

# Diseño de un modelo de calidad en el servicio de seguro automotriz de Volkswagen Servicios Financieros México

Huesca Meza, Esperanza Illiana

2015-06-03

---

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/1083>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto  
Presidencial del 3 de abril de 1981



## **DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE SEGURO AUTOMOTRIZ DE VOLKSWAGEN SERVICIOS FINANCIEROS MÉXICO**

DIRECTOR DEL TRABAJO  
MTRA. MARÍA TERESA ABIRRACHED FERNÁNDEZ

ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO  
Que para obtener el Grado de  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y MARKETING INTERNACIONAL

Presenta

**ESPERANZA ILLIANA HUESCA MEZA**

Puebla, Pue.

2013

## Índice

<b>Introducción</b>	3
<b>Capítulo I. Protocolo de investigación</b>	5
1.1 Planteamiento del problema	5
1.1.1 Antecedentes	5
1.1.2 Descripción de la situación problemática	9
1.1.3 Preguntas de investigación	11
1.2 Justificación	12
1.2.1 Análisis costo-beneficio	12
1.2.2 Análisis de riesgo	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo General	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 Metodología	15
1.4.1 Alcances y limitaciones	15
<b>Capítulo II. Marco Teórico</b>	16
2.1 Marketing de servicios	16
2.1.1 La importancia del marketing en la satisfacción del cliente	19
2.2 Clasificación de servicios	20
2.3 Características de los servicios	21
2.4 Percepción de valor en los servicios	23
2.5 Modelo de servucción	24
2.6 Estrategia de marketing de servicios	28
2.7 Modelo de servicios outsourcing	29
2.8 Reingeniería de procesos	31
2.9 Generalidades de la Filosofía LEAN: Hacia procesos delgados, no robustos	36

<b>Capítulo III. Marco contextual</b>	<b>38</b>
3.1 Consorcio mundial Volkswagen Servicios Financieros	38
3.2 Negocio de Seguros en el Consorcio Mundial Volkswagen Servicios Financieros	41
3.3 Negocio de seguros automotrices en México	46
<b>Capítulo IV. Metodología de la investigación</b>	<b>55</b>
4.1 Análisis FODA	56
4.2 Benchmarking con financieras automotrices	69
4.3 Análisis de quejas de seguros	74
4.4 Diseño de un modelo de calidad en el servicio de seguro automotriz de Volkswagen Servicios Financieros México	80
<b>Conclusiones generales</b>	<b>88</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>90</b>

## INTRODUCCI, N

Volkswagen Servicios Financieros Mfxico como Filial del Gran Consorcio Alem, n Volkswagen Financial Services AG ha experimentado recientemente un crecimiento exponencial en uno de sus servicios, el seguro automotriz. Dicho crecimiento es observado en el incremento de ventas y los ingresos que esto representa en Comisiones pagadas a la Compa, a por la Aseguradoras de autom, viles.

Y es que hoy en el mercado se ofrecen considerables facilidades de pago con las que m, s personas pueden tener una unidad a su alcance. Con la compra de un auto los clientes adquieren tambi, n una p, eliza de seguro automotriz que cubrir, su unidad ante los riesgos latentes de siniestros de tr, nsito o robo parcial o total, protegiendo de esta forma su inversi, n realizada.

Tambi, n en los ...ltimos a, os Mfxico ha presentado un incremento considerable en el , mbito de los seguros, mostrando con ello que en la mente de los clientes se ha elevado el nivel de conciencia previsor a en la que cada vez m, s se destinan econ, micos para contratar los servicios que les puedan recuperar las p, frdidas sufridas ante ciertas eventualidades.

Este efecto positivo de incremento en la conciencia preventiva, tambi, n es visible en frecuentes decisiones del Gobierno de este Pa, s con las que se han aprobado reformas a ciertas leyes que hoy , obligan, a los mexicanos por ejemplo a contar una p, eliza de coberturas b, sicas para poder circular en ciertos caminos; o bien, como lo se, ,ala la m, s reciente reforma la Ley del Trabajo, que hoy penaliza con un importe mayor a los conductores que da, an la vida de otra persona por un accidente de tr, nsito.

As, , en los a, os recientes el mercado de los seguros automotrices se ha visto favorec ido para presentar en general, mayores oportunidades de ventas en todo el pa, s. Este efecto ha sido aprovechado por Volkswagen Servicios Financieros Mfxico al grado de considerar actualmente al seguro automotriz como uno de los productos m, s importantes de la Compa, a.

Sin embargo y como en todos los procesos de cambio, este crecimiento comercial del negocio de seguros para la Financiera, hoy representa importantes retos y dificultades operativas que afectan la calidad de servicio ofrecido a los clientes a lo largo de su contrato de seguro. Esta falta de calidad en las respuestas ofrecidas a los clientes ha afectado indiscutiblemente los índices de satisfacción y su preferencia hacia la marca Volkswagen Servicios Financieros México.

Por lo anterior se presenta esta investigación como un acercamiento profesional y detallado que pretende analizar la realidad operativa del negocio de seguros de la financiera Volkswagen Servicios Financieros México, detectar las problemáticas principales y proponer la estrategia más oportuna para que la Compañía afiance y potencialice el crecimiento obtenido garantizando calidad de servicio en la atención de los clientes.

En este documento el lector encontrará la siguiente secuencia de información:

Capítulo 1 Presentación de la problemática actual

Capítulo 2 Los conceptos teóricos que proponen razones y soluciones a la problemática detectada.

Capítulo 3 Los datos contextuales de Volkswagen Servicios Financieros en el Mundo y en México; así, como información actual del negocio de seguros automotrices en el país.

Capítulo 4 Se muestran los resultados de la investigación cualitativa realizada con personal ejecutivo de Seguros de Volkswagen Servicios Financieros, concesionarios de la marca y clientes finales, así, como se genera una propuesta de valor a la Compañía con argumentos basados en la investigación realizada.

Y finalmente se presentan las conclusiones de la investigación concretando en un par de cuartillas lo más importante del trabajo.

# CAPITULO I

## PROTOCOLO DE INVESTIGACION

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1.1 ANTECEDENTES

Volkswagen Servicios Financieros Mfxico (VWSF) forma parte de un consorcio mundial Volkswagen Financial Services AG. Su visi6n es ser la mejor empresa de servicios financieros en el mundo y su misi6n es ayudar a la marca Volkswagen a la venta de sus autom6viles a travfs de productos financieros.

Misi6n: Apoyamos a la venta de todas las marcas del Grupo Volkswagen en Mfxico. Aumentamos la lealtad de los clientes de una manera sustentable a lo largo de la cadena de valor automotriz completa.

†Con nuestros empleados dedicados, establecemos est6ndares para toda la industria y logramos una contribuci6n a las ganancias en l,nea con el mercado†.

†Como un socio confiable de los concesionarios, satisfacemos las necesidades de movilidad del cliente proporcionando atractivos servicios financieros relacionados a los autom6viles†.

Visi6n: Ser la mejor empresa de Servicios Financieros en el Mundo

En 1949 se fund6 †Volkswagen Finanzierungsgesellschaft mbH† en Wolfsburg Alemania con el fin de desplazar los veh,culos del Grupo Volkswagen.

El 7 de mayo de 1973 se form6 en la Ciudad de Mfxico la empresa Volkswagen Leasing cuyo principal objetivo fue arrendar autos de la marca Volkswagen.

Al paso de algunos a,os, en 1979 las oficinas de Mfxico fueron trasladadas a la Ciudad de Puebla ya que por estrategia comercial era conveniente que estuvieran situadas cerca de las dependencias administrativas de la armadora Volkswagen de Mfxico.

Trece a,os m6s tarde, en 1992 Volkswagen Leasing lanz6 al mercado el financiamiento de veh,culos Volkswagen a travfs de un producto denominado Credit. Con esto la empresa ofreci6 a los clientes arrendamiento puro y financiamientos.

El buen recibimiento del público del nuevo producto dio la oportunidad a que la empresa pudiera lanzar un producto de financiamiento especial llamado Finance. De tal forma que para 1993 se realizó un cambio de Razón Social y el nuevo nombre de la Compañía fue Volkswagen Financial Services. Cabe mencionar que en 2006 nuevamente se generó un cambio de razón social, quedando la denominación como Volkswagen Leasing.

Sin embargo, el desarrollo más importante de la empresa se suscitó en abril 2008 cuando se creó Volkswagen Bank, Institución de Banca Múltiple cuyo objetivo fue el crecimiento y la especialización marcados por el Consorcio Alemán. Actualmente Volkswagen Servicios México opera a través de 2 empresas: Volkswagen Leasing y Volkswagen Bank.

Como se explicaba en el detalle histórico poco a poco la empresa amplió su gama de los servicios financieros agregando las posibilidades de financiar no sólo unidades sino también otros productos como servicios de mantenimiento, garantías extendidas, placas, tenencias y pólizas de seguro de autos, vida y desempleo.

Para VWSF el financiar seguros de automéviles o de vida o desempleo, significó dos garantías principales: Asegurar la recuperación de los importes financiados en casos de accidentes, pérdida de empleo o fallecimiento de los clientes y el incremento de su negocio, pues encontró nuevos productos para elevar los indicadores de ventas y con ello sus penetración en el mercado y obviamente sus rendimientos.

Cabe destacar que los primeros seguros que VWSF vendió o financió a sus clientes fueron seguros de autos, luego amplió la oferta a los seguros de vida y desempleo (esto principalmente para los clientes de financiamientos).

El primer modelo de compra-venta de pólizas de seguro de autos se basó en contratar los servicios de las Aseguradoras Metropolitana, GNP y Qualitas de tal forma que se firmaron Alianzas Estratégicas que permitían a VWSF ofrecer a sus clientes el financiamiento o la venta de pólizas de contado y un contrato de mayoreo donde las Aseguradoras aseguraban la venta de grandes volúmenes de pólizas. (Cabe mencionar que en el año 2007 Volkswagen Servicios Financieros canceló el contrato con GNP debido a frecuentes incumplimientos de niveles de servicio de esta Aseguradora).



Como parte del mismo desarrollo y crecimiento de la empresa y de sus productos, poco a poco se fue haciendo necesario ampliar el esquema de las pólizas al grado de contar con seguros para autos nuevos, usados o autos de otras marcas; ofrecer pólizas con coberturas básicas o extendidas, tarifas para uso particular o taxi; Sin embargo, las exigencias del mercado crecían exponencialmente ante las variadas ofertas de la competencia del negocio de venta, financiamiento o arrendamiento de vehículos de las diversas marcas automotrices.

Pero en el mundo entero repuntó rápidamente la importancia de vender algo más que productos, fue necesario vender también excelente servicio, calidad, comodidades y beneficios a los clientes.

Cabe mencionar que la principal competencia de Volkswagen Servicios Financieros son las Instituciones bancarias ya que ofrecen altas facilidades de crédito y financiamiento a las personas y empresas, pues al captar e invertir la mayor parte de los recursos de la población pueden ofrecer esquemas más variados de préstamos. Específicamente en el área de pólizas de seguro han incursionado a grandes velocidades en el tema de ofrecer cualquier cantidad de variedad en este producto y dar a elegir a los clientes entre un amplio abanico de posibilidades.

Ante las mencionadas demandas del mercado a finales de año 2011 Volkswagen Servicios Financieros México implementó un nuevo modelo de compra-venta de pólizas de seguro. Contrató a un broker de seguros de autos llamado Marsh Brockmann & Shuh con la finalidad de ampliar la oferta de Aseguradoras a través de un solo ente administrador. Con este nuevo modelo la empresa negoció nuevas tarifas, nuevos productos y sobre todo implementó una dinámica nueva: Reconoció la gran importancia del negocio de seguros concentrando en el mismo programa de venta a todos los entes que intervienen en el negocio que son los concesionarios con sus ejecutivos de ventas, las marcas VW, SEAT, AUDI, PORCHE, la financiera y las Aseguradoras.

La implementación del nuevo modelo detonó cambios importantes en la organización como la necesidad de formar una Gerencia nueva con el nombre de Front Office Seguros que depende de la Dirección Comercial de Volkswagen Servicios Financieros México, esta nueva Gerencia trabaja diariamente con la Gerencia de Administración de Contratos,

Atenci3n a Clientes y Re marketing que depende de la Direcci3n de Operaciones de la empresa.

A partir de los cambios, la Coordinaci3n de Seguros y Siniestros que depende de la Gerencia de Administraci3n de Contratos, Atenci3n a Clientes y Re marketing concentra la responsabilidad de administrar y controlar los seguros contratados en el modelo anterior de administraci3n de seguros y los seguros del modelo nuevo de compra-venta de seguros; es decir 6 ejecutivos administran los procesos de seguros (emisi3n, pago, renovaciones, cancelaciones, endosos de p3lizas y finiquitos de siniestros p3rdida total y robo) con las Aseguradoras Metropolitana, Qualitas del esquema de seguros anterior y con el br3ker de seguro (esquema nuevo) que concentra la informaci3n de las Aseguradoras HDI, Qualitas, GNP. AXA, Mapfre.

Ahora bien, para no perder de vista los eventos m3s importantes de los antecedentes de la organizaci3n se presenta el siguiente esquema:

## V W S F X M C O : E V O L U C I O N E S C L A V E S D E

Esquema 1

T,tulo: Evoluciones clave de la empresa

Fuente: Elaboraci3n del investigador

### 1.1.2 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

A partir de agosto 2012 VWSF México rediseñó su modelo de compra-venta de seguros. El nuevo esquema fue llamado "Programa Único de Seguros" donde todas las pólizas de seguros de automéviles generadas por los concesionarios, sea para incluirlas en los productos financieros de VWSF o para venderlas de forma independiente a los clientes, generan para el concesionario una comisión del 27% del valor de cada póliza. Con dicho modelo la financiera asegura que los concesionarios promuevan sólo la venta de su esquema de seguro pues el porcentaje de la comisión es alto a comparación de que pudieran ofrecer otros bancos o Aseguradoras.

Aunque el planteamiento del nuevo esquema asegura la promoción y venta de seguros a través de Volkswagen Servicios Financieros y genera altos rendimientos tanto para los concesionarios como para la financiera, el modelo NO CONSIDERÓ en su lanzamiento aspectos de suma importancia, de tal forma que faltó

#### 1. Un programa de capacitación para los concesionarios

Aunque la Gerencia de Front Office Seguros menciona que existió una capacitación sobre el lanzamiento del nuevo programa, en la práctica los concesionarios mencionan que ésta no existió o no la recuerdan ya que tuvieron que aprender sobre la marcha y a partir de errores o dificultades cómo debían llevar a cabo los nuevos procesos.

#### 2. Un programa de implementación y administración de procesos globales

Nunca se planteó el macro proceso de administración del nuevo modelo a las áreas involucradas. Faltó que todos los ejecutivos responsables en el proceso conocieran de la misma forma y al mismo tiempo los cambios generados en la administración por el lanzamiento del Nuevo Modelo.

Todas las áreas aprendieron en la práctica cómo se conectaban las actividades y de la responsabilidad que cada uno tenía de supervisar los nuevos puntos de control para asegurar la calidad de la información y la consecución del proceso a medida de los errores generados.

3. Que el sistema de administraci...n de cr^ditos de VWSF estuviera listo para administrar el nuevo proceso.

El sistema SAP no fue adecuado para administrar el nuevo proceso, de tal forma que desde el lanzamiento los procesos se ejecutan de forma manual y fuera del sistema.

4. Un plan de marketing para el Programa ^nico de Seguros para concesionarios y clientes finales.

La comunicaciEn a los concesionarios se llev€ a cabo a travfs de comunicados oficiales donde se explicaba de las responsabilidades y cambios en el proceso a partir del lanzamiento del nuevo modelo.

Cabe destacar que dichos comunicados son en formato de Memor•ndum , a blanco y negro, sin ilustraciones, con mucho texto y s€lo contiene firmas de los gerentes responsables de lo que se est• comunicando. La frecuencia de estos comunicados es indefinida; es decir, se lanzan a la red de concesionarios cu•ntos sean necesarios y s€lo se puede identificar a quf procesos se hace referencia por las firmas de los gerentes al calce de cada uno.

5. Identificaci...n del producto de seguros vendido a trav^s de nuevo programa

Al d,a de hoy algunos concesionarios identifican al nuevo programa como †Marsh†, otros como †Programa ^nico de Seguros† y otros como Seguros generados a travfs del Br€ker.

Despufs del lanzamiento han transcurrido casi 2 a„os, la demanda del producto seguro crece vertiginosamente y genera grandes rendimientos a Volkswagen Servicios Financieros Mfxico as, como a los concesionarios; Sin embargo, no existe una estrategia de negocio para asegurar el ^xito de este producto a mediano y largo plazo.

La empresa adolece de modelos de comunicaciEn y planeaciEn estratfgica para el negocio de seguros; es decir, a...nNO existe la comunicaci...n ni el flujo de informaci...n necesarios entre las Gerencias m†s importantes como: Marketing, Front Office Seguros, Back office Seguros, Ventas, Contabilidad, etc.

Esto se puede apreciar en el lanzamiento de nuevas ofertas de seguros, ya que éstas se lanzan a productivo antes de que las áreas internas de la empresa conozcan de los cambios a administrar.

### 1.1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la percepción de la importancia del negocio de seguros entre los managers y directivos de la empresa?
- ¿Cuáles son las áreas de oportunidad del nuevo modelo de administración de seguros para cada uno de los integrantes del modelo: concesionarios con sus ejecutivos de ventas, las marcas VW, SEAT, AUDI, PORCHE, la financiera y las Aseguradoras?
- ¿Cómo ha impactado en la calidad de servicio ofrecido a los clientes el nuevo modelo de administración de seguros?
- ¿Qué se debe tomar en cuenta para asegurar implementar una estrategia a mediano y largo plazo?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

### 1.2.1 ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO

La ejecución de este proyecto costará a Volkswagen Servicios Financieros tiempo del ejecutivo responsable de la investigación, participación de la Coordinadora de Seguros y Siniestros, del Coordinador del Centro de Atención a Clientes, del Gerente de Front Office de Seguros, del Gerente de Back Office Seguros, del Gerente de Marketing y Ventas; con dicho apoyo el ejecutivo responsable del proyecto podrá investigar, analizar y comparar la información recabada.

Será necesario facilitar al investigador los datos que se vayan requiriendo para finalmente plantear la estrategia más conveniente para la empresa. Se requerirá el uso de recursos como el teléfono y el correo electrónico para que el ejecutivo responsable investigue acerca de la competencia.

En general se plantea que la empresa invertirá media jornada laboral del ejecutivo responsable durante 3 meses para generar la investigación y análisis.

El beneficio se traduce en contar a corto plazo con una estrategia generada a partir de la información interna y externa del negocio, considerando a la competencia, a los clientes finales y a los socios estratégicos.

Se planteará una estrategia con visión global que reconozca claramente las áreas de oportunidad y las fortalezas del negocio de seguros para VWSF México.

La estrategia permitirá puntualizar y organizar los esfuerzos, priorizar los proyectos, identificar las necesidades de los clientes finales, maximizar los beneficios de las alianzas con los socios estratégicos, asegurar la eficiencia de las operaciones internas a través de la correcta relación con todas las áreas implicadas en el proceso de seguros. Así, Volkswagen Servicios Financieros México tendrá una base firme que permita el crecimiento del negocio de seguros y estar listos y sincronizados desde adentro y con todos los implicados para atender al cliente.

A mediano plazo, Volkswagen Servicios Financieros Mfxico contar• con un modelo de organizaci6n del negocio de Seguros capaz de administrar nuevos productos que signifiquen oportunidades de captar m•s segmentos de mercado para todos los socios estratfgicos como lo son las marcas de autom6viles, las aseguradoras y los concesionarios.

Si la Compa,•a no cuenta a corto plazo con una estrategia que busque garantizar el fxito que le representa el negocio de seguros podr,a perder, a mediano plazo, la preferencia de los concesionarios y clientes finales en medida que los problemas administrativos les ocasionan insatisfacci6n en la calidad de servicio.

### 1.2.2 ANfLISIS DE RIESGO

Los resultados del proyecto y los beneficios esperados estar,an en riesgo de cumplirse si Volkswagen Servicios Financieros no da la importancia necesaria a dicho proyecto. Si el •rea de Marketing, Centro de Atenci6n a Clientes, Front y Back Office de seguros o Ventas no comparten la informaci6n necesaria o no est•n dispuestas a trabajar en equipo.

Los resultados del proyecto estar,an en riesgo si las Direcciones, Gerencias y Coordinaciones correspondientes no aceptaran trabajar con oportunidad, es decir, la informaci6n recabada puede cambiar o verse alterada por el mismo movimiento del mercado y la competencia.

El riesgo existe tambi•n si la competencia lanzara en corto tiempo mejoras a la oferta de servicios en la contrataci6n de un seguro y los servicios que ofrecen pues esto puede poner a la VWSF Mfxico en desventaja o con la necesidad de actuar con precipitaci6n.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la estrategia operativa de administración de Seguros que permita a Volkswagen Servicios Financieros México mejorar la satisfacción en el servicio de los concesionarios y clientes finales.

### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar la oferta de seguros que ofrece la competencia (Financieras de otras marcas automotrices) para analizar qué tan competitiva es la propuesta de Volkswagen Servicios Financieros.
- Identificar las debilidades y fortalezas del negocio de seguros de Volkswagen Servicios Financieros a través de un análisis FODA.
- Identificar las áreas de oportunidad de calidad en el servicio de seguros ofrecido a clientes finales y concesionarios.
- Definir la ventaja competitiva de los seguros vendidos por Volkswagen Servicios Financieros México y contrastar con los resultados obtenidos en la investigación cualitativa para generar una propuesta orientada a satisfacer las necesidades de la empresa y de sus clientes.



## 1.4 METODOLOGÍA

### 1.4.1 ALCANCES Y LIMITACIONES

Se presentará la investigación realizada en la Gerencia de Administración de Contratos y Call Center (Back Office de Seguros) a finales del mes de mayo 2013 para entregarla a la Dirección de Operaciones a principios de mes de junio del mismo año.

Esta investigación sólo analizará el negocio del producto de seguro automotriz de la marca Volkswagen Servicios Financieros México, no así, seguro de vida y desempleo o los productos de financiamiento o arrendamiento de autos.

El proyecto se realizará en Volkswagen Servicios Financieros México en la ciudad de Puebla. Considerando como competencia a las financieras de las marcas automotrices Toyota (Toyota Financial Services), Mitsubishi, Nissan y Ford (Ford Credit).

El investigador presentará los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa y cualitativa realizada y sugerirá una estrategia que apunte al éxito y crecimiento del negocio de seguros para VWSF México a mediano plazo; no obstante, la estrategia planteada queda bajo la revisión y autorización de las Direcciones correspondientes y en caso de ser evaluada como viable, la implementación queda bajo la responsabilidad de las Gerencias involucradas.

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

Con el objetivo de explicar y dar sentido a los datos arrojados en la investigación cualitativa que muestra la problemática actual del servicio de seguros de la Financiera, se presenta el siguiente encuadre teórico que dotará de fundamentos válidos los hallazgos registrados y sobre todo permitirá concretar y conducir las propuestas de solución.

### 2.1 Marketing de Servicios

¿Quién no ha escuchado hablar del Marketing?

Desde hace algunas décadas en el mundo de las empresas y negocios de cualquier escala, es más en la vida de las personas, se ha aplicado un concepto trillado pero realmente importante, el Marketing.

Marketing es el estudio de los productos y servicios ofertados en un mercado; es el análisis y dominio del proceso por el que pasan todos los productos o servicios desde su idealización, invención, comercialización, distribución, promoción y publicidad, selección por los compradores hasta los servicios de postventa que permiten obtener información de los clientes para garantizar que se sientan satisfechos con el bien o servicio adquirido.

De tal forma que marketing es:

- El estudio que provee el conocimiento y las herramientas necesarias para detectar las necesidades del mercado para crear o renovar productos o servicios.
- Analizar el comportamiento de los consumidores para crear en ellos la necesidad de comprar cierto producto o servicio.
- Tener la capacidad para analizar el mercado existente e innovar en la creación de productos o servicios.
- Entender las tendencias de selección de los compradores para ofrecerles productos o servicios por los que están dispuestos a pagar cierto valor monetario.
- La capacidad de tomar del entorno la información clave con la cual la empresa puede decidir si crear o modificar sus productos o servicios, donde todas las áreas de la empresa estarán trabajando para finalmente lograr sacar al mercado un bien

o servicio que será elegido por los clientes y de esta forma asegurar el retorno de las inversiones realizadas.

- Poder observar el entorno y la realidad para generar datos ...tiles que permitirán a la empresa establecer los rumbos de su actuar justo hacia lo que le asegure ventas.
- Es contar con la sensibilidad de investigar si el cliente ha comprado el bien o servicio que imaginaba, o detectar qué podrá cambiar para que el cliente se sienta satisfecho con lo que la empresa ha creado para él.

De tal forma que MARKETING es un concentrado de diversas ciencias que permiten al especialista transformar los acontecimientos del entorno de la empresa, lo que sucede en el mercado, los deseos o frustraciones de los clientes, la realidad para generar información que asegure a los negocios orientar sus esfuerzos en el sentido o camino correcto.

¿Pero específicamente qué el marketing de los servicios?

Hace no mucho tiempo, era fácil detectar a qué se dedicaba una empresa, es decir, se podía identificar si vendía bienes o servicios.

Si se trataba de un producto tangible, que se podía tener en las manos y entregarlo empaquetado a los clientes, seguro se trataba de un bien, o si la empresa vendía un intangible seguro vendía servicios, es decir, algo que no tenía físicamente. Por ejemplo si se trataba de una aerolínea la empresa vendía un servicio donde el cliente pagaba por el traslado físico de un país a otro.

Pero al haber tantas empresas que venden el mismo bien o servicio, la competencia creció a tal grado que ahora de hoy todas las empresas dirigen sus esfuerzos para ganar la elección de los clientes a través de vender al cliente más, que el cliente obtenga más valor al adquirir el bien o el servicio de su preferencia, no sólo recibir el paquete por el que pagó sino que éste tenga mejor calidad, precio accesible, que lo pueda obtener fácilmente, que tenga una garantía extendida, la posibilidad de volverse cliente frecuente, obtener descuentos posteriores, y en fin, una cadena de opciones que le den al paquete por el que el cliente pagó, más valor, más beneficios o más servicios.

Si hablamos de un servicio, por ejemplo el mismo de la aerolínea del ejemplo anterior, el cliente puede elegir a la empresa que le vende los boletos vía electrónica y donde podrá canjear sus boletos sin contratiempos a la llegada del cliente para su vuelo, que tenga los aviones más seguros comparados con la competencia, a la aerolínea que es más conocida por sus buenos precios o paquetes de beneficios a clientes frecuentes, que cumple a tiempo sus despegues o llegadas, que permite opciones de pago, o bien que al llegar a su destino entrega las maletas sin problemas y además se toma el tiempo de llamar al cliente al día siguiente de su vuelo para indagar si tiene alguna retroalimentación para que la empresa mejore su servicio.

Es decir, los clientes pueden comprar a la empresa que más atienda y cumpla sus necesidades o expectativas o que les ofrezca más por el mismo precio. De aquí, que las empresas ya no venden un solo bien o servicio, sino que ponen a la disposición del cliente un paquete de productos o servicios; es decir, ya no es tan fácil determinar qué vende una empresa si en general vende productos y servicios.

Se prevé que esta tendencia continúe en el futuro, y el auge de los servicios continuará en un futuro próximo. Es poco probable que un negocio pueda tener éxito si no fundamenta su estrategia competitiva en los servicios (Hoffman, 2002).

Pero, si ahora todas las empresas venden servicios, ¿cómo podemos identificar si la empresa vende bienes o servicios?

Los bienes son objetos y tienen propiedades que el consumidor puede detectar a través de los sentidos, por ejemplo, sentir, gustar y ver. Por otro lado, los servicios son actos o esfuerzos sin propiedades materiales, donde el consumidor tiene que vivir la experiencia para poder obtener la sensación del servicio recibido.

El objetivo de diferenciar qué vende una empresa si bienes o servicios es que la empresa pueda detectar fácilmente las cualidades que quiere vender, qué necesidades quiere satisfacer de sus clientes y cómo ofrecerlas para que en suma, dote de más valor a su producto. Así, el propósito principal del marketing de servicios es detectar los beneficios que se pueden vender a los consumidores, más allá de los mismos bienes o servicios esenciales.

Por las mismas características de los productos tangibles (bienes) es más fácil detectarlos, así que las próximas líneas se dedican a ampliar el concepto de los servicios.

## DEFINICIÓN DE SERVICIO.

El servicio es una experiencia, donde el cliente puede ver, probar, oler lo que compra hasta el momento en que lo está viviendo. Por ejemplo, el autor Hoffman dice †De hecho cuando un consumidor compra un servicio, está comprando una experiencia ‡.

### 2.1.1 La importancia del Marketing en la satisfacción del cliente

Como mencionamos, el marketing, es el estudio del mercado, del impacto de los bienes y servicios que vende una empresa, es generador de información valiosa y es sin duda indispensable si la empresa desea satisfacer las necesidades de sus clientes.

El ciclo de vida de un producto en cada una de sus partes lleva implícito el marketing, con el objetivo de asegurar que el producto o servicio terminado llene al cliente tanto como lo pensó al elegir el producto o servicio de entre los productos de la competencia.

Sin el marketing, las empresas producirían bienes o servicios a ciegas, dejando a la suerte su futuro.

Con el marketing, las empresas tienen sus ojos puestos en todos lados; dentro y fuera de la empresa, sobre los clientes, los que fueron sus clientes o los que deberían ser sus clientes; sobre la competencia; con sus proveedores. Con el marketing se asegura que lo que las empresas hacen es precisamente lo que tiene más probabilidad de tener éxito afuera.

Con el uso de las herramientas del marketing se puede medir qué tan satisfechos se encuentran los clientes con los bienes o servicios vendidos, qué desearían cambiar, con qué están completamente felices, por qué han elegido comprar el producto de cierta marca, cómo las empresas podrán generar en sus clientes lazos inseparables, confianza y sobre todo lealtad.

Pero para lograrlo, los ojos de la empresa deben estar all, con el cliente, en todo el proceso de compra del bien o servicio, crear a su lado un camino de buenas experiencias y en caso de existir mal sabores, tener la posibilidad de enderezar el camino.

El marketing permitir• a la empresa saber quf hacer, conservar, modificar para que los clientes compren sus bienes o servicios, generando la informaciEn precisa de lo que el cliente est• viviendo antes de su compra, durante su compra y despufs de su compra.

## 2.2 Clasificaci...n de Servicios

De acuerdo al autor Hoffman, los servicios se pueden clasificar de acuerdo a las necesidades que satisfacen, por su naturaleza, actividad, funciEn o por el grado de complejidad en la decisiEn de su compra.

En cada clasificaciEn se resalta en negritas el servicio financiero o de seguros que se est• investigando en el presente documento:

Por necesidad satisfacen	Por su natura	Por su activi
"Vivienda	"Salud	"De distribución:
"Actividades hogare	"Financieros	Transporte, comercio y
"Recreación	"Servicios Profesionales	comunicaciones
"Cuidado Personal	"Hotelería, viajes y Turismo	"De producción:
"Cuidado Médico	"Deporte, arte y diversión	Bancarios, seguros,
"Educación Privada	"Instituciones y Organizaciones ONG	inmobiliarios, ingeniería,
"Servicios Comerciales y Otros Profesionales"	"Distribución, alquiler y leasing salud	arquitectura y jurídicos.
"De seguros y Financieros	"Educación e Investigación	"Servicios Sociales:
"Transportación	"Telecomunicaciones	Atención médica,
"Comunicaciones	"Servicios personales, reparaciones y mantenimiento	educación
		"Servicios Personales:
		Reparaciones,
		aseo, mantenimiento, servicios domésticos, lavandería, peluquería, diversiones.

Esquema 2

Título: ClasificaciEn de los servicios

Fuente: Hoffman 2002

Por su Función

Por el grado de complejidad y  
decisión de compra

"De gestión empresarial: Auditoría y conveniencia  
Consultoría "De compra  
"De producción: Reparaciones y Especialidad  
mantenimiento, ingeniería y "Especiales  
técnicos "No buscados  
"De información y comunicación:  
Bases de datos, internet,  
mensajería.  
"De investigación  
"De personal  
"De ventas: Investigación de  
mercados, campañas de publicidad,  
ferias, exposiciones y ventas.  
"Operativos: Limpieza, vigilancia,  
jardinería.

Esquema 2

Título: Clasificación de los servicios

Fuente: Hoffman 2002

### 2.3 Características de los servicios

En líneas anteriores, se explicaba que los servicios no son del tipo de productos que el consumidor puede ver, tocar, oler antes de comprarlos, o que los puede encontrar en un aparador en distintas presentaciones o tamaños. Los servicios son una experiencia donde el consumidor debe vivir el hecho de contar con fl.

¿Cuáles son las características de los servicios o por qué se ha repetido que no podemos tomarlos de un stand?

- La intangibilidad
- La imposibilidad de almacenarlos
- La falta de protección de patentes
- La dificultad para exhibir o comunicar los servicios
- La dificultad para poner precio a los servicios

Pero sobre todo, existe una característica primordial del servicio, la inseparabilidad.

Es decir, no se puede separar o concebir de forma independiente la relación material entre el prestador del servicio y el servicio prestado; la participación del cliente en el proceso de producción del servicio y la participación de otros clientes en el proceso de producción del servicio.

También la heterogeneidad es una característica distintiva de los servicios que refleja la variación de la consistencia de una transacción de servicios a otra. En otras palabras, la experiencia de vivir un servicio nunca será idénticamente igual a otra, aunque sea el mismo cliente y el mismo proveedor ya que intervienen circunstancias humanas imposibles de permanecer inmutables.

El servicio es ...único e irrepetible cada vez que el consumidor y vendedor lo crean. Aunque el consumidor haga la elección de su marca preferida para comprar un servicio, cada vez que lo adquiere y o vive es distinta de todas las veces anteriores o posteriores. El servicio se vive cada vez aunque sea el mismo consumidor y la misma marca y su percepción depende de la capacidad humana que vive el momento en que se presenta dicho servicio.

El servicio no se puede guardar en una bolsa al momento de su venta, no hay un mostrador en que el vendedor y consumidor simplemente intercambien el paquete; no se tiene refrigerado o almacenado en un supermercado, no pesa ciertos gramos... El servicio no se crea en un área de producción de una planta o de una empresa; no se almacena o distribuye para que finalmente llegue al consumidor que vio un espectacular que lo publicitaba antes de comprarlo. El servicio sucede; el servicio es la suma de acontecimientos y esfuerzos que los representantes, empleados o vendedores de una empresa o marca hacen con el cliente al momento de vivirlo.

Como se mencionaba, no se puede guardar en una bolsa, se guarda en la mente y los sentimientos de los consumidores y pesa lo que el cliente sienta en cada segundo de su experiencia de vivirlo.



## 2.4 Percepción de valor en los servicios

¿Cómo percibe el consumidor cuánto vale el servicio adquirido?

Los consumidores perciben el valor del servicio adquirido de acuerdo a la relación entre los beneficios del servicio y el costo que pagar por él.

Para la UPAEP (Curso de Metodología LEAN 2013), valor es el resultado de dividir el beneficio obtenido entre el costo pagado por el cliente.

$$\text{VALOR} = \frac{\text{BENEFICIO}}{\text{COSTO}}$$

Los clientes pagan por un servicio un costo de dinero, tiempo, espera, paciencia, etc. de ahí, que los consumidores evalúan cuánto pagan de forma total por un servicio y al final de su experiencia consideran si el servicio vale el precio total pagado.

La experiencia de vivir un servicio exige del cliente un costo monetario, un gasto de energía o un costo psicológico que reflejan el tiempo y las molestias que el cliente tiene que soportar para adquirir el servicio o gozar del mismo.

Cuando un cliente paga por un servicio y elige una marca determinada, paga por el servicio que le brinda el personal de la empresa y la imagen de la marca elegida.

Para determinar el valor de un producto o servicio el cliente realiza una operación en la que pone en una balanza lo que le cuesta obtenerlo y los beneficios de los que goza. Si el cliente siente que perdió más de lo que ganó concluir que el producto o servicio es caro y seguramente dudará en volverlo a adquirir si tiene otras opciones; pero si el cliente obtuvo más de lo que pagó y se sintió excedido en sus expectativas, seguramente estará dispuesto a repetir la experiencia al precio que sea.

## Flujo de valor en los servicios

Como se explicaba previamente, el servicio sucede y es el resultado de los esfuerzos que realiza cada eslabón en la cadena de servicio; es decir, el servicio se va generando y en muchas ocasiones, tiene que pasar por varias manos o mentes que realizan un esfuerzo para que el servicio vaya tomando la forma y características prometidas a los clientes. Entonces, si en el proceso, el flujo de esfuerzos se detiene, el servicio no podrá entregarse al cliente con la satisfacción que la marca prometió y el cliente esperaba.

Así, el valor que el cliente asigna a cada una de sus experiencias de servicio está íntimamente relacionado con el flujo existente en el proceso de producción del servicio. Entendiendo por flujo al seguimiento constante de entregables de calidad, profesionales, cuidados y entregados en tiempo y forma.

En el proceso de producción de servicios generalmente intervienen personas con habilidades especiales para poder generar la parte de servicio en la cual son expertos y capaces, ya que sin su atinada actividad el servicio no se forma.

El servicio se va formando en cada una de las manos que pasa y si algunas de ellas no modelan la parte que les toca crear en el servicio, éste no se genera de forma completa, quedando amorfo. Por ello es de vital importancia que cada integrante de la cadena de producción del servicio esté consciente del valor que aporta al concepto de valor que el cliente percibirá finalmente y recordar que si el flujo de esfuerzos con valor en la cadena de producción se detiene, el servicio no será el planeado ni el esperado.

### 2.5 Modelo de servicios...

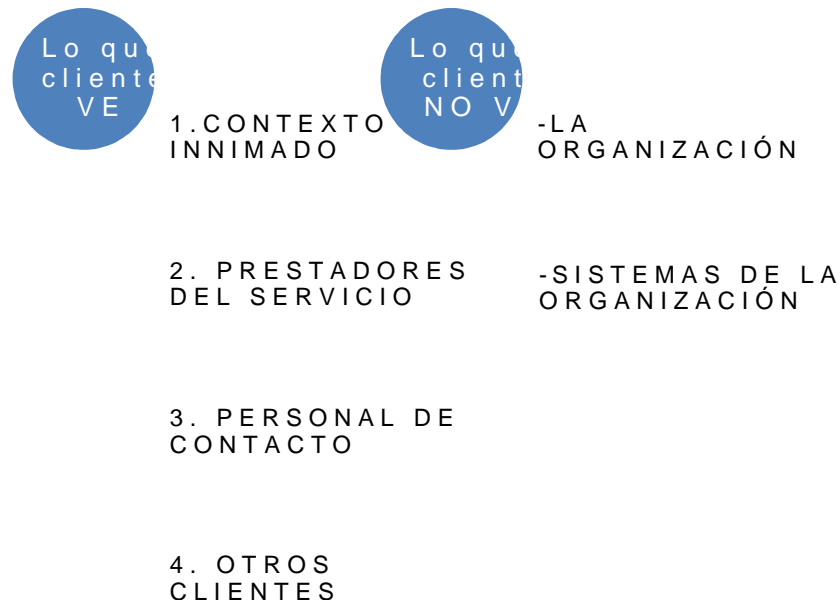
Se comentó anteriormente que la producción de los bienes es distinta a la producción de los servicios. Que los bienes se producen antes de venderlos a los consumidores y cuya calidad se puede verificar antes de que el cliente los tenga en sus manos, y si después de la venta existiera algún problema de calidad, el cliente puede reclamar su garantía para obtener un producto que le cumpla lo prometido. Pero los servicios se producen de forma distinta.

Los servicios suceden en el momento en que se viven, y su producción es una preparación anterior y posterior al evento en el que el cliente y la marca viven o crean el servicio.

El Modelo de servicio es un modelo que ilustra los factores que influyen en la experiencia del servicio. Plantea dos partes del servicio, lo que el cliente ve y lo que el cliente no ve.

## MODELO DE SERVICIÓN

### Factores que influyen en la experiencia



Esquema 3

Título: Modelo de servicio

Fuente: Hoffman 2002

Lo que el cliente VE:

1. El contexto inanimado: En ausencia de un producto tangible, los consumidores buscan las pistas tangibles en torno al servicio sobre el cual basan las evaluaciones del desempeño del servicio.
2. Personal de contacto: Empleados que interactúan brevemente con el cliente

3. Prestadores de servicios son los prestadores primarios de un servicio central.
4. Otros clientes: El cliente A es el receptor del paquete de beneficios creado mediante la experiencia del servicio; es decir el cliente que compra el servicio. El cliente B representa a todos los demás clientes que forman parte de la experiencia del cliente A.

El consumo de servicios muchas veces es descrito como una *experiencia compartida* porque con frecuencia ocurre en presencia de otros clientes. (Hoffman, 2002).

Lo que el cliente NO VE:

- La organización y los sistemas invisibles reflejan las reglas, los reglamentos y los procesos que son base de la organización. Por ello aun cuando resultan invisibles para el cliente, tienen un efecto muy profundo en la experiencia del servicio del cliente.
- La organización y los sistemas invisibles determinan factores como la información, los formatos que deben llenar los clientes, la cantidad de empleados que trabajan en la empresa y las políticas de la organización respecto de sus decisiones.

Lamentablemente esta parte invisible, se vuelve visible y muy notoria si los procesos fallan de tal forma que impactan en el servicio y puede ocasionar la pérdida de un cliente si éste no quedo satisfecho a causa de las políticas de la empresa o sus procedimientos.

Las reglas, políticas, reglamentos de una organización, el trabajo de sus empleados llevan cada una, parte esencial del servicio que finalmente la empresa venderá al cliente. Es decir, el servicio que experimentará el consumidor se va preparando poco a poco con los esfuerzos que la organización en su interior realice para que finalmente la suma del trabajo de cada elemento culmine en el momento en el que el consumidor viva el servicio. Si alguna de las partes no se esfuerza lo suficiente o no cumple con sus objetivos la experiencia del cliente no será satisfactoria.

Así, la parte invisible para el cliente puede convertirse en el mayor problema de una empresa de servicios.

