

174

Visión 360 de cliente
Desarrollo, gestión y fidelización

Estudio realizado por: Àlex Lansac Font
Tutor: Josep Gendra i Hom

Tesis del Master en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras

Curso 2013/2014

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de ARAG SE, Sucursal en España



Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto

Presentación y agradecimientos

Siempre he tenido una especial predilección por los temas tecnológicos tanto en el ámbito personal como en el ámbito profesional, siendo esta una de mis grandes aficiones y pasiones.

A lo largo de los ya casi 13 años que llevo en el sector asegurador, siempre he intentado mejorar los procesos en los cuales me he visto envuelto aprovechando las nuevas tecnologías disponibles en el mercado, aunque no siempre he podido lograr mis objetivos por falta de conocimiento de las herramientas, de las cuales había oído hablar pero no conocía su alcance final o del coste que suponen las mismas.

Por otra parte, siempre he considerado que el cliente debería ser el foco del negocio de las aseguradoras y la sensación que he tenido a lo largo de estos años tanto como empleado como cliente, es que las compañías no hemos tenido mucho en cuenta esta misión, con lo que tenemos un largo camino por delante para tratar de hacer que el cliente sea finalmente el centro de nuestro día a día.

Gracias a la oportunidad que me ofreció la empresa en la que trabajo de realizar este master de Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras y a los conocimientos que he adquirido durante el año, he tratado de juntar mi afición por la tecnología, el conocimiento del sector y la búsqueda de soluciones para tratar el problema que hay en la gestión del cliente de las compañías aseguradoras para desarrollar esta Tesis.

Quería en primer lugar agradecer el apoyo incondicional de mi mujer, Patricia, la cual ha estado apoyándome desde que nos conocimos pero especialmente en los dos últimos años. Durante este último año en concreto, en el cual he compaginado el trabajo y el master siempre me he sentido apoyado, escuchado y comprendido, hecho que me ha dado la fuerza necesaria para poder llevar a cabo este difícil año.

En segundo lugar, quería agradecer a mis padres, a mi madre que siempre la tengo cerca y a mi padre que nos dejó hace menos de dos años, por estar siempre ahí, por confiar en mí en momentos en los que no se lo he puesto excesivamente fácil y por ayudarme siempre en cualquier faceta o situación de mi vida.

En tercer lugar quería agradecer a mi tutor, Josep Gendra por su ayuda durante la realización de esta tesis. Agradezco la dedicación que ha tenido en la tesis, el tiempo invertido en la misma y la información que me ha dado que ha sido fundamental para la orientación de este trabajo.

En cuarto lugar quería agradecer a la compañía DAS Internacional por darme la oportunidad de realización de este master que ha ayudado a mejorar mis conocimientos en cuanto al mercado asegurador y a favorecer mi desarrollo profesional.

También agradecer a mis compañeros de trabajo Carolina Sáez y David Fernández por la ayuda e información que han aportado a la investigación que he realizado para la realización de la tesis.

Por último, agradecer a los compañeros de master, con los que hemos pasado muy buenos momentos a lo largo del año. He tenido la oportunidad de conocer a gente maravillosa, tanto en el ámbito personal como profesional y poder compartir los conocimientos de cada una de las empresas de las que formamos parte todos los alumnos.

Resumen

Hasta hace unos años, el funcionamiento de las compañías aseguradoras siempre fue enfocado a la visión de productos cerrados sin tener en cuenta cual era la sensación o experiencia del cliente frente a los productos ofertados. Poco a poco y con el uso generalizado de las herramientas que se han ido extendiendo con los años entre todos los públicos como internet, redes sociales o el uso de tecnología móvil, el cliente cada vez está más informado, formado y acostumbrado al uso de esta tecnología para la comparación entre productos similares y a recabar información u opiniones sobre el trato, precio o incluso servicio de las mismas, hecho que obliga a las compañías a tener más en cuenta qué es lo que piensan y quieren los clientes para poder anticiparse y satisfacer las necesidades de los mismos.

En esta Tesis, trataremos de indagar sobre las herramientas y actitudes que ya están al alcance de las compañías y tratar de establecer nuevas vías para la fidelización y mejora de la experiencia de los usuarios con el sector asegurador.

Resum

Fins fa uns anys, el funcionament de les companyies asseguradores sempre havia estat enfocat cap a la visió de productes tancats sense tenir en compte quina era la sensació o experiència del client en enfront dels productes oferts. A poc a poc i amb l'ús generalitzat de les eines que s'hi han estès amb els anys entre tots els públics com internet, xarxes socials o l'ús de la tecnologia mòbil, el client cada cop està més informat, format i acostumat a l'ús d'aquesta tecnologia per la comparació entre productes similars i a la cerca d'informació o opinions sobre el tracte, preu o inclòs el servei de les mateixes, fet que obliga a les companyies a tenir més en compte que és el que pensen i volen els clients per poder anticipar-se i satisfer les necessitats dels mateixos.

En aquesta Tesi, tractarem d'endinsar-nos sobre les eines i actituds que ja estan a l'abast de les companyies i tractar d'establir noves vies de fidelització i millora de l'experiència dels usuaris amb el sector assegurador.

Summary

Until recently, insurance companies had a mainstream product approach ignoring what the customer's general perception or experience was with the products on offer. Gradually however, with the overall use of mediums that has expanded over the years reaching all kinds of public groups such as the internet, social platforms or the use of mobile technologies, customers are increasingly more informed, prepared and used to using these technologies to compare similar products available gathering information and opinions about deals, prices and even the service offered by the market players. The result is that companies are forced to take greater account of customer needs and views which make them able to anticipate and satisfy demand.

The objective of this thesis is to explore the tools and attitudes companies currently have and to try to establish new pathways for customer loyalty and to improve users' experiences with the insurance sector.

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. VISIÓN 360 EN LA ACTUALIDAD.....	11
2.1. CAMBIO DE VISIÓN EN EL MARKETING DE LAS ORGANIZACIONES.....	12
2.2. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM).....	14
2.3. BREVE HISTORIA HASTA LA ACTUALIDAD.....	17
2.4. ESTADO ACTUAL DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN 360.....	20
2.5. SECTORES QUE UTILIZAN SISTEMAS DE VISIÓN 360.....	25
3. VISIÓN 360 EN EL SECTOR ASEGURADOR.....	31
3.1. ESTADO ACTUAL DEL SECTOR ASEGURADOR.....	31
3.2. USO DE LA TECNOLOGIA EN EL SECTOR ASEGURADOR.....	32
3.3. GESTIÓN DE DATOS DE ASEGURADOS.....	36
3.4. DATA MINING (MINERÍA DE DATOS).....	37
3.5. RECONOCIMIENTO DE RELACIONES.....	38
4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN EL SECTOR ASEGURADOR..	43
5. FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE.....	45
5.1. PREDICCIÓN DE LA ANULACIÓN DE LAS PÓLIZAS.....	49
5.2. MOTIVOS DE ANULACIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES.....	50
5.3. ACCIONES PARA EVITAR LA PÉRDIDA DE CLIENTES.....	54
5.4. MULTICANALIDAD EN GESTIÓN DE ASEGURADOS.....	59
5.5. VINCULACIÓN DE ASEGURADOS EN LA COMPAÑÍA.....	61
5.6. UNIFICACIÓN DE PÓLIZAS DE CLIENTES.....	62
6. CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES.....	65
6.1. DEL MODELO TRADICIONAL AL B2B2C.....	65
6.2. MARKETING VIRAL Y MEMBER GET MEMBER.....	68

7. CONCLUSIONES.....	73
8. BIBLIOGRAFÍA.....	75
AUTOR.....	81

Visión 360 del cliente

Desarrollo, gestión y fidelización

1. Introducción

Con esta tesis se pretende trabajar sobre cuáles son las herramientas disponibles para la gestión de las personas como foco del negocio, ya utilizadas en sectores tan importantes como el bancario e intentar adaptarlo al sector asegurador.

Creemos en la necesidad de utilizar al cliente como herramienta para potenciar un negocio el cual, debido al complicado entorno por el que nos vemos inmersos en los últimos tiempos, ha tenido una ligera retrocesión y una pérdida de confianza por parte del público objetivo el cual debemos recuperar y acercarnos a él.

Es por ello que consideramos totalmente necesario establecer unas pautas de seguimiento y control de los mismos clientes con el fin de satisfacer sus necesidades y tratar de conseguir que vuelvan a considerar el mundo asegurador como un servicio útil y necesario para el día a día del cliente.

La velocidad de cambio con la que estamos ya acostumbrados a lidiar, obliga a las compañías aseguradoras a adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías o formas de hacer, en algunos casos muy costosas, que no siempre tienen el resultado esperado por las compañías. De lo contrario, no adaptarse a ellos puede ser una desventaja comparativa con el resto de mercado y en nuestro caso concreto, en el que vamos a desarrollar parte de la Tesis, frente a otras empresas especializadas en un negocio como la defensa Jurídica, poco arraigada dentro de la cultura de nuestros potenciales clientes, a diferencia de países como Estados Unidos o Alemania.

Es por ello que vamos a focalizarnos en la parte más importante de la gestión del cliente 360 con estrategias basadas en CRM (Customer Relationship Management) donde buscaremos controlar la lealtad del cliente para crecer de forma rentable en el tiempo.

En esta Tesis, vamos a ver por una parte, en qué sectores se está trabajando ya en modelos de visión cliente, cuál es la situación actual del sector asegurador respecto a esta misma visión y que podemos hacer dentro del sector para lograr la visión cliente y poder ofrecer al cliente lo que éste necesita para lograr conseguir nuevos clientes y fidelizar a los que actualmente ya tenemos en cartera.

Como consecuencia de ello podemos convertir al cliente en embajador de la misma, tanto a nivel personal como en redes sociales, internet, etc., lo que revertiría en la compañía para:

- Incrementar el número de clientes.
- Fidelizar y conseguir la lealtad del cliente.
- Maximizar la rentabilidad de cada cliente durante su ciclo de vida.

Dicho esto, la orientación al cliente parte de un modelo de datos único (CRM que veremos a continuación) donde tenemos identificado a cada cliente y donde podemos ir indicando las interacciones con el mismo a lo largo del tiempo para poder anticiparnos a las necesidades del mismo.

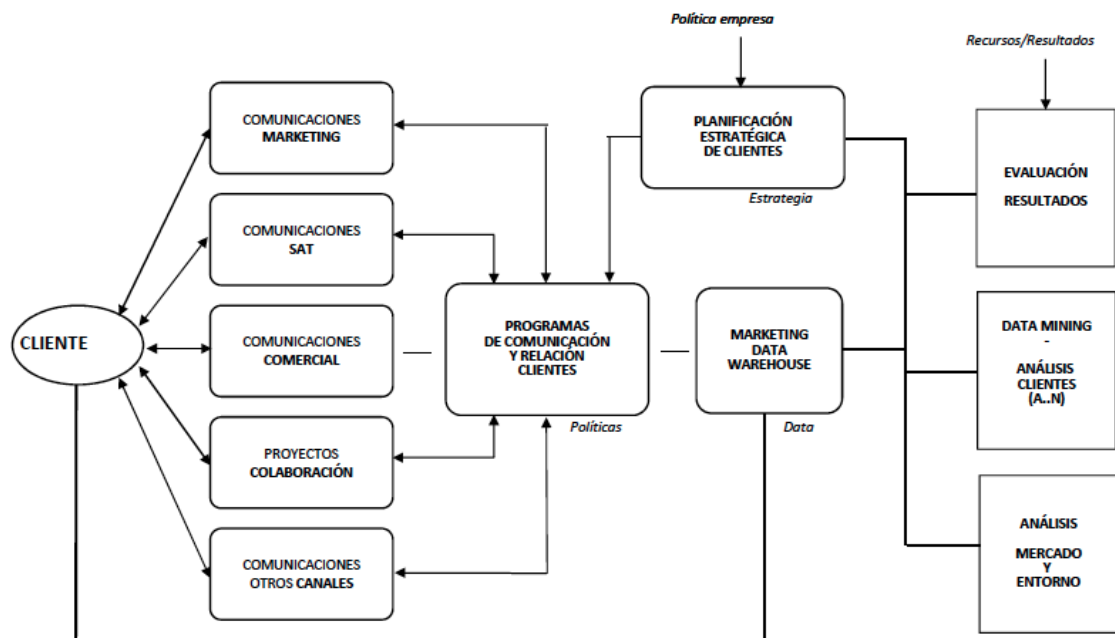
Ahondaremos en la historia del uso de técnicas de Visión 360, en los sectores en los que se está trabajando con Visión 360 y cuáles son las herramientas tecnológicas que a día de hoy ya nos permiten trabajar esta visión y así poder integrar nuestros servicios con las necesidades del cliente para poder conseguir un caso como el comentado.

2. Visión 360 en la actualidad

La Visión 360 del cliente no se trata simplemente de unas herramientas informáticas que mediante la introducción de unos datos externos junto con los datos de los asegurados, dé a las organizaciones una idea de lo que las compañías deban realizar para conseguir unos buenos objetivos en la empresa.

Si bien es cierto que es necesario el desarrollo de algunas herramientas informáticas, el cambio debe realizarse desde todos los ámbitos de la empresa, desde la estrategia de la compañía, las herramientas y procesos informáticos o el día a día de todos los empleados, es decir, todo debe estar involucrado en un cambio de tendencia donde el cliente es el centro de gestión de todas nuestras operaciones.

Gráfico 1: Sistema relacional con el cliente.



Fuente: Manuel Alfaro, ESADE.

En esta primera parte, vamos a ver los cambios y sistemas que se necesitan en las organizaciones para poder desarrollar la visión de cliente 360 grados, donde el cliente es el origen y final de nuestros esfuerzos como compañía para la obtención de resultados deseados.

2.1 Cambio de visión en el Marketing de las organizaciones

En los últimos años se está hablando de cambio de tendencia desde el punto de vista de Marketing y Ventas en el que cada vez se está teniendo más en cuenta la figura del cliente como asociado en una relación duradera frente la tendencia que había hasta el momento en estrategias de Marketing relacionada con la acción sobre el producto ofertado por la compañía.

Sobre los años 50, E. Jerome Mc Carthy¹ definió el Marketing basado en las 4 P: Producto, Punto de venta, Promoción y Precio y aún hoy, pasados más de 60 años, este enfoque sigue siendo la base para el desarrollo de las estrategias de muchas compañías, aunque cada vez se está viendo un cambio de las mismas hacia un Marketing más focalizado en la aproximación al cliente para construir una relación duradera con sus mejores clientes.

Conocimiento del cliente, adecuación a la oferta, valor percibido en intensidad en las relaciones, definen el nuevo enfoque del Marketing.

Conceptualmente las diferencias entre el Marketing transaccional y el nuevo enfoque del Marketing relacional son las siguientes:

Marketing Tradicional (MKT Tradicional): Enfocado a las ventas del momento, centrando su acción en el producto o el servicio que ha generado la empresa, buscando venderlo lo antes posible para rentabilizar el negocio y agilizar las existencias.

Marketing relacional (MKT Relacional): De atracción y relacional, cuyas piezas clave son la gestión estratégica de relaciones de colaboración entre clientes y otros actores, con el objetivo de crear y distribuir valor de forma equitativa.

Las características principales que se distinguen entre los dos tipos de Marketing son:

- Atraer vs Fidelizar: El MKT tradicional se centra en atraer a los clientes, centrándose en la captación de clientes susceptibles de comprar los nuevos productos comercializados. El MKT Relacional busca el mantener a los mejores clientes en las organizaciones, es decir la fidelización del cliente, a través del conocimiento mutuo, confianza y colaboración. El intercambio de información y conocimiento juega un rol clave en la creación de valor y las organizaciones necesitan saber gestionar y administrar esta información mediante sus plataformas informáticas y el personal de las mismas.
- Monólogo vs Diálogo: El MKT tradicional tiene una comunicación unidireccional dejando al cliente en un papel pasivo. El MKT Relacional busca construir una relación con el cliente a través de los distintos canales de interacción establecidos por las compañías.

¹ Profesor de contabilidad estadounidense en la Michigan State University entre otras. Él es el autor del influyente libro básico de comercialización. Un enfoque de gestión.

- Persuasión vs Información: Tradicionalmente la comunicación entre marca y cliente se basaba en la necesidad de la propia marca con la finalidad de persuadir al cliente sobre las bondades del producto mostrando escaso interés por lo que sucede posteriormente a la compra. En la nueva visión del marketing, bajo la premisa del beneficio mutuo, el intercambio de información es la clave de la creación de valor.
- Intrusiva vs voluntaria: La publicidad tradicionalmente ha llegado al cliente de forma intrusiva a través de los diferentes canales de comunicación, pero en la actualidad el cliente recibe tal cantidad de información que crea rechazo o indiferencia en el mismo.
Con el MKT relacional, se origina un marketing consentido donde las organizaciones solicitan la autorización previa al cliente para establecer un diálogo el cuál beneficia a ambas partes, con lo que las organizaciones pueden crear ofertas y propuesta de valor atractivas para el cliente.
- Datos vs Conocimiento: Las empresas disponen de datos de los clientes pero desconocen a su cliente final con lo que la investigación de mercado se convierte en la herramienta para obtener información del público objetivo.
Una estrategia relacional supone una herramienta para comprender aspectos de los clientes: preferencia, hábitos de compra, servicios utilizados, canales de interacción, respuestas a promociones, entre otros. En la actualidad, la incorporación de nuevas tecnologías de la información y el desarrollo del marketing permiten explorar los datos de los clientes para transformarlos en conocimiento útil para una toma de decisiones orientada a incrementar el valor de la oferta.
- Corto plazo vs Medio-Largo plazo: En el MKT Tradicional ha priorizado el resultado a corto plazo y por tanto la relación con el cliente es ocasional y generalmente en función de los intereses y necesidades de la empresa.
En el MKT Relacional se busca el gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, fundamentado en la premisa de que el valor y la rentabilidad de un cliente satisfecho aumentan con el paso del tiempo.
- Homogenización vs Diferenciación: Los productos cada vez son más similares entre las distintas opciones de mercado. El trato con el cliente y el servicio se están convirtiendo en uno de los pocos elementos diferenciadores entre las marcas y una interacción con el cliente es una oportunidad para mejorar el conocimiento sobre sus preferencias y necesidades que si son gestionados por las empresas son difíciles de imitar por la competencia.
- Marketing de masas vs Personalización: Estamos habituados a una gran cantidad de publicidad que recibimos diariamente y en todos los medios de comunicación posibles.
Si vemos al cliente como un individuo con sus necesidades particulares y adaptamos nuestra publicidad hacia el mismo o hacia el segmento de cliente similar al del cliente, mejora la comunicación con el cliente, y éste muestra más interés en las propuestas de la compañía.
- Competencia vs Colaboración: En el MKT Tradicional los consumidores seleccionan los productos en base a la comparación de ofertas. Por el contrario en el Marketing relacional el principio es que la mejor forma de

crear valor es la interdependencia, la cooperación continua, la estrecha interacción y mutua independencia.

- **Productos vs Experiencias:** El MKT tradicional se centra en el producto de forma que éste puede definirse en términos de características y ventajas funcionales.

En el MKT Relacional, los productos ya no son solo objetos con características funcionales sino medios para facilitar experiencias valiosas y memorables a los clientes que éste retenga en su memoria y determina el comportamiento del cliente en el futuro con la marca.

Para una correcta aplicación de la Visión 360 en el cliente, debemos inclinarnos hacia un MKT Relacional en el cual buscaremos que el cliente sea un cliente Leal que se convierta en un promotor de nuestros servicios, se vincule emotivamente con la organización, repita la compra de los productos, colabore con la empresa, y permanezca largo tiempo como cliente de la organización siendo rentable para la compañía.

2.2 Customer Relationship Management (CRM)

El CRM hace referencia tanto a la estrategia de negocio, enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de los clientes y desarrollar esa relación.

El Marketing relacional y el CRM en ocasiones se muestran como sinónimos si bien el CRM se basa en una serie de soluciones para conseguir desarrollar la teoría del Marketing relacional. Es la respuesta estratégica a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes.

El CRM requiere una filosofía de la empresa centrada en el cliente y una cultura que apoye decididamente los procesos de marketing, ventas y servicio.

CRM no se limita a la relación de compraventa, sino también a la gestión y registro de la información obtenida en las dudas, sugerencia, reclamaciones o quejas que provengan del cliente desde cualquier canal que la empresa ponga a disposición del mismo. Implica utilizar las nuevas tecnologías que van apareciendo en el mercado para tratar de conocer el cliente más a fondo, aprendiendo de éstos y estableciendo relaciones duraderas.

En este proceso hay que tener en cuenta cuatro pilares básicos:

- **Estrategia:** La implantación de herramientas CRM debe estar alineada con la estrategia corporativa y estar en consonancia de las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a la relaciones con los clientes.
- **Personas:** Los resultados siempre aparecerán con el correcto uso que se haga de la tecnología que pueda aportar CRM. Se ha de gestionar el

cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.

- **Procesos:** Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces.
- **Tecnología:** Hay soluciones de CRM al alcance de organizaciones de todos los tamaños y sectores, aunque claramente la solución necesaria en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos.

A continuación hablaremos de cuáles son los beneficios de implantación de un programa CRM en una empresa:

Gráfico 2. Potenciales beneficios de un programa CRM

BENEFICIOS	
Mayor conocimiento del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa • Personalizar de forma más precisa • Tener centralizada toda la información • Accesibilidad a la información de todos los empleados • Disponer de un perfil dinámico de clientes • Conocimiento de mercado para las direcciones de ventas y marketing
Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del grado de satisfacción de los clientes • Desarrollo de la relación • Reducción de los costes de las campañas de promoción de nuevos clientes • Aumento del marketing viral • Comunidad de clientes
Aumento de las ventas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Up-selling</i> • <i>Cross-selling</i> • <i>Price premium</i>
Reducción costes de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Menores costes de atención al cliente • Menores costes de rotación de empleados

Fuente: Lluís G. Renart Cava, profesor de IESE

Mayor conocimiento y personalización del trato: Al disponer de toda la información centralizada toda la información de un cliente como son sus datos personales, productos contratados, frecuencia y lugar de compra, los canales de contacto utilizados así como la respuesta a las acciones comerciales desarrolladas sobre el mismo, su rentabilidad y su grado de fidelización, permite realizar acciones concretas con productos o servicios adaptados a la necesidad del mismo.

Actualmente el cliente accede a la empresa mediante multitud de canales diferentes y las herramientas CRM son ideales para la recopilación de toda esta información. Todas las personas sensibles a tener contacto con el cliente tienen que tener acceso a esta información de forma fácil como por ejemplo el

empleado de una oficina bancaria, caso que desarrollaremos en capítulos siguientes.

Otra ventaja del CRM es que permite desarrollar un perfil dinámico sobre el cliente ya que la satisfacción del mismo no es algo estático y puede variar en el tiempo. Conocer el estado del cliente puede prever una baja de la compañía o servicio e irse con la competencia, por lo que CRM puede anticiparnos a este movimiento antes de que ocurra si la información introducida en el mismo es la correcta y se actualiza con cada contacto con el cliente.

Aumento de la satisfacción del cliente: Permite un mayor desarrollo de la relación empresa-cliente aumentando la satisfacción y el grado de fidelización. Los clientes que sienten que la empresa tiene un trato personalizado con él, se sienten mejor que los clientes tratados todos de forma igual independientemente de cuáles sean sus necesidades.

Además los clientes que sienten un lazo con la organización a menudo se convierten en promotores eficaces sin ningún coste para la empresa.

Aumento de ventas: Con el conocimiento del cliente si éste está actualizado permite a las organizaciones personalizar propuestas de valor y acompañar al cliente en vida, ofreciendo en cada momento los productos o servicios necesarios en cada momento. Si el cliente está satisfecho en una compañía, las posibilidades de las mismas para ofrecer Cross-selling (venta cruzada), ofertando productos distintos o de up-selling (incrementar el importe de las compras) se multiplica.

Paralelamente si el cliente está satisfecho con los servicios o productos ya comprados a una organización, éste estará dispuesto a pagar un precio mayor (Price Premium) del que ofrecen las competidoras por productos similares, como por ejemplo los usuarios de Apple con Iphone.

Reducción de coste de los servicios: El cliente fiel suele generar menores costes de atención al cliente ya que conoce los productos y servicios de la empresa y está familiarizado con su uso.

Por otra parte, también reduce costes en cuanto a personal ya que como todos los datos del cliente están registrados así como, contactos con el cliente, campañas realizadas sobre el mismo y respuesta de éste, productos contratados... con lo cual si el cliente por ejemplo, no ha accedido a la compra de un producto ofertado, la compañía tiene la información necesaria para no volver a ofrecer este producto al cliente a no ser que éste lo demande.

Gráfico 3. Resultados de implementación de CRM



Fuente: Lluís G. Renart Cava, profesor de IESE

2.3 Breve historia hasta la actualidad

El uso de la información de clientes para la venta de los productos de las compañías, empezó durante la década de los años 80, donde se empezó a explotar la información que los empleados generaron en los servidores de las compañías. Hasta ese momento el uso de ordenadores no se generalizó entre las empresas por lo que gestionar bases de datos no resultaba una tarea sencilla.

A finales de los 80, se empezaron a desarrollar los primeros sistemas de administración de contactos que permitían tener almacenados todos los datos de clientes en un solo lugar y acceder a ellos fácilmente. Su uso fue poco práctico y solo se utilizó para almacenar información y consultar los datos de los contactos sin poder explotar dicha información.

A mediados de los 90, en el año 1995, se empieza a hablar de “Administración de la relación con el cliente” y se empiezan a crear herramientas para la gestión de los Call Centers o Centros de llamadas donde se almacenaban datos con difícil acceso y por consecuencia poco útiles ya que no se enlazaban con otras aplicaciones de las compañías y no podían utilizarse para otros casos que no fueran los propios de las gestiones de los Call Centers.

A finales de los 90 se empezó a hablar de CRM, creando software para las gestiones de pre-venta, venta y post-venta y todos los tipos de relación con el cliente pero las empresas perdieron la fe en los sistemas CRM ya que en ese momento, se entendía que CRM era un elemento tecnológico y se perdía de

vista la parte humana la cual exigía un gran esfuerzo para la estrategia CRM que no se desarrolló.

Los usuarios finales no eran conscientes de la importancia de recopilación de todos los datos de los clientes, hecho que provocó la poca usabilidad de los datos almacenados y en consecuencia el fracaso. Además hasta el momento los software utilizados sólo se gestionaban desde departamentos concretos (por ejemplo por el departamento de ventas) y no estaban sincronizados con el resto de departamentos de la empresa, hecho que empeoró la situación de los mismos.

A inicios de los años 2000 se empezó a ver que CRM no era sólo la gestión de los software sino también una estrategia de negocios que debía adoptar la empresa de negocios para incrementar los ingresos a través de estrategias relacionadas con el cliente y con ello contar con una Visión 360 del cliente.

A partir de 2008, CRM empieza a hacer uso de las redes sociales e integra nuevos canales de contacto como por ejemplo Twitter o Facebook. Se empezó a ver que el mercadeo era posible a través de las redes sociales y que los clientes podían expresar sus opiniones a través de las mismas.

Las empresas entendieron que los clientes no siempre expresaban su opinión de forma directa y que cada vez era más popular las opiniones acerca de sus servicios o productos a través de las redes sociales por lo que empezaron a crear nuevas herramientas (CRM Social) para poder estar en contacto con los clientes a través de estas redes y poder controlar los comentarios que se hacían sobre sus productos.

En 2012 se empezaron a integrar las herramientas de CRM social dentro de los sistemas de Administración del cliente.

A partir de 2013 se empieza a trabajar sobre el CRM Móvil para reducir costes en cuanto a equipos y recursos utilizados por las empresas y poder entregar al cliente final herramientas que permitan un contacto con la empresa, menos costoso, más atractivo para el cliente y más útil independientemente de donde se encuentre el cliente.

Con esta breve historia de estrategia CRM vamos a ver porque es necesario el intensificar en la Visión 360 en todos los sectores, principalmente el sector asegurador, para poder establecer el vínculo buscado con el cliente que favorece en la rentabilidad de las compañías.

Tanto en el sector servicios como en la industria, las empresas han visto la necesidad de reorientarse hacia las necesidades de los clientes con sus productos y servicios, y dejar atrás cada vez más, la política de creación de productos que posteriormente los departamentos comerciales y marketing tienen que vender sin margen de adaptación según las necesidades del mismo.

El modelo de negocio tradicional, donde los clientes perduraban durante mucho tiempo en una misma compañía y tenían fidelidad, tanto por desconocimiento

del resto de servicios ofrecidos por el resto de compañías, como por no tener los medios disponibles de comparación o sencillamente, por no haber una competencia muy agresiva entre las compañías que ofrecen los servicios, aunque perdura, está evolucionando hacia un modelo más competitivo y con gran movilidad entre compañías, lo que supondrá una gran volatilidad en cuanto a los clientes que tienen en cartera.

Entendemos perfectamente la necesidad de trabajar con herramientas que nos permitan gestionar estos clientes y tratar de ofrecer a los clientes lo que necesitan en cada momento, adaptando no sólo nuestros productos, sino nuestro trato personal o servicio a cada momento y necesidad de cliente.

En un momento como el actual en el que debido a la fuerte competencia en cualquier tipo de mercado, la fuerte crisis en la que estamos todavía viviendo y la falta de capital por parte de las familias hace que las empresas tengan que reinventarse y dedicar sus máximos esfuerzos en poder atraer a los clientes con el menor coste posible.

Ello obliga al mercado a una innovación continua y adaptación a las nuevas tecnologías que pueden hacer más fácil la gestión y uso de información del cliente para favorecer el acercamiento al cliente. Hay diversos estudios en los que diferencian entre los dos pilares de la innovación a los cuales debe hacer frente cualquier compañía o empresa, lo que denominamos como “Hard Innovation” y “Soft Innovation”.

- Hard Innovation o innovación de bata blanca, es la que hace referencia a la investigación en laboratorios o departamentos de I+D de las empresas, donde desarrollan nuevas tecnologías, patentes o productos para poder ofertar al producto. En el mercado asegurador haría referencia a la creación de nuevas coberturas o nuevos productos.
- Soft Innovation, en este caso es la innovación sin bata blanca que hace referencia a la innovación que desarrollamos en el contacto con el cliente, desde el cómo nos comunicamos con el cliente, el servicio que le ofrecemos, hasta la atención recibida por este en cualquier momento y su satisfacción.

Lo que hemos denominado con Hard Innovation tiene unos costes muy superiores a los Soft Innovation, y en mercados como la tecnología, es necesario la inmediata adaptación de sus productos a los nuevos avances tecnológicos, ya que son parte principal de sus productos con lo cual es imprescindible el dedicar esfuerzos en la primera parte para posteriormente dedicar esfuerzos en la parte más cercana al cliente.

En sectores como el asegurador, donde los productos entre las diferentes compañías del mercado cada vez son más homogéneos, así como las prestaciones de los mismos, la fuerte competencia entre los diferentes actores del sector asegurador, hace que cada vez más, tengamos que derivar hacia estrategias no tanto de I+D para diferenciarnos sino acercarnos al cliente y enfocar nuestros servicios hacia la orientación al cliente, por lo que deberíamos centra-

lizar nuestros esfuerzos en la parte humana y aprender a gestionar a nuestros clientes tal como éstos nos requieren que lo hagamos.

La orientación al cliente en el caso de las aseguradoras, parte de un modelo de datos único y homogéneo en el que cada cliente queda claramente identificado, enriqueciéndose su perfil con las sucesivas interacciones del mismo con la empresa.

Ahora bien, esta visión integrada no es suficiente para conocer profundamente la cartera de clientes. Para lograr este objetivo es necesario transformar toda la información transaccional que se captura en la relación con los clientes en conocimiento útil.

La implantación de un modelo de datos ayudaría a mejorar el conocimiento del cliente y el negocio, facilitando a las compañías aseguradoras la elaboración de propuestas de maximización del valor del cliente.

Todos los clientes no son iguales y cada uno aporta un valor distinto. El modelo analítico de clientes facilita la segmentación de la cartera, el conocimiento de los patrones de comportamiento y tendencias, el análisis de la rentabilidad de cliente, la optimización del mix de canales, la optimización de precios, la optimización de las campañas de marketing y la detección de forma proactiva de patrones de baja.

2.4 Estado actual de herramientas de gestión 360

Se denomina a la inteligencia empresarial o BI² al conjunto de metodologías, aplicaciones y tecnologías que permiten reunir, depurar y transformar datos de los sistemas transaccionales e información desestructurada (interna y externa a la compañía) en información estructurada, para su explotación directa (reporting, análisis, alertas...) o para su análisis y conversión en conocimiento, dando así soporte a la toma de decisiones sobre el negocio.

Antes de entrar en cómo podemos desarrollar nuestra Visión 360 en el mercado asegurador, veremos las herramientas informáticas que actualmente ya están al alcance de las compañías y que han generado mucha información útil para la gestión de las carteras y creación de nuevas tarifas según los datos que las compañías aseguradoras tienen en su cartera de asegurados.

2.4.1. Data warehouse (Almacén de datos)

Data warehouse o Almacén de datos conceptualmente es una base de datos que integra datos de uno o varios sistemas de información de una compañía, y que está orientado a la toma de decisiones.

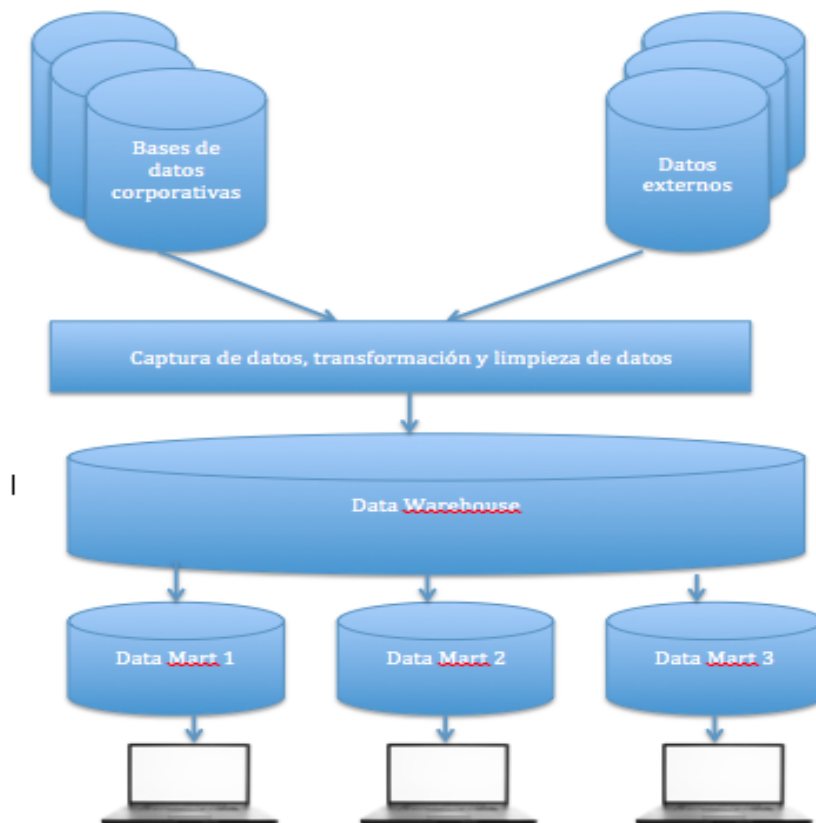
² Bussines Intelligence

Esta herramienta apareció a mediados de los años 80, y según Bill Inmon³ en 1996, uno de los primeros autores en escribir sobre los Almacenes de datos, "Un Data Warehouse es una colección de datos orientados al tema, integrados, no volátiles e históricos, cuyo objetivo es el de servir de apoyo en el proceso de toma de decisiones".

Representa el motor de los sistemas de información de la década de los 90 ya que permite integrar datos, organizarlos, almacenarlos para su posterior tratamiento analítico, y siempre bajo una amplia perspectiva temporal. Es una tecnología que transforma los datos operacionales de una organización en una herramienta competitiva, ya que los usuarios finales pueden utilizar los datos de un modo estratégico y lograr alcanzar el conocimiento oculto de los enormes volúmenes de información almacenada en la compañía.

La estructura de un Data Warehouse es la siguiente:

Gráfico 4. Estructura Data Warehouse



Fuente: Elaboración propia.

³ William H. Inmon, es un científico informático americano reconocido por muchos como el padre de Data Warehouse. Sus libros más conocidos son "Construyendo el Data Warehouse" (1992, con ediciones posteriores) y "DW 2.0: La Arquitectura para la Generación de Data Warehousing Next" (2008).

Donde las partes implicadas son:

Bases de datos corporativas y Datos externos: Son todos los datos que las compañías tienen registrados por el histórico del negocio y los posibles datos externos que pudieran tener importancia en los datos finales como coste de proveedores, datos del sector, etc.

Extracción de datos y transformación: Herramientas que sirven para transformar los datos de las bases de datos en datos útiles para el Data Warehouse.

Data Warehouse: Almacén de los datos ya explicado.

Data Mart: Almacenes de datos especializados, diseñados para aportar necesidades de análisis específicas para un único departamento o área funcional de la empresa, por ejemplo Dirección Técnica, Marketing, Siniestros, etc... Son utilizados por menos usuarios y contiene menor cantidad de datos con lo cual hacen que con esta división, la aplicación tenga un funcionamiento y carga bastante elevado que si extrajéramos la información directamente de un Data Warehouse centralizado.

Las principales ventajas de disponer de un Data Warehouse son:

- El fácil acceso a una gran variedad de datos para los usuarios finales.
- El funcionamiento de los sistemas de apoyo a la creación de informes de tendencia, por ejemplo, las ventas realizadas en un punto concreto durante un periodo, o informes de excepción, como los informes que muestran la situación actual con la situación esperada.
- Éstos pueden trabajar en conjunto y por tanto aumentar el valor operacional de las aplicaciones empresariales.

Por el contrario las desventajas son las siguientes:

- Los altos costes de mantenimiento ya que son estáticos.
- Pueden quedar obsoletos relativamente pronto.
- El mal uso de la herramienta por desconocimiento del funcionamiento por parte del usuario, genera errores en la información generada y supone una pérdida de tiempo para la compañía.
- Si algún dato es incorrecto los datos extraídos tienen errores por lo que también supondría un coste para la compañía.

2.4.2. Big Data

Según José Manuel Inchausti⁴, Big Data constituye la frontera de la capacidad de procesar, almacenar y analizar datos de gran volumen, a mucha velocidad, de gran variedad y con suficiente veracidad.

⁴ Actual Director General de Soporte en Mapfre

Ricardo Barranco Fragoso⁵ lo define como la tendencia en el avance de la tecnología que ha abierto las puertas hacia un nuevo enfoque de entendimiento y toma de decisiones, la cual es utilizada para describir enormes cantidades de datos (estructurados, no estructurados y semi estructurados) que tomaría demasiado tiempo y sería muy costoso cargarlos a una base de datos relacional para su análisis.

En consecuencia, Big Data aplica para toda aquella información que no puede ser procesada o analizada utilizando los procesos o herramientas tradicionales.

La proliferación de páginas web, aplicaciones de imagen y vídeo, redes sociales, dispositivos móviles, apps, sensores, GPS, internet de las cosas⁶, etc. capaces de generar, según IBM, más de 2.5 quintillones de bytes al día, hasta el punto de que el 90% de los datos del mundo han sido creados durante los últimos dos años. Todo ello obliga a que las herramientas que puedan analizar estos datos necesiten de una gran velocidad de respuesta para obtener la información necesaria en el momento preciso.

El principal problema difícil de solventar sería la veracidad de los datos. Algunos datos son inciertos, por ejemplo, los sentimientos y la sinceridad de las personas, los sensores GPS, las condiciones climáticas, los factores económicos y el futuro.

Es difícil tratar estos datos ya que ninguna limpieza puede corregirlos y aún así, pueden contener información valiosa. La necesidad de reconocer y abordar esta incertidumbre es una de las características distintivas de Big Data.

La incertidumbre se manifiesta en Big Data de muchas formas. Se encuentra en el escepticismo que rodea a los datos creados en entornos humanos como las redes sociales, en el desconocimiento de cómo se desarrollará el futuro y cómo las personas, la naturaleza o las fuerzas ocultas del mercado reaccionarán a la variabilidad del mundo que les rodea.

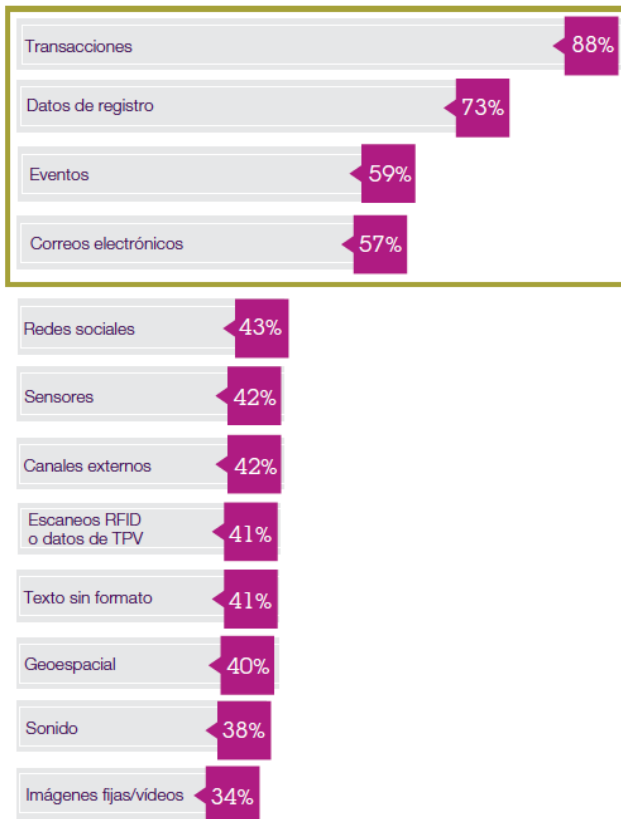
Para gestionar la incertidumbre los analistas han de crear un contexto en torno a los datos. Una forma de hacerlo es a través de la fusión de datos, donde la combinación de múltiples fuentes menos fiables da lugar a un punto de datos más preciso y útil, como comentarios sociales añadidos a la información acerca de una ubicación geoespacial.

⁵ Especialista en tecnologías de la información para la gestión de información en IBM Software Group Mexico.

⁶ Según Wikipedia, es un concepto que se refiere a la interconexión digital de objetos cotidianos con Internet como por ejemplo, libros, termostatos, refrigeradores, lámparas, etc. Especialista en tecnologías de la información para la gestión de información en IBM Software Group Mexico.

Gráfico 5: Principales fuentes de datos de Big Data

Fuentes de big data



Fuente: Internet

Para entender un poco mejor, expliquemos un ejemplo de cómo podríamos utilizar el Big Data en el mercado asegurador. Los conductores siempre van conectados aunque de forma involuntaria con los teléfonos inteligentes o smartphones e incluso algunos con GPS o aparatos de rastreo más sofisticados como el conocido Detector. Si estos clientes dieran su consentimiento al registro de sus datos para conocer cuáles son las rutas y caminos más frecuentes, horario en el que el conductor realiza estos desplazamientos, datos como la velocidad, saber dónde deja el coche... junto con la información de cliente que tenemos en la compañía como el perfil de cada cliente, tipo de vehículo, cilindrada, antigüedad del vehículo, etc. podríamos realizar una buena segmentación del tipo de riesgos y posibilidades de accidente de este tipo de conductores, así como el alcance o gravedad de los mismos para determinar un seguro de automóvil adaptado a cada segmento de cliente, personalizando así cuáles son las coberturas y precio del seguro que mejor se adecuaría a un determinado segmento de clientes con lo que podríamos optimizar la relación de la compañía aseguradora con el cliente para que éste pudiera contratar todo lo que necesita a un precio justo.

Esta es una aplicación en el seguro del automóvil pero también es válido para cualquier tipo de seguros como vida, salud, defensa jurídica, etc.... siempre que tengamos a disposición de las compañías y mediante la autorización expresa del asegurado, sus hábitos diarios mediante la conectividad proporciona-

da por cualquier herramienta tecnológica. También el estudio del comportamiento de los simples “Clics” por parte del usuario sobre cualquier aplicación o web de nuestras compañías puede darnos mucha información de qué es lo que necesita y en qué momento puede necesitar un cliente, así como lo que ya hemos comentado, del uso que se realicen de las redes sociales, como los comentarios o cuáles han sido las cosas que han despertado interés en el asegurado.

En definitiva, es una herramienta que todavía no se ha utilizado mucho en el mundo asegurador pero que aglutina toda la información relacionada con los hábitos y costumbres de nuestros asegurados con la información que poseemos de cada uno de ellos que con la explotación de los datos, podemos sacar conclusiones que ayuden a personalizar la oferta de las compañías y de esta manera mejorar la relación con el cliente.

2.5 Sectores que utilizan sistemas de Visión 360

Actualmente pocos sectores no utilizan CRM más o menos desarrollado para poder satisfacer las necesidades de sus clientes. El caso que más se aproxima al sector asegurador se trataría del sector bancario el cual vamos a analizar, y es el que vamos a desarrollar para que pueden darnos ideas que como debemos plantear nuestra estrategia con el fin de conseguir nuestro objetivo.

A raíz de la fuerte crisis en la que el sector bancario e inmobiliario se vio afectado desde el año 2007, el Foro de Estabilidad Financiera⁷ y el G-20⁸ promovió una serie de iniciativas publicadas en diciembre de 2010 para fortalecer el sistema financiero tras la crisis de las hipotecas subprime⁹.

La reforma fue promovida como revisión de Basilea II¹⁰ y motivada debido al crecimiento excesivo presentado en los balances de los bancos, cuando caía el nivel y calidad de los fondos previstos para riesgos. Además muchas entidades no tenían reservas suficientes para hacer frente a una crisis de liquidez.

⁷ Organismo internacional creado en 1999 para promover la estabilidad financiera internacional a través de un mayor intercambio de información y la cooperación en la supervisión financiera y la vigilancia de los mercados. En 2009 fue sustituido por el Consejo de Estabilidad Financiera (Financial Stability Board).

⁸ Foro de 19 países, más la Unión Europea, donde se reúnen regularmente, desde 1999, jefes de Estado (o Gobierno), gobernadores de bancos centrales y ministros de finanzas. Está constituido por siete de los países más industrializados —Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón y Reino Unido— (G-7), más Rusia (G-8), más once países recientemente industrializados de todas las regiones del mundo, y la Unión Europea como bloque económico.

⁹ Modalidad crediticia del mercado financiero de Estados Unidos que se caracteriza por tener un nivel de riesgo de impago superior a la media del resto de créditos

¹⁰ Acuerdo consistente en recomendaciones sobre la legislación y regulación bancaria, emitidos por el Comité de supervisión bancaria de Basilea (Organización mundial que reúne a las autoridades de supervisión bancaria compuesta por Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Países Bajos, Suecia, Suiza, Reino Unido, Estados Unidos, Luxemburgo y España)

Teniendo en cuenta el papel del sistema financiero en las finanzas y en la economía, el carácter internacional de las instituciones financieras y las pérdidas que asumen los Estados principalmente a través de los planes de rescate con fondos públicos, se consideró legítima la intervención coordinada de los reguladores internacionales.

Es por ello que Basilea III¹¹, obliga a los bancos a un aumento de capital para protegerse de posibles caídas, y la creación de dos colchones de capital entre los años 2016 y 2019 para que puedan ser utilizados en crisis futuras, el Colchón de conservación de capital y el Colchón de capital anticíclico de alta calidad.

Es por ello que para conseguir sus objetivos, el sector bancario tiene entre otros objetivos financieros en los cuales no entraremos, un triple desafío en cuanto a la información de los clientes que actualmente posee o puede poseer en un futuro cada entidad y que vamos a detallar a continuación:

- Incrementar la calidad de los datos almacenados en la compañía, garantizando la transparencia y seguridad en los procesos de compartición de la información y de esta manera la posible reducción del impacto sobre la rentabilidad de las operaciones financieras e inversiones.
- Anticiparse a la posible exposición del riesgo y detección de oportunidades de negocio.
- Agilizar los procesos y toma de decisiones estratégicas y eliminar las posibles dependencias de negocio frente a los departamentos de sistema y minería de datos.

Debe consolidarse un modelo estratégico de negocio basado en el conocimiento del cliente y la personalización de sus servicios, así como control de costes y foco en la excelencia operativa que será clave en la consecución de los objetivos que requiere la regulación. Debemos tener en cuenta la importancia para el sector de tener centralizada toda la información relativa a sus clientes debido a la gran cantidad de personal y oficinas repartidas por el territorio si quieren acceder a la fidelización del cliente.

A partir de 2012 la banca utilizó todavía más las nuevas tecnologías para disponer de canales alternativos y complementarios a su red de oficina actual lo que supone una necesidad de inversión mayor en el ámbito de CRM.

El sector bancario, ya hoy en 2014 empieza a caracterizarse por:

- **Aumento del tamaño medio de las entidades, derivado de los procesos de consolidación y fusión que se están produciendo en el sector.** Este hecho provoca que las entidades incrementen el volumen y el crecimiento en nuevos territorios tanto nacionales como internacionales, aunque haya provocado efectos contrarios como la depreciación de las marcas o pérdidas en la posición en el mercado.

¹¹ Conjunto de propuestas de reforma de la regulación bancaria, publicadas a partir del 16 de diciembre de 2010 para fortalecer el sistema financiero tras la crisis de las hipotecas subprime.

- **Mejora en la gestión del riesgo y aumento de las exigencias y normativa del marco regulatorio.** Por las medidas impuestas por Basilea III ya comentadas anteriormente y normativas ya determinadas en reformas bancarias anteriores como Basilea II referentes a sistema de prevención del blanqueo de capital y prevención del fraude.
- **Foco permanente en la reducción de costes y la mejora de la eficiencia.**
- **Mayor integración en los sistemas de gestión del cliente.** Incrementar los ingresos y la rentabilidad gracias a estrategias de CRM implica que el sector debe invertir en las aplicaciones que permitan un buen uso del CRM así como fomentar entre los empleados su buena utilización para conseguir el objetivo.
- **Desarrollo de canales alternativos como la banca móvil.** Las entidades financieras trabajan e invierten para brindar mayor flexibilidad y eficacia, con el afán de ofrecer el mejor servicio a sus clientes a través de una armoniosa integración entre la banca móvil y la atención física en las sucursales bancarias. En España, según un estudio realizado por Bain & Company¹², el 49% de los 10.000 clientes de entidades españolas encuestados durante el primer trimestre de 2014, habían utilizado la banca móvil a través del navegador o apps dedicadas durante el trimestre estudiado. Esto coloca a España a la cabeza de Europa en uso de banca móvil. Además, dicha banca móvil brinda más probabilidades para que un cliente recomiende su banco a otras personas que cualquier otro canal de interacción por lo que hace al cliente un promotor de la entidad en el caso de que su experiencia con la aplicación móvil cumpla sus expectativas.
- **Modelo de banca de relación y de segmentos.** El modelo de banca de relación y de segmentos será el negocio de futuro para la banca en Europa. Con un énfasis en el asesoramiento personalizado a los clientes y una mayor automatización de los procesos transaccionales. En este contexto, el desafío al que se enfrenta la banca española es adecuar su perfil actual a ese modelo con ayuda de aplicaciones que ayuden en la estrategia CRM.

Con esta situación, el sector pretende una mayor solidez en la actividad bancaria que se consigue con los siguientes puntos asociados a herramientas de gestión de CRM:

Incremento de la calidad de datos dependiendo en gran medida de la eliminación de inconsistencias y redundancias en los datos de clientes que sustentan sus decisiones de negocio, tanto en operaciones como en inversiones. Estos obstáculos pueden evitarse a partir de análisis consistentes y permanentes de la calidad de los datos almacenados y es una necesidad debido a la gran cantidad de carteras de clientes, información de productos y servicios ampliamente diversificados.

¹² Bain & Company es un global estadounidense de consultoría de gestión de la empresa con sede en Boston, Massachusetts. La firma presta servicios de asesoramiento a muchas de las empresas más grandes del mundo, las organizaciones sin fines de lucro y gobiernos. Se ha descrito en la revista Forbes como una de las más prestigiosas empresas de consultoría de gestión.

Como resultado del incremento de la calidad de los datos se gana veracidad, consistencia e integridad en los mismos.

Paralelamente, con este incremento en la calidad de los datos, se facilita el asegurar el nivel capital exigido por Basilea III y se combate, del mismo modo, las penalizaciones previstas, por ejemplo, en materia de créditos fiscales o del capital invertido en participaciones minoritarias o en las filiales aseguradoras.

Adicionalmente, se refuerza la solidez del negocio y se contribuye notablemente a recuperar la confianza de los mercados y a captar liquidez.

Anticipación a riesgos realizando controles exhaustivos a través de sistemas de prevención de riesgos con los datos que gestionan las entidades y de esta manera conocer el riesgo asociado a cada peligro según la probabilidad de que suceda y sus consecuencias, con el fin de prevenirlas o mitigarlas, mediante sistemas de alarma que permitan reducir la dependencia de los empleados de las entidades.

Prevención de fraudes, oportunidades de negocio y detección de abandono de clientes con el conocimiento del comportamiento del cliente, de su situación patrimonial y las características del mismo, los bancos pueden por ejemplo tomar decisiones si pueden conceder más o menos crédito al solicitante.

A partir de dichos atributos, se crean perfiles tipo de cliente. Por ejemplo, los clientes con impagos o con dificultades económicas pueden catalogarse como “clientes no buenos”, en contraposición a los clientes que cumplen con sus pagos y/o que resultan rentables para el negocio, que podemos definir como “clientes buenos”.

A partir de estos parámetros y con análisis sobre los mismos, los bancos pueden anticipar el riesgo del cliente así como personalizar promociones comerciales, optimizando recursos y reduciendo costes.

Como ejemplo, bancos como Bankinter cada vez que se accede a su Web cliente, automáticamente aparece una opción de solicitud de crédito de forma directa y como dicen en la misma web “Sin papeleo” con créditos pre-concedidos según la historia, comportamiento y situación financiera del cliente variando el importe según la capacidad económica del mismo.

En cuanto a la gestión de activos inmobiliarios, la gestión del cliente 360 se utiliza para lo siguiente:

Detección de compradores potenciales para identificar las variables que describen a los compradores de bienes inmuebles con anterioridad y que definen cómo son y cómo no son, teniendo en cuenta atributos como edad, sexo, ocupación, nivel de ingresos, estado civil, tipo de vivienda, población, trazando un perfil de tipo de cliente con capacidad adquisitiva suficiente para asumir la compra de un inmueble.

De la misma forma también obtienen datos de compradores de inmuebles que habían resultado fallidos a causa de impagos, con el fin de analizar con detalle el problema potencial al que se enfrentaban, tomar decisiones correctivas y selectivas y preservar la rentabilidad de sus operaciones.

Mayor eficiencia en campañas de venta y promociones ya que el área de Marketing al poseer un conocimiento más profundo del cliente potencial, puede segmentar con mayor precisión al público objetivo sobre el cual deben orientarse las campañas de colocación de stock, incrementando la eficiencia de las campañas comerciales, reduciendo la cartera inmobiliaria y optimizando el patrimonio. Según Microsoft, una herramienta CRM que permita el desarrollo de campañas comerciales con los datos que las compañías actuales poseen en sus servidores supone un 40% de ahorro en los costes de las campañas respecto a los costes de no disponer de CRM.

Por último, el sector bancario con la integración y análisis de los datos también ha podido desarrollar la venta cruzada donde ha conseguido:

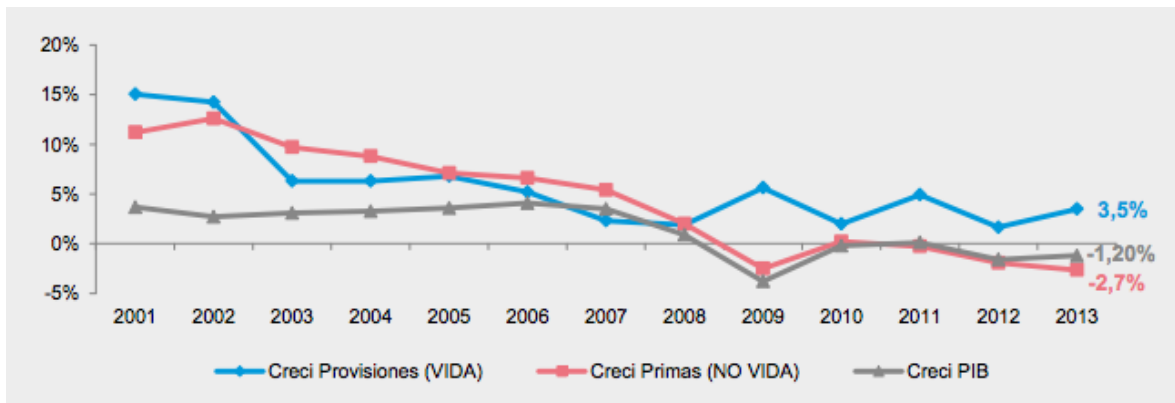
El sector asegurador debe fijarse en el sector bancario que ya tiene la estrategia de visión cliente fuertemente arraigada en sus culturas para conseguir proporcionar un mayor valor al cliente , definiendo campañas de venta cruzada, emprendiendo acciones de retención de clientes con buenos resultados y realizando seguimiento exhaustivos de las campañas. Todo ello, finaliza con una buena experiencia del cliente con la entidad, lo que fideliza al cliente con la misma y como ya hemos comentado en casos anteriores, provoca que el cliente se haga promotor de la entidad hecho que finalmente induce a las compañías a tener mejores beneficios y mayor rentabilidad en todas las operaciones.

3. Visión 360 en el sector asegurador

3.1 Estado actual del sector asegurador

El mercado asegurador español, aunque con síntomas de recuperación, continúa cayendo como tendencia desde el año 2007, aunque menos que en años anteriores según datos ICEA¹³, siguiendo un comportamiento paralelo al del resto de la economía española.

Gráfico 6: Evolución PIB, Primas No vida y provisiones Vida.



Fuente: ICEA

Aparte de los motivos producidos por la recesión económica en la que se ve envuelta el país, las empresas aseguradoras españolas están atrapadas en la comoditización¹⁴ por los motivos que se indican en la siguiente gráfica:

Gráfico 7: Motivos de comoditización del sector asegurador



Fuente: Deloitte

¹³ Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones

¹⁴ Término que se utiliza para describir un tipo de bienes para los cuales existe demanda, pero que es satisfecha sin una diferenciación cualitativa a lo largo del mercado

El enfoque tradicional en los seguros con clientes de larga permanencia está evolucionando hacia un modelo mucho más competitivo y con alto índice de volatilidad.

En un mercado maduro, cada vez más globalizado y competitivo, la actividad comercial exige una mayor profesionalización. El análisis, el conocimiento y la metodología son más importantes que la improvisación en este sector.

Las compañías necesitan ahondar en las necesidades de los clientes para poder establecer estrategias de retención y fidelización, por lo que ya no vale tener en cuenta los datos que actualmente poseen las aseguradoras sobre los asegurados sino también conocer sus opiniones acerca de qué es lo que el cliente necesita en cada momento para poder anticiparnos a la venta o gestión del cliente durante su permanencia en la compañía para que se sienta acompañado en cada momento y perciba que entre la compañía y el mismo, existe una alianza que haga que éste se convierta en parte del negocio.

3.2 Uso de tecnología en el mercado asegurador

El mercado cada vez es más consciente de la importancia de la venta a través de aplicaciones móviles o web y la recopilación de datos por lo que está realizando fuertes inversiones en tecnologías, adaptándose a un entorno en continuo cambio por la fuerte evolución de la tecnología utilizada por los clientes.

Vamos a centralizar esta parte viendo los canales en los que actualmente están trabajando las compañías en cuanto al uso y venta de seguros a través de los diferentes canales tecnológicos de acceso por parte del asegurado: Servicios de Internet, Social Media, Comparadores y Movilidad.

Servicios de Internet

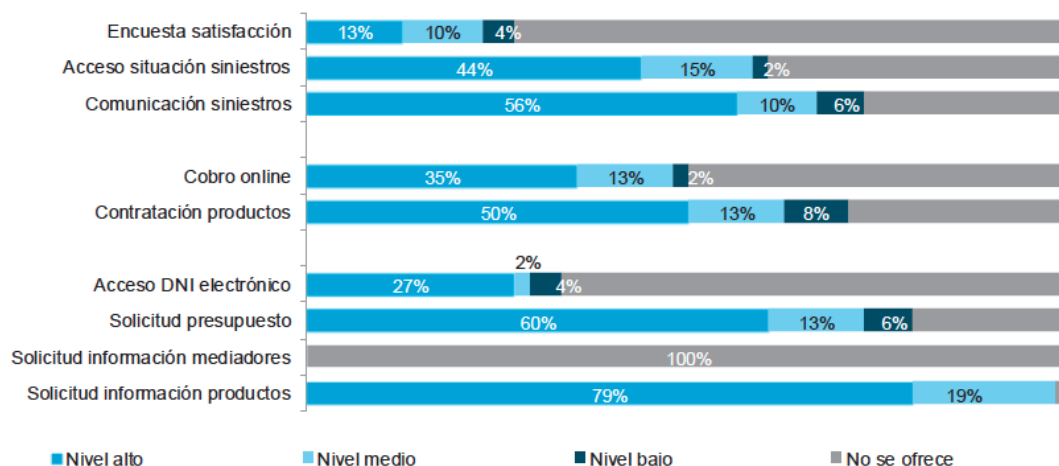
Según el estudio “Internet Seguro Electrónico” elaborado por ICEA en el año 2013, el 77% de las empresas que han participado en el estudio, tiene un portal de acceso restringido para clientes.

La media anual por entidad o grupo del número de usuarios con acceso a las distintas áreas de acceso restringido en el año 2012 fue de 245.489. El dato medio anual de los visitantes a la web en 2012 se situó en 1.474.

Son una vía clara de captación de información para la realización de posteriores campañas de productos sobre los clientes y para conocer cuál es el vínculo que el cliente tiene con la compañía. Además permiten elaborar campañas de Marketing a través de los canales especializados y publicitar sus webs a través de otros medios de comunicación, además de ofrecer la venta on-line de los productos comercializados por la entidad.

Las principales funciones que ofrecen estas aseguradoras son las siguientes:

Gráfico 8: Fuentes ofrecidas a través de un portal público



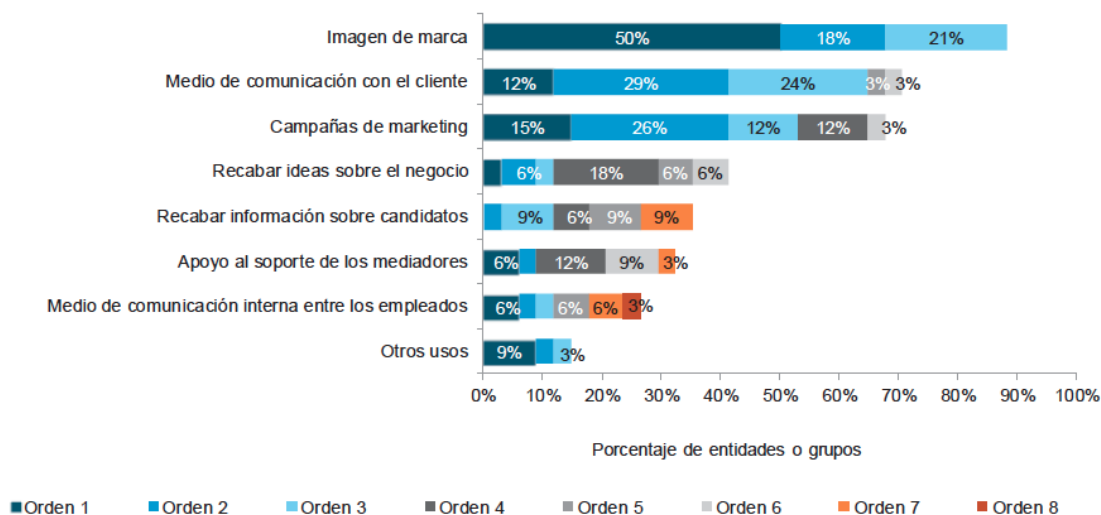
Fuente: ICEA

Social Media

En cuanto a Social Media, el 68% de las entidades aseguradoras que participan en el estudio están presentes en las redes sociales y el 63% afirman que utilizan alguna herramienta de análisis de Social Media, siendo en cualquier caso la más utilizada Google Analytics.

Los usos más frecuentes de Social Media en las compañías aseguradoras son los siguientes:

Gráfico 9: Para que se usan los social media y orden de frecuencia de uso



*En la medición del orden de uso la valoración máxima es 1 (concepto por el que más se utilizan los social media) y la mínima 8.

Fuente: ICEA

Comparadores

El 45% de las compañías que participan en el estudio tienen presencia en los comparadores, aunque el crecimiento por el uso de los clientes de los mismos está incrementando de forma espectacular en los últimos años suponiendo por ejemplo un incremento de visitas del 85% en el año 2012 para webs como Acierto.com.

Actualmente los comparadores están generando una fuerte controversia en el mercado asegurador español por lo que pueden verse envueltos en cambios legislativos que ya están empezando a gestarse. El auge de los comparadores ha hecho patente la necesidad de registro ante un supervisor nacional como la DGSFP, ya que hasta la actualidad no ha sido necesario como por ejemplo, páginas como Rastreator.com que opera bajo un mediador de seguros inscrito en el registro de sociedades de Inglaterra y Gales, o Seguros.es que está inscrito como mediador de seguros en Italia.

Con esta nueva regulación se pretende definir cuál es la figura jurídica de los comparadores, como delimitar que información y asesoramiento deben proporcionar al consumidor, así como definir qué limitaciones deben tener en el desarrollo de su actividad y qué normas deben cumplir.

También existe conflicto con algunos agentes del mercado asegurador que reivindican la poca transparencia de los comparadores sobre la propiedad de los mismos así como los conflictos de intereses que pueden provocarse. Por ejemplo Rastreator.com es propiedad en un 75% del grupo Admirall propietarios de Balumba y el 25% restante del grupo Mapfre o Arpem.com es propiedad de Pelayo en un 85% hecho que puede hacer perder objetividad en el muestreo de ofertas y precios de las mismas.

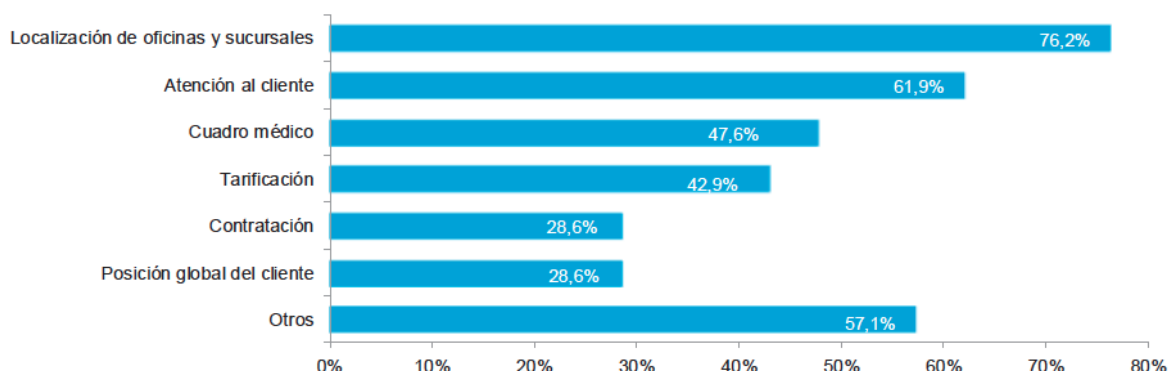
Aún así, los datos de clientes de comparadores en cambio son poco influyentes en la Visión 360 debido a que es un cliente muy volátil, marcando como prioridad el precio, hecho que dificulta la fidelización del mismo.

Movilidad

El 49% de las empresas que participan han realizado algún desarrollo que permite acceder a la web de forma óptima desde dispositivos móviles. El 90,5% están dirigidas a clientes, el 24% a mediadores y el 9,5% a peritos.

Los servicios ofrecidos a través de estas aplicaciones son los siguientes:

Gráfico 10: Servicios ofrecidos a través de app's

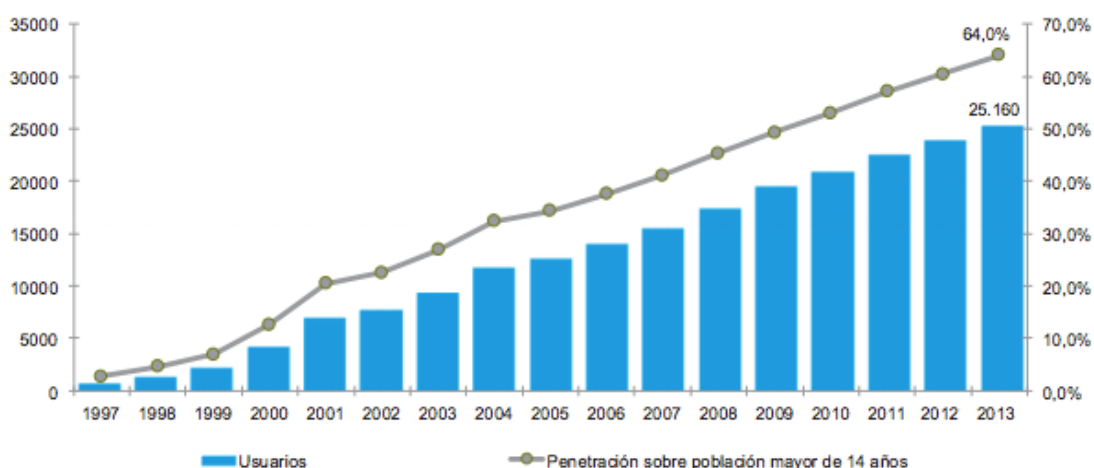


Fuente: ICEA

Algunos gurús de la tecnología indican que la movilidad es el futuro inmediato de las comunicaciones por lo que el uso de estas tecnologías irá incrementando año a año dejando atrás nuestro modo de internet tradicional, por lo que las compañías deben desarrollar estas aplicaciones que a su vez genera gran cantidad de información adicional como la geoposición constante del cliente o las necesidades de cada cliente vinculada a la geoposición, ideas ya desarrolladas para aplicaciones como TripAdvisor por ejemplo.

En cualquier caso, la venta de seguros a través de internet tuvo un crecimiento del 5,52% respecto al año anterior, aunque de momento sólo representa el 0,73% del total de primas del seguro español, insuficiente si tenemos en cuenta el gran número de usuarios conectados a la red y que cada año incrementa sustancialmente como se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfico 11: Usuarios de Internet en España



Fuente: ICEA

El uso de internet en España, año tras año sigue un incremento gradual debido al creciente número de dispositivos conectados, el incremento de usuarios y la mayor velocidad de la banda ancha.

3.3 Gestión de datos de asegurados

Las diferentes entidades aseguradoras, aún hasta el momento tienen un modelo de aplicaciones de gestión propias para el día a día de su actividad. Eso indica que hasta la actualidad, todavía hay una falta de oferta de software por los que las compañías desarrollan sus propias aplicaciones de gestión.

Gráfico 12: Plataformas de gestión utilizadas por el sector asegurador

Aplicaciones de Seguros	Desarrollo Propio	Plataforma Adquirida como Desarrollo a Medida	Software Estandar
Total	77,2%	17,5%	5,3%

Fuente: ICEA

Si bien las herramientas de gestión de clientes de las compañías históricamente no han sido herramientas donde se busque una integración de un cliente en 360 grados, sino que han sido y son herramientas de gestión de altas y bajas de pólizas o de gestión de siniestros, incluso en algunos casos como herramientas independientes donde hay poca conexión entre ambas y con un mismo cliente, aunque poco a poco tienden a integrarse en una sola herramienta de gestión de los asegurados.

Estas herramientas integradas permiten a cualquier empleado en cada momento concreto conocer cuál es el estado actual de todo lo relacionado con el cliente, como puede ser el número de pólizas y la vigencia de las mismas, el estado o momento en el que se encuentra cada siniestro, el estado de los recibos así como cualquier notificación o documentación relativa al cliente que la compañía haya podido tener con el mismo en cualquier momento gracias a una gestión documental integrada en la aplicación.

Un correcto uso de estas aplicaciones junto con el continuo desarrollo que deben implementarse en el mismo para adaptarse a cualquier cambio o necesidad que pueda tener la compañía debido al avance tecnológico al cual nos vemos expuestos, además de lograr una gestión correcta de los clientes, permite almacenar muchísima información de gran utilidad a la hora de crear nuevos productos o realizar un cambio favorecedor de primas tanto para el cliente como para las compañías.

El principal problema que podemos encontrarnos es la falta de información que a menudo tienen las compañías debido a que en un pasado, no era necesaria una información que a día de hoy resultaría útil para la elaboración de campañas de fidelización, o la mala calidad de los mismos datos como por ejemplo, un mismo asegurado identificado por el mismo DNI pero con nombres diferentes, hecho que crearía una duplicidad de asegurados incorrecta. Aunque estos problemas poco a poco van desapareciendo de las compañías gracias al esfuerzo de integración de bases de datos.

Gráfico 13: Ejemplo herramienta gestión de asegurados con visión 360.



Fuente: DAS Internacional

3.4 Data Mining (Minería de datos)

Con toda la información obtenida a través de las aplicaciones comentadas en el punto anterior, más la información contenida en las bases de datos de las compañías generadas por sus plataformas de gestión, éstas deben ser capaces de explotar la información para realizar una gestión del cliente 360.

Para ello, tal como hemos comentado en el capítulo anterior, las compañías disponen de aplicaciones para la explotación de estos datos y realización de las acciones necesarias para lograr fortalecer el vínculo con el cliente.

Según ICEA el 83% de las empresas tiene herramientas de Bussines Intelligence para la gestión de estos datos, y el 57,4% de Data Mining, si bien es cierto que todavía no hay estadísticas del uso de Big Data en estas compañías.

Data Mining o Minería de Datos puede definirse como el proceso de seleccionar, explorar y dar forma a gran cantidad de datos para describir patrones antes no conocidos. Con ella las aseguradoras pueden explotar íntegramente los datos acerca de patrones de compra y comportamiento de sus clientes, consiguiendo entender la motivación de los mismos.

Un trabajo de minería de datos consiste en los siguientes pasos:

1. Entendimiento del problema: Hablar con los clientes, conocer cuáles son sus necesidades, conocer el negocio, saber cuáles son los datos necesarios que disponemos.
2. Entendimiento de los datos: Entender qué significan los datos, si son continuos o discretos, qué utilidad pueden tener y si son fiables.
3. Preparación de datos: Reflexión de cómo debemos guardar los datos. Organizarlos para sacar mejor partido de estos.

4. Modelamiento: Definir algoritmos sobre los datos para que una vez tratados nos devuelvan información útil.
5. Evaluación: Verificar que los datos obtenidos son correctos.
6. Despliegue funcional-comercial: Desarrollo de herramientas que permitan generar alertas, informes, estadísticas, etc., que tengan una utilidad directa sobre la toma de decisiones y sistema de información al cliente.

La Minería de datos puede estar presente en muchas practicas empresariales dentro del sector asegurador pero vamos a centrarnos en las siguientes que serán la base de la gestión de cliente 360:

- Cálculo de primas.
- Captación de nuevos clientes.
- Fidelización de clientes.
- Desarrollo de nuevas líneas de productos.
- Creación de informes de riesgo geográfico.
- Administración de campañas sofisticadas.
- Coordinación de los departamentos de marketing y actuarial.

El alcance de la minería de datos permite:

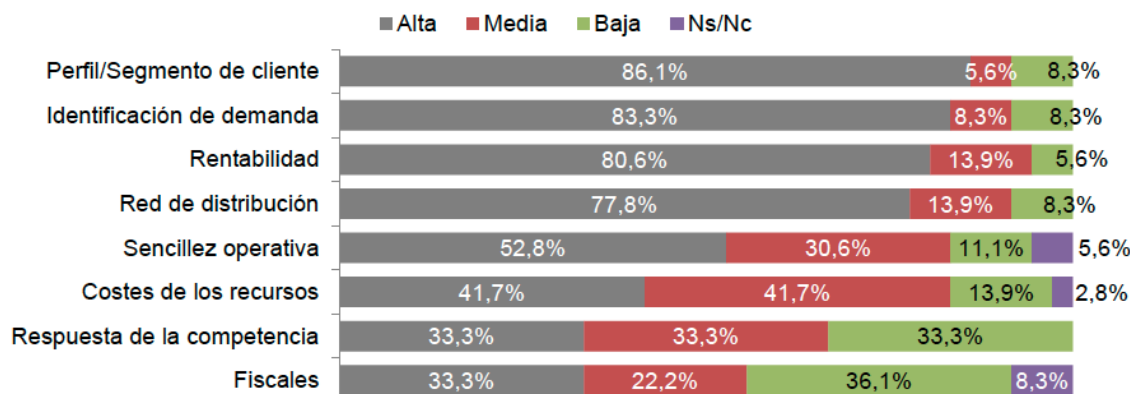
- Predicción automatizada de tendencias y comportamientos. Data Mining automatiza el proceso de encontrar información predecible en grandes bases de datos. Otros problemas predecibles incluyen pronósticos de problemas futuros y otras formas de incumplimiento, e identificar segmentos de población que probablemente respondan similarmente a eventos dados.
- Descubrimiento automatizado de modelos previamente desconocidos. Las herramientas de Data Mining barren las bases de datos e identifican modelos previamente escondidos en un sólo paso. Otros problemas de descubrimiento de modelos incluye detectar transacciones fraudulentas e identificar datos anormales que pueden representar errores en la carga de datos.

3.5 Reconocimiento de relaciones

Para reconocer exactamente a quién, con qué y cómo debemos dirigirnos, debemos hacer un análisis de las posibles variables que nos podemos encontrar e intentar agrupar por segmentos a los clientes de la organización con los datos que hemos recopilado de las fuentes de información que hemos estado comentando en puntos anteriores de la Tesis. El análisis de la información puede anticiparnos al comportamiento futuro del cliente.

El 86% de las entidades aseguradoras Españolas según ICEA, considera muy importante el perfil del cliente en el desarrollo de sus seguros y estrategias empresariales, por encima de criterios como la identificación de la demanda o la rentabilidad tal como se indica en la gráfica a continuación:

Gráfico 14: Valoración de criterios para el diseño de productos

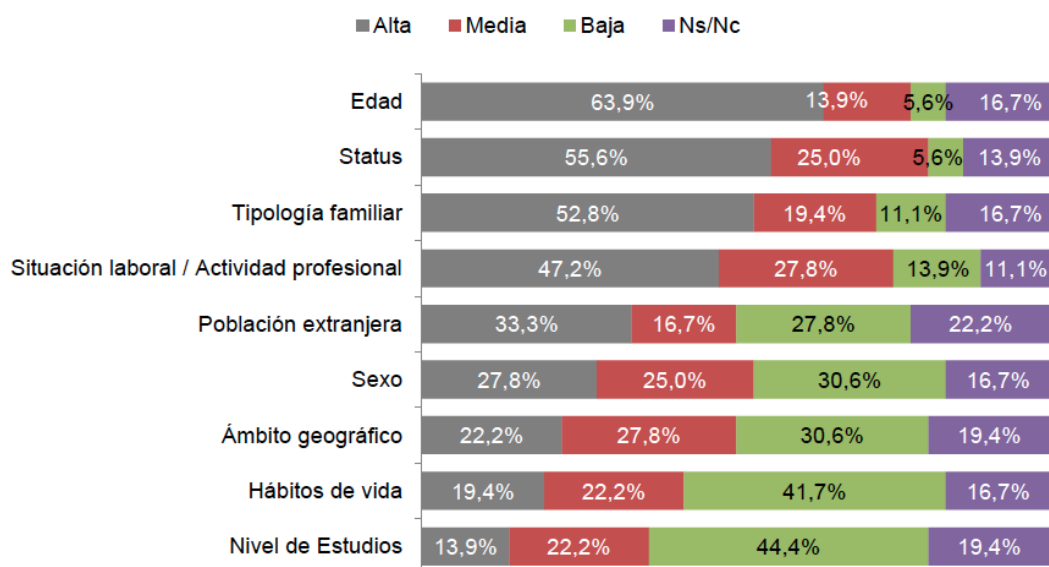


Fuente: ICEA.

Diseñar un producto o una estrategia de compañía en función de unas determinadas características del cliente es clave para conseguir aumentar la satisfacción del mismo, configurando su oferta y desempeño adaptado al máximo a las necesidades del público objetivo al cual queremos dirigirnos.

Las características de clientes más utilizadas por las compañías según el estudio “Oferta y demanda en el mercado de seguros para particulares” son las siguientes:

Gráfica 15: Valoración características del cliente en desarrollo de productos y estrategias



Fuente: ICEA

Con ello vamos a ver dos ejemplos de relaciones utilizadas por las empresas aseguradas y su uso en cuanto a estrategias comerciales:

Variables de Identificación: Consiste en los datos que disponemos en la compañía y que debemos adaptar según las necesidades de nuestro fin. Por ejemplo en el caso de querer hacer una venta cruzada, podríamos seleccionar los datos que indico a continuación para definir un público objetivo (como referencia en seguros de defensa jurídica):

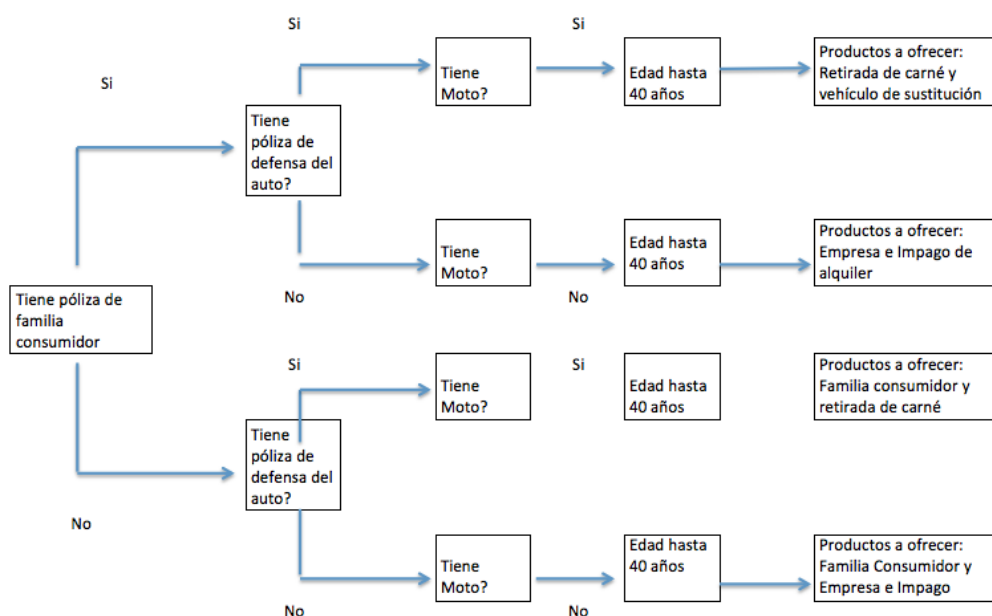
Cuadro 1: Representación variables de identificación

Representatividad alta	Representatividad Media	Representatividad Baja
Sexo	Tipo de automóvil	Antigüedad
Edad	Uso de automóvil	Lugar de residencia
Nº de Pólizas	Volumen de primas	
Primas medias		
Menor siniestralidad		

Fuente: Elaboración propia

Con la explotación de esta información, podríamos definir cuáles son los tipos de productos que podríamos ofrecer por ejemplo en una campaña en concreto como el caso que adjunto a continuación.

Gráfico 16: Ejemplo de composición de productos a ofrecer por variables



Fuente: Josep Gendra i Hom/Elaboración propia

Segmentaciones: Una segmentación adecuada de la cartera de clientes y el conocimiento de cada uno de los perfiles es fundamental a la hora de llevar a cabo cualquier acción sobre el asegurado. De esta manera se podría dirigir cada acción al segmento que corresponda, optimizando los recursos, minimizando los costes y obteniendo el mayor beneficio posible.

Además también nos permite tener una visión integral del cliente, conociendo las pólizas que tiene asociadas, el negocio vinculado a toda la unidad familiar y el beneficio global. Por otra parte, podemos dirigirnos a los clientes con mayor opción de compra, dirigirnos al cliente con productos concretos que se adapten a sus necesidades y priorizar los esfuerzos comerciales de la compañía. Por último, en clave de retención, permite a las compañías dirigirse a los clientes con mayor propensión al abandono así como anticiparnos a la decisión de abandono de estos clientes siendo proactivos.

Es por ello que se define un cuadro con segmentaciones como el que adjunto a continuación para tratar de focalizar dónde está nuestra estrategia como compañía, basándose en las segmentaciones que cada organización considere oportunas y necesarias.

Gráfico 17: Modelo de segmentación



Fuente: Josep Gendra i Hom

Una vez establecida la segmentación con la que se quiere establecer la estrategia, se dividen los asegurados actuales de la compañía en los distintos grupos de segmentación y se establece cuál es el recorrido que puede tener cada clase de cliente y qué tipo de producto puede encajar mejor en las necesidades del mismo para poder establecer la campaña comercial adaptada a la necesidad de cada cliente dentro de cada tipo de segmento.

Gráfico 18: Recorrido por segmentaciones de clientes

Segmento Clientes	Nº Clientes	Ratio Poliza/Cliente	Prima Media por Segmento	Nº Pólizas Autos /Cliente	Nº Pólizas Familia/Cliente	Nº Pólizas Impago/Cliente	% Sinistralidad Contable	% Sinistralidad 12 meses
PREFERENTES	2.835	2,05	434,07	2,09	0,93	0,12	20%	19%
PROMESA	5.963	1,76	345,65	1,50	0,40	0,03	15%	16%
A MANTENER	6.017	1,30	210,16	0,72	0,60	0,05	9%	9%
A VINCULAR	7.830	1,13	290,78	1,05	0,13	0,01	-2%	-4%
MERCADO MASIVO	24.013	1,06	180,89	0,62	0,41	0,03	12%	13%
SIN BENEFICIO - GESTIONABLES	3.463	1,22	270,65	0,95	0,51	0,02	81%	112%
SIN BENEFICIO - NO GESTIONABLES	6.420	1,34	234,43	0,92	0,47	0,02	330%	324%
NUEVOS	8.459	1,02	170,15	0,82	0,23	0,02	67%	71%
Media	65.000	1,36	267,09	0,90	0,41	0,03	59%	60%

Poco Recorrido

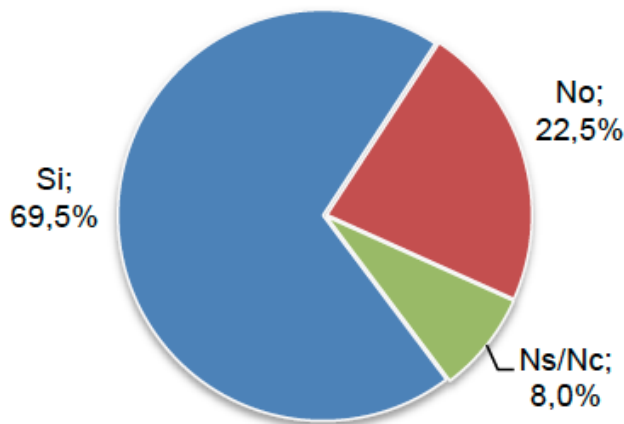
Medio Recorrido

Alto Recorrido

Fuente: Josep Gendra i Hom / elaboración propia.

Debido a los grandes esfuerzos de las aseguradoras en técnicas como las comentadas, según las últimas encuestas realizadas por ICEA, cada vez más, el cliente tiene la percepción de que la oferta aseguradora se adapta a las necesidades. Siete de cada diez compradores de seguros considera la oferta actual aseguradora se adapta a sus necesidades a excepción de los hogares con menos ingresos, tomando como referencia hogares donde los ingresos conjunto no superan los 900 euros al mes, donde un 25,2% considera que la oferta actual de las aseguradoras no se adapta a sus necesidades.

Gráfico 19: Adaptabilidad de la oferta aseguradora a la características de los clientes.



Fuente: ICEA.

4. Investigación de mercados en el sector asegurador

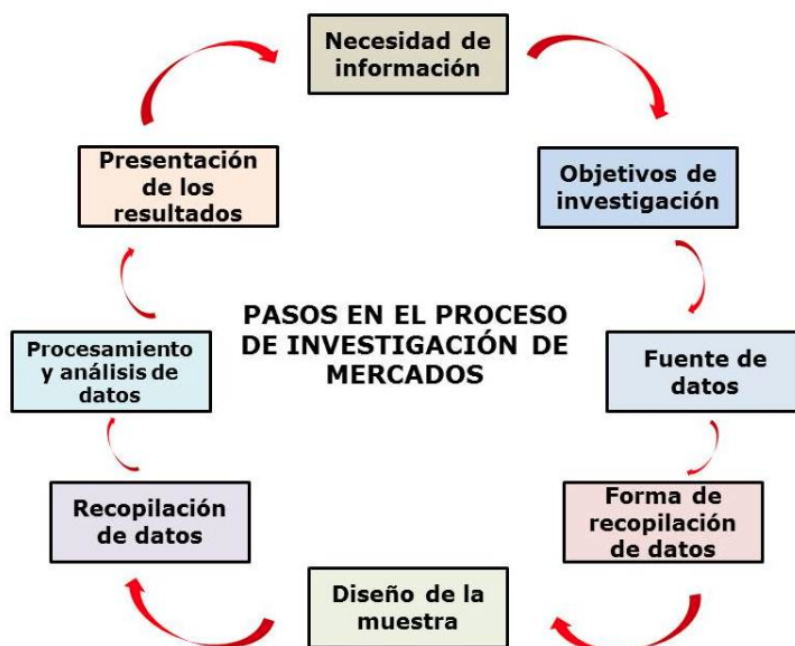
Igual que en el resto de sectores de cualquier economía, el sector asegurador es uno de los sectores en los cuales es importante y necesaria una continua investigación de mercados para atender las futuras necesidades de los clientes y de esta forma avanzarse a las mejoras que el cliente puede percibir como necesarias o imprescindibles avanzándose al resto de competidores.

Este análisis del mercado interesa tanto a las aseguradoras para mejorar en su cuota de mercado y mejora de productos, como a los clientes ya que puede comportar una mejora y adaptabilidad de sus servicios por parte de las compañías aseguradoras hacia lo que realmente el cliente necesita.

La investigación de mercado consiste en el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de la información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como pueden ser los clientes, los competidores o el propio mercado y está diseñado para diseñar cual es la estrategia que se quiere emprender en una empresa, la creación de los nuevos productos o estimar cuales son los desarrollos necesarios para la adaptación de los nuevos productos. Con estas investigaciones de mercado las empresas pueden aprender más sobre los clientes que ya posee en su cartera o los potenciales clientes que puede llegar a tener la empresa.

La metodología empleada para este tipo de estudios de mercado es la siguiente:

Gráfica 20: Proceso de Investigación de mercados.



Fuente: Internet

Factores como las novedades legislativas, el uso de las nuevas tecnologías o los rápidos cambios socio-culturales en los que nos vemos envueltos, obligan a las compañías a adaptarse rápidamente a las nuevas necesidades de los clientes y es por ello que las compañías recurren a técnicas de investigación para posicionarse en el mercado y de ser posible, diferenciarse de los productos que ofrecen las demás compañías con nuevos servicios novedosos que llamen la atención en el mercado, si bien es cierto, a día de hoy las compañías de la competencia a menudo copian las nuevas coberturas en caso de considerarlas beneficiosas para sus propios intereses.

Los estudios de mercado realizados por las aseguradoras se basan en el estudio de la situación económica del país, la evolución de las compañías competidoras, el comportamiento de los clientes, tanto clientes finales como las redes de distribución, así como encuestas realizadas a los clientes para conocer el grado de satisfacción o mejoras necesarias para sus necesidades.

Fruto de ellos son las novedades en las coberturas y prestaciones en seguros de vida, las modificaciones en los seguros de prestación de pérdidas pecuniaras, como los seguros de impago de alquiler de locales o de viviendas, o compra de aparatos tecnológicos, o por último la creación de nuevos productos como los de repatriación o protección de datos personales en Internet, así como mejoras en los servicios o atención al cliente ofrecidos por las aseguradoras.

Por otra parte, organizaciones como ICEA, ADECOSE¹⁵ o UNESPA¹⁶ también elaboran periódicamente investigaciones de mercado como son el Barómetro Adecose, la Memoria social de UNESPA o Informes del sector Asegurador de ICEA para saber cuál es el comportamiento del sector asegurador español así como el grado de satisfacción de los clientes o distribuidores, con los cuales las compañías tienen una visión del mercado que pueden utilizar para la detección de las debilidades y mejoras a realizar para mejorar la visión del mercado frente a las mismas.

¹⁵ Asociación independiente fundada en 1977 con el objetivo de defender los intereses de las corredurías de seguros. Agrupa a empresas líderes del sector de la mediación de seguros cuyo común denominador es su estructura y capacidad competitiva.

¹⁶ Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras es la Asociación Empresarial del Seguro.

5. Fidelización del cliente

Históricamente las compañías aseguradoras han basado su competitividad en la reducción de costes y la consolidación aseguradora de la compañía. Actualmente esta tendencia se ha visto modificada, las primas han tenido la necesidad de disminuirse en los últimos años y la rentabilidad de las compañías se ha mantenido estable o ha disminuido.

Las compañías han pasado de tener un alto grado de fidelidad de los clientes hacia las entidades a tener un alto grado de volatilidad. El duro momento económico a nivel nacional, el mayor conocimiento de los asegurados sobre los seguros disponibles en el mercado, la gran difusión que éstos han tenido en las redes y medios de comunicación permitiendo un acceso fácil y rápido a la información, han sido factores que han influido en el aumento de volatilidad de los clientes de las compañías aseguradoras.

Todos estos factores producen que los clientes continuamente se muevan de compañía en compañía buscando mejor precio, producto, coberturas o atención personalizada dependiendo de la necesidad del cliente.

Dirigir los esfuerzos de las aseguradoras en la fidelización de los clientes es sin duda un planteamiento rentable para cualquier organización. Atraer a un cliente nuevo cuesta entre 6 y 7 veces más a la compañía que mantener un cliente que ya tienen en cartera.

Si las empresas aseguradoras retuvieran tan sólo el 5% más de sus clientes existentes, los beneficios de las mismas podrían incrementar entre un 25% y un 125% y las empresas que hacen el servicio con alta prioridad al cliente obtienen 12 veces mayor retorno de ventas que aquellas empresas que no tienen al cliente como centro de atención¹⁷.

Las aseguradoras, conscientes de esta casuística, hacen esfuerzos en mejorar la experiencia del cliente en el momento de la prestación de servicios y de esta manera conseguir un mayor grado de satisfacción, pero nos encontramos en un sector en el que tan sólo el 20% de los clientes ha tenido que hacer uso de los servicios contratados por lo que las campañas están consiguiendo escaso impacto en la fidelización de los clientes.

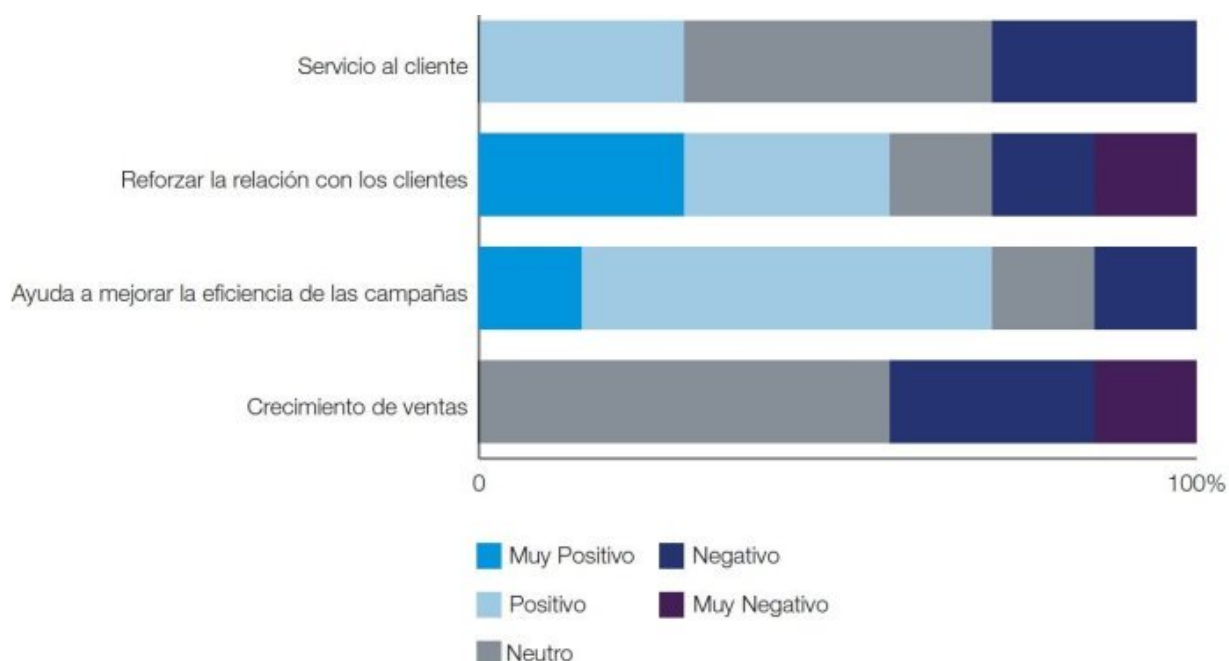
El % de clientes restantes que no utiliza los servicios contratados tienen escaso contacto con la compañía y sólo se interactúa de forma activa en el momento de solicitud de anulación de las pólizas contratadas, en los casos en los que los clientes se ponen en contacto con la compañía, y por otra parte los clientes que sin previo aviso solicitan la anulación por lo que no hay margen para el contacto.

¹⁷ Según datos extraídos de International Customer Service 2010; "Extreme Management", Mark Stevens; 2001

Por todo lo expuesto y debido al escaso efecto de las actuales campañas para fidelización de los clientes, las compañías deben replantearse nuevos escenarios que les permitan actuar sobre los clientes de los que no tienen un contacto continuo, y poder hacer de forma proactiva acciones que generen un vínculo, con el que puedan retener al cliente en su compañía por mucho tiempo. Desde medidas con escaso coste como el envío de felicitaciones en fechas importantes para el cliente, de las cuales tenemos información gracias a las bases de datos de las compañías, hasta opciones más complejas como campañas de venta cruzada a través de la implicación de todos los departamentos de la compañía.

Es más importante cuidar los clientes que las compañías tienen en cartera, que atraer a nuevos clientes que debido al auge de las nuevas tecnologías en mucho casos puede ser incluso perjudicial para los intereses de la compañía.

Gráfico 21: Importancia factores de desarrollo de compañías aseguradoras



Fuente: María Isabel Alarcón; Rankia; 2014.

El cliente actual debe sentirse el centro del negocio y cada contacto que tenga con la compañía debe fortalecer este vínculo que puede aportar grandes beneficios a la entidad.

Las principales claves de la fidelización son las siguientes:

- **Importancia y prestigio de la marca:** Es decir, la reputación. Un valor intangible pero esencial para el reconocimiento de una actividad, empresa, producto o servicio.
- **Éxito de experiencias anteriores:** Si un cliente tiene una mala experiencia en alguno de los contactos con la compañía, inmediatamente pierde parte de la vinculación con la marca, por lo que es sensible a dejar de solicitar los servicios de ésta y buscar alternativas que ofrezcan

los servicios como él demanda. Por lo contrario, si el contacto o utilización del servicio ha cumplido las expectativas del mismo, éste puede convertirse en un promotor de nuestra organización.

- **Calidad de los productos y servicios.** Todas las compañías buscan crear un producto de calidad e innovador. La innovación es una parte complicada debido a que la competencia, en cuanto visualiza que algo que está desarrollando el resto del sector funciona, puede imitarlo en un corto espacio de tiempo aunque en cualquier caso, siempre debemos mejorar nuestros productos para tratar de adaptar nuestra oferta a la posible demanda de cualquier cliente. El servicio por lo contrario, puede diferenciar la experiencia del cliente con la compañía y es una parte que sólo la misma puede desarrollar y fomentar entre el personal que finalmente ofrecerá el servicio.
- **Profesionalidad del asesoramiento recibido.** Hacer que cualquier persona de la compañía con la que el cliente pueda establecer un contacto conozca y sea un profesional del servicio que está ofreciendo la empresa está muy bien valorado por el cliente, si bien es cierto que no es una tarea sencilla en muchas ocasiones. Hasta hace poco tiempo la tendencia del mercado en reubicar los call centers en diferentes enclaves de la geografía mundial, con importante efectos económicos sobre la rentabilidad sobre éstas, hizo que el cliente que se ponía en contacto con las organizaciones con las cuales tenía contratado el servicio, mostrara un rechazo sobre el trato recibido o la falta de comprensión por parte del interlocutor sobre la necesidad del cliente en el momento del contacto con la compañía. Como ya hemos comentado, las compañías han dado un vuelco en la estrategia y pensando en las necesidades del cliente, cada vez más son menos empresas con estrategias similares a las utilizadas en años anteriores y están volviendo a reubicar sus centros de atención telefónica al país.
- **Cercanía, confianza y pro actividad con los clientes.** Como ya hemos comentado en anteriores apartados de este documento, hacer que el cliente perciba que es nuestro foco del negocio y que se tenga un trato cercano con el mismo, es decir que le tratemos como persona, aunque suene a tópico, hace que el cliente tenga una buena experiencia en la relación. Si además conseguimos ser pro activos en cuanto a las necesidades de los clientes, y cada vez más, con el uso de las tecnologías ya vistas en anteriores capítulos, anticiparnos a lo que el cliente necesita en cada momento, multiplicamos buena experiencia del cliente con la compañía.
- **Servicios añadidos a los seguros.** Cada vez es más frecuente añadir a los seguros servicios no implícitos a las coberturas contratadas por las aseguradoras. En algunos casos dando unas opciones de precios ventajosos para los asegurados, y en otras ocasiones sin ningún tipo de coste. El acceso a abogados en siniestros por coberturas de la póliza de defensa jurídica o llevar el coche a pasar la ITV sin coste serían ejemplos de ellos.
- **Buena gestión de los datos e información de los clientes.** Con la ayuda de la tecnología ya comentada en capítulos anteriores de la Tesis y que a día de hoy ya están a disposición de las organizaciones, gestionar los datos de los asegurados y hacer un uso correcto de los mismos,

facilitaría tanto la gestión como su seguimiento en cualquier momento, permitiéndonos además en algunos casos y a petición de los mismos, facilitar las gestiones solicitadas por los asegurados.

- **Seguimiento de las necesidades de los clientes.** Con el uso de la tecnología y la relación con el cliente, tanto en el momento de gestión del cliente con el mediador o directamente con la compañía, tratar de adaptar la oferta necesaria para el cliente en el momento preciso.
- **Utilización de los canales digitales como medio de comunicación con los clientes.** El uso de la nueva tecnología en cualquier tipo de organización independientemente del sector al que pertenezca, puede dar mucha información relativa a los hábitos de vida del cliente por lo que puede dar información muy importante que puede servir para anticiparnos a las necesidades del mismo. Además una aplicación móvil por ejemplo, facilita el contacto y la relación del cliente con la compañía, fortaleciendo el vínculo entre ambos.
- **Conocimiento de la interacción de los clientes con la compañía aseguradora.** Un registro continuado de los contactos que tenga el asegurado con la compañía y una buena gestión de la información contenida en cada uno de ellos nos anticipa a los requerimientos del asegurado y a un ahorro para la compañía, por ejemplo, en el caso de que alguna vez hayamos ofrecido algún producto o servicio que el cliente no requiere, puede hacer que no perdamos tiempo y no provoquemos desgaste en el mismo cliente.
- **Incremento de los modos de interacción de la aseguradora con sus clientes.** Buscar la relación sin necesidad que sea en el momento de un siniestro o uso del servicio, con encuestas de calidad, recordatorios de las coberturas que tiene el cliente, las que se incluyen dentro del producto como mejora de producto, etc. hace que el cliente sienta reforzada la vinculación con la compañía.

Una buena segmentación de los clientes, campañas pro activas de retención de clientes y crear una estrategia en toda la organización para que todos tengan la misma filosofía de gestión al cliente, serán la clave del futuro venidero de nuestro sector. Las compañías que no se adapten a este nuevo concepto de entender que el cliente es el centro de nuestro negocio, no será capaz de competir con compañías con clientes asociados, siempre y cuando las tácticas empleadas por esos consigan que el cliente sienta que la experiencia con esta empresa aseguradora sea la buscada y deseada.

Desarrollar nuestros sistemas para que cada trato sea diferente, formar a los empleados para realizar un correcto trato a cada persona según su demanda, adaptar nuestros servicios, documentación, etc. a las necesidades reales del público puede ser fundamental para conseguir todo lo que hemos comentado hasta el momento.

5.1 Predicción de la anulación de las pólizas

Anticiparnos al momento de la anulación de una póliza por parte del cliente no es una tarea sencilla. Con la ayuda de las nuevas tecnologías y el comportamiento de los asegurados a lo largo de los años, podemos llegar a predecir cuáles son los clientes propensos a las anulaciones futuras y anticiparnos para que no lleguen a término.

Winterthur seguros desarrolló un modelo utilizando el análisis predictivo que identificó correctamente entre un 60 y 70% de los clientes que cancelarían sus pólizas. Con esta información Winterthur fue capaz de centrarse en reducir la rotación de clientes y retener a los más rentables.

El análisis predictivo utiliza estadísticas junto con algoritmos de minería de datos y se basan en el estudio de los datos actuales e históricos para hacer predicciones sobre eventos futuros. Estas predicciones raramente son afirmaciones absolutas, pero nos dan una visión de los eventos y su probabilidad que ocurran en el futuro.

Para llevar a cabo los análisis predictivos existen tres modelos:

- **Modelos predictivos:** Analizan los resultados anteriores para evaluar la probabilidad que tiene un cliente para mostrar un comportamiento específico en el futuro, con el fin de mejorar la eficiencia en áreas como marketing o el departamento comercial. También son utilizados para buscar patrones discriminatorios de datos y responder preguntas sobre el comportamiento de los clientes como la detección del fraude.
- **Modelos descriptivos:** Describen las relaciones en los datos para poder clasificar a los clientes en grupos. Sirven por ejemplo para clasificar a los asegurados por las preferencias de los productos según la etapa de la vida en la que se encuentre.
- **Modelos de decisión:** Describen la relación entre todos los elementos de decisión, los datos conocidos, la decisión y el plan de variables y valores que determinan la decisión, con el fin de predecir los resultados de las decisiones de muchas variables.

También es posible e importante la realización de Scorings de clientes para de esta forma personalizar aún más las campañas o el contacto de la compañía con el cliente con el fin de retener al cliente en el momento de anulación de alguna de sus pólizas.

El Scoring es un número/identificador que permite ordenar las cuentas de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia de un siniestro. Es decir, a través de los datos e información que ya poseemos en la compañía, podemos establecer unos valores por cada uno de los datos que consideremos evaluar según la importancia que tenga cada uno de esos datos para la compañías, para que al juntarlos o sumarlos todos, nos dé un valor del interés que tenemos en el cliente. A modo de ejemplo si tenemos N variables a las cuales a cada una le hemos dado un valor y nuestro público objetivo de retención del cliente es 50 o

más, si con la suma de los valores de todas las variables el cliente está por debajo de 50 no interesa la realización de gestiones para su retención.

Los datos a analizar pueden ser valores como la siniestralidad, su antigüedad en la compañía, sus datos personales, su índice de morosidad con la compañía, etc.

Una vez realizados los estudios pertinentes sobre los datos de comportamiento, primero por agrupaciones y luego llevado al cliente en concreto, posibilita a la compañía a hacer un uso razonable de la información para tratar de anticiparse a la decisión del asegurado por abandonar la compañía mediante campañas diseñadas para el cliente en concreto, en el caso que a la compañía le interese la retención del cliente, con acciones que veremos posteriormente.

5.2 Motivos de anulación por parte de clientes

La detección de los motivos de anulación por parte de las compañías, es una tarea difícil, por la falta de información por parte de los clientes o el uso incorrecto de la información que indican los asegurados y no se registra correctamente en los aplicativos correspondientes.

Distintas compañías han buscado cuáles son las causas de anulación de las póliza por parte de los clientes encontrando una serie de motivos lógicos agrupados por motivos de **competencia, personas, entidades, redes y pólizas**.

En cuanto a la **competencia**, y ya es un motivo que hemos comentado anteriormente en la tesis, la agresividad del mercado en cuanto a la realización de ofertas en cualquier medio de comunicación que ensalzan las nuevas coberturas ofrecidas, o las mejoras en el precio ofertado, incluso en algunos casos como Línea Directa, el ofrecimiento de bajar la oferta de renovación de tu seguro independientemente cual sea la compañía con la cual tenga contratado el seguro, hace que los clientes se muevan de una compañía a otra y sea difícil la retención del mismo.

Los motivos **personales** podríamos desglosarlos en cuatro: el lugar de residencia de los clientes, el índice de capacidad económica, la estructura familiar y la edad del asegurado.

El lugar de residencia y la oferta que haya en el mismo puede determinar la anulación de las pólizas. Por ejemplo, en pueblos con escasa población, la apertura de oficinas de diferentes compañías o la visita de un mediador de seguros, es menos frecuente que en una ciudad donde podemos encontrar diferentes opciones de seguro prácticamente en cualquier lugar de la ciudad. Geográficamente también el impacto de una compañía aseguradora según la estrategia de cada compañía puesta en una comunidad concreta influye en la oferta que el cliente puede percibir de una entidad o servicio en un lugar de residencia. En productos como Salud por ejemplo, la aplicación de un cuadro con mayor o menor volumen de médicos por habitante puede influir en la decisión tan-

to de compra como en su caso de anulación de la póliza en el momento de la renovación.

En los casos de mayor capacidad económica de los clientes, si la experiencia del cliente es positiva, el precio de un seguro no tiene tanto valor en los motivos de renovación de una póliza como en los casos de menor capacidad económica. Cuanto mayor sea la capacidad económica del asegurado, menor es su tasa de anulación de pólizas y mayor probabilidad de contratación de póliza nueva mediante técnicas de cross-selling.

La estructura familiar varía con el paso de los años y estos cambios provocan en algunos momentos las anulaciones de algunos tipos de seguros y en otros, el alta de otros. Si una compañía puede saber en qué momento de la vida se encuentra cada asegurado y puede satisfacer las necesidades concretas del cliente en cada momento, tendrá menos índice de anulación de pólizas y mayor índice de fidelización del mismo.

La edad del asegurado por su parte, puede determinar cuál es el tipo de seguro que le corresponde en cada momento, si bien es cierto que no es un patrón absoluto. Generalmente los clientes más jóvenes buscan seguros más baratos por disponer de una renta más baja y su foco puede centralizarse en compañías de canal directo. Con el paso del tiempo, el cliente busca la calidad del servicio y el compromiso, por encima del precio.

En cuanto a las **entidades**, factores como la forma de pago, la satisfacción del cliente, la experiencia en siniestros y un uso de información clara hacia el cliente también son factores que pueden determinar su continuidad en una compañía aseguradora.

La forma de pago, estadísticamente está demostrado que los pagos domiciliados tienen una tasa de anulación inferior a cualquier otro medio de pago. Por otra parte, también está demostrado que las pólizas con fraccionamiento en el pago tienen mayor índice de anulación que las pólizas abonadas de forma anual.

AXA en el año 2004, hizo un estudio sobre las pólizas con diferentes formas de pago y fraccionamientos, donde vieron que los clientes de pólizas de Auto con forma de pago no bancaria, tenían el triple de anulaciones que las pólizas bancarias, mientras que las pólizas anuladas anuales (10%) eran muy inferiores a las pólizas anuladas semestrales (15%) y cuatrimestrales (21%).

La satisfacción, como ya hemos visto en puntos anteriores, es esencial para que el cliente permanezca en una compañía aseguradora o por el contrario busque ofertas en el sector que considere pueden mejorar su satisfacción.

Una buena experiencia puede ser fundamental en cuanto a la relación del cliente con la compañía. La agilidad en la tramitación de un siniestro es uno de los factores que más influyen en la elección de un asegurado en cuanto a la fidelidad de éste con una compañía aseguradora. El cliente quiere que cuando hace uso de la póliza, que como hemos comentado anteriormente, el uso como media en el sector de los servicios contratados no supera el 20% de los clientes,

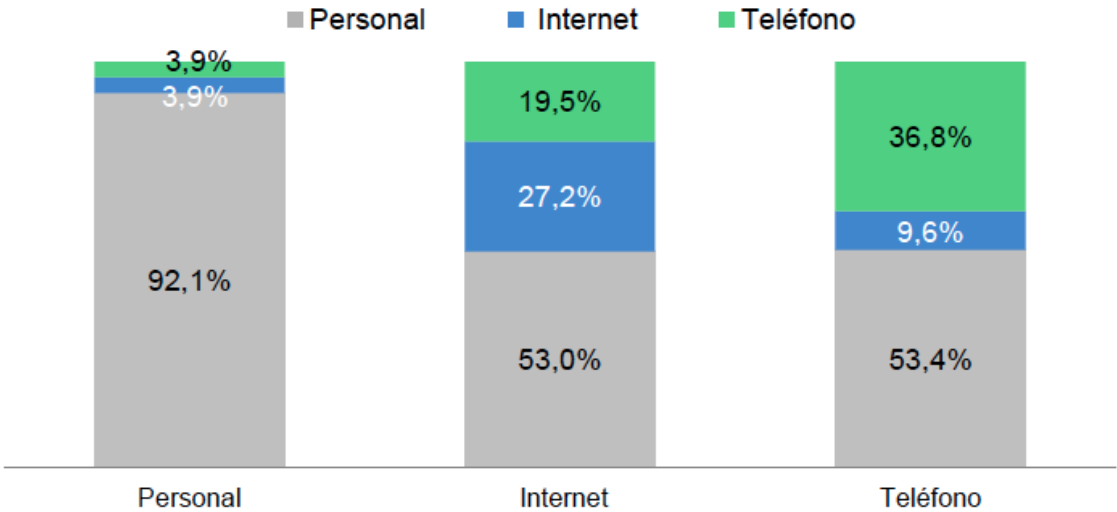
su servicio sea fácil, agradable y rápido. El no querer pensar o como mínimo que éste no se convierta en una preocupación, son las máximas que el cliente puede tener a la hora de tener un siniestro. Es por ello que una buena atención y como comento la rápida intervención si fuera necesaria por parte de la compañía es vital para poder retener o perder a un cliente en cartera.

El uso de información clara y transparente, también es uno de los factores que más se tiene en cuenta por parte del cliente para considerar su posible abandono de la compañía. Cuando un cliente tiene sensación de engaño o del uso mal intencionado de la letra pequeña haciendo que no se cubra algún servicio que el cliente entendía tener contratado, son motivo para que éste cliente se sienta o no satisfecho con la póliza que tiene contratada.

En cuanto a los motivos de la **red** que está trabajando con el cliente, nos encontramos los motivos del canal de distribución o la frecuencia o el tipo de contacto.

Como ya hemos visto anteriormente, los canales de distribución tienen una continua evolución. