciones, las excepciones se refieren a servicios complementarios que no están dentro de la rutina normal de la prestación del servicio. Los negocios inteligentes se anticipan a las excepciones y desarrollan planes de contingencia y lineamientos. De esa forma, los empleados no se sorprenden ni se desconciertan cuando algún cliente solicita una atención especial. Los procedimientos bien definidos sirven para que los empleados respondan con rapidez y eficiencia. (p.84)

Existen varios tipos de excepciones:

- Pedidos especiales. Es posible que un cliente solicite un servicio que exija un procedimiento diferente a la operación normal.
- Solución de problemas. En ocasiones, la prestación normal de servicios sufre dificultades a causa de accidentes, demoras, fallas del equipo o porque los clientes tienen problemas para utilizar un producto.
- Manejo de reclamos. Esta actividad requiere de procedimientos bien definidos. Para los clientes debe ser fácil expresar su insatisfacción, ofrecer sugerencias, mejoras o transmitir elogios; los proveedores de servicios deben ser capaces de dar una respuesta adecuada con rapidez.

2.7 8 P's del servicio

Christopher Lovelock hace una extensa ampliando del tema de servicio a través de las 8 P's del servicio a continuación:

Elementos del producto, los productos de servicio constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa. Si un producto está mal diseñado, no creará un valor significativo para los clientes, incluso si las P's restantes están bien ejecutadas. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la creación de un concepto de servicio que ofrezca valor a los clientes meta y que satisfaga mejor sus necesidades que las alternativas de la competencia. El esfuerzo por convertir este concepto en realidad implica el diseño de un grupo de elementos diferentes, pero mutuamente reforzadores. Los productos de servicios consisten en un bien fundamental, que responde a una necesidad primaria del cliente, y en un conjunto de elementos del servicio complementario, que ayudan al cliente a utilizar el producto fundamental de manera eficaz, así como a agregar valor por medio de mejoras bien aceptadas.

Lugar y tiempo, la entrega de elementos de productos a los clientes implica decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse, así como los canales empleados. La entrega puede incluir el uso de canales físicos o electrónicos, dependiendo de la naturaleza del servicio. El uso de servicios de planeación de mensajes y de Internet permite que los servicios basados en la información sean entregados en el ciberespacio para ser recuperados en el lugar y en el momento más convenientes para los clientes.

La entrega se puede dar de forma directa a los usuarios finales o a través de organizaciones intermediarias, como asesores y corredores que reciben una cuota o comisión por realizar ciertas tareas relacionadas con las ventas, el servicio y el contacto con el cliente. La rapidez y la comodidad del lugar y el momento se han convertido en factores importantes de la entrega eficaz de un servicio.

Precio y otros costos para el usuario, este componente debe abordar las perspectivas afines de la empresa de servicios y de sus clientes. Al igual que el valor del producto, el valor inherente de los pagos es fundamental para el papel que desempeña el marketing al facilitar el intercambio de valor entre la empresa y sus clientes. Para los proveedores, la estrategia de fijación de precios es el mecanismo financiero a través del cual se genera el ingreso, con el fin de compensar los costos del encuentro del servicio y crear un excedente de ganancia. La estrategia de fijación de precios es muy dinámica, porque los niveles de éstos se ajustan con el paso del tiempo de acuerdo con factores tales como el tipo de cliente, el momento y lugar de entrega, el nivel de

la demanda y la capacidad disponible. Los clientes, en contraste, consideran el precio como una parte fundamental de los costos, los cuales deben pagar para obtener los beneficios deseados.

Para calcular si un servicio particular es funcional, no sólo deben pensar en el dinero, también necesitan evaluar otros costos relacionados con su tiempo y esfuerzo. Las empresas de servicios no sólo deben fijar precios que los clientes meta estén dispuestos y puedan pagar, sino también entender y tratar de disminuir en lo posible otros costos onerosos que los clientes deben pagar para utilizar el servicio. Estos desembolsos incluyen costos monetarios adicionales como los gastos para viajar a un lugar de servicio, pérdida de tiempo, un esfuerzo mental y físico indeseable y la exposición a experiencias sensoriales negativas.

Promoción y educación, ningún programa de marketing puede tener éxito sin comunicaciones efectivas. Este componente tiene tres comprensiones de los mercados, productos y clientes de servicios.

Papeles fundamentales: proporcionar la información y consejo necesarios, persuadir a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos. En el marketing de servicios, gran parte de la comunicación es educativa en esencia, especialmente para los clientes nuevos. Los proveedores necesitan enseñarles a esos clientes los beneficios del servicio, dónde y cuándo obtenerlo y cómo participar en los procesos de servicio para obtener los mejores resultados. Las comunicaciones se pueden transmitir a través de individuos, como los vendedores o el personal que tiene contacto con el cliente, sitios web, pantallas en equipo de autoservicio y por medio de diversos medios publicitarios. Las actividades promocionales, que pueden incluir un incentivo económico, generalmente están diseñadas para estimular pruebas de compra inmediatas o para fomentar el consumo cuando la demanda es baja.

Proceso, los gerentes inteligentes saben que, en lo que se refiere a los servicios, la manera en la que una empresa hace su trabajo es tan importante como lo que hace, especialmente si se trata de un producto muy común, ofrecido por muchos competidores. Así pues, la creación y entrega de elementos de productos requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces. Con frecuencia, los clientes

intervienen de manera activa en estos procesos, especialmente cuando actúan como coproductores. Los procesos mal diseñados provocan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante. Además, dificultan el trabajo del personal que tiene contacto con el cliente, lo que da como resultado una baja productividad y una mayor probabilidad de que el servicio fracase.

Entorno físico, la apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa. Las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes. 8

Personal, a pesar de los avances tecnológicos, muchos servicios siempre requerirán de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. La naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio. Sabiendo que la satisfacción o insatisfacción con la calidad del servicio a menudo refleja las evaluaciones que hacen los clientes sobre el personal que tiene contacto con ellos, las empresas de servicios exitosas dedican un esfuerzo importante al reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados. Además, el hecho de reconocer que los clientes pueden contribuir a la forma en que otros clientes experimentan los desempeños de servicio, los mercadólogos proactivos tratan de moldear los papeles de estos sujetos y de manejar su comportamiento.

Productividad y calidad, aunque con frecuencia se tratan de manera separada, la productividad y la calidad deben considerarse los dos lados de una misma moneda. Ninguna organización de servicios puede darse el lujo de abordar cada una de forma aislada. El mejoramiento de la productividad esencial para cualquier estrategia de reducción de costos, aunque los gerentes deben evitar hacer recortes inadecuados en los servicios que los clientes puedan resentir.

El mejorar la calidad, debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor. Sin embargo, no es aconsejable invertir para mejorar la calidad del servicio, sin antes ponderar las ventajas y desventajas de incrementar los costos y aumentar los ingresos

al ofrecer una mejor calidad en ciertas dimensiones. Si los clientes no están dispuestos a pagar más por una mayor calidad, entonces la empresa perderá dinero. Es probable que las estrategias con los mayores beneficios potenciales sean aquellas que buscan mejorar la productividad y la calidad de manera simultánea. En ocasiones los avances tecnológicos ofrecen oportunidades prometedoras, aunque las innovaciones deben ser fáciles de usar y brindar beneficios que los clientes valoren.

Existen funciones gerenciales que tienen un papel central e interrelacionado con la satisfacción de las necesidades de los clientes de servicios: marketing, operaciones y Recursos Humanos. Una de las responsabilidades de la alta gerencia consiste en asegurar que los gerentes y sus empleados no se aíslen en silos departamentales. Las operaciones son la principal función de un negocio de servicios, pues son las responsables de administrar la entrega del servicio por medio del equipo, instalaciones, sistemas y muchas tareas desempeñadas por los empleados que tienen contacto con el cliente.

En la mayoría de las organizaciones de servicios, se podrá ver a los gerentes de operaciones involucrados de manera activa en el diseño de productos y procesos, en muchos aspectos del entorno físico y en la implementación de programas para mejorar la productividad y la calidad. Los recursos humanos suelen considerarse una función del personal, el cual es responsable de la definición de puestos, reclutamiento, capacitación, sistemas de recompensa y calidad de la vida laboral, los cuales son, desde luego, fundamentales para los empleados. Sin embargo, en un negocio de servicios bien administrado, los gerentes de Recursos Humanos ven estas actividades desde una perspectiva estratégica y participan en el diseño y supervisión de todos los procesos de entrega de servicios que involucran a los trabajadores.

Las empresas de servicio trabajan asegurándose de que los empleados tengan las habilidades y la capacitación para transmitir los mensajes promocionales y para educar a los clientes, y participan en el diseño de los aspectos del entorno físico que caracterizan directamente a los empleados, incluyendo los uniformes, la apariencia personal y el comportamiento.

Es necesario preocuparse por satisfacer diariamente a sus clientes, por lograr que los sistemas operativos funcionen de forma eficiente y sin contratiempos, y requiere

asegurarse de que sus empleados no sólo trabajen de manera productiva, sino que también entreguen un buen servicio.

Cualquier problema en una de estas áreas afectaría de manera negativa la ejecución de las tareas en otras funciones y produciría clientes insatisfechos. Sólo pocas de las personas que trabajan en una empresa de servicios están contratadas en puestos formales de marketing.

2.8 Valor percibido

"Los clientes reciben valor cuando los beneficios que obtienen de un producto o servicio exceden al coste de adquirirlos o usarlos. Esta es una ecuación fundamental. Cuanto mayor es la diferencia entre el precio y el beneficio, más alto es el valor". (Cadrazco, 2011)

Si los beneficios que proporcionan los productos de una empresa son mayores o diferentes a los que ofrecen otras, pero cuestan lo mismo, entonces esa empresa está ofreciendo mejor valor. Si uno de dichos beneficios es significativamente mejor que el que está en condiciones de ofrecer otras empresas al mismo coste, entonces dicha empresa está ofreciendo un valor superior.

El primer modo de crear valor es centrarse en uno o unos pocos atributos del servicio y extender los beneficios más allá del abanico actual. (p.18)

El segundo modo consiste en extender los beneficios a los servicios auxiliares que los clientes tienen que utilizar cuando usan los servicios de una empresa.(p.18)

El tercer modo de crear valor, a través de beneficios adicionales, es ir desde una solución hasta una "experiencia" (por supuesto, positiva); por ejemplo, añadiendo aspectos flexibles al servicio. (p18)

Las oportunidades para extender el valor aparecen antes, después y al mismo tiempo que las actividades habituales que los clientes realizan con una empresa. Y al aprovechar dichas oportunidades, la empresa proporciona más que un servicio, ofrece soluciones a sus clientes." (Horovitz, 2000. p. 19)

Los resultados que se obtienen de un servicio no son fáciles de medir, ya que en comparación con los bienes parece ser que nunca se está seguro inmediatamente de la satisfacción del producto. Un bien se puede probar antes de comprarse y tener idea de sus resultados potenciales en cambio un servicio hay que tomarlo para saber si nos convenía.

(Albrecht ,2010) Niveles o dimensiones basados en el grado de compromiso, con el cual una empresa puede evaluarse a sí misma y a sus competidores:

Dimensión 1: estar fuera del negocio. Estas son las organizaciones que no han resuelto el rompecabezas básico de ingresos y egresos en la entrega de una experiencia de servicios que atraiga suficientes clientes e ingresos para mantenerse a flote.

Dimensión 2: persecución tenaz de la mediocridad. Estas son las empresas que de alguna forma administran para sobre vivir, casi a pesar de ellas mismas. No hay ninguna cualidad ética, no hay compromiso para una experiencia de calidad en el cliente y no tienen ninguna habilidad en particular en la entrega del producto.

Dimensión 3: presentes y listos para. Estas organizaciones funcionan bien, pero operan sin ninguna inspiración particular o búsqueda por la excelencia. Ellos obtienen su "parte natural del mercado" el cual es una porción de los negocios que se pueden tener solo por el simple hecho de estar ahí.

Dimensión 4: realizando un serio esfuerzo. Este generalmente es un estado de transición y a veces es una marca debajo de la cual algunos nunca progresan. Es el estado de un serio compromiso administrativo, inversión de recursos significativos, y una determinación compartida para saber que las cosas pasan.

Dimensión 5: el servicio como una forma de arte. Algunas organizaciones a este nivel dominan sus industrias y son reconocidas aun por sus competidores como destacables, ellos saben lo que el cliente quiere y la definición correcta del paquete a valor del cliente el cual ellos entregan con estilo. Todo esto significa que, para lograr llegar a una quinta dimensión, en un sentido muy básico, se debe realizar un programa que transforme a la organización. (Albrecht, 1992)

2.9 Momento de verdad

En su libro “El momento de la verdad”, Jan Carlzon (1991) expone su teoría de los momentos de verdad. En ella plantea que estos momentos son cualquier instante en el que cliente y empresa entran en contacto, y que, basado en ese instante, el cliente se forma una idea de la empresa, de la calidad del servicio y hasta de la calidad del producto.

En tema de servicio se enfoca en un solo y crítico momento de verdad con objeto de ayudar a empresas a desarrollar estrategias que permitan salir con éxito del problema. Además, hay que entender que el cliente entra con ciertas expectativas, y por lo tanto la experiencia actual comparada con esas expectativas determina como se siente el cliente en el momento de que el ciclo es completado. Consiste en determinar dos elementos fundamentales. las tendencias temporales de la necesidad de atención de los clientes, determinar las necesidades del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención. (Carlzon, 1991)

La prestación de un servicio es un ciclo, por tanto, se fabrica en el momento de prestarlo, es decir, en los momentos de verdad que son el episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión de servicio. Todos los puntos de contacto entre el consumidor o usuario y la empresa proveedora de un bien o servicio. De la calidad que se perciba en estos momentos de verdad, el cliente forma su actitud ante la empresa o el servicio.

3. METODOLOGÍA

El presente capítulo contiene la explicación en detalle de que, y como se hizo para resolver el problema, comprende: definición y delimitación del problema, objetivo general y específicos, diseño utilizado, unidad de análisis, período histórico, ámbito geográfico de la investigación, universo y tamaño de muestra, instrumentos de medición aplicados y resumen del procedimiento usado en el desarrollo del presente trabajo.

3.1 Definición del problema:

Actualmente, la compañía de seguros se ve afectada con la pérdida de cartera en su producto de seguros de automóvil, por falta de estudios o aplicación de estrategias de servicio, la compañía ha generado una mala planificación que ha ocasionado pérdidas de clientes potenciales y que en el transcurso del tiempo impactará directamente en los ingresos y rentabilidad. Derivado a esto se determinó, que la empresa, objeto de estudio, no contaba con una investigación formal sobre estrategias de servicio, que evite pérdida de cartera.

3.1.1 Especificación del problema:

El presente trabajo profesional de graduación tendrá un campo de acción en el departamento de mercadeo de la compañía de seguros.

3.1.2 Planteamiento del problema:

La aplicación de marketing de servicios ayudará a lograr establecer relaciones a largo plazo con los clientes, por lo que se hace necesario terminar: ¿Cuáles serán las estrategias de marketing de servicios para la retención de clientes de una aseguradora ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala?

3.1.3 Delimitación del problema:

Para lograr obtener de manera más real la información se realizará la investigación basados en los siguientes ámbitos:

- Ámbito Geográfico: municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.
- Ámbito Institucional: Compañía de Seguros.
- Ámbito Personal: gerencia general (1 persona) y asegurados (412 asegurados)
- Ámbito Temporal: junio 2019 al 30 de julio 2020.

3.2 Objetivo general:

Elaborar estrategias de marketing de servicios para la retención de asegurados.

3.3 Objetivos específicos:

- 3.3.1 Evaluar procedimientos internos para la atención de asegurados.
- 3.3.2 Diseñar estrategias para proponer un plan de recompensas.
- 3.3.3 Elaborar una propuesta de seguimiento y control de estrategias de marketing de servicios.

3.4 Diseño utilizado:

Debido a que cada uno de los objetivos específicos tuvo un diseño único, a continuación, se presenta el diseño utilizado, en función de dichos objetivos específicos.

Para el objetivo específico número uno se utilizó un diseño cualitativo y para el objetivo número dos y tres un diseño cuantitativo.

3.4.1 Al objetivo específico uno:

A continuación, se presenta la metodología, la unidad de análisis, universo, muestra, instrumento y resumen del procedimiento utilizado para analizar evaluar procedimientos internos para la atención de asegurados.

3.4.1.1 Metodología:

Se utilizó la metodología cualitativa, a través de entrevistas a profundidad.

3.4.1.2 Unidad de análisis:

Estuvo constituida por la Gerente General de la compañía de seguros.

3.4.1.3 Universo:

Estuvo constituida por la Gerente General de la compañía de seguros.

3.4.1.4 Muestra:

Derivado a que únicamente se entrevistó a la Gerente General, no fue necesario establecer muestreo.

3.4.1.5 Instrumento:

Se utilizó entrevista a profundidad, correspondiente a la metodología cualitativa, se elaboró una guía de entrevista, la cual se presenta en el Anexo I.

3.4.1.6 Resumen del procedimiento:

La entrevista se realizó de forma presencial cumpliendo con las medidas de protección indicadas por la compañía, en un período de 40 minutos aproximados. Para la realización del presente instrumento se encontraron limitaciones las cuales se mencionan a continuación.

- Tiempo limitado de la Gerencia General de la entrevista.
- Información de pérdida de clientes otorgada por datos aproximados

3.4.2 Al objetivo específico dos:

A continuación, se presenta la metodología, la unidad de análisis, universo, muestra, instrumento y resumen del procedimiento utilizado para diseñar estrategias para proponer un plan de recompensas.

3.4.2.1 Metodología:

Se utilizó la metodología cuantitativa, a través de encuestas personales y se completó con información cualitativa a través de una entrevista a la Gerencia General de la compañía.

3.4.2.2 Unidad de análisis:

Estuvo constituida por los actuales clientes de la empresa, y la entrevista a la Gerente General.

3.4.2.3 Universo:

Estuvo definido por los actuales clientes de la compañía de seguros conformado por 8,166 pólizas activas al 30 de mayo del 2020. Y como complemento para logro del objetivo número dos una entrevista, con la Gerente General de la compañía de seguros.

3.4.2.4 Muestra:

Debido a que se utilizó la metodología cuantitativa, a través de encuestas personales, para el objetivo específico dos, se utilizó la siguiente fórmula para universos finitos:

(Perdo Lopez Roldan, 2015. pág. 25)

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N-1) * E^2 + Z^2 * PQ}$$

Dónde:

n= número desconocido.

N= tamaño de la población

Z= nivel de confianza

P= proporción de interés en el mercado

Q= proporción complementaria del mercado

E= error de estimación.

Datos:

n= desconocimiento del dato.

N= tamaño de la población.

Z= nivel de confianza del 95%

P= 0.50 porque el tamaño de la muestra alcanzaría su máximo valor

Q= 0.50 como complemento de la variable P

E= el error de estimación fue de 0.05

Al sustituir valores se determinó el total de encuestas a realizar:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (8,166)}{(8,166-1)(0.05)^2 + 1.96^2 (0.50)(0.50)} = n = 384.16$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra estuvo dado por 384 personas. Es importante mencionar se lograron 412 cuestionarios efectivos de 384 que se calcularon al inicio en el plan de trabajo, las cuales, fueron encuestadas por el método aleatoria simple, ya que se disponía de la base de datos de la empresa.

Esto modifica el porcentaje de error muestral de 5% a 4.71%, se mantiene el nivel de confianza del 95%:

Para el cálculo del error se utilizó la siguiente fórmula:

(Stevenson, 1978 pág. 259)

$$e = Z \sqrt{\frac{P * Q}{n}} \quad \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}}$$

En donde:

E = el error de estimación dio 4.71% sustituyendo los valores en la fórmula

Z= nivel de confianza del 95% igual a 1.96

P = 0.50 porque el tamaño de la muestra alcanzaría su máximo valor

Q = 0.50 como complemento de P

n = 412

3.4.2.5 Instrumento:

Derivado que se utilizaron encuestas personales, correspondiente a la metodología cuantitativa, se elaboró una encuesta la cual se presenta en el Anexo II. Y se completó con la entrevista adjunta en el Anexo I

3.4.2.6 Resumen del procedimiento:

Se utilizó una entrevista a 412 personas, realizada con una serie de preguntas ordenadas según una lógica, diseñada de acuerdo con el planteamiento del problema y objetivos.