El sistema de servicios crea la experiencia para el cliente y la experiencia es lo que crea el paquete de beneficios para el consumidor; el modelo demuestra que los consumidores forman parte integral del proceso de los servicios (Hoffman, 2002).

Las políticas, procedimientos, reglas y empleados de una organización parecieran las venas de un ente en las que el servicio poco a poco va tomando fuerza para suceder con éxito al momento en el que el prestador del servicio y el consumidor lo viven, pero ¿cómo se conectan estas venas?, ¿cómo forman un sistema? ¿cómo es que pueden sumar sus esfuerzos?... el secreto radica en la forma en que se administran.

### Modelos de Administración

En general podemos hablar de dos tipos de administración, la administración industrial y la administración orientada al mercado.

En el modelo de administración orientado al mercado, a diferencia de los partidarios del modelo de administración industrial en el modelo orientado al mercado el objeto de una compañía es servir al cliente. El marco que sustenta esta ideología es el triángulo de los servicios que describe las siguientes relaciones claves:

- La estrategia de servicios de la empresa debe ser comunicada a sus clientes.
- La empresa debe comunicar la estrategia a sus empleados.
- La consistencia en la estrategia de los servicios y los sistemas que se elaboran para administrar las operaciones diarias.<sup>1</sup>
- Los sistemas deben influir de forma lógica en la estrategia de los servicios y resaltar el encuentro del servicio para empleados y clientes por igual.
- El efecto que los sistemas de la organización producen en los clientes. Las interacciones con los sistemas de la empresa deben facilitar la experiencia del servicio de los clientes.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Uno de los problemas detectados en la investigación, es precisamente la falta de consistencia entre la estrategia planteada por el negocio de Seguros de VWSF México y los sistemas de administración de operaciones cotidianas.

• La importancia de los sistemas de la organizaci3n y de los esfuerzos de los empleados. Los sistemas y las pol3ticas de la empresa no deben ser obst3culos que entorpezcan el camino de los empleados deseosos de brindar un buen servicio.

Al final, los esfuerzos que lleven a cabo todas las partes de la organizaci3n se reflejar3n en el †momento de la verdad†, en el momento en el que el cliente experimenta el servicio, en la interacci3n entre el cliente y el prestador del servicio que suele ser la clave de las evaluaciones de la satisfacci3n del cliente.

## 2.6 Estrategia de marketing de servicios

El departamento de marketing debe mantener una relaci3n mucho m3s estrecha con el resto de la organizaci3n de servicios que la acostumbrada en muchas empresas de bienes ya que debe detectar las ventajas que puede ofrecer a los clientes, encontrar y conocer lo que la empresa ofrecer3 a los consumidores y explotar la ventaja competitiva para ganar la elecci3n de los clientes.

Si en una empresa que produce bienes, el departamento de marketing elabora planes de mercadotecnia donde define precio, plaza, producto, promoci3n, realiza segmentaci3n e investigaci3n del mercado, analiza el comportamiento del consumidor, vigila el momento de la venta y la postventa; en una empresa que vende servicios lo debe hacer tambi3n y con mayor detalle, analizando y estudiando todos los elementos que suman esfuerzos para que la experiencia del servicio se lleve a cabo y dicho departamento debe estar m3s de cerca, debe estar presente siempre, ya que habr3 datos que no sean tangibles sino que requieran de una observaci3n detallada al momento de su generaci3n.

Se considera importante que el Departamento de mercadotecnia de una empresa de servicios cuente con sistema de an3lisis de clientes (CRM 3 Customer Relation Management), estudios de investigaci3n de mercado, observadores, analistas y estrategias que permitan tomar datos reales en los momentos reales y no s3lo apliquen los

---

<sup>2</sup>Uno de los problemas detectados en la investigaci3n del servicio de seguros de VWSF es la complejidad que se transmite a los clientes para poder recibir un servicio.

instrumentos tradicionales y más antiguos de investigaciones cualitativas, los mercadólogos de servicios tendrán que inclinarse a hacer un poco de la nueva ciencia del shopping.

En algunas encuestas se pregunta a los clientes sobre lo que vieron o hicieron, pero a menudo las respuestas resultan sospechosas. A veces simplemente la gente no recuerda todo, los detalles simples, las cosas insignificantes, pues no compran con la idea de recordarlo todo más tarde (Underhill, 2000).

## 2.7 Modelo de servicios outsourcing

La organización puede administrar sus operaciones (esas venas de las que se hablaba anteriormente por las que transita y va tomando fuerza el acontecimiento del servicio) a través de diversas estrategias, una de ellas y que se ha vuelto frecuente de forma reciente, es la de usar a otra empresa para que realice partes o procesos del servicio a menor costo y con mejores resultados de calidad y rapidez de ejecución ya que las empresas contratadas se especializan en servicios específicos.

Incluso, hoy en día hay países que se caracterizan por ser especialistas en cierta tecnología, en ciertos servicios o en producciones muy específicas; por ejemplo, se sabe que en la India se venden servicios de centros de atención a clientes o centros de contacto especializados a muy bajos costos. Esto resulta muy conveniente, pues con la tecnología moderna la India puede estar comunicada con cualquier otro país del mundo como si no existieran tierra o mar de por medio, además las empresas que contratan estos servicios podrán invertir más dinero si crearan dentro de su empresa un Centro de Atención a Clientes, sobre todo considerando que ese no es precisamente el giro o Core Business de la empresa. De tal forma que en la cadena de producción de servicios, ciertos servicios en la actualidad se han tercerizado. Pero, ¿El flujo de valor permanecerá intacto como si todos los servicios los generara la empresa que vende el servicio completo a los clientes?

Ahora bien, sabemos que en una empresa se realizan varios procesos que al interrelacionarse generan la cadena completa que permite la construcción de un bien o servicio final. Muchas de esas partes de la operación son realizadas por ciertos ejecutivos

que bien podr,an dedicarse a una actividad que genere m•s valor para la empresa y es justo en este momento donde las Compa,„as realizan un an•lisis de las operaciones que podr,an tercerizar para que otra empresa las haga mientras su personal se dedica a incrementar el valor concentrado que vende a los clientes finales.

Al redactar sobre este tema, se plantea una linea de producci•n muy sencilla en la que los procesos van sucediendo o son realizados a trav•s de esquemas de tercerizaci•n de operaciones o contrataci•n de servicios outsourcing y van agreg•ndose de tal forma que con la suma de esfuerzos se obtiene finalmente un producto terminado con los est•ndares de ejecuci•n y calidad precisos pues fueron elaborados en cada una de sus partes por los expertos m•s id•neos.

Finalmente este modelo de operaci•n genera muchos beneficios para todos: Para la empresa genera un ahorro importante en los costos de operaci•n, la seguridad de poder exigir el cumplimiento de altos niveles de calidad pues el outsourcing es experto y certificado en el proceso a desempe,ar, reducci•n de tiempos de operaci•n; de cara al cliente, f•ste comprar• su bien o servicio en menores tiempos de respuesta y seguramente tambi•n, a precios m•s competitivos. Para los empleados de ambas empresas (Contratante y outsourcing), la posibilidad de hacer exactamente la actividad que genere m•s valor para s, y su empresa.

Outsourcing es una estrategia de la oferta que en palabras de Juan •ngel Alarc•n Gonz•lez significa un proceso planificado de transferencia de actividades para que f•stas sean realizadas por terceros. Tambi•n se define como una organizaci•n de asociaci•n entre la compa,„a principal y un tercero, con el que se permite delegar procesos, que aunque son importantes, pueden ser realizados m•s eficientemente por firmas especializadas.

Ventajas del esquema de tercerizaci•n u Outsourcing

- Concentraci•n de esfuerzos
- Agilizaci•n
- Reducci•n de costos
- Reducci•n de espacio



- Auditor, a permanente a los servicios
- Alianzas estratégicas
- Promoción de competencia

Para asegurar la satisfacción en la cadena de valor de la producción de un servicio, se recomienda que las empresas que desean poner en otras manos ciertas partes de su proceso analicen y evalúen si realmente van a contratar al aliado perfecto; es decir, aquel socio en el cual será posible confiar el cuidado de parte de su más preciado tesoro: el valor que representa la operación a tercerizar en la satisfacción de los clientes finales.

Jorge Mazacaga en su libro *Organización Basada en Procesos outsourcing* es la subcontratación de productos o servicios de la empresa, dejándolos en manos de terceros, y reteniendo la compañía el control de sus procesos clave.

De tal suerte que si las empresas delegan (como lo hace un coordinador o un gerente) en otros ciertas partes de su operación y procesos que si bien son importantes, pueden ser ejecutados por otros con la capacidad y expertise necesarios, la empresa tendrá la oportunidad de dedicar su atención a los procesos más importantes de los que realmente depende su existencia.

Mucho se habla de la importancia en los negocios de hacer lo que realmente sabe hacer cada elemento de la Compañía, de aprovechar las competencias técnicas o conductuales que se poseen para trabajar sin desperdicios recursos, de organizar las tareas para lograr en equipo los mejores resultados y el outsourcing es precisamente la posibilidad de apoyarse en otra empresa para que ejecuten partes de los procesos.

## 2.8 Reingeniería de procesos

Se ha hablado de la importancia de reconocer los servicios generados por una empresa, de cómo el marketing de servicios ofrece la capacidad de analizar el entorno y la realidad con el objetivo de crear los mejores servicios para que el cliente los compre y asegurar el éxito de las empresas si éstas saben detectar qué necesitan realmente sus clientes. Se ha planteado cómo vive una empresa en su interior y exterior la experiencia de los procesos. Pero, es importante también considerar que los procesos y todo lo que sucede

en el día a día del mundo de los negocios puede cambiar o transformarse para conseguir nuevos retos.

¿Qué sería de una empresa que hoy ejecuta los procesos de la misma forma en que los ejecutaba hace 40 años en que se creó?, ¿Realmente esa empresa existiría aún? ¿Con qué clientes sobreviviría? ¿Sus clientes le serían realmente leales sufriendo la falta de actualización mientras la competencia le lleva décadas de distancia?

No, la respuesta es simple y ...nica: NO

No, porque el mundo de los negocios, las ventas, las empresas, los bienes y servicios, los clientes, la competencia, el marketing, todo se va moviendo a un ritmo exponencial, precisamente porque los seres humanos evolucionamos y con ello nuestra forma de comportarnos. Definitivamente los seres humanos no permanecen inmóviles.

Aunado a la naturaleza humana, la realidad de las organizaciones ha generado modelos de convivencia que exigen estar al tanto, en constante cambio y adecuación, a la vanguardia.

Como ejemplo sencillo, con la globalización que es una forma de estar presente en el mundo, con el desarrollo de la tecnología que permite estar informados de lo que pasa en el preciso momento en cualquier parte de la faz de la tierra, con la competencia entre todos los países y continentes a nivel internacional por ganar mercados, con el hecho de obtener dominio sobre otros en la medida en que se está conectado con la modernización, con todo ello, nadie, ninguna organización, empresa o negocio puede quedar exenta de mejorar sus actividades, de tratar de ir hacia el futuro. Con todo esto sin duda una empresa cambia, se actualiza, se moderniza y se renueva todos los días.

Así, siempre hay una referencia de lo que están haciendo los otros, de mejorar, de aprovechar más los caminos, de eficientar las formas de llegar a los resultados y al final convertir, traducir en ahorros y mayores beneficios para los clientes.

De tal forma, que los cambios en los procesos suelen ser parte de una reingeniería, de un reacomodo, de un cambio controlado que persigue movimientos estructurales y modificaciones sistemáticas hacia objetivos planteados.

Entonces, una vez que se ha tomado la información del entorno, se ha considerado el sentir de los clientes y la necesidad de la empresa por ganar todas las ventas planeadas de sus servicios, se llega a la conclusión que se deben modificar varias partes de los procesos o cambiar la manera convencional en que se han venido realizando, entonces es momento de hacer surgir una idea: la reingeniería de procesos .

Pero ¿A qué se refiere la Reingeniería de Procesos?

†Es la comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño e implantar un cambio esencial de los mismos y alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento como costes, calidad, servicio, productividad, rapidez, modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso, nuevas estrategias corporativas†(Alarcón, 1998).

Ahora, se debe partir de lo simple a lo complicado; un proceso es el conjunto de actividades que permiten obtener un producto terminado para el cliente, es una secuencia de pasos a través de la cual se genera algo.

Proceso †Es una concatenación de eventos que dan lugar a un producto o servicio en una empresa. Los procesos se dividen en unidades menores llamadas actividades, y éstas a su vez en tareas†(Mazacaga, 2006).

Cliente es la persona en la que la empresa piensa todo el tiempo, es quien va a poder elegir comprar el producto o servicio, o no hacerlo y elegir irse con la competencia. Cliente es quien compra un bien o servicio, quien paga un valor a cambio de recibir un algo que él desea o necesita.

No se olvide que aún de forma inconsciente los seres humanos y más las organizaciones, siempre están en constantes cambios; es decir no son seres inertes, son seres vivos.

Ahora, al hablar de reingeniería de procesos se ha planteado entonces que se pueden alcanzar los objetivos comúnmente establecidos a través de cambios sustanciales en los procesos, y sobre todo se asume que dichas modificaciones profundas son estratégicas para el negocio. De tal forma que dichos cambios estructurales y profundos requieren que todos los elementos de la empresa de forma interna y externa sean informados de la estrategia de reingeniería de procesos, los objetivos a alcanzar, las fases de la implementación y de las responsabilidades de cada uno tiene en el proceso, pues en la reingeniería debe limpiarse la manera de trabajar, las relaciones con los proveedores, los distribuidores y sobre todo, que todos y en todo momento apunten hacia un mismo objetivo, el cliente.

Es muy probable que la opción de la implementación de una reingeniería de procesos suja al descubrir que la relación de personas-sistemas-información ha perdido de vista la importancia de crear con valor para los clientes, del descubrir que los clientes no están quedando satisfechos, que lo que reciben no es lo que pensaron que recibirían al pagar por el servicio adquirido y de la gran responsabilidad que tiene una empresa de cumplir con su misión para que la competencia no lo haga en su lugar. De ahí, que pensar en reingeniería, muchas veces es volver a empezar, abandonar reglas y supuestos previamente establecidos, es adaptarse a las nuevas circunstancias. Es poner atención a los detalles simples, de preguntarse varias veces los por qué, cómo, cuándo, por qué no, cómo no, cuándo no de los entregables de los servicios que crea y vende la empresa, es observar e imaginar sin complicaciones.

Ahora, reingeniería es más que cambiar procesos, es re-energizar lo que hace una Empresa, una Compañía, es capacitar a quienes procesan, es desarrollar habilidades, responsabilidades, consciencias, implica aprovechar la creatividad y la innovación. Es pensar cada acción, cada proceso a partir del cliente, con el cliente, para el cliente, es orientar el camino a lograr lo que el cliente espera.

El proceso de reingeniería comenzar en el cliente, primero el que determine las pautas de qué quiere, cómo lo quiere, cuándo lo quiere. Luego, en base a estos datos primordiales la empresa dicta qué estrategia es la que todos los elementos de la cadena de servicio crearán para entregarla al cliente, así, que luego de tener el rumbo claro y definido se podrán organizar las tareas, los esfuerzos, los procesos.

Ahora bien, el proceso de ejecución de una reingeniería es como una guerra que no se gana en una sola batalla. Fundamentalmente es un trabajo de persuasión, que comienza con la convicción de que es necesario hacer la reingeniería y no termina hasta que los procesos rediseñados estén funcionando satisfactoriamente (Alarcón, 1998).

En la reingeniería, el proceso se centra en el valor añadido. El proceso se organiza de cara a productos y no a resultados, no a tareas internas. Se imprime la orientación al cliente, analizando las tareas que tienen valor añadido (Alarcón, 1998).

En la reingeniería las personas son piedra angular de los nuevos procesos, los trabajadores se reagrupan en función del proceso y del cliente. Las unidades de trabajo pasan de departamento funcional a equipos de proceso.

En la reingeniería de los procesos se eliminan las fronteras y con ello, esos trabajos que no tengan valor para el cliente. Los expertos se reducen y quedan como elementos de apoyo a los generalistas (Alarcón, 1998).

†La reingeniería de los procesos permite mayor utilización de las capacidades de las personas, trabajar de tareas simples a trabajo multidimensional, contar con más visión del proceso a raíz de tener un marco de acción más amplio, trabajar con valores de responsabilidad global y colectiva. Moverse de una tarea simple, especializada y con poca visión global del proceso y de los clientes, a un trabajo con más facetas, con una participación y una responsabilidad colectiva global†(Alarcón, 1998).

Los trabajadores y equipos de trabajo estarán encargados de su propio trabajo y de tomar sus propias decisiones, y por tanto serán capaces de dirigirse a sí mismos. Esto porque la reingeniería no sólo consiste en cambiar los procesos, implica un cambio en la manera de trabajar de las personas y en los valores considerados por la empresa, e incluidos en su sistema de administración. †Es necesario que un trabajador tenga capacidad más que destreza en una tarea. Es más especialización lo que necesita, así como una capacidad para lograr una formación continua del propio trabajo†(Alarcón, 1998).

Reingeniería de procesos entonces significaría un salto de entrenamiento a educación, la capacidad de enfocarse realmente en la importancia y la trascendencia de los actos, de actuar con visión global, cumplir orientados a compromisos; exige actuar con mejor comunicación interpersonal; Contar con una mentalidad en la organización, en los ejecutivos, en las relaciones orientada a las causas, a la toma de decisiones, a la agilidad para pensar en términos de valor añadido para el cliente. En trabajar por los resultados de un equipo, no solo de individuos, en satisfacer realmente al cliente a través de la armonía precisa de las actividades.

Tal como indica Jorge Mazacaga, la reingeniería crea un modelo global sobre el cual la organización evoluciona permanentemente. Y precisamente este autor considera un concepto más actualizado de la reingeniería, la POST-REINGENIERÍA conceptualizada como la reingeniería de las organizaciones, pensando en el cambio en un sentido evolutivo, distinguiendo a la organización basada en procesos como un paso adelante respecto a las técnicas de reingeniería, con mayor énfasis en los aspectos organizativos. Pero en todo este planteamiento, no se olvide que la reingeniería no es un actuar aislado, es más bien una estrategia bien analizada para alcanzar los objetivos de la empresa; entonces, la reingeniería es parte de la estrategia corporativa cuando los directivos así lo consideran por la importancia de los cambios que asume. Es como dice Cornelis A. de Kluyver (2001) la estrategia, la que apunta a hacer las cosas de manera diferente.

## 2.9 Generalidades de la Filosofía LEAN: Hacia procesos delgados, no robustos.

Desde hace varios años la empresa automotriz Toyota (Empresa Japonesa) analizó las formas de trabajo de sus competidores principales Ford y GM (Empresas Norteamericanas), descubriendo que no quería dar a sus clientes un automóvil que hubiera tenido que pasar por complicaciones de producción, laborales, sociales; sino más bien que quería ofrecer al Grupo Toyota una experiencia LEAN (sin grasas, delgada, sencilla pero de fuerte calidad).

Así, que dicha Compañía Automotriz adoptó una estrategia LEAN para toda su Organización apostando al éxito que con esta nueva Filosofía alcanzaría.

La Filosofía LEAN fue creada por Massaki Imai quien propone un modelo de Mejora Continua que considera los siguientes lineamientos (Jones, 2002):

- Abandonar ideas fijas, rechazar el status quo (la normalidad)
- En vez de explicar lo que no se pudo hacer, reflexionar cómo hacerlo
- Realizar inmediatamente las buenas propuestas de mejora, ¡hacerlo inmediatamente!
- No buscar la perfección, mejor ganar un 60%
- Corregir errores en el momento y en el lugar
- Encontrar ideas en las dificultades
- Buscar la causa real (Preguntando 5 veces Por qué?) y luego buscar la solución; es decir, preguntarse si la causa es realmente la causa.
- Tomar en cuenta las ideas de 10 personas, en lugar de esperar la idea genial de una sola persona.
- Probar y después validar
- La mejora es infinita

Pretendiendo con lo anterior mostrar que en todo el mundo las empresas están luchando por ser especiales y ...nicas para sus clientes, ofreciendo lo que otras no pueden ofrecer sin sacrificar precios ni calidad.

Las empresas de servicio deben vender a sus clientes no solo experiencias, sino significados; además que ha resultado exitoso en la percepción de satisfacción en los clientes, el hecho de que las empresas sean también buenos lugares de trabajo, generadores de ideas, de culturas, de formas de vida y esto indudablemente que se adhiere al servicio en la medida que va pasando mano a mano de quienes van creando el servicio en la cadena de producción.

Y como esta filosofía, la cultura oriental ha proporcionado al mundo otros modelos que dan valor y rumbo a los esfuerzos hacia el cambio que las compañías emprenden en el camino de satisfacer las necesidades y preferencias de sus clientes. Ideologías o modelos que buscan al fin y al cabo una reingeniería con sentido ideológico o humano ayudando con ello a que todos los elementos de la Compañía se involucren de forma consciente en los cambios.

## CAPÍTULO III MARCO CONTEXTUAL

Para entender la problemática actual del servicio de seguros de Volkswagen Servicios México deben ser considerados contextos alternos como conocer el Consorcio al que pertenece la empresa, la situación actual de los seguros automotrices en México, la percepción de los clientes mexicanos respecto al uso de pólizas de seguros y el marco legal del país que regula este servicio; por lo que en el presente capítulo se brinda información importante que permitirá dimensionar los hallazgos de la investigación y la conclusión de sugerencias.

### 3.1 Consorcio Mundial Volkswagen Servicios Financieros

Se busca implementar un modelo de gestión de seguros para Volkswagen Servicios Financieros México, pero para poner en contexto el rumbo de este trabajo, se debe hacer referencia precisa de esta empresa.

Volkswagen, empresa de la industria automotriz con sede en el país de Alemania y presencia mundial, inició operaciones en México en la década de los 60's generando para el país grandes beneficios y sobre todo para el estado de Puebla donde se encuentra ubicada la planta ensambladora de automóviles.

Como parte del Consorcio Alemán mencionado, Volkswagen inauguró en México alrededor de los años 70's la empresa Volkswagen Leasing, como una opción especial de la marca para brindar a los clientes arrendamientos puros y con ello la posibilidad de conquistar un sector en el cual pudiera promover sus unidades.

Si bien, en México este sector de arrendamiento de unidades era parte de la misma empresa automotriz, en el consorcio Alemán existía ya la figura independiente a las armadoras, encargada de financiar capital, Volkswagen Financial Services.

Al paso del tiempo, la empresa de arrendamiento en Puebla sufrió cambios importantes como dejar de ser Volkswagen Leasing para convertirse en Volkswagen Servicios y



brindar entonces no sólo arrendamientos sino también financiamientos de capital para que los clientes compraran unidades de la marca VW.

Luego, con el objetivo de operar en sincronía con el Consorcio Alemán, la empresa de arrendamientos y financiamientos en México recibió el nombre de Volkswagen Financial Services, hasta que al paso del tiempo, la empresa fue nombrada Volkswagen Servicios Financieros, dejando de ser parte de Volkswagen (empresa armadora) para ser parte del esquema financiero de la marca Volkswagen Financial Services AG.

Con todos estos cambios, finalmente México con Volkswagen Servicios Financieros quedó alineado al esquema del Consorcio que separa los brazos de la marca de acuerdo a su naturaleza, armar autos o financiar las operaciones de las armadoras.

En la cadena de cambios significativos en la nomenclatura de la empresa, el año 2008 quedó marcado por la creación del banco Volkswagen en México. De tal forma que la empresa Volkswagen Servicios Financieros quedaba formada por dos entidades, Volkswagen Leasing y Volkswagen Bank, a través de las cuales ayuda a la marca a colocar sus unidades.

Evidentemente con los cambios descritos, se generaron en la empresa un sin fin de cambios estructurales con el objetivo de alinear las estrategias y conseguir el cumplimiento de los objetivos del Consorcio. Parte de esos grandes avances, precisamente se generaron en ampliar las oportunidades de negocio, de ahí, que se ampliara la oferta de los servicios financiados.

Con el objetivo de mantener cubiertos de riesgo de siniestro a las unidades en financiamiento o arrendamiento, se ofreció a los clientes el servicio de pólizas de seguro para autos.

Ahora bien, con el paso de los años, las exigencias del mercado, del entorno y las necesidades de los clientes, poco a poco el servicio adicional de seguros de autos fue tomando fuerza, hasta convertirse hoy en uno de los servicios ofrecidos por Volkswagen Servicios Financieros México que más utilidades representa para la Compañía. Pero no ha representado solo el descubrimiento de un gran negocio sino que ha representado

innumerables retos, como el considerar dentro de la estrategia de la Compañía el papel importante del producto de seguros, establecer procesos de trabajo contra tiempo, sin estrategia del negocio claramente definida, sin que todos los elementos de la estructura estén debidamente informados o capacitados, generar sinergias de trabajo con socios expertos en el negocio de los seguros pero con los cuales nunca se trabajó de forma planeada sino más bien de forma urgente pues la oferta a los clientes muchas veces se ha lanzado previa a que existan los recursos mínimos necesarios.

¿Quiénes son los clientes de Volkswagen Servicios Financieros México?

La empresa tiene dos clientes; uno del negocio retail (Clientes finales) y otro del negocio wholesale (concesionarios).

¿Quiénes son los competidores directos Volkswagen Servicios Financieros México?

La principal competencia de la empresa es cada una de las financieras de las otras marcas automotrices como Toyota Financial Services, Nissan Credit Services, Daimler Chrysler y Ford Credit.

Como competidores indirectos pero no menos importantes se encuentran los Bancos que hoy ofrecen seguros de autos a crédito o con facilidades de acceso para todos los tipos de clientes, con formatos de pago mensuales, semestrales, trimestrales u otros.

De tal forma que Volkswagen Servicios Financieros ha tenido que avanzar a pasos agigantados para poder ser la opción de seguros para las unidades del grupo Volkswagen, sin olvidar, que el Core Business de la empresa no es ser una aseguradora sino financiar capital para los servicios que un cliente quiera considerar en la compra de un VW.

De tal forma que al paso del tiempo se han improvisado transformaciones en los sistemas que administran las pólizas de seguro automotriz ya que el Sistema principal de la empresa que es SAP realmente está diseñado para administrar los servicios financieros de la compañía y no así, los procesos de un servicio tan especial como los seguros de autos.

También es necesario mencionar que a nivel de estructura interna, en Volkswagen Servicios Financieros México a partir del gran crecimiento del negocio de seguros se creó una Gerencia llamada Front Office Seguros compuesta de dos personas cuyo objetivo es analizar y buscar las mejores opciones de contratos de seguros a nivel comercial con las Compañías Aseguradoras; Sin embargo, el proceso operativo, es decir, el proceso Back Office de seguros quedó idéntico. Los mismos empleados de antes, hoy administran las operaciones que garantizan las emisiones de pólizas para tener los chasis asegurados, así como cada una de las partes del proceso general de las pólizas de seguro como lo son pago, renovación, endosos, cancelaciones, afectaciones por siniestro, etc.

Sin embargo, se vuelve a poner en consideración que Volkswagen Servicios Financieros México aproveche el incremento en la importancia de su producto de seguro ofrecido a los clientes y lo considere tan importante como lo son sus productos financieros centrales; Sin embargo, NO plantea una estrategia que condujera hacia el objetivo que pretende la empresa respecto a los seguros; más bien, es posible que a la fecha no exista una estrategia clara sobre el presente y el futuro del producto de seguros de la Compañía, no obstante, que dicho producto, más bien servicio está a la venta desde hace ya dos años (Como producto importante de la Compañía) en cada una de las concesionarias de la red VW de la República Mexicana. Esto ha ocasionado que en la cadena de producción del servicio de seguros existan muchas áreas de oportunidad si se compara con el servicio que ofrece la competencia.

### 3.2 Negocio de Seguros en el Consorcio Mundial Volkswagen Servicios Financieros

Resulta de suma importancia analizar la misión del Consorcio Mundial Volkswagen Servicios Financieros: †La misión de Volkswagen Financial Services es promover las ventas de autos del Grupo VW y lograr un adecuado retorno basado en la satisfacción de las necesidades de movilidad de los clientes ofreciendo servicios de excelencia relacionados a los autos como financiamientos, arrendamientos, seguros y otros servicios†.

El grupo VW comercializa distintas marcas como: VW, Audi, Seat, Porsche, Bucatti, Scania, entre otras y el ramo de Servicios Financieros está presente en cada una de ellas

y a lo largo de todo el mundo a través de las Divisiones: Volkswagen Financial Services AG (Europa, Asia, Sudamérica); Financial Services (Estados Unidos y Canadá) y Scania Financial Services.

Esquema 4

Título: Grupo Volkswagen

Fuente: [www.volkswagenag.com/content/](http://www.volkswagenag.com/content/)

Volkswagen Financial Services AG está afiliado con compañías en 37 países en el mundo a través de Alianzas y Acuerdos de Servicios. Esto permite imaginar la gran presencia de la marca que debería aprovecharse en cada uno de los mercados, por ejemplo, el mexicano que mucho permite capitalizar la presencia de la marca en otros Continentes.

#### Esquema 5

Título: Presencia de Volkswagen Servicios Financieros en el mundo

Fuente: [www.volkswagenag.com/content/](http://www.volkswagenag.com/content/)

A lo largo del Consorcio, Financial Services representa la proporción de los servicios ofrecidos en la siguiente cadena de valor, donde se destaca la fuerte representación de los servicios que complementan al producto auto; es decir, un auto ya no se vende solo, se vende con un conjunto de servicios que magnifican los beneficios para los clientes, servicios como seguros, trámites y Programas de recompensas a la lealtad por la marca.

#### Esquema 6

Título: Oferta de Servicios Volkswagen Servicios Financieros en el mundo

Fuente: [www.volkswagenag.com/content/](http://www.volkswagenag.com/content/)

De forma gráfica se detallan a continuación los productos y servicios que hoy ofrece la marca Volkswagen Financial Services a clientes minoritarios o flotilleros (Haciendo énfasis en los 2 tipos de clientes mencionados líneas arriba):

#### Esquema 7

Título: Oferta de productos y servicios Volkswagen Servicios Financieros en el mundo

Fuente: [www.volkswagenag.com/content/](http://www.volkswagenag.com/content/)

Como puede notarse, el grupo Financial Services categoriza a sus clientes en 4 dimensiones: Clientes de menudeo, clientes de mayoreo como pueden ser los concesionarios, clientes que compran o arrendan una flota para sus empresas o al mismo grupo Volkswagen (Armadora).

EL Consorcio ofrece servicios de financiamiento para unidades y operaciones; y servicios de Inversiones, Movimientos Bancarios, de Administración y de Seguros para personal, automotrices, industriales; de tal forma que en un análisis muy simple, la Financiera en México tiene un gran camino que recorrer en comparación con los avances que a la fecha ya tiene el Consorcio; y esto podrá alentar las estrategias a implementar a corto y mediano plazo de la Compañía.

Por ejemplo, los propósitos publicados por el Consorcio Financiero en 2007 estuvieron enfocados en Explotar los nuevos horizontes del Core Business, Extender y desarrollar el mercado de seguros, explorar el crecimiento de la marca en Rusia e India, Optimizar los

fondos de Volkswagen Bank y Mejorar la productividad por ejemplo en la industrializaci3n de servicios.

#### Esquema 8

T,tulo: Objetivos estratfgicos Volkswagen Servicios Financieros AG

Fuente: [www.volkswagenag.com/content/](http://www.volkswagenag.com/content/)

Para el 2007, Volkswagen Financial Services public3 la composici3n de su portafolio donde la presencia de los seguros y otros servicios casi iguala la presencia de los financiamientos. Aqu, es donde se considera de suma importancia que en la Financiera de M3xico los directivos puedan agregar a la estrategia consideraciones especiales para el negocio de seguros y dejar de verlo como un servicio adicional al producto principal de los financiamientos o arrendamientos.

#### Esquema 9

Título: Portafolio Volkswagen Servicios Financieros AG

Fuente: [www.volkswagenag.com/content/](http://www.volkswagenag.com/content/)

### 3.3 Negocio de Seguros Automotrices en México

Recientemente El Economista publicó: En México, más personas buscan proteger su automóvil ya que durante el segundo semestre del año, la venta de pólizas de autos en el país aumentó 10.3%, según estadísticas de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF).

Al cierre de junio, las aseguradoras acumularon 30,724 millones de pesos por la venta de seguros de autos en México y tan sólo en un año percibieron 4,034 millones de pesos en la emisión de pólizas para vehículos.

El crecimiento registrado durante el segundo semestre de este año supera por mucho al manifestado en el mismo periodo del año pasado, el cual apenas llegó a 5.5%, de acuerdo con las cifras reportadas por el órgano regulador de las aseguradoras.

Actualmente, el rubro de autos representa 19.8% de la composición de cartera de las compañías de seguros. Ocupa la tercera posición como el producto más vendido por las empresas, el primer lugar lo tiene el segmento de vida, con 39% de participación en el



mercado y en segunda parte está dada, los sin autos (21.5%), donde se concentran las pólizas de incendio, agrícola y crédito.

El crecimiento en la emisión de pólizas de autos, entre otras cosas, está relacionado con las normativas de tránsito, recién impuestas en los estados de Yucatán y Baja California, donde se obliga a los conductores a circular con una póliza que cubra los daños a terceros.

Recientemente, la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros informó que el robo de autos va en decremento, tendencia que podría provocar una reducción en los costos de las pólizas para vehículos† (<http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2012/08/09/mexicanos-compran-mas-seguros-autos>).

Ahora bien, poco a poco los mexicanos perciben la necesidad de contar con una póliza de seguro para sus autos (sobre todo cuando estos son nuevos), además que la Ley ha agregado la obligatoriedad de contar con ciertas coberturas para algunas carreteras del país, o el más reciente modificación a la Ley del Trabajo que considera el incremento de la cantidad a pagar si una persona daña la vida de otra, esto considerado en montos de salarios mínimos que directamente repercutió a la cobertura de Responsabilidad Civil calculada en las pólizas de seguros de autos, pues lamentablemente con un vehículo una persona puede dañar a otra en accidentes de tránsito.

Con el incremento en la conciencia de las personas que tienen un auto que han puesto en una balanza el costo de una póliza de seguro por los beneficios o la tranquilidad que le puede representar en caso de un siniestro (que siempre es posible) y los ajustes a las leyes las Aseguradoras hoy en día tienen muchas más posibilidades de vender sus servicios y con ello ha surgido un esquema de competencia por el mercado que también se ha traducido en beneficios para el cliente como: transparencia de ofertas, precios, comparaciones entre Aseguradoras y otros servicios especiales que pueden recibir al mismo precio.

Así, resulta interesante analizar que la gran competencia entre Aseguradoras y la Tecnología; Así, como los Organismos de Transparencia de Información para el

consumidor hoy ponen al alcance de todos los usuarios, herramientas para cotizar una póliza de seguro y elegir la que mejor responda a las necesidades de cada cliente.

Por ejemplo, Santander Serfin lanzó una herramienta para todo el público, el AUTOCOMPARA, que permite que el usuario por sí mismo cotee una póliza de seguros con distintas aseguradoras, distintas coberturas y finalmente decida por la que en comparación con el resto le ofrezca lo que necesita.

#### Esquema 10

Título: Autocompara Santander

Fuente: <https://www.autocompara.com/ExpressoAutoCompara/index.htm>

Con esto se pone de manifiesto una evolución exponencial del concepto de seguros para las Aseguradoras que hoy deben enfrentar el lanzamiento de sus ofertas para un público que tiene al alcance ofertas de la competencia.

• El modelo actual de venta de una póliza de seguro expone retos interesantes como: Transparencia de información para los clientes

• Competencia en precios

• Competencia en Coberturas

- Atributos al Servicio como: Tiempo de llegada de un ajustador, auto sustituto mientras el auto siniestrado se repara.
- Esquemas fáciles de Contratación
- Diversos Esquemas de Pago
- Organismos Gubernamentales con estricta supervisión del cumplimiento de Servicios de las Aseguradoras para cuidar la integridad de los usuarios.

Es interesante analizar los gráficos que hoy se encuentran al alcance de todos para poder evaluar qué Aseguradora es la mejor o la que brinda mayores beneficios a los clientes, para ello, se muestran las gráficas publicadas por Fitch Ratings a finales del 2012 y de la AMIS (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros):

#### Esquema 11

Título: Aseguradoras mejor calificadas por la Comisión de Seguros y Fianzas

Fuente: [http://www.fitchmexico.com/ArchivosHTML/RepEsp\\_10901.pdf](http://www.fitchmexico.com/ArchivosHTML/RepEsp_10901.pdf)

## SEGURO AUTOMOTRIZ EN MEXICO 2011

Esquema 12

Título: Ventas de seguro automotriz 2011

Fuente: [http://www.fitchmexico.com/ArchivosHTML/RepEsp\\_10901.pdf](http://www.fitchmexico.com/ArchivosHTML/RepEsp_10901.pdf)

Esquema 13

Título: Índices de siniestralidad en México 2011

Fuente: [http://www.amis.org.mx/InformaWeb/Documentos/Archivos/Seguro\\_Mexicano\\_](http://www.amis.org.mx/InformaWeb/Documentos/Archivos/Seguro_Mexicano_)

Esquema 14

Título: Siniestros vs Reclamaciones CONDUSEF

Fuente: [http://www.amis.org.mx/InformaWeb/Documentos/Archivos/Seguro\\_Mexicano\\_](http://www.amis.org.mx/InformaWeb/Documentos/Archivos/Seguro_Mexicano_)

Por su parte, datos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), revelan que siete de cada 10 autos nuevos que se venden en México son adquiridos mediante el crédito y cuentan con un seguro, lo que ofrece mayor tranquilidad al consumidor.

Dentro de las coberturas de un seguro de auto se contempla el robo total y la responsabilidad civil, que ampara los daños materiales causados a terceros en sus bienes. También contemplan gastos médicos que cubren el pago por lesiones corporales de los ocupantes del vehículo, asistencia legal en caso de accidente o robo total del automóvil y amparo a daños materiales que sufra el auto a consecuencia de circunstancias que no estén excluidas en la póliza.

A través de un estudio, la Condusef presentó las dos coberturas más comunes que ofrecen diversas aseguradoras, para un auto marca Volkswagen, Pointer 2009, estándar 5 puertas, sin aire acondicionado y que circula en el Distrito Federal.

En su cobertura amplia que comprende robo total, responsabilidad civil, gastos médicos, asistencia legal y daños materiales, por concepto de prima anual GNP Seguros cobra 7 mil 355 pesos; ABA Seguros, 7 mil 381; ANA Seguros, 8 mil 716; Seguro Atlas, 8 mil 911 y Aseguradora Interacciones 9 mil 60 pesos. En tanto, la cobertura limitada para el mismo modelo incluye robo total, responsabilidad civil, gastos médicos y asistencia legal, para lo cual Seguro Atlas tiene una tarifa de 2 mil 567 pesos; GNP Seguros, 2 mil 985, ANA Seguros, 3 mil 918; ABA Seguros, 4 mil 600 y Aseguradora Interacciones, 6 mil 89 pesos siendo la más alta <http://www.avgseguros.com/coberturas/etam/31aseguraruom%3B3vil>

Por ello, la Condusef recomienda a las personas que van a adquirir un auto preguntar específicamente por el costo del seguro, pues dependiendo de la marca, el modelo, zona de circulación, coberturas, índices de siniestralidad podrá variar el importe. Recomienda también cotizar diferentes y antes de firmar cualquier contrato:

- Comparar los seguros existentes en el mercado, así como las coberturas adicionales que ofrece cada compañía.
- Recordar que el costo del seguro varía según la aseguradora, el lugar de circulación, edad, sexo, coberturas adicionales, entre otras.
- Contactar a un agente de seguros autorizado y afiliado a la Asociación Mexicana de Agentes de Seguros y Fianzas (AMASFAC) para obtener información detallada sobre coberturas.
- Conocer los detalles de la póliza y analizar los alcances que tiene la cobertura que se va a contratar.

- Resguardar los papeles del veh,culo para que acredite la propiedad en caso de que ocurra alg...n siniestro.
- Comprobar que todos los datos de la p€liza sean correctos como nombre del asegurado, datos del autom€vil, suma asegurada y monto de la prima.
- Durante un siniestro conservar la calma y llamar a la aseguradora de inmediato, fsta enviar• a un ajustador.
- 

Datos importantes de Siniestralidad en Mˆxico , segŹn informaci...n del Instituto Mexicano del Seguro Social, obtenida a travˆs del Instituto F ederal de Acceso a la Informaci...n PŹblica IFAI (<http://www.avgseguros.com/contenidos/item/31-la-importancia-de-asegurar-tu-autom%C3%B3vil>).

- En el 2010 se registraron en Mfxico 5 mil 180 accidentes automovil,sticos en Mfxico.
- En la Ciudad de Mfxico se registraron 2 mil 432 accidentes de veh,culos de motor, de los cuales mil 376 fueron protagonizados por hombres y mil 56 por mujeres.
- En segundo lugar nacional se encuentra Chihuahua con 868 accidentes, 443 hombres conduc,an el veh,culo y en los restantes 425, lo hicieron mujeres.
- La entidad federativa que se ubica en tercer lugar nacional con mayor n...mero de accidentes automovil,sticos es Puebla con 768 accidentes. 469 fueron conductores hombres y 299 por mujeres.
- Durante el 2010, el Distrito Federal conserv€ el primer lugar con el mayor n...mero de accidentes automovil,sticos a nivel nacional.
- Las entidades federativas que ocuparon el ...ltimo lugar nacional de accidentes automovil,sticos durante el 2010, son: Yucat•n, Tlaxcala, Tabasco, Nuevo Le€n, Chiapas, Campeche, Aguascalientes y Querftaro.

En 2012 la CONDUSEF dio a conocer la calificaci€n del Seguro de Autom€vil Residente, incorporando en esta evaluaci€n a 24 Instituciones de Seguros.

El Calificador de Informaci€n es una herramienta que ha probado ser de gran utilidad tanto para usuarios, transparentando los productos y servicios financieros que se encuentran en el mercado, como para las propias instituciones financieras quienes han mejorado la calidad de su informaci€n, impulsando una mayor educaci€n financiera entre la poblaci€n y una sana competencia entre las instituciones.

Esta herramienta permite conocer la TRANSPARENCIA y CALIDAD de la informaci€n que una instituci€n financiera proporciona a sus clientes en el ofrecimiento de productos y servicios. No se eval...a a la instituci€n financiera en general, ni tampoco aspectos

cuantitativos o los beneficios financieros del producto, ...nicamente la informaci3n que da estructura y publicidad al producto de Seguro de Autom3vil Residente. La informaci3n se actualiza cada 3 meses.

¶Estamos convencidos que a partir de unas condiciones generales claras, una cartula de p3eliza entendible e informaci3n suficiente, se pueden sentar las bases para el desarrollo de un excelente producto¶ ([http://www.condu\\$ef.gob.mx](http://www.condu$ef.gob.mx))

### Calificaci...n por Aseguradora

#### Esquema 15

T,tulo: Calificaci3n de calidad de informaci3n de las aseguradoras

Fuente: [http://www.condu\\$ef.gob.mx/index.php/e-s/2012/11/calificaci3n-de-a-seguradoras](http://www.condu$ef.gob.mx/index.php/e-s/2012/11/calificaci3n-de-a-seguradoras)



## CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Como se mencionaba al inicio del texto este trabajo de investigación surge con la inquietud de aclarar la diversa problemática del actual modelo de administración de seguros de la Compañía donde los concesionarios participan de las comisiones de ventas de seguros, se ofertan pólizas de 5 aseguradoras distintas a través de un broker de seguros y los clientes de Volkswagen Servicios Financieros no obtienen servicios de seguros de calidad.

De tal forma que para tomar datos del interior y del entorno, de los participantes del negocio de seguros y de los clientes mismos se aplicaron instrumentos de investigación cualitativa que ofrecen información que aclare la problemática de esta investigación.

Los instrumentos aplicados son:

- Análisis FODA

Permite conocer las fortalezas y debilidades del Programa Único de Seguro dentro de la Organización y las oportunidades y amenazas del mercado y la competencia.

- Benchmarking con Financieras Automotrices

Permite comparar el modelo de venta de seguros de VWSF México con los modelos usados por su competencia, así como conocer las buenas o malas prácticas de otras financieras automotrices en el mercado.

- Análisis de quejas de seguros

Permite identificar el motivo de queja de los clientes finales; por qué perciben mala calidad de los servicios, qué piden los clientes y qué reciben, si volverán a comprar un seguro con VWSF México o bien detectar los procesos administrativos que no cumplen con la calidad de servicio que la Compañía desea ofrecer a sus clientes.

En adelante se presentan los detalles de cada instrumento aplicado y sus resultados.

## 4.1 Análisis FODA

Se realizó un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Programa Único de Seguros de Volkswagen Servicios Financieros México.

### 4.1.1 FODA: METODOLOGÍA BANCOMEXT.

La primera metodología aplicada se basa en un modelo de análisis FODA realizado por BANCOMEXT en la investigación Desarrollo de Estrategias de Mercado Internacional.

La metodología consiste en aplicar a los participantes un cuestionario que enumera áreas específicas internas y externas del negocio de seguros y que en la medida en que son evaluadas por los participantes arrojan de forma global las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio así como la madurez que este tiene para que el negocio oriente sus estrategias al crecimiento o la evolución.

Este cuestionario se aplicó a los ejecutivos responsables de administrar el Programa Único de Seguros en Volkswagen Servicios Financieros México.

- Gerente Front Office Seguros (Responsable de negociar comercialmente con el exterior los términos de venta de seguros).
- Gerente Back Office de Seguros (Responsable de administrar operativamente con todos los participantes del programa lo negociado por el Front Office de seguros).
- Coordinador Back Office de Seguros (Responsable de coordinar la operación de los procesos administrativos).
- Especialista en Marketing (Responsable de dar a conocer la marca de seguros de la financiera al exterior, concesionarios y clientes finales).
- Especialista de Seguros (Responsable de ejecutar los procesos operativos que aseguran la respuesta que concesionarios y clientes finales esperan al solicitar un servicio de seguro).

El cuestionario se aplicó de forma personal e independiente a cada uno de los participantes explicando los motivos de la investigación y la importancia de obtener sus

respuestas como participantes directos del servicio de seguros que la Compañía de seguros ofrece a sus clientes.

### Ambiente externo

El cuestionario aplicado considera los siguientes rubros como externos (Oportunidades y Amenazas) del negocio de seguros y fueron evaluados por los participantes resaltando que deben ser calificados en base a su experiencia e individualmente en una escala del 0 (nula capacidad) al 10 (capacidad total), de acuerdo a la capacidad que la empresa tiene con su negocio de seguros para enfrentar los factores externos de la Compañía.

Para conocer los puntos de vista de los encuestados respecto a la capacidad que tiene el negocio de seguros de Volkswagen Servicios Financieros se muestra el siguiente cuadro:

CUESTIONARIO FODA AMBIENTE EXTERNO																		
¿Qué tanta capacidad tenemos de enfrentar estas condiciones externas del negocio de seguros?																		
Escala de Calificación del 0 (nula capacidad) al 10 (capacidad total)																		
	GERENTE FRONT OFFICE DE SEGUROS			GERENTE BACK OFFICE DE SEGUROS			COORD. BACK OFFICE DE SEGUROS			ESPECIALISTA MARKETING			ESPECIALISTA DE SEGUROS					
	25%	Calif	Subtotal	25%	Calif	Subtotal	25%	Calif	Subtotal	25%	Calif	Subtotal	25%	Calif	Subtotal			
<b>1. Económica.</b>																		
Inflación.		4			9			9			9				7			
Consumo		7			8			8			6				9			
Empleo		7			9			8			6				4			
Inversión		5			8			9			7				9			
Política Económica		4			8			8			8				2			
Política fiscal		4			7			8			8				8			
		5	7	1	29			8	7	2	0	4			8	1		
<b>2. Gobierno y Política.</b>	10%	Calif	Subtotal	10%	Calif	Subtotal	10%	Calif	Subtotal	10%	Calif	Subtotal	10%	Calif	Subtotal			
Poder político		7			5			8			9				3			
Cambios de ideología política en el Gob. Federal		7			8			9			9				2			
Legislación		3			7			6			7				9			
Regulaciones		3			7			7			9				9			
		5	0	50		6	7	5	0	68		7	2	5	0	72		
<b>3. Social y Educativa.</b>	5%	Calif	Subtotal	5%	Calif	Subtotal	5%	Calif	Subtotal	5%	Calif	Subtotal	5%	Calif	Subtotal			
Estratos poblacionales por su edad		6			8			7			6				7			
Distribución geográfica de la población		8			7			6			7				9			
Movilidad		8			7			8			8				8			
Valores y principios sociales		4			7			7			9				3			
Convenios de colaboración		7			7			8			8				5			
		6	6	0	33			7	2	0	36			7	6	0	38	
<b>4. Tecnológica</b>	30%	Calif	Subtotal	30%	Calif	Subtotal	30%	Calif	Subtotal	30%	Calif	Subtotal	30%	Calif	Subtotal			
Velocidad de los cambios tecnológicos		7			7			5			4				1			
Desarrollo tecnológico		7			6			5			4				1			
Ciclo de la vida de los productos		2			7			6			8				2			
Uso de la tecnología		7			7			7			6				1			
		1	5	0	45			6	7	5	2	0	3		1	2	5	0
<b>5. Competencia.</b>	30%	Calif	Subtotal	30%	Calif	Subtotal	30%	Calif	Subtotal	30%	Calif	Subtotal	30%	Calif	Subtotal			
Entrada y salida de competidores		5			8			4			8				4			
Principales estrategias de competidores		6			8			4			7				4			
Tamaño de la competencia		5			8			6			9				2			
Número de competidores		5			8			7			9				2			
Capacidad de los competidores		5			8			7			8				2			
Localización de los competidores		4			9			7			9				2			
Métodos de los competidores		8			9			6			7				4			
Segmento producto/ mercado de los competidores		8			9			6			7				2			
		5	7	5	1	73			8	3	7	5	2	6	1			
		<b>TOTA</b>	<b>4</b>	<b>30</b>		<b>TOTA</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>1</b>		<b>TOTA</b>	<b>6</b>	<b>9</b>		<b>TOTA</b>	<b>3</b>		
		<b>TOTAL GENERAL</b>													<b>29</b>			
		<b>CAPACIDAD PARA ENFRENTAR LAS CONDICIONES EXTERNAS</b>													<b>5</b>			

Esquema 16

Título: Cuestionario ambiente externo

Fuente: Resultados de aplicación de cuestionario

Es importante resaltar que la ponderación (porcentajes) fue establecida promediando las consideraciones de cada uno de los cuestionados.

De los resultados obtenidos en el cuestionario que evalúa la capacidad que tiene el negocio de seguros de Volkswagen Servicios Financieros México se presentan los siguientes cuadros:

¿Qué tanta capacidad tenemos de enfrentar los cambios del ambiente externo del negocio de seguros en el Ambiente Externo de Volkswagen Servicios Financieros México?		
PERSONA	AMBIENTE EXTERNO	CAPACIDAD PARA ENFRENTAR EL AMBIENTE EXTERNO
GERENCIA FRONT OFFICE DE SEGUROS	4.3	CAPACIDAD BAJA
GERENCIA BACK OFFICE DE SEGUROS	7.61	CAPACIDAD ALTA
COORD. BACK OFFICE DE SEGUROS	6.59	CAPACIDAD MEDIA
ESPECIALISTA EN MARKETING	7.26	CAPACIDAD ALTA
ESPECIALISTA DE SEGUROS	3.72	CAPACIDAD BAJA
PROMEDIO	5.90	CAPACIDAD MEDIA

Esquema 17

Título: Calificaciones Personales al Ambiente Externo

Fuente: Resultados de aplicación de cuestionario

¿Qué tanta capacidad tenemos de enfrentar estas condiciones?					
PROMEDIO CALIFICACION ECONOMICA 25% IMPACTO AMBIENTE EXTERNO	PROMEDIO CALIFICACION RESPUESTA A GOBIERNO Y AMBIENTE EXTERNO 10% IMPACTO AMBIENTE EXTERNO	PROMEDIO CALIFICACION RESPUESTA A SOCIALES Y DE AMBIENTE EXTERNO 5% IMPACTO AMBIENTE EXTERNO	PROMEDIO CALIFICACION RESPUESTA A TECNOLOGIA 30% IMPACTO AMBIENTE EXTERNO	PROMEDIO CALIFICACION RESPUESTA A COMPETENCIA 30% IMPACTO AMBIENTE EXTERNO	CALIFICACION GENERAL
7.07	6.65	6.92	4.25	6.15	6.3

Esquema 18

Título: Capacidad de enfrentar ambiente externo

Fuente: Resumen de resultados

Interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario que califica la capacidad de enfrentar el ambiente externo:

- El equipo de seguros considera (resultado ponderado) que cuenta con capacidad MEDIA para enfrentar las condiciones externas de la Compañía.
- El Gerente Back Office de Seguros y el Especialista en Marketing consideran que el negocio de seguros de la Compañía cuenta con capacidad ALTA para enfrentar las condiciones externas de la Compañía.
- El Gerente Front Office de Seguros y el Especialista en Seguros consideran que el negocio de seguros de la Compañía cuenta con capacidad BAJA para enfrentar las condiciones externas de la Compañía.
- El equipo de seguros considera (resultado ponderado) que cuenta con capacidad MEDIA para enfrentar las condiciones externas de la Compañía.
- El equipo de seguros considera que su mayor capacidad está en responder a las condiciones económicas externas, como a las políticas económicas y fiscales.
- El equipo de seguros considera que su menor capacidad está en responder a temas de tecnología.
- El equipo de seguros considera que su menor capacidad está en responder a temas de tecnología.

### Ambiente interno

El cuestionario aplicado considera los siguientes rubros como internos (Fortalezas y debilidades) del negocio de seguros y fueron evaluados por los participantes resaltando

que deb,an ser calificados en base a su experiencia e individualmente asignando 4-5 puntos si se consideraba como debilidad poco importante; 6-8 puntos si se consideraba como fortaleza poco importante y 9-10 si se consideraba fortaleza muy importante:

Con el objetivo de concentrar las calificaciones de cada uno de los cuestionados respecto a los factores internos del negocio de seguros de Volkswagen Servicios Financieros Mfxico y valorar dichos factores como fortalezas o debilidades se presenta el siguiente cuadro:

CUESTIONARIO FODA AMBIENTE INTERNO											
Estos factores internos* son una fortaleza o una debilidad?											
Escala de calificaci...n: 4-5 puntos=debilidad poco importante; 6-8 puntos= fortaleza poco importante y 9-10=fortaleza muy importante											
Fortaleza o Debilidad?	GERENCIA FRONT OFFICE DE SEGUROS		GERENCIA BACK OFFICE DE SEGUROS		COORD. BACK OFFICE DE SEGUROS		ESPECIALISTA EN MARKETING		ESPECIALISTA DE SEGUROS		
	Calificaci...n	Ponderaci...n	Calificaci...n	Ponderaci...n	Calificaci...n	Ponderaci...n	Calificaci...n	Ponderaci...n	Calificaci...n	Ponderaci...n	
Administraci3n		2,5%		2,5%		2,5%		2,5%		2,5%	
<b>Planeaci...n</b>											
Establecimiento de metas y objetivos	4		3		3		9		7		
Establecimiento de estrategias gen/ricas para competir	8		3		3		8		2		
Monitoreo de ambiente externo	3		2		2		7		2		
Anticipo a acciones y reacciones de la competencia	4		2		2		7		0		
Monitoreo y anticipaci3n de necesidades	3		2		2		8		0		
Enfoque de administraci3n estrat/gica	4		3		3		8		6		
Misi3n y Visi3n por escrito	6		2		2		9		6		
Planes de contingencia	3		3		3				2		
Sinergia	5		2		2				6		
Objetivos, estrategias, metas y politicas de soporte y claras	3		3		3				7		
Subtotal	4,5		2,5		2,5		8		4,1		
<b>Organizaci...n</b>											
Organigrama formal	9		8		4		8		1,0		
El organigrama refleja la estructura deseable	1,0		8		3				6		
El organigrama refleja radios de control aceptables	1,0		7		3		5		6		
Se agrupan las actividades apropiadamente	6		7		3		4		6		
El organigrama incluye funciones staff de manera apropiada	4		7		0		5		0		
Descripci3n de puestos por escrito	1,0		6		6		9		9		
Especificaci3n de puestos por escrito	1,0		6		6		9		9		
Trabajos significativos, retardados y con recompensa	1,0		8		5		4		7		
Subtotal	6,63		7,3		3,5		6,0		6,63		
<b>Motivaci...n</b>											
Moral del empleado	5		7		3		5		8		
Moral del gerente	9		7		2		8		9		
Satisfacci3n en el trabajo	6		7		3		6		7		
Estilo de administraci3n	5		8		3		7		5		
Promoci3n de la creatividad	5		7		3		8		3		
Comunicaci3n	4		8		3		6		6		
Liderazgo	5		7		4		7		6		
Recompensa y sanciones	6		7		4		5		6		
Adaptaci3n al cambio	4		7		4		9		7		
Satisfacci3n de necesidades de empleados	6		7		5		4		7		
Apoyo de las politicas a las metas	5		8		7		8		5		
Subtotal	5,45		7,55		3,64		6,73		5,64		
<b>Staffing</b>											
Entrenamiento y desarrollo de empleados	3		3		3		4		4		
Beneficios razonables para el empleado	6		8		4		6		4		
Sistema de evaluaci3n de actuaci3n	4		8		5		7		6		
Sueldos y salarios	4		8		5		6		4		
Politicas disciplinarias	6		8		5		1,0		6		
Planeaci3n de carrera	3		7		3		5		3		
Oportunidades iguales de empleo	5		8		5		7		5		
Promoci3n de empleados	3		8		5		6		4		
Subtotal	4,35		7,25		4,0		6,0		5,0		
<b>Control</b>											
Sistema de control financiero	6		8		9		8		5		
Sistema de control de operaci3n	5		8		3		8		7		
Sistema de control de administraci3n	3		8		3		9		2		
Sistema de control de calidad	3		7		3		7		2		
Sistema de control de informaci3n	3		8		3		5		7		
Estndares de productividad	3		8		3		8		5		
Monitoreos y control de procesos	2		8		3		8		6		
Acciones correctivas de las variaciones	3		9		3		5		7		
Control de falta de /tica	3		9		9		9		6		
Sistemas de control rpidos, exactos y totales.	2		7		2		5		0		
Subtotal	3,30		8,00		4,20		7,20		3,60		
<b>TOTAL</b>	<b>26,13</b>		<b>52,3</b>		<b>18,59</b>		<b>37,20</b>		<b>24,96</b>		

Esquema 19

T,tulo: Cuestionario ambiente interno

Fuente: Resultados de aplicaci3n de cuestionario

CUESTIONARIO FODA AMBIENTE INTERNO

Estos factores internos\* son una fortaleza o una debilidad?  
Escala de calificaci...n: 4-5 puntos=debilidad poco importante; 6-8 puntos= fortaleza poco importante y 9-10=fortaleza muy importante

Fortaleza o Debilidad?	GERENCIA FRONT OFFICE DE SEGUROS		GERENCIA BACK OFFICE DE SEGUROS		COORD. BACK OFFICE DE SEGUROS		ESPECIALISTA EN MARKETING		ESPECIALISTA DE SEGUROS	
	Calificaci...n	Ponderaci...n	Calificaci...n	Ponderaci...n	Calificaci...n	Ponderaci...n	Calificaci...n	Ponderaci...n	Calificaci...n	Ponderaci...n
Mercadotecnia		25%		25%		25%		25%		25%
Sistema de inteligencia competitiva exacto, suficiente y oportuno acerca de clientes actuales, clientes potenciales, competidores, proveedores y público en general	3		6		2		5		1	
Uso de resultados de la investigación de mercados	2		6		1		9		1	
Pronósticos	7		8		1		8		8	
Planeación de la mercadotecnia	6		4		2		9		5	
Asignación de metas de ventas	9		8		2		9		8	
Análisis de utilidad de servicio, mercados, territorios y canales de distribución	5		7		1		7		8	
Análisis de costos de mercadotecnia	4		8		2		9		5	
Desarrollo de nuevos productos y servicios	4		7		1		8		6	
Se cumplen los objetivos por cada servicio específico	5		7		1		9		4	
Que productos y servicios deben agregarse y/o retirarse	7		6		1		9		1	
Actitud del comprador hacia la empresa y hacia los competidores	5		7		3		7		2	
Publicidad (Imagen y promoción con comunidad)	5		5		3		9		4	
Promoción en el punto de servicio	3		6		3		7		4	
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>1.25</b>	<b>6.5</b>	<b>1.63</b>	<b>1.71</b>	<b>1.77</b>	<b>0.44</b>	<b>8.08</b>	<b>2.02</b>	<b>4.38</b>
Finanzas		5%		5%		5%		5%		5%
Liquidez	10		10		9		7		7	
Apalancamiento	9		10		10		9		7	
Utilidad	10		7		10		9		9	
Crecimiento	8		8		6		8		9	
<b>TOTAL</b>	<b>9.25</b>	<b>0.46</b>	<b>8.5</b>	<b>2.13</b>	<b>0.44</b>	<b>8.5</b>	<b>0.44</b>	<b>8.25</b>	<b>0.41</b>	<b>8.00</b>
Operaci...n		25%		25%		25%		25%		25%
Proceso										
Diseño del equipo	6		4		3		8		6	
Localización del equipo	7		5		3		6		8	
Tecnología del proceso	3		5		3		4		1	
Secuencia de operaciones	5		8		3		8		8	
Subtotal	5.25		7.00		3.00		7.25		5.75	
Capacidad										
Pronóstico de demanda	6		4		4		8		4	
Localización de las unidades de servicio	6		9		3		9		5	
Numero de unidades de servicio	8		9		3		8		8	
Estrategia para demanda no uniforme	7		6		2		9		2	
Sistema de control de operaciones	7		6		3		7		1	
Subtotal	5.60		7.00		3.00		8.20		4.00	
Personal										
Estudio de tiempos y movimientos	2		4		3		6		3	
Diseño de trabajo	4		8		3		6		6	
Estándares de operaciones claros, razonables y efectivos	4		7		5		7		7	
Sanciones y recompensas de productividad	2		6		3		5		6	
Políticas de operaciones	8		6		6		9		7	
Moral de empleados de operaciones	5		6		3		5		9	
Liderazgo de la administración de operaciones	6		6		3		8		6	
Subtotal	4.43		7.00		3.29		6.57		6.29	
Calidad										
Filosofía de calidad	7		8		3		9		9	
Sistema de control de calidad	6		8		3		5		2	
Determinación de costos de calidad	5		6		1		5		1	
Subtotal	6.00		7.33		2.33		6.33		4.00	
<b>TOTAL</b>	<b>21.28</b>	<b>5.32</b>	<b>30.00</b>	<b>7.50</b>	<b>11.62</b>	<b>2.90</b>	<b>28.35</b>	<b>7.09</b>	<b>20.04</b>	<b>5.01</b>

Continuación esquema 19

Título: Cuestionario ambiente interno

Fuente: Resultados de aplicación de cuestionario

**CUESTIONARIO FODA AMBIENTE INTERNO**

Estos factores internos son una fortaleza o una debilidad?  
Escala de calificaci...n: 4-5 puntos=debilidad poco importante; 6-8 puntos= fortaleza poco importante y 9-10=fortaleza muy importante

Fortaleza o Debilidad?	GERENCIA FRONT OFFICE DE SEGUROS		GERENCIA BACK OFFICE DE SEGUROS		COORD. BACK OFFICE DE SEGUROS		ESPECIALISTA EN MARKETING		ESPECIALISTA DE SEGUROS	
	Calificaci...n	Ponderaci...n	Calificaci...n	Ponderaci...n	Calificaci...n	Ponderaci...n	Calificaci...n	Ponderaci...n	Calificaci...n	Ponderaci...n
Investigaci...n y Desarrollo		5%		5%		5%		5%		5%
Conocimiento de la funci...n de Investigaci...n y Desarrollo Tecnol...gico	4		7		2		5		1	
Personal especializado I&D	2		7		3		7		6	
Nivel de investigaci...n b...sica	2		4		3		7		6	
Nivel de investigaci...n aplicada	2		4		2		5		1	
Innovaci...n tecnol...gica	1		6		5		5		1	
Transferencia tecnol...gica	1		5		2		5		1	
Recursos Financieros para I&D	1		7		6		6		1	
Recursos Humanos para I&D	1		7		5		5		1	
Propiedad intelectual	6		5		6		6		1	
Est...ndares de productividad en I&D	2		7		7		5		1	
Alianzas estrat...gicas para I&D	2		5		7		7		1	
Monitoreo de tendencias en I&D	2		4		6		6		1	
<b>TOTAL</b>	<b>2.7</b>	<b>0.1</b>	<b>6.1</b>	<b>0.35</b>	<b>1.5</b>	<b>0.075</b>	<b>5.75</b>	<b>0.29</b>	<b>1.38</b>	<b>0.6</b>
Sistemas de Informaci...n IS		15%		15%		15%		15%		15%
Uso del IS para la toma de decisiones	4		4		3		5		1	
Departamento de IS	1		6		7		7		2	
Actualizaci...n de datos	1		7		7		7		2	
Contribuci...n del departamento al IS	1		6		7		7		1	
Seguridad en el IS	4		7		7		7		1	
Conocimiento del IS de la competencia	2		4		7		7		1	
IS es amigable	5		6		5		5		1	
Conocimiento de las ventajas competitivas del IS	3		6		7		5		1	
Capacitaci...n en IS	0		6		3		3		1	
Mejoramiento continuo en el IS	0		5		3		3		1	
<b>TOTAL</b>	<b>2.3</b>	<b>0.35</b>	<b>6.6</b>	<b>0.99</b>	<b>1.6</b>	<b>0.24</b>	<b>4.2</b>	<b>0.63</b>	<b>1.2</b>	<b>0.6</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>4.6</b>		<b>6.4</b>		<b>2.3</b>		<b>6.4</b>		<b>4.2</b>	<b>2.5</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>										<b>5</b>

Continuaci...n esquema 19

T...tulo: Cuestionario ambiente interno

Fuente: Resultados de aplicaci...n de cuestionario

Al igual que en el cuestionario del ambiente externo, la ponderaci...n (porcentajes) fue establecida promediando las consideraciones de cada uno de los cuestionados.

De las calificaciones obtenidas se resumen los siguientes resultados:

¿Condiciones internas son una fortaleza o una debilidad para Vo						
ADMINISTRACI...N 25% IMPACTO AMBIENTE INTERNO	MERCADOTECA 25% IMPACTO AMBIENTE INTERNO	FINANZAS 5% IMPACTO AMBIENTE INTERNO	OPERACIONES 25% IMPACTO AMBIENTE INTERNO	INVESTIGACI...N Y DESARROLLO 5% IMPACTO AMBIENTE INTERNO	SISTEMAS DE INFORMACI...N 15% IMPACTO AMBIENTE INTERNO	CALIFICACI...N GENERAL
5.46	5.21	8.6	5.56	3.6	3.18	5.1
DEBILIDAD POCO IMPORTANTE	DEBILIDAD POCO IMPORTANTE	FORTALEZA POCO IMPORTANTE	DEBILIDAD POCO IMPORTANTE	DEBILIDAD POCO IMPORTANTE	DEBILIDAD POCO IMPORTANTE	DEBILIDAD POCO IMPORTANTE

Esquema 20

T...tulo: Factores internos ¿Debilidad o fortaleza?

Fuente: Resumen de resultados



Factores internos & ¿Fortalezas		
PERSONA	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE INTERNO ¿FORTALEZA O DEBILIDAD
GERENCIA FRONT OFFICE DE SEGUROS	4.8	DEBILIDAD POCO IMPORTANTE
GERENCIA BACK OFFICE DE SEGUROS	6.99	FORTALEZA POCO IMPORTANTE
COORD. BACK OFFICE DE SEGUROS	2.85	DEBILIDAD MUY IMPORTANTE
ESPECIALISTA EN MARKETING	6.84	FORTALEZA POCO IMPORTANTE
ESPECIALISTA DE SEGUROS	4.26	DEBILIDAD POCO IMPORTANTE
PROMEDIO	5.15	DEBILIDAD POCO IMPORTANTE

Esquema 21

Título: Calificaciones Personales vs Ambiente Interno

Fuente: Resultados de aplicación de cuestionario

Interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario que califica la capacidad interna de organización y operación del negocio de seguros de la Compañía:

- El equipo de seguros considera (resultado ponderado) como DEBILIDAD POCO IMPORTANTE su capacidad interna de operar el negocio de seguros.
- El Coordinador Back Office de Seguros califica como una DEBILIDAD MUY IMPORTANTE la capacidad interna de la compañía para operar el negocio de seguros.
- Ningún integrante del equipo de seguros califica la capacidad interna de la compañía como alguna FORTALEZA MUY IMPORTANTE.

• Las debilidades más importantes del negocio de seguros son los rubros de investigación y desarrollo y sistemas de información. (Esta ...ltima recibió la calificación más baja).

• El rubro de Finanzas (5% de importancia en el ambiente interno de la Compañía) fue el ...nico calificado como una fortaleza, aunque se definió como FORTALEZA POCO IMPORTANTE.

• Los rubros de administración, mercadotecnia y operación fueron calificados como DEBILIDADES POCO IMPORTANTES; aunque si se considera que juntos suman el 75% de ponderación, resulta interesante preguntar:

• ¿Qué tan poco importante es la debilidad del negocio?

• ¿Existe relación entre los resultados de dichos rubros?

#### Análisis global del ambiente interno y externo

Para contrastar las calificaciones de los encuestados sobre el ambiente externo e interno del negocio de seguros de la financiera de muestra el siguiente resumen:

De acuerdo a la metodología de análisis FODA de COPARMEX aplicada en esta investigación, los resultados obtenidos pueden ser ubicados en la siguiente gráfica para definir el grado de madurez de la compañía para el plantear de estrategias de negocio.

Esquema 22

Título: Formulación de estrategias genéricas  
 Fuente: Metodología de análisis FODA -COPARMEX

CALIFICACIONES AMBIENTE EXTERNO E INTERNO GRADO DE MADUREZ DE LA COMPAÑÍA Y EL NEGOCIO DE					
PERSONA	AMBIENTE EXTERNO	AMBIENTE INTERNO	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	CAPACIDAD ENFRENTAR AMBIENTE EXTERNO	AMBIENTE INTERNO ¿FORTALEZA O DEBILIDAD?
GERENCIA FRONT OFFICE DE SEGUROS	4.3	4.8	B= MANTENERSE	CAPACIDAD BAJA	DEBILIDAD P IMPORTANT
GERENCIA BACK OFFICE DE SEGUROS	7.61	6.99	A= CRECER CONSTRUIR	CAPACIDAD ALTA	FORTALEZA P IMPORTANT
COORD. BACK OFFICE DE SEGUROS	6.59	2.85	C= PRODUCIR VENDE	CAPACIDAD MEDIA	DEBILIDAD M IMPORTANT
ESPECIALISTA EN MARKETING	7.26	6.84	A= CRECER CONSTRUIR	CAPACIDAD ALTA	FORTALEZA P IMPORTANT
ESPECIALISTA DE SEGUROS	3.72	4.26	B= MANTENERSE	CAPACIDAD BAJA	DEBILIDAD P IMPORTANT
PROMEDIO	5.90	5.15	B= MANTENERSE	CAPACIDAD MEDIA	DEBILIDAD P IMPORTANT

Esquema 23

Título: Interpretación global de resultados  
 Fuente: Resumen de resultados

Interpretaci3n general de las calificaciones del ambiente externo e interno:

- El equipo de seguros considera (resultado ponderado) que cuenta con capacidad MEDIA para enfrentar los factores externos; y su capacidad interna de operar el negocio de seguros como una DEBILIDAD POCO IMPORTANTE.
- Resulta interesante unir la capacidad media y debilidad poco importante del negocio de seguros y dar explicaci3n al grado de madurez de la Compa,„a que sugiere orientar sus estrategias a corto y mediano plazo a MANTENER el equilibrio del negocio.
- Antes de ver al futuro, la compa,„a debe mantener s u presente. Antes de crecer debe reorganizarse.

#### 4.1.2 FODA: METODOLOG, A ANfLISIS GRUPAL

La segunda metodolog, a aplicada en la detecci3n de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio de seguros se basa en una lluvia de ideas generadas en una sesi3n de an•lisis del negocio con los siguientes participantes:

- 2 Especialista de atenci3n a clientes (Responsable de coordinar a los ejecutivos de atenci3n personalizada a los clientes de la financiera)
- 5 Especialista de Seguros (Responsables de ejecutar los procesos operativos que aseguran la respuesta que concesionarios y clientes finales esperan al solicitar un servicio de seguro como emisi3n y pago de p3lizas, endosos, cancelaciones, indemnizaciones por siniestros).
- Gerente Front Office Seguros (Responsable de negociar comercialmente con el exterior los tfrminos de venta de seguros).
- Gerente Back Office de Seguros (Responsable de administrar operativamente con todos los participantes del programa lo negociado por el Front Office de seguros).
- Coordinador Back Office de Seguros (Responsable de coordinar la operaci3n de los procesos administrativos).
- Especialista en Marketing (Responsable de dar a conocer la marca de seguros de la financiera al exterior, concesionarios y clientes finales).

Al inicio de la sesión de análisis grupal se explicó el objetivo de la investigación como identificar las áreas de oportunidad y debilidades del negocio de seguros de la compañía para considerar los resultados en las estrategias a corto y mediano plazo.

También se señalaron las siguientes precisiones :

1. Todos los puntos de vista con importante. No existen puntos de vista buenos o malos ya que cada uno resulta importante en la construcción del análisis FODA del Negocio de Seguros.

2. Entender como:

FORTALEZA: Aquella cualidad del negocio; lo que permite alcanzar las metas y objetivos. Es el valor que se ofrece a los clientes. Es una capacidad interna.

DEBILIDAD: Aquello que no se hace bien o se hace con fallas; es un defecto del interior de la organización que ocasiona la pérdida de valor en el servicio brindado a los clientes.

OPORTUNIDAD: Aquello que está fuera del negocio de seguros en espera de que se explote para generar beneficios al negocio y a los clientes.

AMENAZA: Aquello que desde fuera del negocio de seguros de Volkswagen Servicios Financieros lo pone en riesgo.

De tal forma que cada participante expresó sus ideas respecto a la realidad actual del Negocio de Seguros. En varios puntos existió acuerdo y en otros, existieron desacuerdos que permitieron el debate constructivo en el foro para finalmente arrojar los siguientes resultados:

Esquema 25

Título: Análisis FODA

Fuente: Resumen de resultados

Del análisis grupal realizado entre ejecutivos de administración comercial y operativa de seguros, especialista en marketing y ejecutivos de atención a clientes (concesionarios y clientes finales) se presentan las siguientes conclusiones:

- La principal fortaleza es el respaldo de la marca Volkswagen
- Otras fortalezas fuertes son las alianzas con socios estratégicos y las características del Modelo de trabajo del Programa Único de Seguros, por lo que son atributos que deben ser capitalizados, explotados y cuidados
- Resulta de suma importancia investigar si los clientes valoran como fortaleza o prefieren los seguros de la marca por la oferta de aseguradoras.
- Se considera como una gran oportunidad que la financiera cree la marca de seguros Volkswagen Servicios Financieros pues cuenta con ya con el producto pero no con la identificación de los clientes.
- La financiera debe aprovechar las condiciones del mercado para estabilizar los precios de las primas de seguros, teniendo así, la oportunidad de ganar satisfacción en sus clientes.

- Volkswagen Servicios Financieros Mxico tiene oportunidad de crecimiento en la medida que incorpore a su Programa modelos de administraci3n eficientes, usando estrategias comerciales como la tercerizaci3n de actividades.
- El negocio de seguros de la financiera hoy se percibe con m3s debilidades que fortalezas lo que genera mayor vulnerabilidad ante las amenazas de la competencia.
- La principal debilidad del negocio de seguros radica en los precios elevados de p3lizas de seguros. (Las p3lizas son caras en un promedio del 15% al 27% del valor de las primas normales de seguro esto debido a las comisiones repartidas entre VWSF y los concesionarios)-
- Se explica una directa proporci3n entre las debilidades de soporte tecnol3gico y la calidad con la que se operan los servicios de seguro de la financiera. Estas debilidades no s3lo son de las 3 m3s importantes sino que generan el resto de las debilidades.
- Se considera como la principal amenaza del negocio de seguros, los precios de seguros que los clientes pueden conseguir comprando una p3liza con las mismas caracter,sticas pero a menor precio.

#### 4.2 Benchmarking con Financieras Automotrices

Con el objetivo de conocer c3mo operan los servicios de seguro automotriz en otras financieras, la informaci3n que emiten a los clientes, las opciones que les ofrecen, los tiempos de respuesta, las pol,ticas con las que generan sus procesos; y en general para poder contrastar el servicio de Volkswagen Servicios Financieros y determinar si la Compa,„a est• dentro o fuera del mercado se realiz3 un benchmarking.

El benchmarking (An3lisis y observaci3n de la competencia) consider3 las siguientes financieras automotrices:

- NISSAN CFCREDIT SERVICES
- VOLKSWAGEN SERVICIOS FINANCIEROS
- DAIMLER CHRYSLER
- FORD CREDIT
- TOYOTA FINANCIAL SERVICES

## • GENERAL MOTORS FINANCIERA ALLY

El benchmarking se llev€ a cabo con la figura del investigador como mystery shopper; es decir, el investigador acudi€ a cada una de las financieras como un comprador en busca de un auto de mediano lujo, dispuesto a obtener toda la informaci€n que un cliente preguntar al vendedor para conocer detalles del auto de preferencia, los esquemas de pago existentes, cotizando un financiamiento y sobre todo indagando c€mo opera el seguro automotriz incluido en el contrato de las financieras.

Con el mystery shopper la investigaci€n realizada no s€lo consisti€ en una toma de informaci€n o en la observaci€n realizada sino que se tuvo la oportunidad de experimentar el servicio de venta en cada una de las financieras visitadas dotando as, de m•s valor los resultados obtenidos. Cabe mencionar que se eligi€ esta figura de mystery shopper con la finalidad de no alterar el comportamiento de los vendedores de la competencia al sentirse analizados

Antes de iniciar la investigaci€n de campo se acotaron los siguientes objetivos que deb,an conducir la observaci€n:

- Detectar c€mo ofrecen los vendedores el seguro automotriz en los financiamientos
- Detectar si el seguro de auto se vende como obligatorio a los clientes u opcional.
- Observar si en las concesionarias existen agentes especiales de seguros
- ŠCon cu•ntas a aseguradoras trabaja cada una de las financieras automotrices?
- ŠQu€ tipos de seguro venden las financieras?
- ŠQu€ servicios ofrecen los vendedores respecto a los seguros automotrices?
- ŠQu€ tanto puede diferenciar el comprador entre la marca financiera y la marca Aseguradora de autos?

Con la experiencia de venta vivida por el comprador misterioso y la informaci€n recibida en cada una de las financieras automotrices se llen€ la siguiente s•bana de datos que clasifica los resultados de la observaci€n en 4 rubros:

- Labor de venta
- Sistema de cotizaci€n de seguro automotriz
- Pol,ticas de contrataci€n y administraci€n del seguro automotriz



Oferta de seguros

SÁBANA DE REGISTRO DE OBSERVACIÓN BENCHMARKING CON LA COMPETENCIA DE VOLKSWAGEN SERVICIOS							
RUBRO OBSERVACIÓN	ITEMS	NISSAN/CFCRE SERVICES	VW SERVICIOS FINANCIEROS	DAIMLER	FORD CREDIT	TOYOTA FINANCIEROS	GENERAL MOTOR FINANCIERA
LABOR DE VENTA	DESTREZA DEL VENDEDOR	SI	NO	SI	SI	SI	SI
	CALIDAD DE INFORMACIÓN DE VENTA	SI	NO	SI	NO	SI	SI
	CLARIDAD DE INFORMACIÓN DE VENTA	SI	NO	SI	NO	SI	NO
SISTEMA DE COTIZACIÓN DE SEGUROS AUTOMOTORES	INTERCONEXIÓN COTIZADOR FINANCIERO COTIZADOR DE SEGUROS	SI	NO	SI	SI	SI	SI
	RAPIDEZ COTIZACIÓN	SI	NO / CONSIDERAR OFERTA DE ASESURADORA NO ACTUALIZADA	SI	NO	SI	SI
POLÍTICA DE CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA DEL SEGURO AUTOMOTORES	SEGURO OBLIGATORIO AUTO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	FORMA DE DE SEGURO	CONTADO Y FINANCIADA	CONTADO Y FINANCIADA	CONTADO Y FINANCIADA	CONTADO Y FINANCIADA	CONTADO Y FINANCIADA	CONTADO Y FINANCIADA
	ESQUEMA DE RENOVACIÓN DE SEGURO DE COSEGURO	RENOVACIÓN FINANCIADA	CONTADO	RENOVACIÓN FINANCIADA	CONTADO	RENOVACIÓN FINANCIADA	RENOVACIÓN FINANCIADA
	FINANCIERA CON INTERMEDIARIO O SERVICIO DE LA ASEGURADORA	SI	SI	SI	NO	SI	SI, EXISTE CONCESIONARIO EJECUTIVO IN SERVICE
	CANCELACIONES	DIRECTA CON ASEGURADORA	A TRAVÉS DE LA ASEGURADORA	A TRAVÉS DE FINANCIER	DIRECTA CON ASEGURADORA	DIRECTA CON ASEGURADORA	DIRECTA CON ASEGURADORA
	INDEMNIZACIÓN SINIESTRO	ASEGURADOR SALDO INSOLUTO FINANCIERA Y DIRECTAMENTE AL CLIENTE	ASEGURADORA FINANCIERA SALDO INSOLUTO A FINANCIERA	ASEGURADOR SALDO INSOLUTO FINANCIERA Y DIRECTAMENTE AL CLIENTE	ASEGURADOR SALDO INSOLUTO FINANCIERA Y DIRECTAMENTE AL CLIENTE	ASEGURADOR SALDO INSOLUTO FINANCIERA Y DIRECTAMENTE AL CLIENTE	ASEGURADOR SALDO INSOLUTO FINANCIER
OFERTA DE SEGURO	COBERTURAS	COBERTURA EN PRIMER AÑO PRIMERA COBERTURA AUTO=AUTO	3 COBERTURAS	COBERTURA PRIMERA COBERTURA	COBERTURAS	4 COBERTURAS	COBERTURAS
	DEDUCIBLES	5% DAÑOS MATERIALES 10% PÉRDIDA	5% DAÑOS MATERIALES 10% PÉRDIDA	3% DAÑOS MATERIALES 5% PÉRDIDA	DEPENDE DE COBERTURA	DEPENDE DE COBERTURA	5% DAÑOS MATERIALES 10% PÉRDIDA
	GAMA DE ASEGURADOR	AXA/MS/PFR/AXA	GNP/QLT/AXA	AXA/MS/PFR/AXA/DELTA	AXA/MS/PFR/AXA/DELTA	GNP/QLT/AXA	ABA SEGUROS

Esquema 26

Título: Concentrado de información Benchmarking

Fuente: Aplicación Benchmarking

Del análisis crítico de esta sábana de información que permite comparar que ofrece o no la financiera de Volkswagen respecto a las otras financieras de la competencia y en general, determinar qué opciones existen en el mercado se presentan estos resultados:

RESULTADOS BENCHMARKING ANÁLISIS CRÍTICO			
RUBRO DE OBSERVACIÓN	ANÁLISIS CRÍTICO DE BENCHMARKING	OPORTUNIDAD DERIVADA	ALCANCE DE IMPLEMENTACIÓN
LABOR DE VENTA	TODAS LAS FINANCIERAS Tienen "CAPACES" EXCEPTO LAS FINANCIERAS DE LAS CONCESIONARIAS	CAPACITACIÓN URGENTE PARA EL PERSONAL DE LAS CONCESIONARIAS	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA VENDEDORES Y EJECUTIVOS DE VENTA
	LA MAYORÍA DE LAS CONCESIONARIAS PROPORCIONARON INFORMACIÓN EN LA VISITA	IMPLEMENTAR EN LAS CONCESIONARIAS UN PAQUETE DE INFORMACIÓN QUE DEBE OFRECER AL CLIENTE EN LA VISITA DE VENTA EN LAS CONCESIONARIAS	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA VENDEDORES Y EJECUTIVOS DE VENTA
	LA MAYORÍA DE LOS VENDEDORES PROPORCIONARON INFORMACIÓN CLARA. El vendedor no supo responder a las preguntas del cliente sobre el seguro.	CAPACITACIÓN URGENTE PARA EL PERSONAL DE LAS CONCESIONARIAS	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA VENDEDORES Y EJECUTIVOS DE VENTA
SISTEMA DE COTIZACIÓN DE SEGURO AUTOMÁTICO	EN TODAS LAS FINANCIERAS DE SEGURO DE AUTO Y DEL SEGURO SE REQUIERE EL MISMO COTIZADOR, EXCEPTO EN LAS FINANCIERAS DE LAS CONCESIONARIAS	ASEGURAR EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE SEGURO DE AUTO Y SEGURO EN EL MERCADO. EL EJECUTIVO LO INTENTÓ DE FORMA AUTOMÁTICA Y EL SISTEMA NO RESPONDIÓ. EL EJECUTIVO MANUAL NO SUPO INGRESAR AL SISTEMA DE SEGURO	INTERCONECTAR COTIZADOR DE SEGURO DE AUTO Y SEGURO DE VENTA. CAPACITACIÓN CONCESIONARIAS DE VENTA.
	LA MAYORÍA DE LAS COTIZACIONES SON RÁPIDAS Y PRECISAS. LA DIFERENCIA ENTRE EL MONTO REAL DE SEGURO Y EL MONTO DE SEGURO AUTOMÁTICO ES ALTO	AL FALLAR EL COTIZADOR, TRABAJANDO CON UN IMPORTE ALTO PARA LA PÓLIZA DE SEGURO	AUDITAR SISTEMA DE COTIZACIÓN DE SEGURO AUTOMÁTICO
POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y SERVICIO DE SEGURO AUTOMÁTICO	EN EL MERCADO DE FINANCIAMIENTO EL CLIENTE DEBE CONTRIBUIR AL SEGURO OBLIGATORIAMENTE CON UN COTIZADOR AUTOMÁTICO	DISMINUIR EL % DE CASOS EN LOS QUE EL CLIENTE VW AUTORIZA QUE EL CLIENTE CONTRIBUYA AL SEGURO POR SU CUENTA PROPIA	POLÍTICA DE CONTRATACIÓN FINANCIERA
	LAS OFERTAS DE SEGURO DE PAGO DE SEGURO EN TODO EL MERCADO SON BAJAS	EL VENDEDOR DEBE PRIVILEGIAR EL SEGURO FINANCIADO	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA VENDEDORES Y EJECUTIVOS DE VENTA
	EN EL MERCADO SÓLO SE AUTORIZA LA FINANCIACIÓN AUTOMÁTICA POR UN AÑO, EN EL MERCADO LAS FINANCIERAS AUTORIZAN LA FINANCIACIÓN AUTOMÁTICA POR UN AÑO	IMPLEMENTAR QUE LAS REFINANCIACIONES DE SEGURO SEAN EN AUTOMÁTICO	POLÍTICA DE RENOVACIÓN DE SEGURO
	EN EL MERCADO LAS FINANCIERAS OFRECEN SOPORTE DE SERVICIO EN LA VISITA AL CLIENTE	ASISTENCIA OPORTUNA A LOS CLIENTES	CANAL DE ATENCIÓN DIRECTA AL CLIENTE
	EN LA MAYORÍA DE LAS CONCESIONARIAS EL CLIENTE DEBE REALIZAR DIRECTAMENTE LA CANCELACIÓN DEL SEGURO A LA ASEGURADORA	VALORAR LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO DE CANCELACIÓN DE SEGURO A LOS CLIENTES CUANDO ES UN SEGURO INDEPENDIENTE A LA FINANCIACIÓN	POLÍTICA DE CANCELACIÓN DIRECTAMENTE CON LAS ASEGURADORAS
	EN EL MERCADO LAS ASEGURADORAS PAGAN EL SALDO INSOLUTO A LAS FINANCIERAS DIRECTAMENTE AL CLIENTE	VALORAR LA OPORTUNIDAD DE PAGAR LAS OPERACIONES EN EL MERCADO DE SEGURO DE AUTO Y SEGURO DE VENTA EN EL MERCADO DE SEGURO DE AUTO Y SEGURO DE VENTA	POLÍTICA DE PAGO DE SALDO INSOLUTO FINANCIERA Y EL RESTO DE SEGURO DE VENTA DIRECTAMENTE AL CLIENTE
OFERTA DE SEGURO	LAS OFERTAS DE SEGURO COBERTURAS EN TODAS LAS FINANCIERAS SON BAJAS	COMUNICAR BENEFICIOS DE SEGURO VWFS	IMPLEMENTAR LLAMADA DE SERVICIO DE SEGURO AUTOMÁTICO
	LAS OFERTAS DE SEGURO DE DEDUCIBLES EN TODAS LAS FINANCIERAS SON BAJAS	COMUNICAR BENEFICIOS DE SEGURO VWFS	IMPLEMENTAR CARTA DE SERVICIO DE SEGURO AUTOMÁTICO
	LAS FINANCIERAS OFRECEN SEGURO CON 3 ASEGURADORAS	COMUNICAR BENEFICIOS DE SEGURO VWFS	IMPLEMENTAR ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO

Esquema 27

Título: Análisis crítico de la competencia

Fuente: Aplicación Benchmarking

Los resultados califican la experiencia de venta de servicio de Volkswagen Servicios Financieros México en desventaja contra la experiencia vivida con la competencia acotando que:

- El vendedor no mostró conocimiento del servicio de seguros que ofreció en el financiamiento

• La herramienta tecnológica utilizada en la financiera mostr€ fallas de conexi6n o falta de datos imposibilitando al vendedor para obtener una cotizaci6n correcta de seguro automotriz.

Cabe mencionar que ante la falta de respuesta de la aplicaci6n de cotizaci6n, el vendedor opt€ por entregar al comprador misterioso la tarjeta de presentaci6n de un corredor de seguros que de forma independiente al Programa ˆnico de Seguros de la financiera puede vender el seguro automotriz a los clientes.

• La financiera administra el seguro automotriz con pol,ticas distintas a las manejadas en el mercado realizando operaciones que podr,a realizar el cliente directamente con las aseguradoras o bien, acotando las posibilidades a los clientes sin que esto restara la percepci6n de servicio ofrecido.

• La financiera debe comunicar a los clientes los beneficios que ofrece con el modelo de seguro que opera.

OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA OPORTUNIDADES Y PROPUESTAS				
OPORTUNIDAD	CAPACITACIÓN	HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	PROCESOS DE OPERACIÓN	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE
PROPUESTAS	1.- PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE CONCESIONARIOS Y EJECUTIVOS	1.- INTERCONECTAR COTIZACIONES 2.- AUDITAR FUNCIONALIDAD	1.- POLÍTICA DE CONTRATACIÓN LA FINANCIERA 2.- POLÍTICA DE RENOVACIÓN 3.- POLÍTICA DE CANCELACIÓN DIRECTAMENTE CON LAS ASSEURADORAS 4.- POLÍTICA DE PAGO DE SEGURO LA FINANCIERA Y EL RESTO DIRECTAMENTE	1.- IMPLEMENTAR CANAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE 2.- IMPLEMENTAR LLAMADA DIRECTA A LA ASEGURADORA 3.- IMPLEMENTAR CARTA DE PRESENTACIÓN 4.- IMPLEMENTAR ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO A CLIENTES DE DAÑO TOTAL Y ROBO

Esquema 28

Título: Análisis de la competencia

Fuente: Aplicación Benchmarking

Del benchmarking se concreta que la financiera de Volkswagen tiene oportunidad de mejora en:

1. Capacitación de la fuerza de ventas
2. Tecnología aplicada en los sistemas de cotizaci6n
3. Políticas de operaci6n y administraci6n de los seguros automotrices
4. Promoci6n del servicio de seguros

Como resultado de los hallazgos del benchmarking se propuso a la Compa,ˆa aplicar a la red de concesionarios una encuesta que permitiera medir qu€ tanto saben del Programa ˆnico de Seguros; si conocen los beneficios que el programa ofrece a los concesionarios

y a los clientes. Indagar si con la implementaci3n del modelo (Agosto 2011) los concesionarios quedaron conformes, si pueden operar actualmente o si tienen problemas de conexi3n, conocimientos, capacitaci3n; Sin embargo, la Compa,na no estuvo de acuerdo en realizar dicha investigaci3n pues no lo consider3 apremiante y sugiri3 iniciar con la implementaci3n de algunas mejoras antes de generar dudas en los concesionarios y vendedores.

Cabe mencionar que la aplicaci3n de la encuesta contaba con la aprobaci3n del Gerente Front Office Seguros y la Coordinaci3n Back Office de Seguros y era considerada como una herramienta clave para detectar la situaci3n actual del Programa de Seguros ya que a partir de los resultados podr,an tomarse mejores decisiones.

#### 4.3 Anlisis de quejas de seguros

Si bien, ya se cuenta con los resultados de un anlisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas realizado por los ejecutivos responsables del negocio de seguros de la financiera y los resultados de la comparaci3n de servicio vivido en la financiera de la marca respecto a la experiencia vivida con la competencia, se pretende complementar la investigaci3n con informaci3n de experiencias vividas por clientes reales de la financiera que han solicitado alg,un servicio de seguro automotriz y que al no recibirlo en la forma que ellos esperan han generado un reporte de queja con la financiera.

As,, se agrega a la investigaci3n el anlisis de las quejas de servicio de seguros generadas a lo largo de dos meses.

Cabe mencionar que dichas quejas son presentadas por los clientes en las concesionarias con los Gerentes de Servicios Financieros, con los Consultores de Negocios (agentes de la Financiera encargados de visitar a los concesionarios para asesorarlos o apoyarlos en las operaciones realizadas), con el Centro de Atenci3n a Clientes (brinda atenci3n a los clientes a travfs de una lada 01 800 o por correo electr3nico), o bien quejas presentadas directamente en CONDUSEF (Comisi3n Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros) y PROFECO (Procuradur,a Federal del Consumidor).

Estas quejas son canalizadas a 2 ejecutivos especialistas de seguros quienes se encargan de buscar la solución en los procesos de administración interna de la financiera o con los socios estratégicos del negocio de seguros (broker, aseguradoras, concesionarios); una vez que el motivo de queja se ha podido resolver o se tienen avances de la solución estos ejecutivos se ponen en contacto directo con los clientes para explicar los detalles de la atención y solución a su queja.

Es preciso mencionar que estas quejas son las que requieren atención de los ejecutivos especialista de seguros para su solución, por lo que no están consideradas todas aquellas llamadas o correos electrónicos de los clientes que solicitan respuesta del algún proceso de administración de seguros pero que logra ser resuelto por los mismos ejecutivos de atención a clientes con la información registrada en los sistemas.

A continuación se presenta el reporte de quejas de servicio de seguro generadas de febrero a abril 2013:

## REPORTE DE QUEJAS DE SERVICIO DE SEGURO (Febrero a Abril 2013)

No.	MEDIO DE RECEPCIÓN	ASEGURADORA	PROCESO QUE ORIGINA LA QUEJA	TIEMPO DE SOLUCIÓN (DAS)	RESPONSABLE DE FALLA
1	01800 CAC	AXA	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	1	A SEGUADORA
2	01800 CAC	MAPFRE	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	A SEGUADORA
3	01800 CAC	QUALITAS	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	A SEGUADORA
4	01800 CAC	QUALITAS	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	A SEGUADORA
5	01800 CAC	MAPFRE	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	A SEGUADORA
6	01800 CAC	AXA	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	A SEGUADORA
7	01800 CAC	AXA	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	A SEGUADORA
8	01800 CAC	QUALITAS	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	A SEGUADORA
9	01800 CAC	QUALITAS	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	A SEGUADORA
10	01800 CAC	GNP	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	9	A SEGUADORA
11	01800 CAC	QUALITAS	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	CLIENTE
12	01800 CAC		PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	FINANCIERA
13	01800 CAC	AXA	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	FINANCIERA
14	01800 CAC	QUALITAS	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	2	FINANCIERA
15	01800 CAC	MAPFRE	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	1	FINANCIERA
16	01800 CAC	MAPFRE	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	1	FINANCIERA
17	01800 CAC	AXA	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	FINANCIERA
18	01800 CAC		PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	FINANCIERA
19	01800 CAC	QUALITAS	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	17	FINANCIERA
20	01800 CAC	HDI	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	4	FINANCIERA
21	01800 CAC	QUALITAS	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	1	FINANCIERA
22	CONCESIONARIO	MAPFRE	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	CONCESIONARIO
23	CONCESIONARIO	MAPFRE	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	FINANCIERA
24	CONCESIONARIO	HDI	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	FINANCIERA
25	MAIL CAC	AXA	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	A SEGUADORA
26	MAIL CAC	GNP	PROCESO CANCELACIONES DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	A SEGUADORA
27	01800 CAC	QUALITAS	PROCESO DE EMISIÓN DE PólIZA DE SEGURO	1	A SEGUADORA
28	01800 CAC	AXA	PROCESO DE EMISIÓN DE PólIZA DE SEGURO	1	FINANCIERA
29	CONCESIONARIO		PROCESO DE EMISIÓN DE PólIZA DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	CONCESIONARIO
30	CONCESIONARIO	QUALITAS	PROCESO DE EMISIÓN DE PólIZA DE SEGURO	2	CONCESIONARIO
31	CONCESIONARIO	CS	PROCESO DE EMISIÓN DE PólIZA DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	COTIZADOR
32	CONCESIONARIO	GNP	PROCESO DE EMISIÓN DE PólIZA DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	FINANCIERA
33	CONCESIONARIO	HDI	PROCESO DE EMISIÓN DE PólIZA DE SEGURO	3	FINANCIERA
34	MAIL CAC	MAPFRE	PROCESO DE EMISIÓN DE PólIZA DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	CONCESIONARIA
35	MAIL FRONT OFFICE SEGUROS	CS	PROCESO DE EMISIÓN DE PólIZA DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	CONCESIONARIO
36	CONCESIONARIO	QUALITAS	PROCESO DE ENDOSO DE PólIZA	MENOS DE 24 HRS	CONCESIONARIO
37	CONCESIONARIO	QUALITAS	PROCESO DE ENDOSO DE PólIZA	3	FINANCIERA
38	CONCESIONARIO	QUALITAS	PROCESO DE ENDOSO DE PólIZA	9	FINANCIERA
39	MAIL CAC	QUALITAS	PROCESO DE ENDOSO DE PólIZA	MENOS DE 24 HRS	FINANCIERA
40	01800 CAC	HDI	PROCESO DE FACTURA DE PAGO DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	BROKER
41	01800 CAC	HDI	PROCESO DE FACTURA DE PAGO DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	FINANCIERA
42	01800 CAC	MAPFRE	PROCESO DE INDEMNIZACIÓN DE SINIESTRO PÉRDIDA TOTAL O ROBO	3	FINANCIERA
43	01800 CAC	AXA	PROCESO DE INDEMNIZACIÓN DE SINIESTRO PÉRDIDA TOTAL O ROBO	8	FINANCIERA
44	CONCESIONARIO	GNP	PROCESO DE INDEMNIZACIÓN DE SINIESTRO PÉRDIDA TOTAL O ROBO	MENOS DE 24 HRS	CONCESIONARIO
45	CONCESIONARIO	GNP	PROCESO DE INDEMNIZACIÓN DE SINIESTRO PÉRDIDA TOTAL O ROBO	MENOS DE 24 HRS	FINANCIERA
46	MAIL CONSULTOR DE NEGOCIO		PROCESO DE INDEMNIZACIÓN DE SINIESTRO PÉRDIDA TOTAL O ROBO	MENOS DE 24 HRS	CLIENTE
47	MAIL CONSULTOR DE NEGOCIO	AXA	PROCESO DE INDEMNIZACIÓN DE SINIESTRO PÉRDIDA TOTAL O ROBO	MENOS DE 24 HRS	FINANCIERA
48	MAIL FRONT OFFICE SEGUROS		PROCESO DE INDEMNIZACIÓN DE SINIESTRO PÉRDIDA TOTAL O ROBO	MENOS DE 24 HRS	CONCESIONARIA
49	01800 CAC	GNP	PROCESO DE PAGO DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	A SEGUADORA
50	01800 CAC	AXA	PROCESO DE PAGO DE SEGURO	1	A SEGUADORA
51	01800 CAC	AXA	PROCESO DE PAGO DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	A SEGUADORA
52	01800 CAC	GNP	PROCESO DE PAGO DE SEGURO	2	FINANCIERA
53	01800 CAC	QUALITAS	PROCESO DE PAGO DE SEGURO	6	FINANCIERA
54	CONCESIONARIO	GNP	PROCESO DE PAGO DE SEGURO	1	A SEGUADORA
55	CONCESIONARIO	MAPFRE	PROCESO DE PAGO DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	A SEGUADORA
56	CONCESIONARIO	MAPFRE	PROCESO DE PAGO DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	A SEGUADORA
57	MAIL CAC	MAPFRE	PROCESO DE PAGO DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	A SEGUADORA
58	MAIL CAC	QUALITAS	PROCESO DE PAGO DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	CLIENTE
59	MAIL FRONT OFFICE SEGUROS	QUALITAS	PROCESO DE PAGO DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	A SEGUADORA
60	01800 CAC	MAPFRE	PROCESO DE RENOVACIÓN DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	A SEGUADORA
61	01800 CAC	GNP	PROCESO DE RENOVACIÓN DE SEGURO	7	CLIENTE
62	01800 CAC	MAPFRE	PROCESO DE RENOVACIÓN DE SEGURO	1	CLIENTE
63	01800 CAC	MAPFRE	PROCESO DE RENOVACIÓN DE SEGURO	12	CLIENTE
64	01800 CAC	QUALITAS	PROCESO DE RENOVACIÓN DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	FINANCIERA
65	01800 CAC	QUALITAS	PROCESO DE RENOVACIÓN DE SEGURO	1	FINANCIERA
66	01800 CAC	QUALITAS	PROCESO DE RENOVACIÓN DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	FINANCIERA
67	01800 CAC	QUALITAS	PROCESO DE RENOVACIÓN DE SEGURO	6	FINANCIERA
68	CONCESIONARIO	QUALITAS	PROCESO DE RENOVACIÓN DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	FINANCIERA
69	CONCESIONARIO	QUALITAS	PROCESO DE RENOVACIÓN DE SEGURO	1	FINANCIERA
70	CONCESIONARIO	QUALITAS	PROCESO DE RENOVACIÓN DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	FINANCIERA
71	MAIL FRONT OFFICE SEGUROS	GNP	PROCESO DE RENOVACIÓN DE SEGURO	2 MENOS DE 24 HRS	CLIENTE
72	MAIL FRONT OFFICE SEGUROS	QUALITAS	PROCESO DE RENOVACIÓN DE SEGURO	MENOS DE 24 HRS	CONCESIONARIO
73	MAIL FRONT OFFICE SEGUROS	AXA	PROCESOS DE REEXPEDICIÓN DE PólIZA	MENOS DE 24 HRS	CONCESIONARIA
74	MAIL FRONT OFFICE SEGUROS	METRO-VN	PROCESOS DE REEXPEDICIÓN DE PólIZA	MENOS DE 24 HRS	CONCESIONARIO

Esquema 29

Título: Reporte de quejas de servicio

Fuente: Reportes 2013 Gerencia Back Office de Seguros

Del análisis de los datos del reporte se obtiene que en promedio las quejas de servicio de seguro, son resueltas en un tiempo promedio de 2 d.as. (Hay casos que se pueden resolver en menos de 24 horas pero también hay casos que se toman hasta 17 d.as).

TIEMPO PROMEDIO DE SOLUCIÓN	2 D.AS
-----------------------------	--------

Esquema 30

Título: Tiempo de solución de quejas

Fuente: Reporte de quejas de servicio febrero a abril 2013

El principal medio por que se reciben las quejas de servicio de los clientes es la línea de comunicación gratuita de la financiera.

Se debe resaltar que el 25% de las quejas recibidas son generadas a través de los concesionarios y esto se explica por ser la concesionaria el lugar físico que el cliente tiene para contactar a la financiera y porque allí, realizó la contratación del financiamiento y con ello de la póliza de seguro automotriz.

MEDIOS DE RECEPCIÓN DE QUEJAS				
01800 CAC	CONCESIONARIO	MAIL CAC	MAIL FRONT OFFICE SEGUROS	MAIL CONSULTOR DE NEGOCIO
54.05%	25.68%	8.11%	9.46%	2.70%

Esquema 31

Título: Medios de recepción de quejas

Fuente: Reporte de quejas de servicio febrero a abril 2013

Analizando las quejas atendidas de febrero a abril de 2013, es de resaltar que el proceso administrativo que más insatisfacción genera es el de cancelaciones de seguro y que en segundo lugar se ubica el proceso de renovaciones de seguro.

ÍNDICE DE QUEJAS POR PROCESO DE SEGURO					
PROCESO CANCELACIONES	PROCESO DE EMISIÓN	PROCESO DE INDEMNIZACIÓN DE SINIESTRO PÉRDIDA TOTAL O ROBO	PROCESO DE PAGO	PROCESO DE RENOVACIÓN	PROCESO DE ENDOSO
35.14%	12.16%	9.46%	17.57%	20.27%	5.41%

Esquema 32

Título: Análisis de queja por procesos de servicio

Fuente: Reporte de quejas de servicio febrero a abril 2013

En la cadena de valor del servicio de seguros, los mismos procesos de la financiera generan casi el 50% de insatisfacción de los clientes y en un 30% los procesos de las aseguradoras.

RESPONSABLE DE LA QUEJA DE SERVICIO				
ASEGURADORA	BROKER	CLIENTE	CONCESIONARIA	FINANCIERA
29.73%	1.35%	9.46%	14.86%	44.59%

Esquema 33

Título: Análisis de responsabilidad de queja de servicio

Fuente: Reporte de quejas de servicio febrero a abril 2013

El índice de quejas generadas por los procesos de las aseguradoras resulta muy equilibrado entre las mismas aseguradoras fluctuando en cada una de ellas en un 27% y calificando a GNP como la aseguradora con menos quejas.

ASEGURADORA RESPONSABLE DE LA QUEJA DE SERVICIO				
AXA	GNP	MAPFRE	QUALITAS	HDI
27.27%	18.18%	27.27%	27.27%	NO APLICA

Esquema 34

Título: Responsabilidad de las aseguradoras en quejas de servicios

Fuente: Reporte de quejas de servicio febrero a abril 2013

Como se puede notar en el Programa de Seguros de Volkswagen Servicios Financieros el servicio de seguro se proporciona a lo largo de una cadena donde intervienen varios agentes como: Concesionarias, ejecutivos de ventas, bróker de seguros, aseguradoras, y la financiera.



En el servicio que cada agente proporciona, existen estándares de conocimientos y procesos que deben cumplirse al 100% pues de otra forma dañan los insumos y resultados de la secuencia del sistema.

No pueden realizarse esfuerzos independientes, deben ser aplicados a lo largo de la cadena de valor en la que se genera el servicio del seguro ya que para el cliente cualquier error en cualquiera de las partes del sistema representa al sistema en su totalidad.

### CONCENTRADO DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Una vez aplicados los instrumentos de investigación cualitativa y para efectos de realizar un análisis global de la problemática de servicio de la financiera se genera el siguiente cuadro

CRUCE DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN OPORTUNIDADES DEL NEGOCIO Y SERVICIO DE SEGURO VOLKSWAGEN SERVICIOS FINANCIEROS		
FODA	BENCHMARKING	QUEJAS DE SERVICIO
CREAR MARCA DE SEGUROS WWSF MEXICO	CAPACITACIÓN A CONCESIONARIOS Y EJECUTIVOS DE VENTA	MEJORAR LA CALIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE CANCELACIONES DE Pólizas
OFERTA COMPETITIVA	INTERCONECTAR COTIZADORES DE FINANCIAMIENTO Y DE SEGURO AUTOMOTRIZ	MEJORAR LA CALIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE RENOVACIONES DE Pólizas
TERCERIZAR OPERACIONES	ADECUAR AL MERCADO LAS POLÍTICAS DE OPERACIÓN EN LOS PROCESOS DE RENOVACIÓN, CANCELACIÓN Y PAGO DE INDEMNIZACIÓN DE SINIESTROS PÉRDIDA TOTAL Y ROBO	MEJORAR LA CALIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE PAGO DE Pólizas
SOPORTE TECNOLÓGICO DE LA OPERACIÓN	OFRECER UN CANAL DE ATENCIÓN DIRECTO AL CLIENTE	EVALUAR Y VIGILAR LA CALIDAD DE OPERACIONES DE LAS ASEGURADORAS Y BRANKEAR DE SEGUROS
CALIDAD DE OPERACIONES	GENERAR PRESENCIA DE LA MARCA Y ASEGURADORAS CON LOS CLIENTES	ESTANDARIZAR LA CALIDAD DE SERVICIO CON TODOS LOS SOCIOS ESTRATÉGICOS

Esquema 35

Título: Triangulación de resultados

Fuente: Resultados de instrumentos de investigación aplicados

En la investigación se cumplieron los objetivos previstos como:

- Investigar la oferta de seguros que ofrece la competencia (Financieras de otras marcas automotrices) para analizar qué tan competitiva es la propuesta de Volkswagen Servicios Financieros.
- Identificar las debilidades y fortalezas del negocio de seguros de Volkswagen Servicios Financieros a través de un análisis FODA.
- Identificar las áreas de oportunidad de calidad en el servicio de seguros ofrecido a clientes finales y concesionarios.
- Definir la ventaja competitiva de los seguros vendidos por Volkswagen Servicios Financieros México y contrastar con los resultados obtenidos en la investigación cualitativa para generar una propuesta orientada a satisfacer las necesidades de la empresa y de sus clientes.

#### 4.4 DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE SEGURO AUTOMOTRIZ DE VOLKSWAGEN SERVICIOS FINANCIEROS MEXICO.

Como se ha revisado a lo largo de esta investigación, Volkswagen Servicios Financieros México ha experimentado un crecimiento en el negocio a raíz de la fuerza que ha tomado el servicio de SEGURO AUTOMOTRIZ, dejando de ser en muy corto tiempo un servicio adicional o complementario de los financiamientos, convirtiéndose en uno de los servicios principales de la Compañía por el nivel de ventas que representa, los ingresos (utilidades) que se obtienen y por el papel que juega en la experiencia de los Clientes con la Financiera.

Sin embargo; nótese que se habla de un crecimiento, no así, de un desarrollo o de una evolución, ya que los cambios originados se han realizado sin una estrategia para el negocio, y han sido parte o efecto de la Toma de Decisiones que no han permitido la necesaria planeación sino solo la reacción ante determinados eventos para poder cumplir con la oferta lanzada al mercado nacional.

Pero un crecimiento no puede ser exitoso sin planeación, estructura, modelo, seguimiento, mejora continua, evaluaciones; no puede suceder siempre por consecuencia. Si bien el respaldo de la marca Volkswagen ha sido un pilar importante de la Financiera no es eterno, es más bien efímero y los resultados obtenidos de la investigación muestran que a la empresa que hoy vende un servicio de seguro automotriz le están doliendo varias partes y no solo está presentando síntomas sino que las enfermedades han avanzado y ya se pueden notar daños al organismo difíciles de borrar, ya que han dejado huellas profundas en la mente y la experiencia quienes le rodean, como los clientes finales y concesionarios.

Así, y para efectos de proponer una estrategia operativa que permita mejorar la satisfacción de servicios de los clientes, se presentan las posibles causas de los síntomas de las enfermedades encontradas en el negocio de seguros de Volkswagen Servicios Financieros México:

Sobre el Negocio:

- Opera sin estrategia corporativa
- Falta de visión compartida del negocio entre sus integrantes:
  - Empleados de VWSF
  - Concesionarios
  - Vendedores
  - Broker de Seguros
  - Aseguradoras
  - Marca VW

Sobre la Oferta:

- Se crea a partir de la Compañía, NO de los clientes ni del mercado

Sobre el Mercado:

- No se analiza el mercado de seguros
- Falta de análisis cruzados que consideren las relaciones con los clientes, la presencia de la competencia, las exigencias del mercado nacional.
- Falta de marketing especializado para el negocio de seguros, se trabaja con los resultados de análisis aplicados al mercado de los financiamientos.
- No hay posicionamiento de marca †Seguros VWSF†
- No hay mensajes consistentes para los clientes
- No hay diferencial en el servicio de seguro ofrecido por VWSF
- No se explotan atributos del seguro VWSF

Sobre la Cadena de Valor:

- No hay cadena, hay esfuerzos aislados
- No está definido el valor, hay varios valores que se persiguen
- No existe claridad de lo que se vende una experiencia

Sobre los Clientes:

- En la operación, los concesionarios no son considerados como clientes
- Los Clientes finales no son buscados para ser escuchados
- Falta de imagen corporativa en los momentos cruciales de contacto con los clientes como: Venta y postventa
- El cliente es tocado por varios y a la vez por nadie (Concesionario, Aseguradora, Broker de Seguros, Personal de VWSF).

Ahora bien, como se planteó al inicio de la investigación el objetivo es diseñar una estrategia operativa de administración de seguros que permita a la financiera mejorar la satisfacción en el servicio de los concesionarios y clientes finales.

## DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE SEGURO

### FILOSOFÍA DEL MODELO

El modelo planteado se basa en un concepto clave: Crear experiencias agradables para los clientes. Con este principio fundamental no solo se beneficia al cliente final sino a la misma cadena de operaciones del servicio donde intervienen concesionarios, aseguradoras, broker y la financiera.

Como se ha descrito antes, el servicio de seguro automotriz no sólo es generado por la financiera, sino que es el resultado de la suma de operaciones realizadas por las concesionarias, broker de seguros, aseguradoras y Volkswagen Servicios Financieros México, por lo que el modelo plantea la necesidad de comunicar y hacer común entre todos los participantes el significado de crear experiencias agradables para los clientes-

Crear experiencias agradables para los clientes significa:

1. Que los clientes cuenten con una aseguradora automotriz que los asistirá en caso de siniestro y que cuentan con la garantía y respaldo de la marca Volkswagen Servicios Financieros.
2. Que los clientes obtengan en cada encuentro con la concesionaria o sus ejecutivos de venta o de servicios un trato personal, pendiente de cumplir con estándares de calidad en el servicio y capaz de escuchar sus necesidades.
3. Que los clientes no conozcan detalles de la estructura del negocio de seguros, sino que perciban una misma cara, seguro VWSF. Es decir no tienen que conocer a todos los integrantes de la cadena de servicio para poder recibir atención.
4. Que al contactar a la concesionaria, aseguradora, bróker de seguros o la financiera sepa que se le identifica como cliente de seguro VWSF, es decir, que va a recibir la misma calidad de información y asesoría porque todos operan bajo un mismo modelo de calidad en el servicio basado en la satisfacción de los clientes.
5. Que los agentes de atención directa a los clientes: Agentes de ventas, agentes de servicio o reparaciones en la concesionaria, agentes de atención de cabinas de aseguradoras, ajustadores, área legal de las aseguradoras, agentes de atención del bróker de seguros, ejecutivos de atención a clientes de la financiera y ejecutivos de administración de operaciones de VWSF son capaces de percibir sus necesidades, de preguntar, observar, ponerse en sus zapatos, ofrecer alternativas de solución, actuar con rapidez.
6. Que siempre hay un canal especializado en servicios de seguro capaz de atender al cliente.
7. Que los participantes de la cadena de operación crean formas de estar en comunicación con los clientes, que desean obtener sus impresiones, recomendaciones, que son capaces de estar al pendiente de conocer qué tanto se cubrieron las expectativas de servicio de los clientes.
8. Que se estructuran procesos de operación, seguimiento de tareas tomando en consideración lo que el cliente necesita, cómo lo necesita, cuándo lo necesita, Que los procesos se pueden reestructurar para satisfacer las necesidades de los clientes.
9. Que los clientes se sienten acompañados y asesorados cada vez que ocupan su seguro automotriz.
10. Que las acciones de administración realizadas por la cadena de operación generan tranquilidad para los clientes en momentos críticos como los siniestros.

## GENERALIDADES DEL MODELO

Entonces la estrategia de calidad en el servicio de seguros considera los siguientes pasos:

- 1.- Considerar que aunque la estrategia de calidad en el servicio de seguros es implementada por Volkswagen Servicios Financieros, no puede ser sólo de la financiera, sino que es un modelo de acción que deben ejecutar todos los participantes de la cadena de operaciones: Concesionarios, aseguradoras, broker y financiera-
- 2.- Comunicar los pilares de acción de la estrategia a todos los participantes: Calidad en el servicio y satisfacción de los clientes-
- 3.- Orientar todos los esfuerzos de planeación, organización, administración, procesos y operaciones al logro de un solo objetivo: Que cuando los clientes experimente el servicio de seguro automotriz de VWSF tenga una experiencia agradable, tranquila, sin malos sabores.
- 4.- Que las Direcciones Comercial y de Operación de la Financiera apoyen la nueva orientación de esfuerzos cuya fórmula es:  
Que el cliente viva experiencias agradables de servicio lo que incrementará la satisfacción del cliente.
- 5.- Que la Gerencia de Front Office de seguros negocie planes, precios, coberturas, nuevos contratos partiendo de las necesidades de los clientes potenciales de la financiera, partiendo de la opinión de los clientes reales o los que fueron clientes recientemente. Que se apliquen investigaciones de mercado de seguro, encuestas de satisfacción de los clientes, análisis de la competencia.
- 6.- Que la Gerencia Back Office de seguros replantee el objetivo de cada uno de sus procesos administrativos pues no deben existir para beneficiar a la financiera o sus requerimientos sino para entregar resultados a los clientes, atender los tiempos de

respuesta más cortos para los clientes, satisfacer las necesidades de los clientes y trabajar con los socios estratégicos para cumplir en equipo este cometido.

7.- Capacitar de forma estructurada, programada y frecuente a todos aquellos ejecutivos que son la cara del servicio de seguro de VWSF con el cliente, aquellos a quienes el cliente recurre en busca de apoyo.

8.- Estandarizar la información y los conocimientos del servicio de seguros.

9.- Transparentar al cliente las operaciones que el equipo de seguros realiza para satisfacer sus necesidades.

10.- Nunca imaginar lo que pensar, a el cliente, preguntarle directamente.

11.- Conocer las impresiones de los clientes para que todas las mejoras o ajustes sean reales y conduzcan realmente a generar experiencias agradables y conseguir la satisfacción de los clientes.

12.- Crear un equipo de auditores de calidad de operaciones capaz de evaluar los procesos de seguros realizados por la financiera, concesionarios, broker y aseguradoras.

13.- Crear un modelo de marketing de servicios que permita generar encuestas periódicas, sesiones de observación del servicio, entrevistas con los clientes para conocer de primera mano qué tan agradable resultó la experiencia de servicio vivida con el seguro VWSF.

Esquema 36

Título: Circulo virtuoso del servicio de seguro

Fuente: Resultados de la investigación cualitativa

DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE SEGURO AUTOMOTRIZ  
DE VOLKSWAGEN SERVICIOS FINANCIEROS MEXICO.

Esquema 37

Título: Diseño del modelo de calidad en el servicio VWSF

Fuente: Resultados de la investigación cualitativa



Este modelo considera importante que la financiera cierre estructuras y oriente objetivos a partir de la creaci3n y difusi3n de la marca de seguros Volkswagen Servicios Financieros.

Los seguros automotrices de Volkswagen Servicios Financieros vender3n a los clientes servicios de seguros basados en la filosof, a de crear experiencias de servicio agradables.

Con dichos puntos medulares los socios estratfgicos: Concesionarios, aseguradoras y br3ker de seguros trabajar3n con la financiera bajo la misma filosof, a: brindar servicios de seguros que satisfagan las necesidades de los clientes.

Las operaciones dentro de la financiera se deben reorientar apuntando a crear la marca de seguros de Volkswagen Servicios Financieros, pues es necesario tener un mismo concepto desde la planeaci3n de estrategias hasta la ejecuci3n de esfuerzos, Ya se tiene todo listo, clientes, operaciones, socios, competencia, s3lo falta crear la marca que pueda concentrar la identidad del servicio de seguros.

Existiendo la marca de seguros, todas las operaciones internas deber3n reformular su objetivo y trabajar en equipo para lograr el posicionamiento de la marca.

No podr3 existir el servicio de seguros que satisfaga las necesidades de los clientes sin la interrelaci3n operativa entre la Gerencia Comercial, de administraci3n y de marketing que con la estructura tecnol3gica compartida pueda generar informaci3n oportuna, procesos simples y flujos continuos de procesos orientados a satisfacer las necesidades de los clientes.

## CONCLUSIONES GENERALES

El negocio de seguro automotriz de Volkswagen Servicios Financieros México puede crecer a mediano plazo en la medida que hoy replantee el sentido de su estrategia de administración ya que desde agosto 2011 a la fecha ha tenido como objetivo satisfacer las necesidades de la Compañía y no ha considerado la importancia que en el negocio tienen los clientes.

La Compañía se encuentra en el momento preciso de detener la inercia de acción generada a consecuencia de la implementación de un modelo de compra venta de seguro automotriz que creó la plataforma de negocio en el que los concesionarios de la marca Volkswagen contratan seguros automotrices con la financiera a cambio de ser partícipes del 15% del valor de cada seguro promovido. Es decir, el modelo implementado ya cumplió su primer objetivo, acaparar las ventas de seguro automotriz.

Ahora este objetivo estuvo negociado privilegiando a sus principales clientes, los concesionarios. Pero poco a poco y después de año y medio de operar, el nuevo modelo ha dejado a flote las deficiencias del modelo que fueron pasadas por alto pero que en la realidad de la operación del negocio de seguros están cobrando un costo que a mediano plazo ponen en riesgo el equilibrio del negocio de seguros.

La financiera debe reconsiderar el objetivo de su negocio de seguros, debe hacer un alto y mover de lugar de importancia en el negocio, a sus clientes finales. Ya que no basta con lograr que los clientes firmen un contrato de financiamiento que adhiere la contratación de un seguro automotriz sino que debe aprovecharse a los clientes para crear en ellos la confianza de contar con un seguro automotriz de la marca, que pueda ganar su preferencia y que se convierta en un cliente que por convicción propia desee renovar su contrato de seguro al año de vigencia o al término del contrato de financiamiento. Es decir, no sólo se debe buscar amarrar el primer contrato de seguro sino trabajar por satisfacer las expectativas de esos mismos clientes y lograr su preferencia para segundas o terceras contrataciones.

De tal forma que el negocio de seguros debe considerar a sus clientes finales y tomar en cuenta lo que necesitan pues con datos precisos y atinados, el negocio de seguros puede conseguir o solo la venta de seguros sino la satisfacción de sus clientes.

De acuerdo a los resultados de la investigación cualitativa, en el mercado de las financieras automotrices el cliente cuenta con ofertas atractivas de la competencia por lo que la marca de Volkswagen Servicios Financieros debe crear un diferencial en el servicio.

La financiera puede crear el diferencial de servicio en la calidad de sus operaciones asegurando al cliente que el servicio de seguros le generará una buena experiencia lo que le garantiza: Atención oportuna, procesos fáciles, respuestas rápidas, soluciones inmediatas, atención especializada. Y para lograrlo, Volkswagen Servicios Financieros debe cerrar las brechas que hoy existen entre sus departamentos internos y hacerlos trabajar de forma sincronizada y en equipo por un mismo objetivo: Calidad en el servicio.

En suma, se debe crear valor en las operaciones que generan la experiencia agradable cuando los clientes reciben un servicio de seguro. Eliminar los esfuerzos aislados y crear una cadena de valor de operaciones donde cada participante sabe con claridad qué debe entregar, cómo y cuándo al siguiente integrante de la cadena para que así, todos, a su debido tiempo y forma logren el entregable final para los clientes: servicio de calidad.

La financiera y sus socios estratégicos deben crear vínculos con los clientes, mantenerse cerca de ellos, atentos a conocer sus necesidades de servicio y a incluir todo este conocimiento en las estrategias comerciales y de operación que se emprendan para mantener en equilibrio constante el crecimiento del negocio de seguros-

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón, González Juan Ángel (1998). Reingeniería de Procesos Empresariales. Teoría y Práctica de la Reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y valores corporativos. Fundación CONFEMETAL.

Burton, Celia. Michael Norma (1999). La Gestión por Proyecto. Una Guía Práctica. Editorial Paidós.

C, Laudon Kenneth & P. Laudon Jane (2008). Sistemas de Información Gerencial. Editorial Pearson Prentice Hall. Décima Edición.

Cornelis, A. de Kluver (2001). Pensamiento Estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos. Editorial Pearson Prentice Hall.

Hoffman, K. Douglas & Bateson, John E. (2002). Fundamentos de Marketing de Servicios: Conceptos, Estrategias y Casos. México. International Thompson Editores.

J., Grahan Robert. L. Englund Randall (1999). Administración de Proyectos Exitosos. Fundamentos para los Gerentes de Proyectos. Editorial Pearson Prentice Hall.

Mazacaga, Jorge. Pascual Alejandra (2006). Organización Basada en Procesos. Alfaomega Ra-Ma Segunda Edición.

Meltzer, Morton F. (1983). La información: Recurso Fundamental de la Gerencia. Cómo buscarla, utilizarla y manejarla. Editorial Norma

T, Jones Daniel & P, Womack James (2012). Lean Thinking.

Underhill, Paco (2003). „Por qué compramos? La Ciencia del Shopping. Gestión 2000

## CURSOS

UPAEP. Curso de Metodología LEAN. Mayo 2013

## PfGINAS DE INTERNET

[http://www.amis.org.mx/InformaWeb/Documentos/Archivos/Seguro\\_Mexicano\\_2011.pdf](http://www.amis.org.mx/InformaWeb/Documentos/Archivos/Seguro_Mexicano_2011.pdf)

<http://www.avgseguros.com/contenidos/item/31-la-importancia-de-asegurar-tu-auto>

<http://www.condusef.gob.mx>

<http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2012/08/09/mexicanos-compran-mas-seguros-autos>

[http://www.fitchmexico.com/ArchivosHTML/RepEsp\\_10901.pdf](http://www.fitchmexico.com/ArchivosHTML/RepEsp_10901.pdf)

[www.volkswagenag.com/content/](http://www.volkswagenag.com/content/)