Para el vaciado de información se utilizó un formato en Excel, para luego ordenar la información en cuadros y gráficas.

Para la realización del presente trabajo se encontraron limitaciones las cuales se mencionan a continuación.

- Guatemala país enfrentaba a una pandemia, que obliga al distanciamiento social y limitó el uso de más instrumentos de recolección, además obligó a la elaboración de encuestas en línea.

3.4.3 Al objetivo específico tres:

A continuación, se presenta la metodología, la unidad de análisis, universo, muestra, instrumento y resumen del procedimiento utilizado para elaborar una propuesta de seguimiento y control de estrategias de marketing de servicios.

3.4.3.1 Metodología:

Se utilizó la metodología cuantitativa, a través de encuestas personales y se complementó con los conocimientos adquiridos en diversos cursos de esta maestría.

3.4.3.2 Unidad de análisis:

Estuvo definida por los actuales clientes de la empresa, asegurados con pólizas activas.

3.4.3.3 Universo:

Estuvo definido por los actuales clientes de la compañía de seguros conformado por 8,166 pólizas activas al 30 de mayo del 2020.

3.4.3.4 Muestra:

Debido a que se utilizó la metodología cuantitativa, a través de encuestas personales, para el objetivo específico dos, se utilizó la siguiente fórmula para universos finitos:

Fórmula:

(Perdo Lopez Roldan, 2015. pág. 25)

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N-1) * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

n= número desconocido.

N= tamaño de la población

Z= nivel de confianza

P= proporción de interés en el mercado

Q= proporción complementaria del mercado

E= error de estimación.

Datos:

n= desconocimiento del dato.

N= tamaño de la población.

Z= nivel de confianza del 95%

P= 0.50 porque el tamaño de la muestra alcanzaría su máximo valor

Q= 0.50 como complemento de la variable P

E= el error de estimación fue de 0.05

Al sustituir valores se determinó el total de encuestas a realizar:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (8,166)}{(8,166-1)(0.05)^2 + 1.96^2 (0.50)(0.50)} = n = 384.16$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra estuvo dado por 384 personas. Es importante mencionar se lograron 412 cuestionarios efectivos de 384 que se calcularon al inicio en el plan de trabajo, las cuales, fueron encuestadas por el método aleatoria simple, ya que se disponía de la base de datos de la empresa. Esto modifica el porcentaje de error muestral de 5% a 4.71%, se mantiene el nivel de confianza del 95%:

Para el cálculo del error se utilizó la siguiente fórmula:

(Stevenson, 1978 pág. 259)

$$e = Z \sqrt{\frac{P * Q}{n}} \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}}$$

En donde:

e = el error de estimación dio 4.71% sustituyendo los valores en la fórmula

Z= nivel de confianza del 95% igual a 1.96

P = 0.50 porque el tamaño de la muestra alcanzaría su máximo valor

Q = 0.50 como complemento de P

n = 412

3.4.3.5 Instrumento:

Derivado a que se utilizaron encuestas personales, correspondiente a la metodología cuantitativa, se elaboró una encuesta la cual se presenta en el Anexo II.

3.4.3.6 Resumen del procedimiento:

Se realizaron encuestas para conocer variables como: recomendación y satisfacción.

3.5 Período histórico:

El presente trabajo profesional de graduación se realizó de junio 2019 al 30 de julio 2020.

3.6 Ámbito geográfico de la investigación:

El ámbito geográfico de investigación fue en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo presenta los resultados de la investigación y análisis relacionados con marketing de servicios en una aseguradora ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. La información se presenta en función del objetivo general y los objetivos específicos.

Para obtener estos resultados se realizaron 412 encuestas y una entrevista a profundidad a la Gerencia General de la compañía objeto de estudio. La finalidad obtener información para desarrollar los tres objetivos planteados:

Para el análisis del objetivo específico uno, que es “evaluar procedimientos internos para la atención de asegurados” se utilizaron las preguntas P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20, P21 y P22 de la entrevista.

Para el objetivo específico dos, que es, “diseñar estrategias para proponer un plan de recompensas” se utilizaron las preguntas P03, P05, P06, P09 y P10 de la encuesta y como complemento la pregunta P03, P04, P07 y P11 de la entrevista.

Para el objetivo específico tres, que es “elaborar un plan de seguimiento y control de estrategias de marketing de servicios” las preguntas P02, P07, P08, P11, P12, P13, P14, P15 , P16 y P21 de la encuesta.

Las preguntas, P01, P02, P05, P06, P08, P09, P10, P12, P13 y P23 de la entrevista y P01, P04, P17, P18, P19 y P20 de la encuesta sirvieron para complementar la información y análisis de la investigación que será utilizada para las propuestas.

4.1 Objetivo específico No. 1

A continuación, se presentan los resultados de la investigación y análisis relacionados con el objetivo específico número uno el cual se refiere a evaluar procedimientos internos para la atención de asegurados. Y como indicado anteriormente para dar respuesta a este objetivo se utilizaron las preguntas P14, P15, P16, P17, P18 P19, P20, P21 y P22.

La Gerente General de la compañía otorga una entrevista presencial por el tema del distanciamiento social que pasaba el país, la entrevista fue realizada en las instalaciones de la aseguradora y el tiempo fue de aproximadamente 40 minutos.

P14. ¿La compañía de seguros cuentan con manuales de procedimientos actualizados para la atención de asegurados?

La respuesta a la pregunta fue otorgada con seguridad “Las áreas cuentan con manuales de normas y procedimientos para los colaboradores los cuales contienen respuesta, requisitos y normas de atención de casos más relevantes que ayudan al personal a otorgar respuestas técnicas”.

P15. ¿Si los consideraba útiles para el personal?

La respuesta un poco dudosa fue: “Actualmente no están evaluando a los colaboradores para medir sus conocimientos y manejo de información, pero puede ser un proyecto a futuro, y si se han hecho cambios de versiones que se han realizado ha sido por cambios con nuevos productos o coberturas.”

P16. ¿Los procedimientos tienen una medición de tiempo para atención de llamadas, entrega de cheques, resolución de reclamos?

De manera breve responde: “No específicamente, son ciertos procesos los que se miden en días para dar respuestas, cada caso es diferente.”

P17. ¿Cuándo los asegurados solicitan algún servicio que ofrece su póliza de automóvil, la aseguradora tiene alguna promesa de tiempo para el contacto?

Muy segura responde: “No tenemos promesa de tiempo por el tráfico, lo que se ha buscado es ampliar la red de ajustadores para poder tener un ajustador cercano a los lugares más frecuentes de accidentes, pero si se presentan quejas por tiempo.”

P18. ¿Tienen algún script de cómo responder sus llamadas telefónicas?

“Un saludo cordial y breve porque hemos considerado que las personas hacen caso omiso al saludo si les urge una solución o consulta de algún tema”

P19. ¿Han elaborado protocolos para la atención de asegurados en las instalaciones, atención de emergencias o atención en talleres?

“Ninguno, esto depende de cada caso. Se solicita que sea un trato cordial y utilicen el uniforme de la aseguradora. Pero específicamente un orden de atención no, en ocasiones tenemos llena las instalaciones y se tiene que hacer esperar a las personas o bien la afluencia de llamadas aumenta y deben esperar en línea” a la pregunta le agrego “los talleres si tienen una evaluación anual que se emite de las encuestas de servicio después de la entrega de los carritos ya reparados.”

P20. ¿Cuentan con algún procedimiento para la atención de un cliente molesto?

De manera sonriente responde: “No, pero siempre les recordamos que lo escuchen para que se desahoguen.”

P21. ¿Tiene algún proceso postventa?

La respuesta muy breve fue: “Se realiza una encuesta de la atención y seguimiento del vendedor al azar, la encuesta la hace servicio al cliente y el seguimiento está a cargo de su jefe inmediato”.

P22. ¿Tienen detectados los procesos claves del negocio?

“Todos los procesos son claves en un negocio, la unión de todos a llevado al éxito a la aseguradora, recursos humanos es igual de importante que el departamento de ventas, aunque reconocemos que en cualquier empresa el equipo comercial es evidentemente el que genera los ingreso”

Discusión de resultados de la entrevista

El objetivo de las preguntas anteriores era analizar si la compañía de seguros identifica los procesos claves del negocio o validar si sus procedimientos otorgan la importancia a los clientes que compran sus servicios, y si reconocen que son merecedores de un trato cordial, atento y servicial. Para poder planificar cuidadosamente aquellas tareas que tengan que ver con el contacto directo con el cliente. La finalidad es proponer procedimientos enfocados al asegurado, y lograr ser excelentes en el proceso de venta, en el servicio postventa y en la atención al cliente.

Adicional a las respuestas anteriores la Gerente General nos comenta lo siguiente: “Cada año como tipo gobierno, se desarrolla un plan estratégico para cuatro años con el fin de tener una guía que una vez establecida orienta las decisiones y acciones. Se convierte una brújula que señala en todo momento el norte de toda iniciativa y proyecto y que por lo tanto facilita la administración general. El plan requiere de actualización y revisión periódica, porque existen una serie de factores externos que eventualmente pueden cambiar o modificar el planteamiento de algún objetivo y segundo, porque el plan estratégico se contribuye con el plan estratégico del sistema cooperativista y por lo tanto debe responder a los avances y modificaciones que el sistema realice”

Como complemento a la investigación se desarrollaron las siguientes preguntas:

P1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la compañía de seguros?

Muy alegre respondió: “Más de 10 años, 24 para ser exactos”

P2. ¿Cuál de la siguiente estrategia de servicio considera ha realizado la aseguradora? Se le mencionaron las opciones y respondió:

“por el segmento al que nos dirigimos pienso que la relación con los clientes”

P5. ¿Contratar una póliza tiene algún costo que no se evidencia al asegurado?

“El recargo por siniestralidad.”

P6. ¿Realiza algún tipo de promoción a sus asegurados la compañía de seguros?

“Ahora por la pandemia nos tocó hacer una promoción pronto pago, que consiste en dividir la prima en doce meses y quitar la última cuota”

P8. ¿Cómo considera la entrega del servicio? Se le otorgaron opciones

Su respuesta fue “profesional, todas las aseguradoras nos regimos por procesos definimos y por ser auditadas por varios reguladores hacemos entregamos servicios con transparencia”

P9. Enumere tres competidores de la aseguradora.

Somos la única aseguradora cooperativista, pero como siempre hay alguien por ahí queriendo robar clientes, te diría la empresa A y B.

A por ser una aseguradora que se enfoca en querer robarnos el segmento de clientes y B por los precios.

“De los estudios que AGIS ha realizado aseguradoras como C y D son las que mejor posicionamiento tienen el mercado, aún estamos trabajando en la marca”.

Para efectos del presente trabajo profesional de graduación se omitieron los nombres de las aseguradoras.

P10 ¿Qué causas desde el 2018 ha sido el decremento de clientes en la compañía de seguros?

No llevamos un control de eso. Si está el parámetro, pero no tengo el análisis, en su mayoría creo que dejan de pagar y a los 45 días se anulan por falta de pago”

P12. ¿Qué medidas correctivas para mejorar el servicio ha aplicado en la aseguradora desde el 2018?

De manera pensante respondió que “la más importante que consideraban era el deducible más bajo del mercado, contratación de personal para hacer más eficientes los procesos, capacitaciones y publicidad”

P13 ¿Qué estrategias tiene la compañía de seguros para el futuro para continuar mejorando su servicio?

“se tiene como proyecto invertir en nuevas instalaciones, en tecnología estamos lento por que el consejo de administración tiene muchos celos de la información, un tema complicado.”

P23. Algo que usted considere útil de agregar a esta entrevista.

La Gerencia consideró importante mencionar que “la compañía tiene un enfoque cooperativista y sus márgenes de rentabilidad no pueden ser menor a un 7% pero no buscamos el margen de rentabilidad de la competencia.” Además, indicó que “se invierte en capacitaciones técnicas más de Q3,000,000.00 al año, incluyendo las que son fuera del país, la última capacitación de tema de servicios para todo el personal fue hace dos años”. Según su metodología es “si recibimos una queja de un mal trato a aun asegurado por parte del personal, si es comprobable se despide”. Agrego “la satisfacción del 2019 se cerró con 83%”

En un segundo plano durante la entrevista se mencionó con un menor nivel de importancia la imagen de la compañía aseguradora, la publicidad y el trato personalizado, entre sus comentarios la Gerente General considera que estos son elementos que “se podrían clasificar de estéticos y no representan un elemento clave para mejorar la calidad de servicio”. Adicional agrego que en los últimos años ha invertido en campañas agresivas para captar nuevos clientes pero que la actual pandemia había eliminado un 40% de su cartera de clientes. Adicional mencionó “reconocemos que los clientes nos prefieren por precio”.

Sus últimas palabras fueron: “la compañía es una empresa madura, consolidada, solvente y en constante crecimiento, nuestra ventaja competitiva es un alto sentido social, el mercado al que proyectamos nuestros servicios tiene una plena identificación cooperativista, haciendo énfasis en sus valores que la hacen una aseguradora diferente, tenemos desventajas en tema de mercadeo porque es un sistema cooperativo, usamos el mismo departamento de mercadeo todo el sistema y esto no piensa cambiar hasta un cambio de administración total.”

En resumen, la compañía de seguros, si cuenta con procedimientos para otorgar respuestas técnicas a consultas frecuentes a sus asegurados, sin embargo, actualmente no implementa un procedimiento y una cultura para que les otorguen un trato cordial, resolutivo, eficiente, rápido y personalizado a los asegurados. Cuánto más profesional sea la atención, mayor será la posibilidad de que terminen comprando el servicio o fidelizando para que vuelva a renovar. La entrevista finalizo, con palabras de agradecimiento por el tiempo y la información relevante que otorgo para el desarrollo del presente trabajo de investigación profesional.

4.2 Objetivo específico No. 2.

Para el objetivo específico dos, “diseñar estrategias para proponer un plan de recompensas” se utilizaron las preguntas P03, P05, P06, P09 y P10 de la encuesta y como complemento la pregunta P03, P04, P07 y P11 de la entrevista.

Gráfica 1
P. 03 ¿Ha realizado reclamos o consultas a la aseguradora?

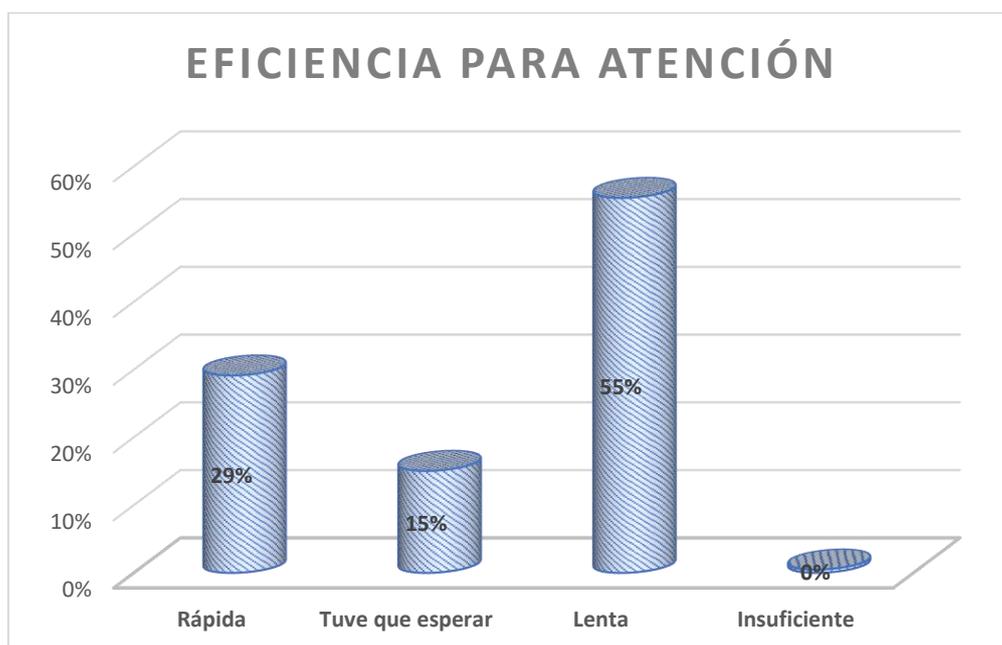


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2020.
Base: 412 clientes potenciales.

El objetivo de esta pregunta es identificar a los asegurados que han realizado reclamos o consultas y la muestra sea representativa y de apoyo a la investigación. Las respuestas ayudaran a evaluar la capacidad de registro de las diferentes solicitudes, respuestas e interacciones entre los clientes y los trabajadores encargados de atender los distintos requerimientos.

Del total de asegurados encuestados el 100% manifestó haber realizado reclamos o consultas a la aseguradora. Esto es muy importante para el informe por que se obtiene más información para el logro de objetivos planteados para el presente trabajo profesional de graduación.

Gráfica 2
P.05 ¿Cómo fue la atención para resolver su consulta o reclamo?



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2020.
 Base: 412 clientes potenciales.

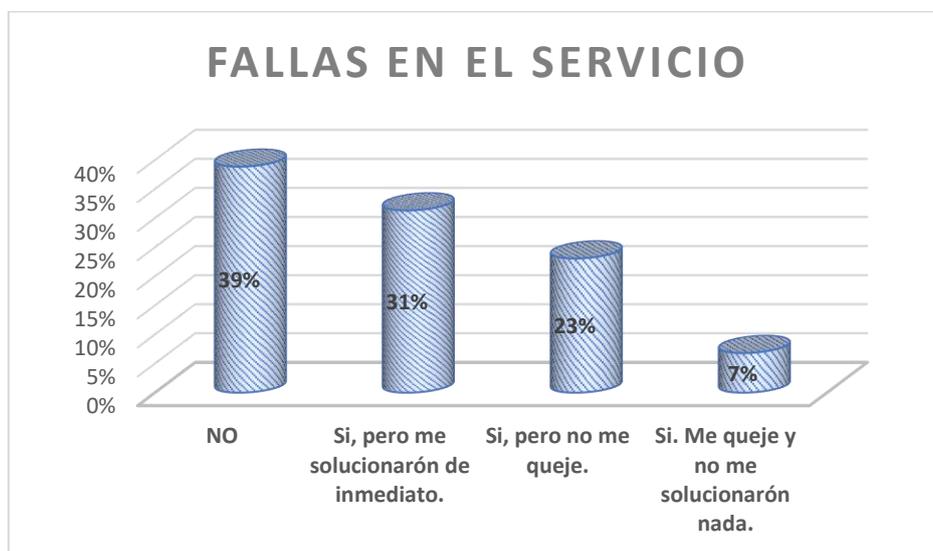
Para el análisis de estas encuestas se consideró lo siguiente:

- Rápida, contestaron al momento.
- Tuve que esperar, pero contestaron.
- Lenta, no había asesores en línea y me contactaron después
- Insuficiente, no recibí respuesta.

La importancia de esta pregunta es identificar si la compañía de seguros hace esperar a un cliente, los clientes buscan una rápida respuesta, por lo que es fundamental tratar de agilizar las comunicaciones y la toma de decisiones.

De los resultados obtenidos los datos más relevantes son un 55% de los encuestados indicaron que fue lento y un 29% tuvo que esperar. Es de suma importancia mencionar que la respuesta pudo ser influida por las condiciones actuales donde Guatemala País pasa por una pandemia que impide que las empresas se desarrollen de forma normal, además en su mayoría las empresas están laborando con menos del 50% de su fuerza laboral.

Gráfica 3
P.06 ¿Considera que la aseguradora le ha incumplido con el servicio contratado?



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2020.
 Base: 412 clientes potenciales.

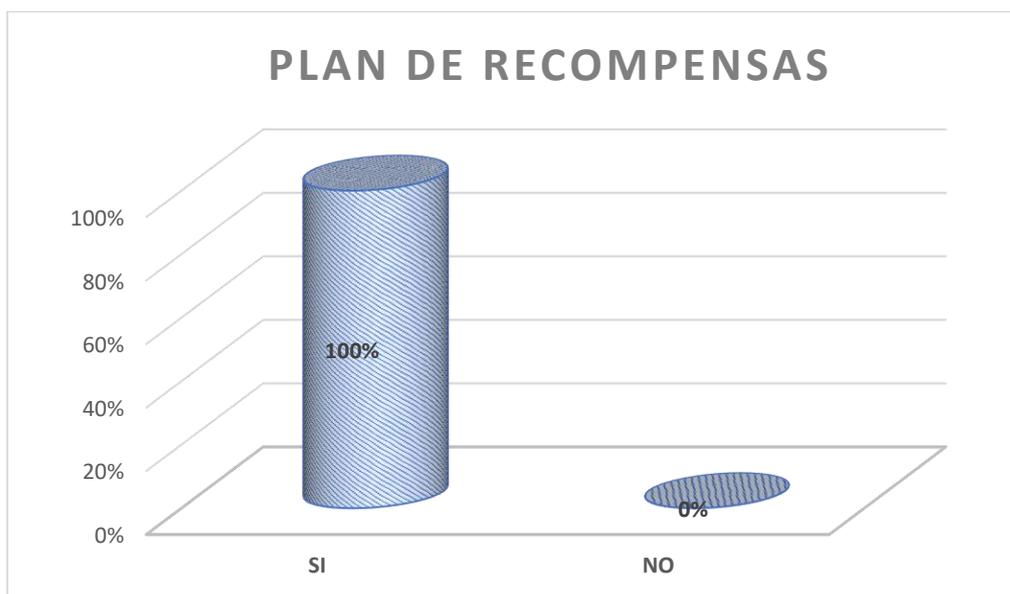
Del total de encuestas los datos más relevantes a considerar son que un 39% indicó que no percibe que la aseguradora le he fallado en el servicio, y un 31% considera que si, pero que le solucionaron rápido.

Los clientes en una empresa de servicios miden la calidad por el valor percibido a través del desempeño que la compañía hizo para atender sus consultas o reclamos y solucionarlos de manera inmediata.

Es importante agregar que los seguros se basan en leyes para otorgar coberturas, es necesario educar a los clientes en temas legales y dejar claras todas sus dudas para que no cambie su expectativa del servicio o la considere una mala experiencia o incumplimiento de contrato. Y para esto el conocimiento de los colaboradores de atender las consultas o reclamos, es de suma importancia porque deben transmitir claramente el mensaje de interés para el cliente acerca de las características específicas de su contrato o póliza para generar confianza.

Gráfica 4

P. 09 ¿Le gustaría que la aseguradora implementara un plan de recompensas si le fallaran en el servicio?



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2020.

Base: 412 clientes potenciales.

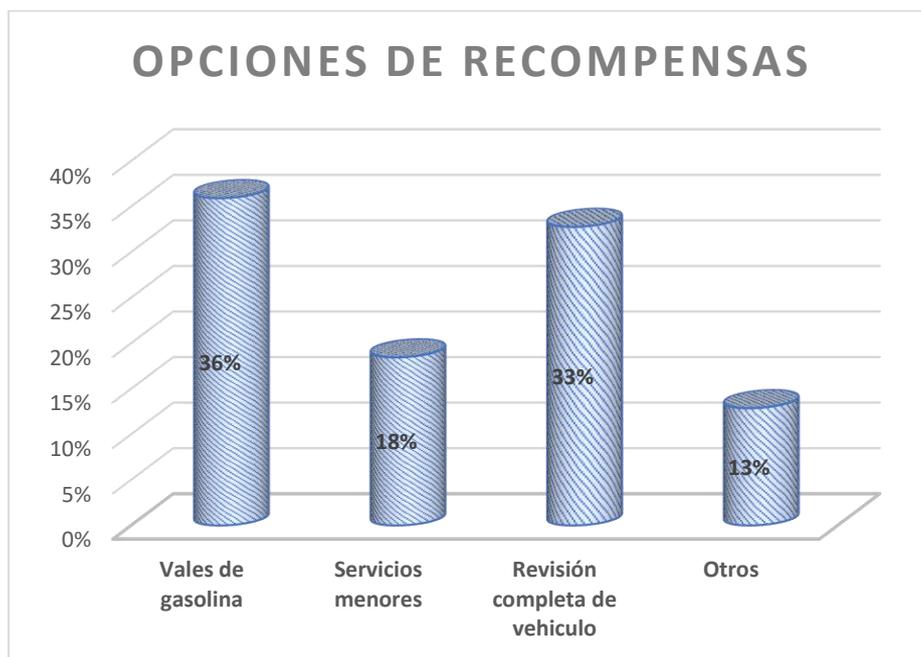
La finalidad de la pregunta es identificar si los asegurados se interesan por recompensas si llegan a fallarles en el servicio. Lo ideal es hacerlo bien desde la primera vez para no incurrir en costos adicionales.

Del total de encuestados el 100% está de acuerdo con implementar un plan de recompensas.

Esto sería un sistema de incentivos que motivan a clientes a recomendar el servicio entre sus conocidos, familiares y amigos. O bien olvidar una mala experiencia o percepción. Con esto se logrará que la llave de las referencias se mantenga siempre abierta. Estas referencias hay que ganárselas. Así que primero se debe asegurar que el cliente esté satisfecho o tenga respuesta del mal servicio que se otorgó y luego premiar o incentivar su preferencia.

Gráfica 5

P. 10 Si su respuesta fue SI. Especifique que desearía recibir para su vehículo.



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2020.
Base: 412 clientes potenciales.

Del total de encuestas realizadas los datos más relevantes son un 36% se orienta por vales de gasolina y un 33% por revisión completa del vehículo. Las opciones de recompensas fueron orientadas a beneficios para el automóvil, que es el objeto asegurado, pero puede cambiarse por descuentos o certificados de regalos.

El tipo de recompensa debe ir orientada a la falla real del servicio y no por algo que este claro y por escrito, los clientes no siempre tienen la razón, pero es importante llegar a un acuerdo y asesorarlo y evidenciarle que si se cumplió con el contrato establecido.

El incentivo debe buscar beneficiar al cliente, haciéndole olvidar una mala experiencia y la aseguradora logrando aumentar que promuevan su marca además tener un cliente satisfecho.

Para completar al objetivo específico No. 2 se realiza análisis de las siguientes preguntas de la entrevista realizada a la Gerencia General.

P3. ¿Actualmente la aseguradora cuenta con alguna métrica para evaluar el valor de un asegurado?

“Solo el sistema interno que genera la rentabilidad del cliente por siniestralidad y récord en pagos.”

P4. ¿La aseguradora cuenta con un programa de recompensas para premiar la lealtad de sus asegurados o fallas en el servicio?

De manera pensativa responde “un programa como tal no. Cada jefe de área es el responsable de solucionar las quejas.”

P7. ¿Cuentan con algún programa de manejo de quejas y recuperación de asegurados?

“El área comercial tiene un proceso de recuperación de cartera, se realiza llamando a los asegurados nuevamente para ofrecerles de nuevo el servicio, perdemos aproximadamente un 10% mensual de la cartera de clientes en ciertos meses hasta un 15% y la meta se vuelve para comercialización más ruda”.

P.11 ¿Cuánto tiempo y recursos ha invertido la aseguradora para estrategias de servicio?

“Se ha invertido en los últimos años publicidad y apoyo a actividades donde se vea el nombre de la aseguradora entre Q,11,000,000.00 y Q.15,000,000.00 de ese monto Q1,000,000.00 es dirigido a promocionales.” indicando que si es para beneficio donde la marca sombrilla sobresalga no escatiman fondos por que trabajan bajo el mismo enfoque, si la marca sombrilla es grande nosotros lo somos también.

De la entrevista realizada se concluye que la aseguradora no cuenta con un plan de recompensas para fallas en el servicio, pero si con el presupuesto para poder invertir en premios para fidelizar a sus clientes.

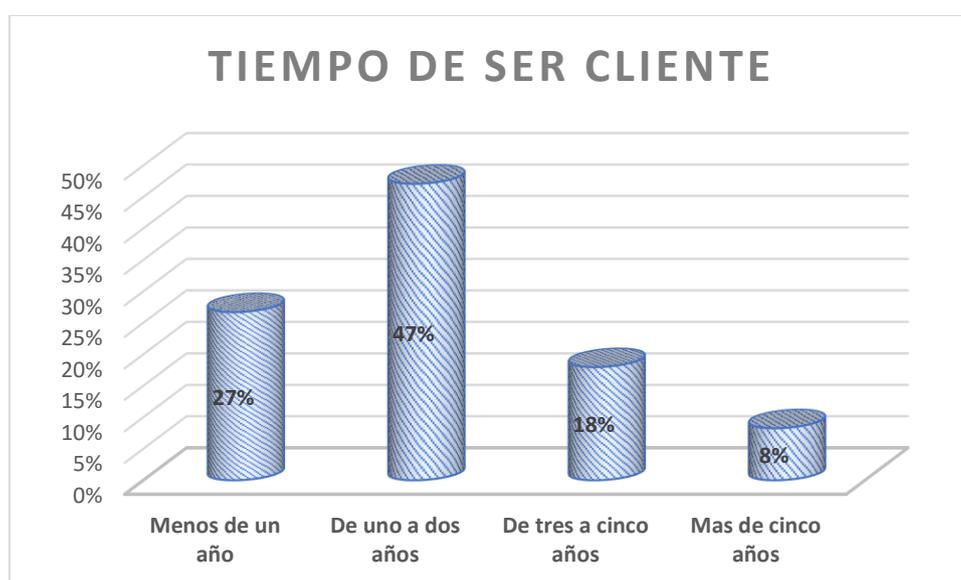
Por el segmento de sus clientes que buscan beneficios adicionales y su enfoque de menos rentabilidad y más beneficios la opción es viable.

4.3 Objetivo específico No. 3

A continuación, se presentan los resultados de la investigación y análisis relacionados con el objetivo específico número tres, el cual se refiere a “Elaborar un plan de seguimiento y control de estrategias de marketing de servicios”. Y como indicado anteriormente para dar respuesta a este objetivo se utilizaron las preguntas P02, P07, P08, P11, P12, P13, P14, P15, P16 y P21 de la encuesta.

Gráfica 6

P.02 ¿Cuánto tiempo lleva de ser clientes de la compañía de seguros?



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2020.
Base: 412 clientes potenciales

La finalidad de esta pregunta es conocer el tiempo que llevan con la aseguradora y enfocar estrategias para cuidar a los clientes leales o bien diseñar sus productos y sus precios para atraer y retener a los clientes correctos para su modelo de negocios.

Investigaciones recientes han confirmado que la mayoría de las empresas tienen distintas jerarquías de clientes en términos de rentabilidad, y que estas jerarquías a menudo incluyen expectativas y necesidades de servicio diferentes. Según Valarie Zeithaml, Roland Rust y Katharine Lemon, es muy importante que las empresas de servicios entiendan las necesidades de los clientes con diferentes jerarquías de rentabilidad y que en consecuencia adapten sus niveles de servicio.

Gráfica 7
P07. ¿Considera que su seguro satisface sus necesidades y le brinda seguridad para circular?



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2020.
 Base: 412 clientes potenciales

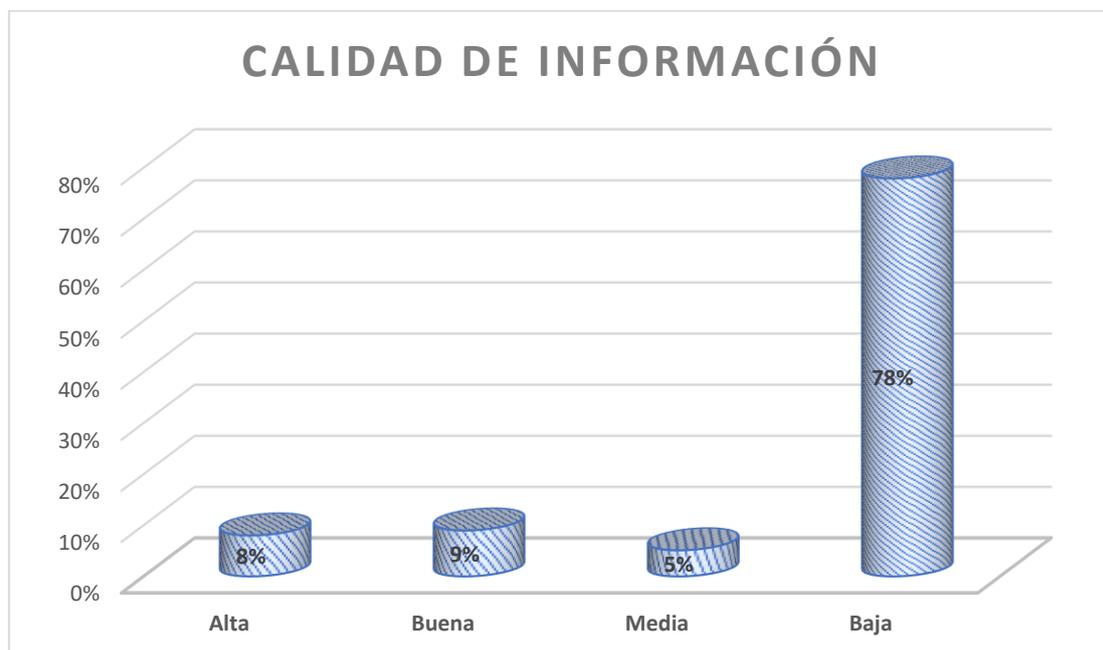
Hoy en día la satisfacción al cliente es esencial y en este punto la compañía de seguros debe hacer un análisis profundo sobre lo que ofrece y asegurarse de estar cumpliendo con las expectativas de sus asegurados por que los tiempos han cambiado y con ello el comportamiento de compra de los consumidores.

Del total de encuestas realizadas, es importante mencionar los datos más relevantes, el 46% de los asegurados indicó que el servicio es útil, pero reconoce que hay mejores opciones y un 41% considera que resuelve sus necesidades de seguridad a la circular.

Las empresas de servicios como los son las aseguradoras deben buscar superar las expectativas de sus asegurados a través de nuevos productos o beneficios adicionales o recordándoles los beneficios que ya tienen al tener una póliza de seguros.

Deben identificar por que los clientes buscan el servicio y realizar un correcto diseño de planes acorde a las necesidades.

Gráfica 8
P.08 ¿Cómo califica lectura de su póliza de seguro?



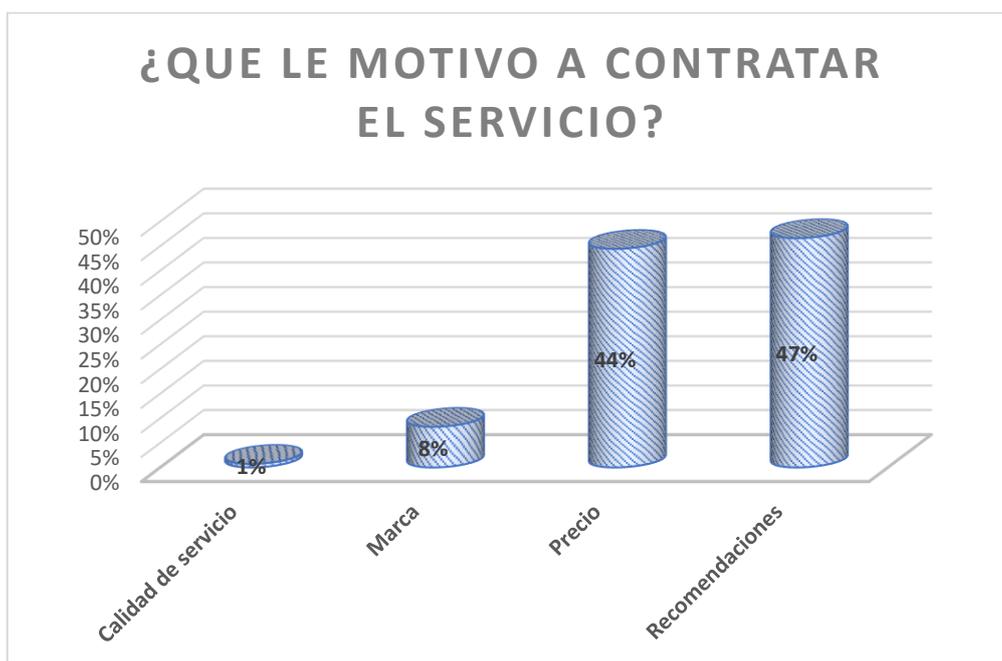
Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2020.
 Base: 412 clientes potenciales

Para esta pregunta se utilizó la siguiente escala:

- Alta, es precisa y respondía mis necesidades.
- Buena, me permitió conocer características generales, aunque aún tengo dudas.
- Media, pude conocer solo unas características.
- Baja, no tienen claridad.

Todos los contratos de seguros están elaborados con lenguaje técnico y legal y esto hace la comprensión un poco más compleja de lo normal. Un punto de mejora para el sector seguros será realizar breves infografías que resuman sus coberturas y exclusiones o bien el lenguaje en que está redactado el contrato, su estructura, y la facilidad de interpretarse.

Gráfica 9
P.11 ¿Qué le motivo a contratar los servicios de la aseguradora?



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2020.
 Base: 412 clientes potenciales

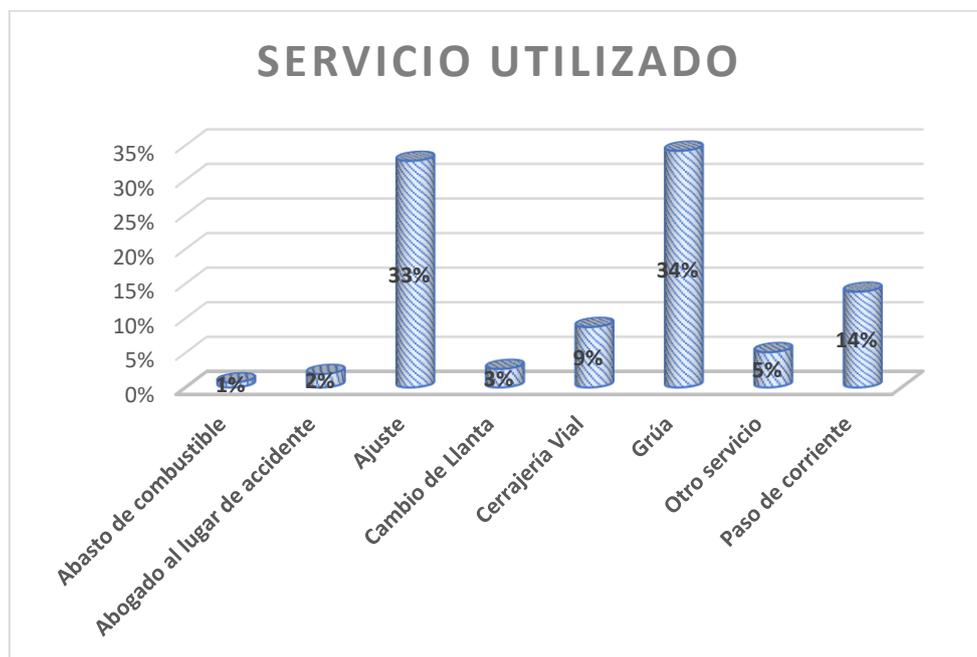
De los resultados obtenidos se observa que el 47% de las decisiones de compra han sido por recomendaciones y un 44% por precio. Esta gráfica es importante porque solo un 1% contrato el servicio por su calidad, a pesar de esto la compañía tiene ventajas sobre este tema porque significa que en su mayoría las ventas las hace por referencias positivas.

La motivación de compra ejerce una poderosa influencia en las decisiones de adquisición. Los individuos motivados pueden inclinarse por compras continuas del servicio. Identificando el motivo por el cual se inclinaron por el producto se tendrá como resultado una estrategia para generar un mayor comportamiento de adquisición de productos y servicios en relación con otras ofertas que compiten en el mercado.

Para desarrollar estrategias eficaces de marketing, primero es necesario entender por qué los clientes utilizan los servicios, y por qué eligieron a la aseguradora ante la competencia del mercado.

Para fines del presente trabajo de investigación profesional, se sustituye el nombre de la marca sombrilla por la palabra "marca".

Gráfica 10
P.13 ¿Cuál de los siguientes servicios ha solicitado?



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2020.
 Base: 412 clientes potenciales

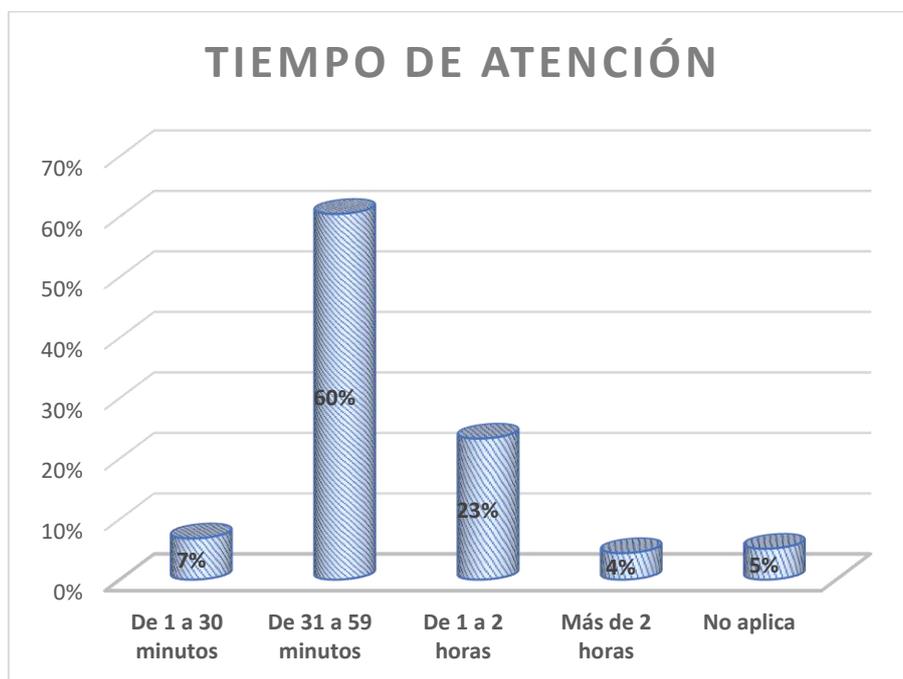
La pregunta se realiza con la finalidad de ubicar los servicios de más demanda que puedan servir para orientar a la búsqueda de más proveedores o verificar si realmente todas las coberturas son de beneficio para los asegurados.

La gráfica anterior destalla que los servicios más utilizados en la aseguradora son ajustes y grúas, esto puede dar una orientación para que realicen contratos personalizados con los proveedores o verificando si la demanda no causa atrasos en el tiempo de atención.

Es importante para la compañía de seguros que evalúe el servicio que prestan sus proveedores y que la demanda no haga el proceso ineficiente. Solicitar sugerencias y comentarios de sus clientes para identificar patrones favorables o desfavorables.

Gráfica 11

P. 14 ¿Cuánto tiempo se tardó el proveedor para llegar al lugar de la emergencia?



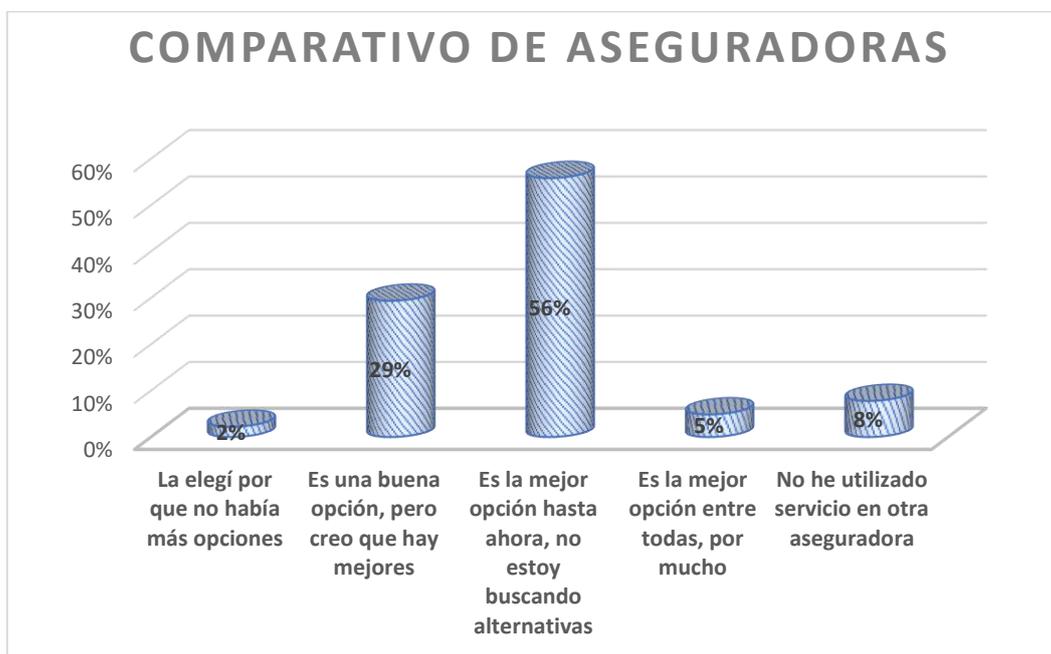
Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2020.
Base: 412 clientes potenciales.

La gráfica detalla un punto de mejora para la aseguradora con el tiempo de contacto con sus clientes que algún momento puede crear una mala experiencia o representar un mal servicio.

Lauen silvestre hace un estudio e indica que “el tiempo debería ser un indicador de desempeño importante, porque es el tiempo medio de atención, que también puede ser medido semanal o mensualmente. Como el mismo nombre lo sugiere, se refiere al promedio de duración de tu servicio de soporte, teniendo en cuenta el contacto individual con cada cliente.”

Aunque la empresa no tiene una promesa de tiempo debe buscar formas de minimizar el contacto con sus clientes, entre más tiempo permanezca el cliente sin ser atendido, más tiempo tendrá para calificar la deficiencia, considerando que los consumidores actuales no desean perder su tiempo.

Gráfica 12
P.15 Si piensa en productos o servicios parecidos ¿Cuál es su descripción para la aseguradora?



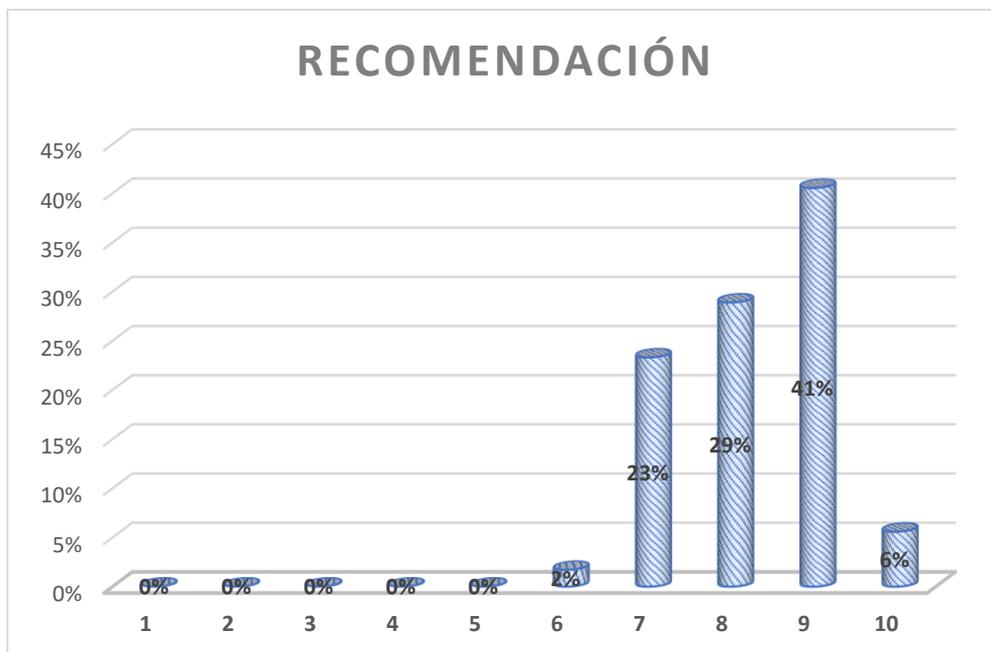
Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2020.
 Base: 412 clientes potenciales

Del análisis de resultados se colocan los datos más relevantes de la encuesta, los cuales son, el 56% de encuestados consideran que la compañía de seguros es buena opción, pero creen que hay mejores, un 29% consideran que es la mejor opción por ahora y que no están buscando alternativas y un 8% no han utilizado el servicio en otra aseguradora.

La competencia empresarial surge como un acto natural y espontáneo, que esta inherentemente atado a la naturaleza del mercado, esta naturaleza competitiva busca garantizar una mayor satisfacción de los clientes y consumidores, ya que las empresas se ven obligadas a mejorar sus productos y servicios para poder satisfacer cada vez más las necesidades de los consumidores.

Gráfica 13

P.16 Utilizando la escala Net Promoter Score (NPS). En una escala de 1 a 10 ¿Qué tan probable es que recomiendes el servicio a familiares o amigos? Siendo 0 ninguna posibilidad de recomendarlo y 10 definitivamente lo recomendaría



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2020.

Base: 412 clientes potenciales.

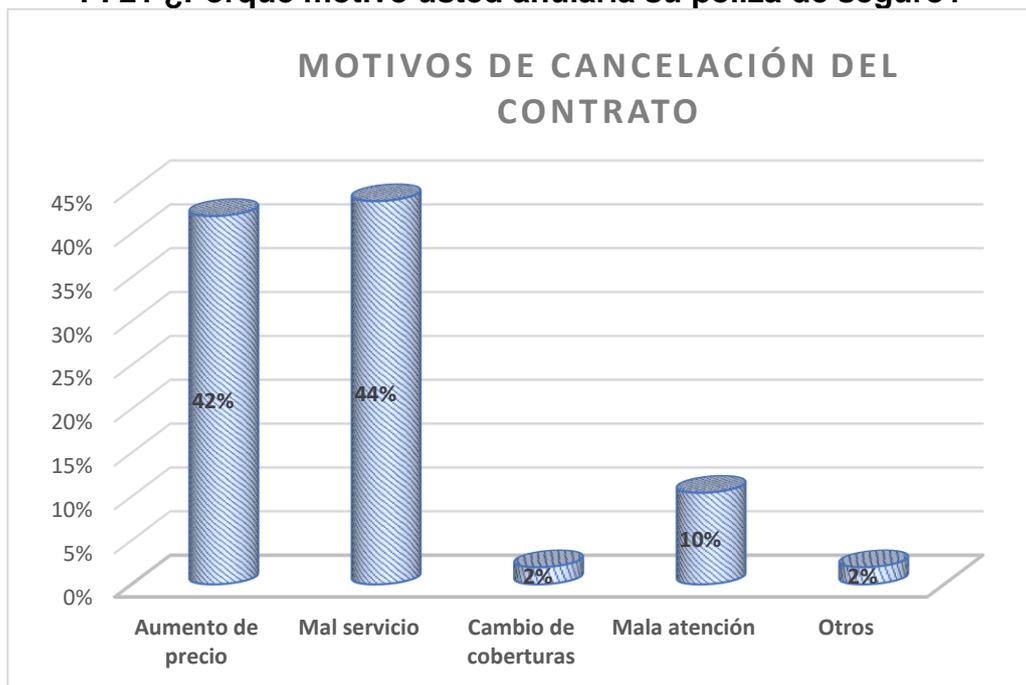
Según esta escala, 0 a 6 son detractores de la marca, su comportamiento perjudica a la empresa; 7 y 8 son neutrales, no promueven o lo hacen poco, pero no perjudican; 9 y 10 son promotores la marca.

De acuerdo con la escala analizada, el NPS que generó la muestra seleccionada fue de 44.41%, un resultado considerable pero que puede mejorar.

Los resultados indican que en un 52%, de sus clientes son neutrales esto significa que no perjudican y hay una probabilidad mínima de recomendar a la compañía.

Sin embargo, las personas no siempre están dispuestas a dar la máxima calificación estando conformes con un servicio, pero aun así están dispuestos a recomendarlos. Haciendo una comparación con la gráfica 9, de la muestra seleccionada el 47% eligió a la compañía de seguros por recomendaciones.

Gráfica 14
P. 21 ¿Porque motivo usted anularía su póliza de seguro?



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2020.

Base: 412 clientes potenciales.

Sin duda para los asegurados el servicio es un motivo relevante para anular su póliza de seguros. El problema de un mal servicio también puede verse afectado por la pérdida colateral de clientes potenciales debido a la difusión de una mala experiencia.

Es mejor tomar acciones preventivas y no reactiva en cuanto a la satisfacción del cliente. El servicio es un parte fundamental del éxito de cualquier empresa.

Es importante agregar que el segmento al cual se dirige es un segmento sensible al precio por lo que el aumento de tarifa deberá ir acompañado de un valor agregado adicional.

Es fundamental para la compañía que mejore continuamente aspectos que pueden ser generar un mal servicio o una mala experiencia para sus clientes.

APLICACIÓN DE PLAN DE RECOMPENSAS

Para poder verificar la importancia en la aplicación del marketing de servicios se propuso a la empresa objeto de estudio realizar pruebas piloto para analizar si un plan de recompensas era efectivo para la retención de asegurados. Siendo efectivos los siguiente dos casos de quejas trascurridas durante el mes de julio del 2020.

1. Asegurado se comunica vía telefónica molesto por que el taller lleva más de 15 días reparando el vehículo y no tienen como movilizarse. Solicita se le apoye verificando el caso porque necesita, es su único medio de transporte.

La respuesta de la aseguradora fue que un proveedor le entrego tarde las piezas para repáralo y el taller por la pandemia no había podido avanzar en las reparaciones que se autorizaron, además justifico que la disponibilidad de piezas en el mercado no era su responsabilidad.

Se analizo el perfil de asegurado, dos años con su póliza de seguros, pago de prima anual mayor a Q4,000.00, pagos mensuales consecutivos debitados de su tarjeta de crédito, únicamente había solicitado un servicio de cerrajería en marzo 2018 y su primera colisión. Se propuso que el día de la entrega se le otorgará el vehículo con el tanque lleno de gasolina como recompensa por la espera y la reacción del cliente fue de agradecimiento al personal que lo atendió y solicito una disculpa calificando su boleta de encuesta de la siguiente manera.

Control de calidad

Completado por: **CLIENTE**

Pregunta	Resultado
¿Cómo califica la atención brindada por nuestro operador de cabina?	★★★★
¿Cómo califica el servicio del proveedor de asistencia o ajuste?	★★★★
¿Cómo califica la prestación de este proveedor?	★★★★
¿Cómo califica la experiencia de nuestro servicio?	★★★★

Fuente: encuestas compañía de seguros.

Según su escala de medición, 1 estrella malo, 2 estrellas regular, 3 estrellas bueno y 4 estrellas excelente.

2. Asegurado molesto por que se atrasó el pago de un vehículo declarado pérdida total a finales del mes de mayo, exponía que ya había transcurrido un mes desde la entrega de los requisitos y no recibía respuestas, que tenía dos meses aproximados sin vehículo y aunque no estuviera saliendo necesitaba el dinero para comprar otro.

La respuesta de la aseguradora fue, que por la actual pandemia se atrasó la entrega de protocolos, requisitos importantes para entrega de cheques, para pago de vehículos declarados pérdida total.

El día de la entrega del pago se le otorga un cheque adicional como beneficio por gastos de transportes, recompensando el tiempo que estuvo sin vehículo.

El resultado fue que el asegurado una semana después solicita una cotización y visita para inspeccionar su nuevo vehículo.

COTIZACIÓN DE SEGURO DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES			
Guatemala, 3 de julio de 2020			
DATOS GENERALES DE LA COTIZACIÓN			
Solicitante: NANCY ZETINA			
Tipo de cliente: Asociado Cooperativa			
Intermediario: HYUNDAI			
Tipo de Vehículo a Asegurar:	Camioneta Sport	Uso:	PARTICULAR
Marca:	HYUNDAI	Línea:	MAZDA CX5
Inicio de Vigencia:	5-ago-20	Finalización de Vigencia:	5-ago-21
		No. de Ocupantes:	5
		Año:	2021
		Total días de vigencia	365

Fuente: información interna, compañía de seguros.

Estos casos anteriormente descritos pueden ser un claro ejemplo de cómo la empresa puede hacer que sus clientes se conviertan en promotores de marca, recomendando más clientes. Contaran a más personas lo que la empresa hizo por ellos olvidando la mala experiencia.

Para complementar la investigación se realizó un análisis FODA, considerandolo de suma importancia porque identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del servicio en la institución.

Tabla 2. Análisis FODA del servicio

VARIABLES INTERNAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de cabina de emergencias ilimitado (24 horas, 365 días del año). ✓ Beneficios sin costos extras. ✓ Sin límite de edad para contratar un seguro. ✓ Proveedores con experiencia y solidez en el mercado. ✓ Mercado meta definido 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de software para seguimiento de clientes. ✓ Procedimientos de servicios no definidos. ✓ Falta de capacitación a los procesos de contacto con los asegurados. ✓ No existe una medición del servicio.
VARIABLES EXTERNAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicidad boca a boca. ✓ Mercado de seguros mal atendido o descuidado. ✓ Crecimiento del poder adquisitivo del mercado meta. ✓ Tendencia del mercado en crecimiento. ✓ Posibilidades de ampliar alianzas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de cultura de seguros en el país. ✓ Competencia. ✓ Cobertura de servicio en todo el país. ✓ Desempleo. ✓ Desastres naturales. ✓ Inestabilidad económica.

Fuente: elaboración propia.

Los problemas son de naturaleza defensiva, nacen de situaciones de debilidad y las relaciones que se crean entre dichos problemas. La compañía debe tener en cuenta las condiciones del mercado y si esas condiciones son capaces de crear una desventaja para la empresa, si esto sucede se deberá tomar medidas para superar las situaciones negativas que se presenten. Las oportunidades son de naturaleza ofensiva, tienen su origen en las fuerzas o circunstancias positivas, éstas señalan áreas y condiciones en donde la aseguradora puede aprovechar y tomar ventaja sobre la competencia. Las fortalezas pueden considerarse una ventaja para la institución, son aspectos positivos que deben saber utilizar para identificar oportunidades de crecimiento. Las amenazas son obstáculos que en algún momento les pueda afectar continuar con la comercialización.

CONCLUSIONES

Posterior a la realización del presente trabajo profesional de graduación que tiene como objetivo general elaborar estrategias de marketing de servicios para la retención de asegurados se concluye en lo siguiente:

1. Para el objetivo general, se analizó que la compañía no aplica estrategias de marketing de servicios con sus clientes actuales, mantiene un enfoque tradicional de únicamente contactarse con sus asegurados cuando sucede un incidente y al presentarse una inconformidad en el servicio los clientes deciden anular la póliza, derivado a que no se aplican estrategias de lealtad que motiven a los clientes a continuar con sus contratos de seguro.
2. Para el objetivo específico número uno, se encontró que actualmente la compañía de seguros no cuenta con un mapa de procesos que les permita identificar procesos claves, es decir, los procesos que tienen contacto directo con los asegurados. No tiene procedimientos ágiles y eficientes de servicio que puedan ser de apoyo para los asegurados.
3. Del objetivo específico número dos, se determinó que la aseguradora no implementa estrategias de retención, y esto está ocasionando la pérdida aproximada del 10% al 15% mensual de su cartera. No fomentan la lealtad de sus asegurados, sentimientos positivos o procesos que trabajen de la mano para crear una experiencia que fomente la lealtad.
4. Para el objetivo específico tres, se analizó que la compañía de seguros tiene los recursos necesarios para innovar en servicio, los clientes actuales se vuelven exigentes en cuanto a la calidad y rapidez, demandan tiempos de respuesta más cortos y consideran que un mal servicio puede ser una variable para anular su póliza. Un punto de mejora será implementar estrategias de medición que les permitan conocer las necesidades de sus asegurados y medir la retención mensual de cartera, enfocar su control y seguimiento a la retención de clientes.

RECOMENDACIONES

Dentro de un tema de investigación de gran importancia como lo es la aplicación de marketing de servicios, se recomienda se continúe realizando pruebas piloto con otras estrategias y analizar los resultados.

1. Se recomienda implementar estrategias que sean de apoyo al servicio como una excelente administración de relaciones creando lealtad, para incrementar la calidad y productividad del servicio para la retención de asegurados. Se trata de mantener las promesas realizadas, lo que permitirá cubrir las expectativas creadas por los clientes, estableciendo el compromiso como pilar de la relación.
2. Se recomienda definir procedimientos adecuados y prácticos que agilicen la entrega del servicio a sus clientes. Establecer actividades desde la adquisición de la póliza hasta la reclamación, involucrando tareas y tecnología de forma coordinada que garanticen la satisfacción de sus asegurados.
3. Si el nivel del servicio cumple con las expectativas creadas, es fácil que la relación se mantenga en el tiempo. Si esto no se cumple por deficiencia en el servicio la compañía debe buscar un valor agregado para sus clientes que les motive seguir con su póliza de seguros y convertirse en embajadores de marca.
4. Buscar la excelencia en el servicio es clave para incrementar la fidelidad de los clientes, coordinando los esfuerzos tanto de los empleados y los procesos de la organización. Establecer métodos que sean de apoyo para analizar la rentabilidad por cliente, y poder ofrecer servicios personalizados, medir los índices de retención, colocación y satisfacción como puntos clave para evaluar el seguimiento.

Por esta razón se realizó la siguiente propuesta para lograr la retención de asegurados en la empresa de seguro.

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO PARA RETENER CLIENTES EN UNA EMPRESA DE SEGUROS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.

a. Generalidades

Las aseguradoras se encuentran en un mundo competitivo y cambiante debido a los diversos patrones de compra de los clientes, solo aquellas compañías que aporten un excelente servicio, valor agregado con bases sólidas y rentables o mantengan relaciones a largo plazo con sus asegurados, son capaces de sobrevivir a la competencia.

Los aspectos tecnológicos juegan un papel importante dentro de la retención de clientes, porque son herramientas que generan vínculos estrechos con los clientes identificando los puntos débiles dentro del proceso de comunicación con los mismos, de esa forma se detectan a tiempo y se toman medidas correctivas sin dañar el nivel de lealtad.

En este capítulo se presenta la propuesta de las estrategias de servicio para la retención de asegurados, enfocada a incrementar el nivel de lealtad de los asegurados o bien intentar recuperar a los que han desertado del servicio.

Según los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección la aseguradora debe buscar opciones para mejorar su servicio, e implementar herramientas con el objetivo de identificar los motivos por los cuales los clientes decidieron anular sus pólizas, y buscar el nivel de satisfacción de los clientes actuales para retenerlos.

Las estrategias que se proponen buscan identificar las razones de la deserción de clientes, y algunas recomendaciones que pueden ayudar a mejorar los procesos internos de la empresa, información sustancial que servirá para el objetivo general que es diseñar estrategias de marketing para la retención de asegurados.

Tener un portafolio con el segmento correcto de clientes, atraer a los clientes adecuados, jerarquizar el servicio y entregar altos niveles de satisfacción conforman una base sólida para crear lealtad.

b. Importancia de la propuesta.

La retención de clientes es imprescindible para cualquier empresa, esto se debe a que resulta más fácil y económico mantener a los clientes actuales y recuperar a los retirados, que destinar esfuerzos en conseguir un cliente nuevo, porque se dispone de información sobre cada uno de los dos segmentos.

Es por esa razón, que es mejor invertir en lograr la fidelidad de los clientes, que gastar recursos y esfuerzos para captar uno nuevo.

La importancia de la fidelización de clientes está enfocada en incrementar el nivel de lealtad y reconquistar a los que desertaron. Con la implementación de esta herramienta se pretende generar beneficios en ambas partes; cliente y empresa.

Con los resultados de la investigación de campo se proponen estrategias adecuadas que logren un servicio eficiente y eficaz, aumentando la satisfacción.

En primer lugar, la empresa necesita una base sólida para crear lealtad en el cliente, la cual incluye contar con el portafolio correcto de segmentos de clientes, atraer a los clientes correctos, jerarquizar el servicio y entregar altos niveles de satisfacción.

En segundo lugar, para crear una verdadera lealtad, necesita desarrollar vínculos cercanos con sus clientes, los cuales estrechan la relación a través de ventas complementarias y ventas de paquetes, o añaden valor al cliente a través de recompensas por la lealtad y vínculos de nivel más alto.

En tercer lugar, la empresa necesita identificar y eliminar factores que provocan deserciones, es decir, la pérdida de clientes existentes y la necesidad de reemplazarlos por otros nuevos

c. Alcance de la propuesta.

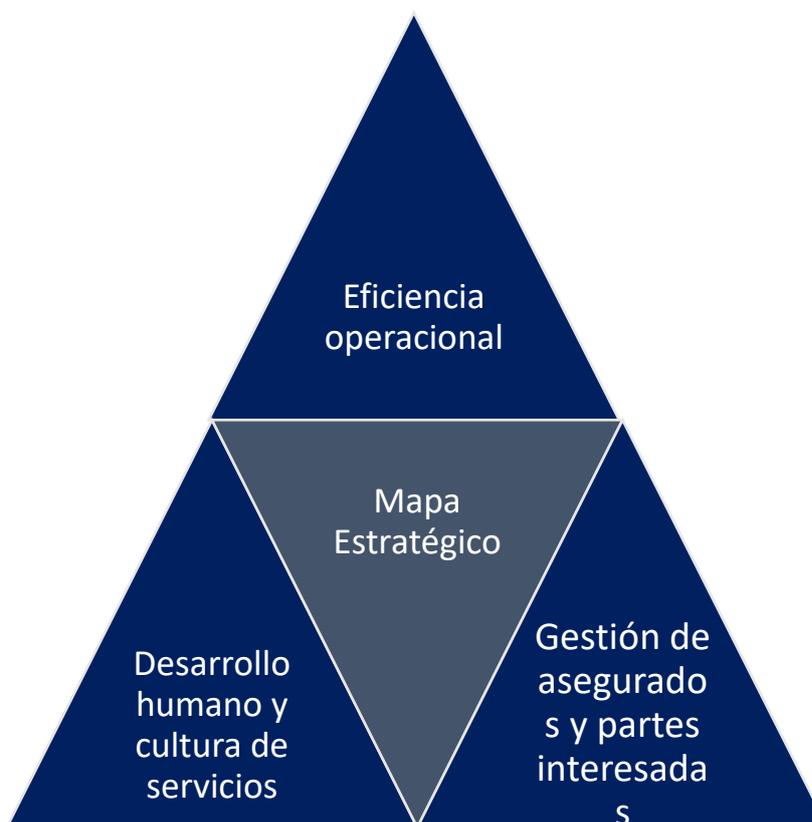
La propuesta tiene como finalidad lograr un incremento en el nivel de lealtad de los asegurados, además de evaluar los índices de satisfacción del servicio por medio de una comunicación constante, la creación de recompensas por lealtad y vínculos sociales, estructurales y personalizados.

Como parte fundamental del éxito de las estrategias se propone la alineación de toda acción al triángulo estratégico, integrado por tres elementos claves: los asegurados; la aseguradora; y los colaboradores.

Se propone trabajar con tres temas estratégicos para lograr alcanzar los resultados, estos son:

- Eficiencia operacional
- Desarrollo humano y cultura de servicios.
- Gestión de asegurados y partes interesadas

Figura 3. Triángulo estratégico



Fuente: elaboración propia.

Pilares de la propuesta.



Fuente: elaboración propia.

1. Pirámide de lealtad

Definición del público objetivo

Al definir su público objetivo es posible personalizar todas las ofertas y comunicaciones. Ofrecer los productos indicados en el momento adecuado de manera personalizada, adelantándose a las necesidades de los clientes y ofreciendo siempre el precio o beneficios que mejor se ajuste a cada usuario.

Se necesita un centro de decisiones único que centralice y homogeneice toda la información sobre los clientes de los diferentes segmentos, y alinee las estrategias.

Es importante que la aseguradora analice la información de sus clientes, tiene una ventaja y es que al ser un producto catalogado como financiero, tienen datos personales en sus sistemas sobre sus asegurados, correos electrónicos, números de teléfono, direcciones entre otros datos relevantes. que pueden servirle para definir los perfiles de clientes. O bien pueden profundizar con encuestas que generen respuestas a cuáles son las necesidades específicas, qué es lo que esperan del servicio y de la compañía en general.

Se propone la siguiente pirámide de lealtad, para clasificar los diferentes tipos de clientes:

- Platino: asegurados que representan un porcentaje muy pequeño de la base de clientes de la empresa, pero son usuarios frecuentes y aportan una porción importante de sus ganancias. Por lo general, este segmento es menos sensible al precio, pero espera niveles de servicio más altos y es probable que esté dispuesto a invertir y a probar nuevos servicios.
- Oro: la jerarquía de oro incluye a un porcentaje más grande de asegurados que la jerarquía de platino, pero los clientes individuales aportan menos utilidades que los clientes platino, tienden a ser un poco más sensibles al precio y a comprometerse menos con la empresa.
- Hierro: se consideran los asegurados que conforman el grupo más grande de la base de clientes. Su número le da a la empresa economías de escala. Por consiguiente, con frecuencia son tan importantes que le permiten a la empresa construir y mantener cierto nivel de capacidad e infraestructura necesario para atender bien a los clientes de oro y platino. Su nivel de negocios no es suficiente para garantizar un trato especial.
- Plomo. los clientes de esta jerarquía tienden a generar pocas utilidades para una empresa, pero a menudo requieren del mismo nivel de servicio que los de hierro, lo que los convierte en un segmento de pérdidas ante la empresa.

Se propone de base para la clasificación pueda tomarse la siguiente información:

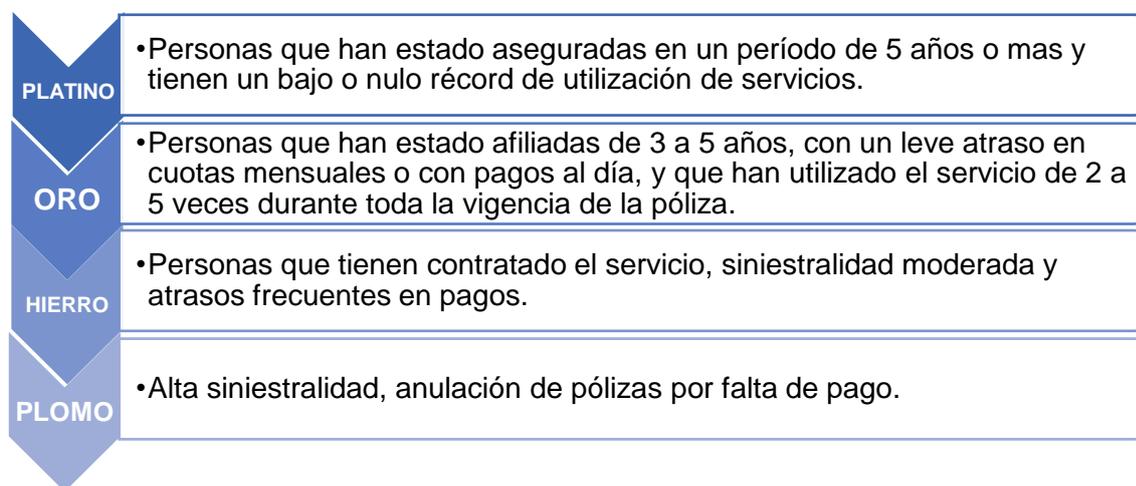


Figura 4. Pirámide de lealtad



Fuente: elaboración propia.

La información de la clasificación se tomó de la pregunta de la encuesta número dos, donde se observó que de la muestra encuestada los asegurados actuales tienen una concentración de uno a dos años.

Las jerarquías de clientes también se basan en la rentabilidad y en las necesidades de servicio. Se propone no ofrecer el mismo nivel de servicio a todos los clientes, cada segmento recibe un nivel que se personaliza por su frecuencia, montos de compra y valor para la empresa.

2. Atención Inmediata.

El tiempo es esencial en el servicio, hoy en día la tecnología juega un papel importante para la atención. La compañía de seguros ya cuenta con una aplicación para coordinación de asistencias, se propone utilizar la aplicación para atención inmediata como una opción más a la tradicional.

Objetivo: crear líneas de comunicación eficientes con los asegurados que reduzcan el tiempo de contacto.

Se propone ampliar esta opción en la APP de asistencia para que en caso de ocurrir un siniestro que afecte únicamente daños propios del vehículo asegurado, se puedan evidenciar a través de fotografías por la aplicación, realizarles ajustes en línea o dirigirlos al taller de red más cercano. Esto evitaría la pérdida de tiempo del asegurado esperando más de 30 minutos un ajustador.

Para esto la compañía debe definir sus reglas y condiciones y considerar el tipo de siniestro o las causas que lo originaron. El aviso de siniestro en el lugar es clave para evitar fraudes.

Se sugiere que el asegurado reporte el siniestro y sea el operador que maneja la aplicación que decida si lo visita un ajustador para verificar los hechos y versiones.

Es importante considerar que, si la aseguradora utiliza el método tradicional de enviar un ajustador al lugar del siniestro, debe cuidar la apariencia física de su personal, debidamente identificado con la marca, en su uniforme y vehículo para generar confianza, el servicio de ajuste por outsourcing debe tomarse como la última opción.

Además, considerar la opción de parametrizar la aplicación para hacer inspecciones de vehículos y carga de documentos que no necesiten firma.

Como sugerencia podría otorgarse para vehículos con 5 años de antigüedad, vehículos de agencia y para minimizar el riesgo el asegurado debe tener una póliza activa con la aseguradora con una vigencia mínima de un año, esto ayudaría a conocer el perfil del cliente.

Tabla 3. Plan de acción propuesta No. 2

Objetivo General							
Elaborar estrategias de Marketing de Servicios para la retención de asegurados							
Hitos			Tareas				
No.	Descripción	Responsable	No.	Descripción	Inicio	Fin	Monto
P1O1H1	Equipo necesario para la Operación	Gerencia Técnica	H1T1	Reunión con el departamento de infraestructura y desarrollo, para analizar licencia y cambios en la APP	15/01/2021	28/02/2021	Q0.00
P1O1H2	Capacitación para uso de APP	Talento Humano	H2T1	Capacitación interna al personal para uso de la aplicación.	15/03/2021	20/03/2021	Q3,000.00
P1O1H3	Lanzamiento	Infraestructura y Desarrollo	H3T1	Pago de nueva versión	21/03/2021	31/03/2021	Q7,000.00
		Mercadeo	H3T2	Publicidad en redes sociales para el uso.	1/04/2021		Q20,000.00
Recursos y apoyos necesarios para el proyecto					Total		Q30,000.00
Tecnología, Desarrolladores y licencia.					Lanzamiento de nueva versión de la APP		

Fuente: elaboración propia

3. Programa de beneficios

Se propone realizar un programa de beneficios para los clientes platino, por ser clientes que a pesar de no tener siniestralidad o bajo uso de servicios mantienen su

póliza activa, que tenga lo siguiente: tarjetas especiales de descuentos, rifas e ingresarlos a un plan de referidos.

Objetivo: establecer un programa que fortalezca las relaciones con los clientes, premiando la fidelidad con la marca en el largo plazo y ofreciendo beneficios a cambio de su preferencia.

Tarjetas de descuentos especiales.

El objetivo de esta estrategia está enfocado en mantener o aumentar la compra de los clientes a través de los años y con esto disminuir el número de clientes perdidos, esto ayudará a reafirmar la lealtad y además a mejorar la reputación de la marca. Las tarjetas serán entregadas a los titulares de la póliza (contratante), conteniendo sus datos personales, nombre y número de póliza.

Tabla 4. Cuadro de tarjeta de descuentos especiales

Beneficio	Observaciones
Vales de gasolina	1 vale de gasolina al cumplir 5 años.
Car-wash	2 car-wash gratis después de 5 años de vigencia en su póliza.
Diagnóstico de vehículo.	1 diagnóstico de vehículo por una falla mecánica.
Compra de vehículo	10% de descuento en inspección para la compra de un nuevo vehículo.
Asistencia vial	Grúas ilimitadas por un año.
Mantenimiento Preventivo	1 mantenimiento preventivo después de 5 años.
Descuentos adicionales	Descuento en su deducible.

Fuente: elaboración propia.

Restricciones sugeridas para las tarjetas de descuentos especiales.

- Los clientes que recibirán esta tarjeta será la siguiente clasificación: clientes platino.
- Para que el cliente acceda a los descuentos de la tarjeta, deberá presentarla junto con la póliza de seguro.
- La tarjeta también podrá ser utilizada por el piloto o beneficiario de la póliza, siempre y cuando haga constar que es beneficiario o tenga el aval del asegurado o titular de la póliza.
- Al cambiar de titular el número de póliza pierde los beneficios.
- El extravío de la tarjeta tendrá un costo de Q.25.00 y deberá comunicarse a oficinas centrales o su asesor de seguros.

Rifas

El objetivo de efectuar las rifas será premiar a los asegurados. Se realizarán por igual, es decir para todos los clientes. Las rifas se realizarán una vez al año. Serán publicados los respectivos anuncios de los sorteos en las redes sociales de la compañía.

Restricciones sugeridas para las rifas.

- Para que los clientes participen de las rifas será necesario que actualicen sus datos.
- Los premios deberán ser reclamados en el lapso de un mes calendario.
- Los clientes que pueden participar en las rifas será la siguiente clasificación: clientes platino y clientes oro

Plan de referidos

Una de las mejores estrategias de publicación no pagada es el boca a boca. Según las encuestas realizadas, la aseguradora ha incrementado su cartera gracias a las recomendaciones.

Existen muchas oportunidades de aumentar el nivel de ventas e incrementar el número de asegurados con un bajo costo para la empresa, este será el objetivo del plan de referidos, incentivar a los clientes que sigan promoviendo y motivarlos con regalos o descuentos.

El plan de referidos consistirá en que los asegurados refieran a familiares, amigos, vecinos, compañeros de trabajo y conocidos los servicios. Se propone entregar un vale de Q.50.00 de gasolina por cada persona que refieran y se afilie con la compañía, el cual se les hará llegar a través de su asesor de seguros. Esta propuesta no tiene restricción por jerarquía o nivel.

Restricciones sugeridas del plan de referidos

- Modalidad de pago: la persona que se afilie deberá cancelar como mínimo la primera cuota de la prima de seguros.
- Para optar al plan de referidos debe tener una póliza de automóvil con la compañía.

Tabla 5. Plan de acción propuesta No. 3

Objetivo General							
Elaborar estrategias de Marketing de Servicios para la retención de asegurados							
Hitos			Tareas				
No.	Descripción	Responsable	No.	Descripción	Inicio	Fin	Monto
P2O1H1	Reunión interna del área comercial y servicio al cliente	Gerencias	H1T1	Realizar un análisis de causas por las cuales los asegurados anulan sus pólizas	15/01/2021	31/01/2021	Q0.00
P2O1H2	Reunión de Gerencia General y Consejo de Administración	Gerente General	H2T1	Solicitar autorización de presupuesto para un programa de beneficios.	1/02/2021	5/02/2021	Q2,000.00
P2O1H3	Implementación	Comercialización	H3T1	Reunión con proveedores estratégicos para procesos y elaboración de contratos.	6/02/2021	15/02/2021	Q10,000.00
			H3T2	Establecer procedimiento para elaborar las rifas	16/02/2021	28/02/2021	Q0.00
			H3T3	Compra de premios para rifas y vales de gasolina para el plan de referidos.	1/03/2021	15/03/2021	Q175,000.00
		Mercadeo	H3T4	Informar a los asegurados de sus beneficios.	16/03/2021	25/03/2021	Q10,000.00
Recursos y apoyos necesarios para el proyecto					Total		Q197,000.00
Contratos, premios y desplazamiento para reuniones.					Lanzamiento del programa de beneficios		

Fuente: elaboración propia

4. Estrategia de retención.

Detectar a los clientes con una mayor probabilidad de fuga. De esta manera, la aseguradora podrá contactar con ellos antes de la petición de baja, e intentar solucionar sus problemas, ofrecerles ofertas personalizadas o servicios y ventajas exclusivas.

Seleccionar argumentaciones personalizadas para tratar de retener a cada uno de los clientes. De esta manera, sabiendo la razón de su petición de baja, es posible ofrecer al cliente alternativas, soluciones y ofertas para intentar ayudarlo y evitar su fuga.

La compañía de seguros se ha enfocado en atraer a nuevos usuarios, lo cual no es un aspecto negativo, sino que al contrario ayuda a aumentar los ingresos de la compañía, pero también debe prestar mucha atención en mantener a los asegurados

actuales, incluidos los recién incorporados al servicio, dado los altos índices de retiro. Lo último que la organización quiere es ingresar nuevos afiliados a la base de clientes y que terminen siendo usuarios que nunca tuvieron una experiencia con el servicio o que manifestaron su molestia por alguna situación y que los colaboradores no hicieron nada para evitar el retiro.

Objetivo: establecer estrategias de retención que el personal pueda utilizar al momento en que el cliente manifiesta el retiro del servicio por diversas causas.

Metodología de retención.

Para disminuir el número de anulación de pólizas, deberán existir una serie de estrategias de retención que llamen la atención del cliente y lo motiven a quedarse con el servicio. Se proponen las siguientes estrategias:

Tabla 6. Herramientas para retención por tipo de cliente.

SEGMENTO/CLIENTE	CARACTERÍSTICAS	CONDICIONES
Clientes desempleados	Hacer un descuento a la tarifa.	Nula o baja siniestralidad.
		Buen récord de pagos.
		Asegurados con antigüedad de dos años o más.
Clientes que manifiestan que no utilizan el seguro.	Ofrecer una cobertura para clientes que no utilizan el servicio, como servicios de asistencia para un familiar.	Nula o baja utilización del servicio.
		Buen récord de pagos.
		Paquete para 1 familiar máximo.
Clientes que desean suspender el servicio por motivos económicos	Aplicar descuentos a la tarifa mensual.	Nula o baja utilización.
		2 cuotas pendientes como máximo.
Clientes que están por cumplir un año con el servicio y se realiza la renovación automática	Enviar una carta de manera electrónica o física a los clientes, un mes antes de la renovación, agradeciendo su preferencia hacia la marca, además de recordar los beneficios del servicio, descuentos en	Pagos al día.

	establecimientos, y red de talleres afiliados.	
Clientes que ya no laboran en la empresa donde tenían el beneficio del descuento del pago de prima de planilla.	Conservar el servicio por medio de cargo automático o cobro a domicilio con la misma tarifa.	Sin restricciones.

Fuente: elaboración propia.

Se propone la realización de una conversación amena de parte del personal de servicio al asegurado o asesores de ventas con el contratante, con el fin de obtener información de los verdaderos motivos por los cuales quiere retirar el servicio, para concluir con la aprobación o no del procedimiento, de acuerdo con los comentarios que se generen en la comunicación.

Las llamadas telefónicas se realizan en forma diaria sobre las solicitudes recibidas por el departamento de atención al cliente.

La conversación se realiza tomando en cuenta lo siguiente:

- Origen de los datos: solicitudes formales físicas y electrónicas de retiro.
- Tiempo de carencia para la realización de las llamadas: máximo dos días hábiles posteriores luego de recibida la solicitud el servicio. La finalidad es realizar la llamada lo antes posible, luego de manifestada la intención de retiro o evitar que se hagan cargos a cuentas o tarjetas de crédito asociadas.
- Se recomienda el registro de los datos, agregando las gestiones diarias realizadas con información como: cantidad de usuarios contactados, motivos de retiro o insatisfacción, cantidad de retenciones o usuarios que deciden continuar con el servicio, entre otros que se consideren importantes.

Manejo de objeciones para renovación de planes.

Las objeciones y las excusas de los clientes son por lo general una defensa de quien tiene que tomar una decisión, o bien de quien aún no está convencido, por lo que se requiere ser motivado y persuadido por parte de los colaboradores de la aseguradora.

El manejo de objeciones no se encuentra estructurado de manera formal por parte de la compañía, los empleados no tienen un documento que sirva de soporte cuando un cliente manifiesta la intención de retiro del servicio.

Es por eso por lo que se propone en el plan de mejora para esta área, una lista de objeciones, con consideraciones como:

- Cualquier colaborador de las áreas que a diario tienen contacto con el cliente pueden utilizar este listado de objeciones (asesores, cobros, atención al cliente, gestión de calidad, entre otros).
- No se deben tomar las objeciones como un “no” definitivo por parte del cliente, sino como una petición de más información del servicio.
- El lenguaje debe ser positivo y con preguntas reflexivas.
- La actitud debe ser respetuosa y eficiente; no se debe contradecir ni polemizar ni discutir con prepotencia, no interrumpir o impacientarse.
- Si dentro del proceso el colaborador detecta una inconformidad que amerite un proceso de seguimiento, se transfiere la información con el departamento de atención al cliente para iniciar el procedimiento de queja.
- Si dentro del proceso el colaborador no logra convencer al contratante de desistir del servicio, se transfiere la información con el departamento de atención al cliente para iniciar el procedimiento de retiro.

Tabla 7. Herramientas para manejo de objeciones.

OBJECIÓN	ALTERNATIVA	ARGUMENTOS Y MANEJOS DE OBJECIONES POR PARTE DEL COLABORADOR
Ya tengo otro seguro	1	Me parece muy bien, eso me da a entender que usted piensa en su futuro y en el de su familia, lo invito a que analicemos el estado de los seguros que usted tiene con otras compañías para revisar si la cobertura que tiene se adecua a sus necesidades de protección, si de pronto está pagando más por algo que no es prioritario para usted.
	2	Igualmente nosotros podemos ser un complemento perfecto para los que ya tiene. Permítame contarle / mostrarle los beneficios de nuestras soluciones (repasar los beneficios: alianzas, descuentos, beneficios, coberturas, traslados, programados, entre otros.)

No me interesa	1	Recuerde que es más fácil tener un servicio y no necesitarlo, que necesitarlo y no tenerlo, usted y su familiar deben contar con un servicio que conserve la calidad de vida que tienen hoy.
	2	De pronto no le interesa por sus condiciones actuales pero lo que usted tiene en este momento, la aseguradora le está ofreciendo tranquilidad. Lo más importante es que quede satisfecho con el servicio que tiene, permítame analizar con usted por qué no le interesa.
	3	Recomendación: Utilice las preguntas de sensibilización del análisis de riesgos.
		¿Qué pasaría si se presenta una situación de emergencia con algún miembro de su grupo familiar y se encuentra en la oficina sin poder salir rápidamente?
¿Qué pasaría si usted se encuentra en una de esas reuniones importantes donde no podemos contestar teléfonos y en ruta uno de sus familiares tiene una situación con el automóvil que amerite asistencia?		
¿Sabes cómo se afectaría su proyecto de vida actual, sus sueños y los de tu familia, si no está preparado ante un siniestro de responsabilidad civil?		
Ya tengo muchos compromisos económicos	1	No es un compromiso más, lo que usted tiene con el servicio es la tranquilidad y el futuro suyo y el de sus seres queridos.
	2	Con mayor razón es una oportunidad para conservar el servicio, recuerde que en caso de que usted o algún miembro de su familia tenga una situación con el automóvil (desde una emergencia hasta una asistencia), pueden solicitar la atención, recuerde que es un servicio ilimitado 24 horas los 365 días del año por la misma cuota de (revisar cuota) conservando la calidad de vida de su familia.
	3	Repasar con el cliente los beneficios del servicio: alianzas, cobertura a modo de crear conciencia de que el valor que paga mensual tiene valores agregados que otros servicios de seguros no tienen
Déjeme pensarlo	1	Lo entiendo, está en todo su derecho, igualmente dejo mi nombre y número de contacto (teléfono con extensión) para orientarlo frente a lo que necesite; es

		importante recordar que la renovación es automática y mientras no nos notifique por escrito el retiro del servicio, éste continuará generando facturas y cobros mensuales.
Yo soy muy cuidadoso /casi no colisiono	1	Le cuento que hay factores externos que no se puede controlar y que de igual forma pueden ocasionar accidentes que lo pueden afectar así usted y su familia como por ejemplo un evento inesperado y hay que estar preparado para esto.
	2	Le recuerdo que los riesgos no escogen ni sexo, ni edad ni clase social. Los accidentes simplemente se presentan sin previo aviso
La competencia es mucho más económica.	1	Permítame recordarle que no siempre lo más económico es lo mejor, la aseguradora le brinda una excelente cobertura y tranquilidad. Además, nuestro servicio pesa lo que vale, es decir, con la cuota que usted cancela se ve reflejado todos los beneficios que brindamos como valor agregado (mencionar algunos beneficios: alianzas, talleres, cobertura)

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Plan de acción propuesta No. 4

Objetivo General							
Elaborar estrategias de Marketing de Servicios para la retención de asegurados							
Hitos			Tareas				
No.	Descripción	Responsable	No.	Descripción	Inicio	Fin	Monto
P301H1	Reunión interna de área técnica y financiera	Gerencias	H1T1	Analizar el tema de margen de ganancia para otorgar descuentos y beneficios.	15/01/2021	31/01/2021	Q0.00
			H1T1	Establecer margen de descuentos o beneficios de acuerdo a la rentabilidad de los asegurados.	15/01/2021	31/01/2021	Q0.00
P301H2	Capacitaciones	Talento Humano	H2T1	Capacitar al personal, otorgando herramientas para el uso de objeciones.	15/01/2021	31/01/2021	Q2,000.00
			H2T2	Elaboración de procedimiento para atención de asegurados que desean cancelar su póliza	1/02/2021	5/02/2021	Q0.00
Recursos y apoyos necesarios para el proyecto					Total		Q2,000.00
Procedimientos y Recurso Humano.					Implementación del programa de retención		

Fuente: elaboración propia.

5. Servicio post venta.

El servicio post venta es seguir ofreciendo atención a los asegurados después de la compra o renovación de una póliza y es tan fundamental como las demás estrategias propuestas.

Otorga un buen servicio al cliente, tiene posibilidades como que el cliente vuelva a visitar o que los recomiende con otros consumidores, también otorga la posibilidad de mantenerse en contacto y alargar la relación con el cliente y así, por ejemplo, obtener su retroalimentación o hacerle saber de nuevos productos o promociones que podrían ser de su interés.

El contacto directo con el cliente es fundamental, la actitud del personal de atención al asegurado es determinante y la eficiencia con la que se realicen los requerimientos de los clientes son parte de un buen servicio

Actualmente la aseguradora no implementa un servicio post venta, lo cual le impide aprovechar las oportunidades de mejora, detectando inmediatamente inconsistencias e insatisfacciones para hacer acciones correctivas rápidamente.

Objetivos: establecer una fuente de información básica sobre el nivel de satisfacción de los clientes que utilizan el servicio desde la perspectiva del usuario.

Generar elementos que aporten a la fidelidad, dando a conocer al cliente la preocupación de la compañía para mejorar su servicio.

Un asegurado satisfecho compartirá su satisfacción con una o más personas de sus familiares o conocidos. De lo contrario, si recibió una mala atención de parte de cualquier área de la compañía puede derivar en la pérdida de usuarios potenciales. Es aquí donde aparece la importancia en la calidad en el servicio, porque la relación humana entre empleado y el cliente, es la única que puede compensar una falla en la prestación de la atención.

Un simple trato humano crea la diferencia necesaria para exceder las expectativas y necesidades del cliente, las cuales proveen de un plus, una lealtad hacia la compañía y el prestigio establecido desde la visión de la aseguradora.

La implementación el proceso de servicios postventa significa llevar a la práctica la planificación de esta, lo que significa:

- Capacitar al personal encargado del desarrollo.
- Adquirir los recursos necesarios para la prestación de cada servicio.
- Implantar los mecanismos de recepción de las necesidades de cada servicio.
- Implantar el procedimiento diseñado para la realización.

- Utilizar los documentos y registros.

El controlar se debe realizar tanto al proceso de servicio post venta como al resultado lo que significa:

- Medir el desempeño real del sistema.
- Comparar el desempeño real.
- Identificar desviaciones.
- Determinar sus causas y los responsables.
- Actuar en consecuencia, donde hay que tomar acciones correctivas y preventivas para evitar las desviaciones.
- Evaluar la efectividad de las medidas tomadas.
- Registrar las medidas tomadas.

La mejora de los procesos, que constituye la base del desarrollo, es consecuencia de la necesidad de satisfacer necesidades y expectativas cada vez más crecientes, las presiones competitivas y los avances técnicos. Esta tiene lugar cuando, después de alcanzados los niveles planificados se trazan metas más ambiciosas y exigentes que conducen a un grado de perfección mayor y a una calidad superior de productos.

A continuación, se propone el plan de mejora para cada una de esas actividades:

Encuestas para servicios post ventas.

Esta actividad corresponde al envío de encuestas que atención al cliente debe realizar de forma diaria y continua para establecer una comunicación efectiva entre el cliente y la compañía luego de recibir atención por cualquier consulta, reclamo, emergencia o asistencia vial.

Actualmente no se tiene un procedimiento bien definido de esta actividad, las llamadas de post servicio se están realizando con un mes de atraso, lo cual no favorece el monitoreo de la información.

Metodología de la encuesta post servicios

Se propone la realización de una encuesta en línea, semi estructuradas, donde se combinan preguntas cerradas y abiertas con el fin de obtener información relativa a la atención telefónica o presencial concluir con una evaluación general del servicio.

- Se trata de una encuesta continua, es decir de realización diaria, sobre la mayor cantidad posible de servicios presenciales (emergencias, asistencias viales, emisión de cheques, pagos, cobros y consultas).
- La encuesta consta de preguntas básicas que se pueden ampliar, dependiendo de las respuestas del encuestado.
- Se realiza en forma ágil, enfocando aspectos puntuales como oportunidad y calidad del servicio prestado.

Envío de información.

- Mensajes breves con información para el mantenimiento de su vehículo.
- Breves infografías de las coberturas de su póliza.
- Mensajes del que hacer en caso de accidente o robo.
- Notificaciones de cobro.
- Aviso de renovación.
- Tarjeta de cumpleaños.
- Promociones o información de nuevas coberturas.

Matriz de quejas.

Las quejas son cualquier tipo de insatisfacción o inconformidad que sea reportada por un cliente, tercero, u observada por un empleado y que implique una inconsistencia en un proceso de la empresa, lo cual debe solventarse de manera oportuna por el área de atención al cliente.

Actualmente se tiene un procedimiento, pero es lento, no está claramente definido, y no existe un compromiso formal de parte de los departamentos en dar una solución ágil. Además, las quejas están documentadas solamente para el área en la que se presenta, dejando de lado el registro de los reclamos que los asegurados manifiesten en otras instancias de la compañía.

Solucionar de manera oportuna y efectiva las inconformidades que se les presentan a los usuarios como consecuencia de la interacción con alguno de los procesos, para tomar acciones que garanticen la optimización y mejorar continuamente el servicio. Se propone establecer un instructivo que ayude a la forma de diligenciar el proceso de la evaluación de las quejas dentro de las áreas que generan contacto con el cliente,

y que eventualmente pueden crear inconsistencias o errores que generan una insatisfacción en el cliente.

Consideraciones generales de las quejas

- La queja puede ser informadas por cualquier empleado de la aseguradora, quien la reporta al departamento de atención al cliente para su gestión.
- El jefe o gerente del área involucrada por la queja, evalúa el caso, define las acciones a seguir y explica lo sucedido al usuario, y atención al cliente según corresponda.
- Cuando la inconformidad del usuario se deba a situaciones que se puedan aclarar en el momento de la recepción de la queja, la misma quedará cerrada con la respuesta dada al cliente en ese momento. No obstante, el empleado responsable, determinará la sustanciación del expediente de queja en función de la gravedad o importancia del caso.
- Cuando la queja refiere a un cliente empresarial el departamento de atención al cliente informará por correo electrónico a las jefaturas de cobros y ventas, sobre el inicio del diligenciamiento de la queja de dicho cliente para que éstas se den por enteradas.
- Se debe llevar un registro con el historial de contactos que se tuvo con el cliente, anotando la fecha y el nombre del operador que lo contactó.
- La queja se considera cerrada cuando se le da respuesta oral o escrita al cliente.

Tabla 9. Plan de acción propuesta No. 5

Objetivo General							
Elaborar estrategias de Marketing de Servicios para la retención de asegurados							
Hitos			Tareas				
No.	Descripción	Responsable	No.	Descripción	Inicio	Fin	Monto
P4O1H1	Reunión interna de Comercialización con Informática	Gerencias	H1T1	Revisión de software para implementación de encuestas en línea.	1/04/2021	15/04/2021	Q0.00
P4O1H2	Desarrollo de encuestas	Servicio al Cliente	H2T1	Realizar el prototipo para la encuesta y su medición	16/04/2021	25/04/2021	Q0.00
		Mercadeo	H2T2	Realizar el diseño de formatos de información que se enviara a los asegurados y diseño de tarjetas de cumpleaños	16/04/2021	25/04/2021	Q0.00
P4O1H3	Implementación	Comercialización	H3T1	Licencias de software para realizar encuestas	26/04/2021	30/04/2021	Q10,000.00
			H3T2	Hacer pruebas piloto	2/05/2021	5/05/2021	Q0.00
Recursos y apoyos necesarios para el proyecto					Total		Q10,000.00
Licencia de software y sistema de diseño.					Implementación de servicio postventa		

Fuente: elaboración propia.

6. Capacitación al personal

La formación de los empleados es un elemento que es de gran importancia y afecta directamente a la calidad de servicio. Este tema está relacionado con la rapidez y eficacia en los procesos, conocimientos de los empleados, mediadores y peritos adecuados.

Según la entrevista con la Gerencia General invierten en capacitaciones técnicas al personal, por lo cual se propone puedan incluir cuatro capacitaciones o talleres en tema servicios al año, para toda la compañía. Las cuales puedan ser evaluadas a través de talleres o casos prácticos.

Objetivo: mejorar la actitud y aptitud de los colaboradores, ejecutando programas de capacitación, estableciendo el seguimiento requerido para su cumplimiento y mejora continua, reduciendo quejas de los clientes por mala atención.

A continuación, se presentan las fases que se consideran necesarias para la implementación y seguimiento del programa, las cuales permitirán corregir el proceso cuando sea necesario, adaptándolo a las necesidades de la organización y los colaboradores:

Figura 5. Plan de capacitaciones



Fuente: elaboración propia.

La primera fase es para que la compañía de seguros detectando las necesidades de capacitaciones que necesita el personal de acuerdo con su matriz de quejas.

Talento Humano deberá diseñar el programa de capacitación que cumpla con los requisitos necesarios acorde a la filosofía de la empresa.

Elegir el modelo de capacitación, considerando si será presencial, virtual, refacciones, materiales, horarios, capacitadores.

Evaluación de resultados, los resultados finales se verán reflejados en el aumento de la satisfacción al asegurado. Sin embargo, se propone realizar talleres prácticos que evalúen su capacidad de retención.

Para evaluar la atención que el personal tiene con sus clientes se propone activen los grabadores de voz y elegir llamadas al azar, para analizar cómo se están respondiendo las consultas o realizando seguimiento de casos.

Tabla 10. Plan de acción propuesta No. 6

Objetivo General							
Elaborar estrategias de Marketing de Servicios para la retención de asegurados							
Hitos			Tareas				
No.	Descripción	Responsable	No.	Descripción	Inicio	Fin	Monto
P501H1	Plan Institucional de capacitación	Talento Humano	H1T1	Realizar cotizaciones para el lugar de las capacitaciones.	2/05/2021	15/05/2021	Q0.00
			H1T2	Elegir temas y posibles expositores	16/05/2021	20/05/2021	Q0.00
P501H2	Desarrollo de capacitaciones	Talento Humano	H2T1	Pago del lugar y expositores	21/05/2021	30/05/2021	Q0.00
			H2T2	Primera implementación de capacitaciones. (Debe realizarse por grupos)	1/06/2021	10/06/2021	Q20,000.00
			H2T3	Segunda implementación de capacitaciones. (Debe realizarse por grupos)	1/08/2021	10/08/2021	Q20,000.00
			H2T4	Tercera implementación de capacitaciones. (Debe realizarse por grupos)	1/10/2021	10/10/2021	Q20,000.00
			H2T5	Cuarta implementación de capacitaciones. (Debe realizarse por grupos)	1/12/2021	10/12/2021	Q20,000.00
P501H3	Evaluación de capacitaciones	Talento Humano	H3T1	Medir el aumento de la satisfacción al cliente	6/02/2021	15/02/2021	Q0.00
Recursos y apoyos necesarios para el proyecto					Total		Q80,000.00
Expositores, presentaciones y espacios físicos.					Desarrollo de capacitaciones		

Fuente: elaboración propia.

7. Mapa de Procesos

Basados en la información recolectada en el presente plan de investigación se plantea la siguiente propuesta para retener clientes.

Para el objetivo número uno, que es evaluar procedimientos internos para la atención de asegurados.

Se recomienda a la compañía dividir los procesos en dos grandes grupos:

1. En el primer grupo los procesos de negocio: son procesos que aportan valor al cliente. Se pueden colocar los procesos comerciales, procesos de marketing y áreas técnicas.
2. El segundo grupo los procesos de soporte: estos no aportan valor al cliente, pero son necesarios para el funcionamiento de la aseguradora. Estos son informática, recursos humanos, auditoría y servicio al asegurado.

La compañía de seguros debe identificar y definir los siguientes procesos:

- Procesos relevantes que generen un valor añadido para conseguir un resultado, lograr objetivos, las estrategias de la organización o requerimientos de los asegurados.
- Procesos claves que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio de seguros.
- Procedimientos de forma específica de llevar a cabo una actividad. Indicando qué debe hacerse y quién debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo y cómo debe controlarse.
- Indicadores que ayudan a medir la evolución de un proceso o de una actividad.

Entre los principales objetivos que se desea alcanzar por medio de la implantación de la gestión por procesos están:

- Aumentar los resultados de satisfacción de los clientes.
- Incrementar la productividad mediante la reducción de costes internos provocados por actividades sin valor.
- Reducir tiempos de espera.
- Acortar los plazos de entrega a los clientes.
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los asegurados.

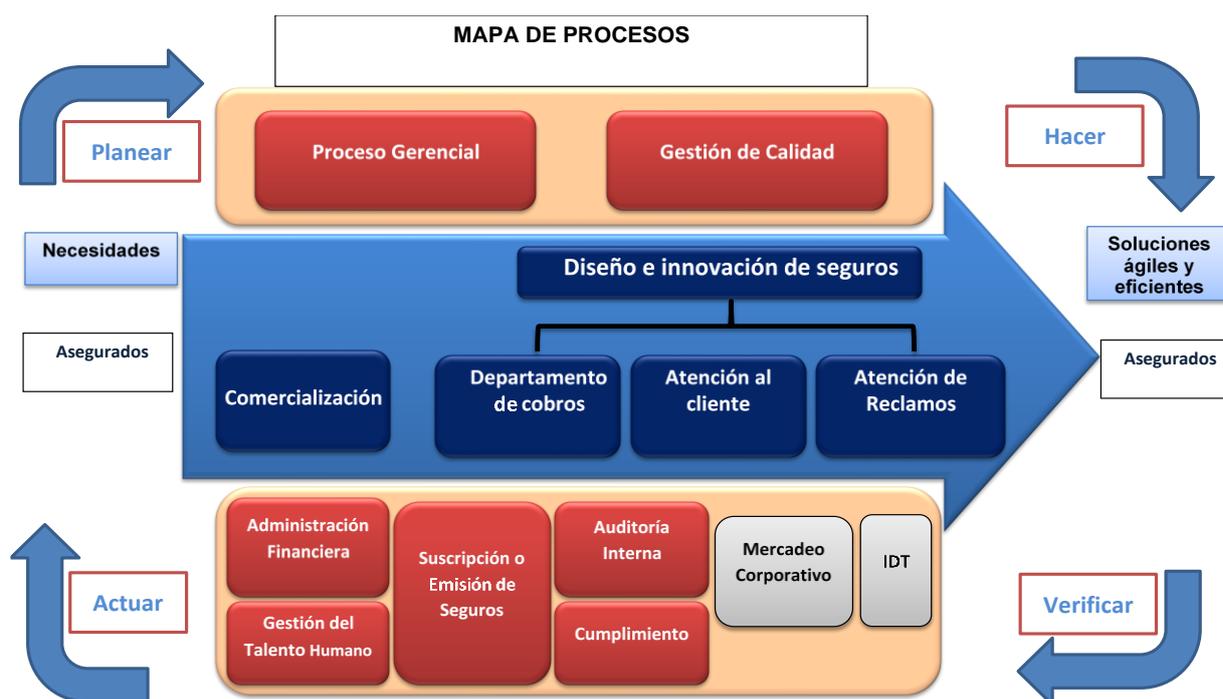
La implementación de un mapa que incluya procesos como:

- Planificación de los servicios que ofrece la empresa.
- Procesos relacionados con los clientes: reclamos y solicitudes.
- Diseño y desarrollo de los procesos del servicio: coordinación, planificación, calendarización de tareas, responsables o evaluación.

- Contratación y gestión del personal: selección y formación.
- Retroalimentación y evaluación continua.
- Prestación del servicio: control del desempeño, optimización de recursos.
- Gestión de los procesos de venta: contratos marco, negociación, aprobación y recurrencia.

La finalidad de la elaboración del mapa de proceso es agilizar procedimientos internos para el personal y enfocarse en las áreas con más contacto con los asegurados. El objetivo es brindar confianza a las partes interesadas, demostrar la capacidad de proporcionar productos y servicios que puedan satisfacer los requisitos de los asegurados, el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables que aumenten la satisfacción del cliente a través de la aplicación de un sistema eficaz.

Figura 6. Propuesta de mapa de procesos interno



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2020

Atención al cliente, elemento de gestión por parte de la compañía aseguradora, que puede impactar de forma muy significativa en una gran cantidad de expectativas que están relacionadas con la calidad de servicio. El interés por resolver los problemas, la

voluntad de ayudar y responder, la defensa de los intereses del cliente y actuación de buena fe, las expectativas más importantes para mejorar y orientar la gestión de recursos de las compañías para mejorar la calidad de servicio percibida. La comunicación activa con el cliente inspirara confianza y comprensión de las necesidades específicas.

La atención telefónica, está íntimamente correlacionada con los siguientes elementos: imagen de la compañía aseguradora, cortesía en el trato con el cliente y horario de atención principalmente. Mejorar este aspecto impactará en multitud de elementos que pueden ser valorados por parte de los clientes y, como consecuencia, es un elemento importante para tener en cuenta.

Atención de reclamos es proceso clave para la organización. Es importante cumplir con el contrato pactado. Mejoras en la red pericial, si es cierto que los peritos tienen un papel muy importante es la primera fase de resolución de los siniestros, pueden ser un simple factor más para que el cliente valore la eficacia del servicio una vez éste ha finalizado.

La oferta de servicios adicionales, dada la reciente aparición en el sector de importantes innovaciones, es un elemento clave para mejorar la calidad percibida por los clientes. La compañía debe orientarse a mejorar las percepciones de oferta de productos que responda a las expectativas del cliente y comprensión de las necesidades específicas.

La tecnología, como elemento de mejora, presenta relaciones muy importantes con dos elementos; rapidez y eficacia. Este último constituye una expectativa muy importante para la satisfacción del cliente, por lo que se deben tener en cuenta las mejoras en tecnología por parte de las compañías aseguradoras.

Los documentos y condiciones asociados a la póliza de seguro tienen un importante grado de correlación con el servicio, deben ser documentos comprensibles, claros y sin errores o ambigüedades. Mejorar los documentos y condiciones del servicio parece un elemento importante para los clientes.

Los sistemas de tarificación, al ser mejorados, tienen influencia principalmente sobre el precio. En ningún momento se pretende concluir que los sistemas de tarificación no sean un elemento crucial para tomar en cuenta para la compañía aseguradoras, pero

a la vista de los resultados, es evidente que no tiene gran impacto en la calidad de servicio percibida.

Tabla 11. Plan de acción propuesta No. 7

Objetivo específico No. 1							
Evaluar procedimientos internos para la atención de asegurados							
Hitos			Tareas				
No.	Descripción	Responsable	No.	Descripción	Inicio	Fin	Monto
P6O1H1	Reunión interna de la Gerencia General y Gerencias de cada área	Gerente General	H1T1	Analizar los procesos claves del negocio.	15/06/2021	20/06/2021	Q1,000.00
P6O1H2	Procedimientos	Gerentes Técnicos	H2T1	Elaborar procedimientos de atención específicos como script, resolución de quejas, llamadas de seguimiento.	21/06/2021	15/07/2021	Q0.00
			H2T2	Elaborar el mapa de procesos claves y procesos de apoyo.	15/07/2021	31/07/2021	Q0.00
Recursos y apoyos necesarios para el proyecto					Total		Q1,000.00
Procedimientos y Recurso Humano.					Implementación de mapa de procesos		

Fuente: elaboración propia.

8. Plan de recompensas

Para el objetivo específico número dos, que es diseñar estrategias para proponer un plan de recompensas.

Se recomienda la creación de paquetes de retención los cuales consisten en analizar todas las líneas de productos o servicios y crear los bonos o paquetes que apoyen a los colaboradores a retener. Para esto la compañía de seguros debe evaluar capacidad y recursos. Las empresas fallan en algún momento en el servicio y esas fallas en ocasiones pueden costarles no solo la pérdida de un cliente también puede verse afectada por mala reputación o costos operativos incensarios.

En ocasiones a las organizaciones por la afluencia de personas, no les será posible atender todos los procesos, por esta razón la compañía de seguros deberá crear un área de retención que puede consistir en:

- Elegir un equipo de trabajo exclusivo para retención.
- Capacitarlo de escenarios y experiencias del tema.
- Desarrollar paquetes propios de la compañía de seguros.

Después de la aplicación realizada, donde se otorgaron recompensas a los asegurados. Determinado que fueron funcionales, se propone que cuando presente una queja leve que no sea una amenaza de pérdida del asegurado, o anulación de

la póliza de vehículos automotores reciba adicional a la solución del caso un artículo promocional de temporada: paraguas, memorias USB, clips de celulares, vasos o tazas térmicas.

Tomando en cuenta que este tipo de materiales están disponibles en la aseguradora.

Tabla 12. Propuesta de valor de promocionales para pólizas individuales

Prima	Costo del promocional
Q.2,116.00 a Q.2,500.00	Q.15.00
Q.2,501.00 a Q. 3,500.00	Q.30.00
Q.3,501.00 a Q.4,500.00	Q.35.00
Q.4,501.00 a Q. 5,500.00	Q.40.00
Q.5,501.00 a Q. 6,500.00	Q.50.00
Q.6,501.00 a Q. 7,500.00	Q.70.00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. Propuesta de valor de promocionales para pólizas de flotillas

Prima	Costo del promocional
Q.8,000.00 a Q.10,000.00	Q100.00
Q.10,001.00 a Q.15,000.00	Q200.00
Q.15,001.00 a Q.20,000.00	Q300.00
Q.20,001.00 a Q.25,000.00	Q400.00
Q.25,001.00 a Q.30,000.00	Q500.00
Q.30,001.00 a Q.35,000.00	Q600.00

Fuente: elaboración propia

Los promocionales, entendiéndose como tal cualquier artículo que tenga el logotipo de la aseguradora tendrá un programa para su realización con los siguientes objetivos:

- Perfil del asegurado.
- Manejo de inventarios
- Presupuestos

Cualquier artículo debe tener las siguientes características:

- Ser útil: quien reciba el promocional no debe descartarlo o desecharlo, sino serle un objeto útil y funcional.
- Valioso: en el sentido de que quien lo reciba lo conserve y lo aprecie.
- Calidad: la marca de la Compañía o el Sistema no debe estar ligada a objetos de baja calidad o disfuncionales.

- Novedoso: no haber sido utilizado por otras empresas u organizaciones, especialmente grupos financieros u otras aseguradoras.

Además, dependiendo del mal servicio o queja que se presente, se propone lo siguiente:

Tabla 14. Cuadro con propuesta de recompensas

Observaciones	Detalle
Gastos de transporte.	Días hábiles que estuvo el vehículo en el taller o hasta un máximo de Q. 700.00
Reparaciones o ajustes adicionales.	Máximo Q. 750.00 (una pieza)
Descuentos especiales.	5% en su próxima renovación si la prima es mayor a Q.3,500.00
Envío de vehículos reparados a casa o empresas.	Grúas propias (combustible y pago del piloto)
Servicios de mantenimiento menor (cambio de aceite, cambio de filtros, diagnóstico con escáner, lavado de motor, inspección de los sistemas del vehículo).	Q. 500.00
Estéreo de automóvil bluetooth.	Q. 100.00
Suministro e instalación de sensores de retroceso.	Q. 350.00
Polarizado completo.	Q. 750.00
Pulido y lustrado de vehículo, y alineación y balanceo.	Q. 200.00

Fuente: elaboración propia.

Los precios fueron establecidos basados en las tarifas que tienen con los proveedores de red. Los servicios de mantenimiento menor para vehículos de no más de cinco años de antigüedad y con récord se propone se realicen en el taller de la agencia o concesionario; para los vehículos que no cumplan dichas condicionantes, en los talleres de la red de la aseguradora. El suministro e instalación de sensores de retroceso también se realizará en talleres de la red. Para el resto de las opciones se deberá contactar a proveedores especializados, uno en cada región, para el servicio, suministro e instalación, según aplique.

Tabla 15. Plan de acción propuesta No. 8

Objetivo específico No. 2							
Diseñar estrategias para proponer un plan de recompensas.							
Hitos			Tareas				
No.	Descripción	Responsable	No.	Descripción	Inicio	Fin	Monto
P701H1	Reunión interna de área técnica y financiera	Gerencias	H1T1	Analizar el tema de margen de ganancia para otorgar descuentos y beneficios.	15/01/2021	31/01/2021	Q0.00
P701H2	Reunión de Gerencia General y Consejo de Administración	Gerente General	H2T1	Solicitar autorización de presupuesto para un plan de recompensas	1/02/2021	5/02/2021	Q2,000.00
P701H3	Implementación	Comercialización	H3T1	Reunión con proveedores estratégicos para procesos y elaboración de contratos.	6/02/2021	15/02/2021	Q10,000.00
			H3T2	Establecer procedimiento la entrega del plan de recompensas y seguimiento de queja	16/02/2021	28/02/2021	Q0.00
			H3T3	Compra de promocionales y gratificaciones	1/03/2021	15/03/2021	Q100,000.00
		Mercadeo	H3T4	Diseño de encuesta de servicio	16/03/2021	25/03/2021	Q0.00
Recursos y apoyos necesarios para el proyecto					Total		Q112,000.00
Contratos, premios y desplazamiento para reuniones.					Implementación del plan de recompensas		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16. Presupuesto considerado por estrategia

Se detalla la inversión aproximada por cada propuesta. La propuesta de programas de retención no tiene estimación por que la compañía de seguros deberá analizar su margen de ganancia y rentabilidad por asegurado.

El uso de la plataforma par atención de siniestros, se consideró por cualquier actualización que pueda surgir de la aplicación existente. Todas las propuestas están presupuestadas para un año.

Inversión	Presupuesto
Propuesta No. 1 (Atención inmediata)	Q30,000.00
Propuesta No. 2 (Programa de beneficios)	Q197,000.00
Propuesta No. 3 (Programa de retención)	Q2,000.00
Propuesta No. 4 (Servicio postventa)	Q10,000.00
Propuesta No. 5 (Capacitación)	Q80,000.00
Propuesta No. 6 (Mapa de procesos)	Q1,000.00
Propuesta No. 7 (Plan de recompensas)	Q112,000.00
Total	Q432,000.00

Fuente: elaboración propia.

Consideraciones:

Las propuestas fueron realizadas para hacer del producto de automóvil un seguro con beneficios, y aumentar la publicidad de boca en boca.

1. Producto: una póliza de seguro para automóvil con cobertura específicas y beneficios adicionales.
2. Precio: da variable precio no será modifica y se propone a la compañía de seguros continua con la estrategia de precios bajos, derivado a que su segmento de mercado es sensible al precio.
3. Plaza: a través de la atención inmediata se le otorga al cliente una nueva forma de atención de fácil uso y con beneficios de reducir el tiempo.
4. Promoción: descuentos y promociones que incentiven publicidad de boca a boca para la marca.
5. Proceso: mapa de procesos identificando los que tienen un mayor contacto con los asegurados para establecer procedimientos no rigurosos.
6. Evidencia física: para continuar con el canal de atención tradicional se propone utilizar el servicio de ajustadores propios con identificación de la marca y rotulo de vehículo y no por outsourcing.
7. Personas: capital humano capacitado.
8. Productividad: indicadores que evalúen las estrategias.

Plan de seguimiento y control

Se propone realizar un sistema de indicadores que midan el rendimiento de procesos y estrategias, con el propósito de determinar en qué forma las estrategias se llevaron a cabo, la manera en que se obtienen o no los objetivos y cómo se utilizan los recursos que están a disposición de la compañía.

Medir la satisfacción del cliente no es una tarea fácil, es necesario pedirles a los clientes que expresen sus emociones, y las emociones son más difíciles de entender que hechos un poco más objetivos. Los indicadores son claves de rendimiento o KPIs (del inglés Key Performance Indicators) como dice Peter Drucker, “lo que no se puede medir, no se puede gestionar”.

Para poder evaluar el desempeño del servicio, es necesario hacerle un seguimiento a través de los siguientes KPIs de servicio al cliente.

Es importante que todas las propuestas no deben cambiar su meta de colocación de pólizas nuevas.

1. Índice de satisfacción del cliente (CSAT)

CSAT, es un indicador donde los asegurados podrán calificar su satisfacción con el negocio o servicio. La puntuación es el promedio de todas las respuestas de los clientes.

Como sugerencia se propone realizar la escala CSAT, con estrellas. También pueden elegir varios rangos de escala, es importante considerar que entre más sencillas las escalas, será más fácil la interpretación.

La ventaja sobre el CSAT es que apunta a una intención, no a una emoción. Como resultado, la respuesta se ve menos influenciada por el estado de ánimo del momento.

2. Índice de recomendación Net Promoter Score (NPS)

El NPS mide la posibilidad de que un cliente recomiende a la compañía a alguien más.

Una vez se tengan las respuestas a la encuesta, el NPS es un simple cálculo. En primer lugar, los clientes se clasifican en 3 categorías:

1. Promotores: personas que han respondido 9 o 10.
2. Neutros: personas que han respondido 7 y 8.
3. Detractores: todos los demás, personas que han respondido entre 0 y 6.

Una vez clasificadas las respuestas, el NPS se calcula como el porcentaje de Promotores menos el porcentaje de Detractores, es decir:

$$\text{NPS} = \#P - \#D/n$$

Donde

#P: Número de promotores

#N: Número de neutrales

#D: Número de detractores

n: Número de clientes que responden las encuestas, es decir, $\#P + \#N + \#D$.

El resultado de este cálculo puede ir de -100% a +100%. El valor central, por lo tanto, es el cero. Un NPS mayor que cero es favorable y un NPS menor que cero es desfavorable. En la práctica, valores de NPS entre 30% y 60% se consideran muy positivos.

Derivado a que es el primer año que se implementará, la aseguradora deberá evaluar en qué nivel esta para posterior actualizar su meta.

3. Tasa de retención de clientes

La retención de clientes se refiere a la capacidad de un negocio para mantener a un cliente que paga durante un período de tiempo determinado. Adquirir nuevos clientes es caro, y le cuesta a un negocio de 5 a 25 veces más de lo que se necesita para retener a uno.

Es el porcentaje de clientes que han permanecido durante un período de tiempo determinado, y se puede calcular sobre una base anual, mensual o semanal. La forma precisa de medirlo:

- Tasa de retención de clientes = $((CE - CN / CS)) \times 100$
- CE = Número de clientes al final del período
- CN = Número de nuevos clientes adquiridos durante el período
- CS = Número de clientes al inicio del período.

Tabla 17. Cuadro de seguimiento y control

CONTROL Y SEGUIMIENTO				
DEPARTAMENTO RESPONSABLE				
GESTIÓN DE CALIDAD				
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	OBJETIVO	INDICADOR	META
Programa de beneficios	Realizar encuesta utilizando el KPI Net Promotor Score (NPS)	Fortalecer las relaciones con los clientes, premiando la fidelidad con la marca en el largo plazo y ofreciendo beneficios a cambio de su preferencia.	Mantener un resultado arriba del 60%	100%
	Realizar la evaluación cada 3 meses a los asegurados que han recibido beneficios.			
DEPARTAMENTO RESPONSABLE				
COMERCIALIZACIÓN				
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	OBJETIVO	INDICADOR	META
Estrategia de retención	Realizar el cálculo del indicador a través de la fórmula de retención de clientes.	Establecer estrategias de retención que el personal pueda utilizar al momento en que el cliente manifiesta el retiro del servicio por diversas causas.	Renovación cartera vehículos 95%	100%
	Realizar la evaluación mensual.			
DEPARTAMENTO RESPONSABLE				
SERVICIO AL CLIENTE				
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	OBJETIVO	INDICADOR	META
Servicio Post Venta	Realizar una encuesta de satisfacción del cliente.	Ofrecer a los clientes atención después de la compra o uso del servicio	Satisfacción del cliente en un 90%	100%
	Realizar la encuesta diaria, después de cada llamada o servicio.			
DEPARTAMENTO RESPONSABLE				
SERVICIO AL CLIENTE				
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	OBJETIVO	INDICADOR	META
Matriz de quejas	Medir mensualmente la tasa de quejas no resueltas	Solucionar de manera oportuna y efectiva las inconformidades que se presenten, para tomar acciones que garanticen la optimización y el mejoramiento continuo del servicio	Respuesta o resolución de quejas en un período menor a dos días.	100%
	Acciones correctivas para quejas frecuentes.			
DEPARTAMENTO RESPONSABLE				
MERCADEO CORPORATIVO				
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	OBJETIVO	INDICADOR	META
Plan de recompensas	Realizar el calculo del indicador a través de SCAT	Desarrollar un plan de incentivos que ofrecen recompensas con base en la frecuencia de compra, el valor de la compra o una combinación de ambos.	Satisfacción del cliente en un 100%	100%
	Realizar la encuesta unicamente a lo asegurados que necesitarón de un plan de recompensas.			
DEPARTAMENTO RESPONSABLE				
TALENTO HUMANO				
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	OBJETIVO	INDICADOR	META
Capacitación al personal	4 capacitaciones al año en tema de servicios.	Mantener la eficiencia operativa en los procesos clave del negocio.	Aumente el índice de satisfacción al cliente actual en un 5%	100%
	En la semana del seguro incluir una capacitación en tema de servicio para sus colaboradores.			
RECURSOS UTILIZADOS				
TECNOLOGICOS		HUMANOS	FINANCIEROS	
Ofimática		Operadores	Sueldos	
		Coordinadores	Presupuesto Anual	
		Jefaturas		
		Gerencia.		

Fuente: elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA Y E-GRAFÍA

- Arrieta Benavides, J. A. (2018.). Control de calidad postventa y satisfacción de los clientes de seguros CAPESA (CORREDURÍA DE SEGUROS) sucursal Esteli en el año 2017. Managua: FAREN, Esteli.
- Cadrazco, P. W. (2011). Proceso de mejoramiento del marketing de servicios del sector hotelero de Tolú, Sucre, basado en el modelo integral de las brechas sobre la calidad. Bogota: Universidad EAN.
- Camacho Castellano, J. C. (2008). Marketing de servicios. México: Pearson.
- Carlzon, J. (1991). El momento de la verdad. México: Diaz de Santos.
- Castañeda, I. N. (2014.). Estrategias de comunicación para dar a conocer los servicios que brinda un centro clinico en Palin, Escuintla. Guatemala.
- Castañeda, I. N. (2014.). Estrategias de comunicación para dar a conocer los servicios que brinda un centro clinico en Palin, Escuintla. Guatemala.
- Collins, D. H. (2006, p.7). El servicio invisible. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Enríquez, J. (2011.). El servicio al cliente en restaurantes del centro de Ibarra y estrategias de desarrollo de servicios. Ecuador: Universidad Técnica del Norte.
- Erick, V. (20 de 01 de 2019). Inversión. Seguros privados proponen alianzas publico-privadas, pág. 1.
- Estrada, M. R., & Borrero, R. E. (1996). Creatividad en el Servicio. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Finol, N., & Teresita, N. (1996). Productos y procesos en la investigacion documental. Maracaibo: EDILUZ.
- Gonzalez, M. (12 de 06 de 2020). Entrevista de trabajo de investigacion. (F. Carrera, Entrevistador)
- Grönroos, & Bajac, F. y. (2005). Del mercadeo de Servicios a la Gerencia de Servicios. DEBATES EISA, p. 14.
- Guatemala, C. d. (2010). Ley de la Actividad Aseguradora, Decreto 25-2010. Guatemala.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). Principios de Administración de Operaciones. México: Pearson Educación.
- Heizer, J., & Render, B. (2009. p.198). Administración de Operaciones. México: Pearson Educación.

- Horovitz, J. (2000). La calidad del servicio. España: McGraw-Hill.
- Horovitz, J. (2000. p. 19). Los 7 secretos del servicio. España: MCGraw.
- Kotler, P. (1988). Dirección de Marketing. México: Pretince Hall, Edición del Milenio.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). Marketing. México: Pearson Educación, Octava edición.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013, p.5). Fundamentos del Marketing. México: Pearson.
- Lovelock, C. H. (1997). Mercadotecnia de Servicios. México: Pretince Hall Hispanoamérica, S.A. Tercera edición.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009, p. 6). Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia. México: Pearson.
- Moreno Paz, A. M. (2017). Servicio que trasciende. Marketing Innovador. . México: 2017.
- Peñuelas, R. A. (2008: 10). Métodos de investigación: Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas. México: Pandora.
- Perdo Lopez Roldan, S. F. (2015. pág. 25). Metodología de la Investigación Social Cuantitativa. Barcelona: España.
- Quiroa, B. (2018). Plan estratégico Cooperativista.
- Ratings, F. (2019). Pespectivas del sector seguros de Centroamerica.
- Reeves, & Bednar. (1994. p. 419). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. México: Continental, S.A de C.V.
- Roman, K. E. (2014). Tesis: "Elaboración de un plan estratégico de Marketing para la empresa Top seg. Cia y Reaseguros S.A de la ciudad de loja". Ecuador.
- Rosales, G. G. (2009.). Calidad de servicio, como estrategia de diferenciación aplicada a la empresa de acabados en la construccion Tablayeso S.A. Ciudad.
- Stevenson, R. (1978 pág. 259). Estadística para Administración y Economía.
- Tigani, D. (2006. p.15). Excelencia de Servicio. México, S.A: Liderazgo 21.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. J. (2002. p.41). Marketing de Servicios. México: McGraw Hill. Segunda edición.

E-GRAFÍA

AGIS, A. G. (22 de mayo de 2020). Seguros en Guatemala. Guatemala.
<https://agis.com.gt/>

Calderón, C. (08 de 04 de 2002). <https://www.gestiopolis.com/conceptos-de-mercadeo/>. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestiopolis.com/conceptos-de-mercadeo/>

Columna Compañía de Seguros S.A, 2018. Pagina Web Seguros Columna. diciembre de 2018. 28 de Marzo de 2019 <https://www.seguroscolumna.com.gt>

https://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es_es/programas/formacion/cursos-formacion-e-learning/

Oliva, F., & Flores, M. (2020). <https://www.deloitte.com/>. Obtenido de Deloitte: <https://www.deloitte.com/>

ANEXOS

BOLETA DE ENTREVISTA
INSTRUCCIONES
A continuación, se le presentan varias preguntas, por favor marque la que mejor exprese su opinión con una "X" (equis). Responda todas las preguntas sin dejar ninguna en blanco, puede marcar más de una opción para cada pregunta.

<p>Generalidades:</p> <p>1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la compañía de seguros?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0 – 1 año. • 1 – 3 años. • 3 – 5 años. • Más de 5 años <div style="text-align: right; margin-right: 20px;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <p>2. ¿Cuál de la siguiente estrategia de servicio considera ha realizado la aseguradora?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de lealtad. • Administración de relaciones con el cliente. • Liderazgo de servicio. • Otra. <div style="text-align: right; margin-right: 20px;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <p>Si su respuesta fue otra. Especifique.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>3. ¿Actualmente la aseguradora cuenta con alguna métrica para evaluar el valor de un asegurado?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>Si su respuesta fue SI. Especifique.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>4. ¿La aseguradora cuenta con un programa de recompensas para premiar la lealtad de sus asegurados?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>Si su respuesta fue SI. Especifique si son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Económicas • Reconocimientos • Agradecimientos • Otras <div style="text-align: right; margin-right: 20px;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>5. ¿Contratar una póliza tiene algún costo que no se evidencia al asegurado?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>Si su respuesta fue SI. Especifique.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>6. ¿Realiza algún tipo de promoción a sus asegurados la compañía de seguros?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concursos o sorteos • Cupones o vales. • Obsequios • Otros <div style="text-align: right; margin-right: 20px;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <p>7. ¿Cuentan con algún programa de manejo de quejas y recuperación de asegurados?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
---	--

<p>8. ¿Como considera la entrega del servicio?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lento. <input type="checkbox"/> • Profesional. <input type="checkbox"/> • Burocrático. <input type="checkbox"/> <p>Otros aspectos</p> <p>9. Enumere tres competidores de la aseguradora</p> <p>1) _____</p> <p>2) _____</p> <p>3) _____</p> <p>10. ¿Qué causas desde el 2018 ha sido el decremento de clientes en la compañía se seguros?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>11. ¿Cuánto tiempo y recursos ha invertido la aseguradora para estrategias de servicio?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>12. ¿Qué medidas correctivas al mejoramiento del servicio ha aplicado la aseguradora desde el 2018?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>13. Qué estrategias tiene la compañía de seguros para el futuro para continuar mejorando su servicio?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>14. ¿Cuentan con manuales de procedimientos actualizados para la atención de asegurados?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>15. ¿Si los consideraba útiles para el personal?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>16. ¿Los procedimientos tienen una medición de tiempo para atención de llamadas, entrega de cheques, resolución de reclamos?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>17. ¿Cuándo los asegurados solicitan algún servicio que ofrece su póliza tienen alguna promesa de tiempo para el contacto?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
---	---

<p>18. ¿Tienen algún script de cómo responder sus llamadas telefónicas?</p> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>21. ¿Tiene algún proceso postventa?</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>19. ¿Han elaborado protocolos para la atención de asegurados en las instalaciones, atención de emergencias o atención en talleres?</p> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>22. ¿Tienen detectados los procesos claves del negocio?</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>20. ¿Cuentan con algún procedimiento para la atención de un cliente molesto?</p> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>23. Algo importante que usted quisiera agregar a esta entrevista.</p> <hr/> <hr/> <hr/>

BOLETA DE ENCUESTA

INSTRUCCIONES:

A continuación, se le presentan varias preguntas, por favor marque la que mejor exprese su opción con una "X" (equis). Responda todas las preguntas sin dejar ninguna en blanco y marcando solo una opción para cada pregunta.

Género		Estado Civil	
Femenino	<input type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>

<p>1. ¿Número de pólizas contratadas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una póliza • Dos pólizas • De tres a cinco pólizas • Flotilla <div style="text-align: right;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <p>2. ¿Desde hace cuánto contrato su seguro de vehículo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mes de un año • De uno a dos años • De tres a cinco años • Más de cinco años <div style="text-align: right;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <p>3. ¿Ha realizado reclamos o consultas a la aseguradora?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>4. Si su respuesta fue SI. Especifique porque medio la realizó.</p> <ul style="list-style-type: none"> • WhatsApp • Correo electrónico • Llamada telefónica. • Presencial <div style="text-align: right;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <p>5. ¿Cómo fue la atención para resolver sus consultas o reclamos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rápida • Tuve que esperar • Lenta • Insuficiente <div style="text-align: right;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>	<p>6. ¿Considera que la aseguradora le ha incumplido con el servicio contratado?</p> <ul style="list-style-type: none"> • No • Si, pero me solucionaron de inmediato • Si, pero no me queje • Si, me queje, pero no solucionaron <div style="text-align: right;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <p>7. ¿Considera que su seguro satisface sus necesidades y le brinda seguridad a la circular?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supera mis expectativas de utilidad • Resuelven mis necesidades • Es útil, pero hay mejores opciones • No resuelven mis necesidades <div style="text-align: right;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <p>8. ¿Cómo califica la lectura de su póliza de seguro?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta • Buena • Media • Baja <div style="text-align: right;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <p>9. ¿Le gustaría que la aseguradora implementara un plan de recompensas si le fallaran en el servicio?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>10. Si su respuesta fue SI. ¿Especifique que desearía recibir para su vehículo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vales de gasolina • Servicios menores • Revisión completa del vehículo • Otros <div style="text-align: right;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>
--	---

<p>11. ¿Qué le motivo a contratar los servicios de la aseguradora?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de servicio • Por cooperativa • Precio • Recomendaciones <p>12. ¿Por qué medio adquirió la póliza?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesor de seguros • Conocido • Cooperativa • Corredor independiente <p>13. ¿Cuál de los siguientes servicios ha solicitado?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abasto de combustible • Abogado al lugar del accidente • Ajuste • Cambio de llanta • Cerrajería vial • Grúa • Otros servicios • Paso de corriente <p>14. ¿Cuánto tiempo se tardó el proveedor para llegar al lugar de la emergencia?</p> <ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 30 minutos • De 31 a 59 minutos • De 1 hora a 2 horas • Más de 2 horas • No aplica <p>15. Si piensa en productos o servicios parecidos ¿Cuál es su calificación para nuestra aseguradora?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La elegí porque no había más opciones • Es una buena opción, pero creo que hay mejores • Es la mejor opción hasta ahora, no estoy buscando alternativas. • Es la mejor opción entre todas, por mucho. • No he utilizado servicio en otra aseguradora 	<p>16. Utilizando la escala de NPS, de 1 a10 ¿Con que probabilidad recomendaría a la aseguradora a familiares y amigos?</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> <p>17. ¿Cuál es la frecuencia con la que ha utilizado los servicios de su seguro?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solo en una ocasión • Dos veces al año • Más de tres veces al año • No aplicar <p>18. ¿Ha realizado algún proceso de reparación o un reembolso a través de la aseguradora?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>19. Si su respuesta fue SI. ¿Especifique el tiempo que tardaron en pagarle?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menos de diez días • De once a veinte días • Más de veinte días • No aplica <p>20. Adicional a las coberturas básicas de su póliza ¿Ha recibido algún beneficio como asegurado?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>21. ¿Porque motivo usted anularía su póliza de seguro?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de precio • Mal servicio • Cambio de coberturas • Mala atención • Otros 	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

GLOSARIO

- **Accidente:** hecho súbito y violento, de carácter fortuito, originado por una fuerza externa, que se produce de modo inesperado. Al referirse al carácter fortuito de un accidente se apoya en el hecho de que el asegurado no actuó por negligencia o mala fe, y estuvo expuesto a una situación que le era imposible controlar o evitar por sus propios medios.
- **Ajuste/Ajustador:** funcionario de la Compañía o independiente de ella, que tiene a su cargo la investigación y el ajuste de los reclamos. Su opinión es técnica y se basa en la evidencia que tiene disponible, el juicio de las entrevistas y la experiencia para determinar cada caso.
- **Asegurado:** la persona u organización que contrata una póliza de seguros para la protección de una persona, su propiedad, sus obligaciones económicas contra riesgos cubiertos. La persona interesada en la traslación de los riesgos. Esta persona suscribe a su favor la póliza de seguro con la Compañía y se obliga al pago de las primas correspondiente.
- **Cobertura:** alcance de la protección brindada por una póliza de seguro. También se utiliza para nombrar el tipo de seguro aplicable a determinado riesgo. El asegurador puede tomar todos o algunos de los riesgos, a que está expuesta la persona asegurada, el asegurador responde a todos, salvo las exclusiones y las excepciones legales.
- **Contrato de seguros:** es el documento, en el que se reflejan las normas que, de forma general, particular o especial regulan las relaciones contractuales convenidas entre el asegurador y el asegurado. Este contrato, también llamado Póliza, especifica ciertos riesgos a cubrir, y cuando ha sido emitido y aceptado por ambas partes emanan los derechos y obligaciones que del mismo se derivan.
- **Deducible:** suma o porcentaje previamente establecido y expreso dentro de las condiciones de la póliza, que se deduce al momento de indemnizar una

pérdida. es la cantidad a cargo del asegurado en cada siniestro. Sin embargo, no en todos los productos de seguros se contempla necesario un pago de deducible. El deducible se utiliza como un mecanismo para equilibrar las tarifas de seguros generales, ya que, de indemnizar cualquier daño, ingresaría una gran cantidad de reclamaciones con pagos mínimos, que encarecerían drásticamente el precio del seguro.

- Prima: es la retribución o precio del seguro. El Código de Comercio establece que la prima deberá pagarse en el momento de la celebración del contrato, por lo que se refiera al primer período del seguro, salvo pacto en contrario. Se entenderá por período del seguro el lapso por el cual resulte calculada la unidad de prima: En caso de duda, se entenderá que es de un año. Un ejemplo de “pacto en contrario” es la aceptación por parte de la Compañía de fraccionar la prima en varias cuotas, pero en caso de reclamación, el asegurado deberá efectuar el pago total de la prima para que el siniestro sea pagado.
- Riesgo: acontecimiento futuro, de realización incierta (o cierta, pero en fecha desconocida, por ejemplo, la muerte) independiente de la voluntad del perjudicado. Es un hecho eventual, generalmente futuro, del cual puede derivar un daño o que puede afectar la vida humana o la integridad física. Eventualidad de todo caso fortuito que pueda provocar la pérdida prevista en la póliza
- Siniestro: es la concretización del riesgo previsto en el contrato y resulta ser la condición del cumplimiento de la prestación debida por el asegurador. En los seguros de Daños, se considera como siniestro, la ocurrencia del riesgo cubierto en el contrato, por causas totalmente ajenas a la voluntad del asegurado, eso significa que si el asegurado o sus beneficiarios, provocan o influyen para que el siniestro ocurra, el mismo no procede.

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICAS

Tablas

Tabla 1. Compañías de seguros en Guatemala	3
Tabla 2. Análisis FODA del servicio	59
Tabla 3. Plan de acción propuesta No. 2.....	68
Tabla 4. Cuadro de tarjeta de descuentos especiales.....	69
Tabla 5. Plan de acción propuesta No. 3.....	71
Tabla 6. Herramientas para retención por tipo de cliente.	72
Tabla 7. Herramientas para manejo de objeciones.	74
Tabla 8. Plan de acción propuesta No. 4.....	76
Tabla 9. Plan de acción propuesta No. 5.....	80
Tabla 10. Plan de acción propuesta No. 6.....	82
Tabla 11. Plan de acción propuesta No. 7.....	86
Tabla 12. Propuesta de valor de promocionales para pólizas individuales.	87
Tabla 13. Propuesta de valor de promocionales para pólizas de flotillas.	87
Tabla 14. Cuadro con propuesta de recompensas.....	88
Tabla 15. Plan de acción propuesta No. 8.....	89
Tabla 16. Presupuesto considera por estrategia	89
Tabla 17. Cuadro de seguimiento y control	93

Figuras

Figura 1. Mapa de distribución regional geográfica de la cartera	6
Figura 2. Triángulo del servicio.....	11
Figura 3. Mapa estratégico	64
Figura 4. Pirámide de lealtad.....	67
Figura 5. Plan de capacitaciones.....	81
Figura 6. Propuesta de mapa de procesos interno.....	84

Gráficas

Gráfica 1	42
Gráfica 2.....	43
Gráfica 3.....	44
Gráfica 4.....	45

Gráfica 5.....	46
Gráfica 6.....	48
Gráfica 7.....	49
Gráfica 8.....	50
Gráfica 9.....	51
Gráfica 10.....	52
Gráfica 11.....	53
Gráfica 12.....	54
Gráfica 13.....	55
Gráfica 14.....	56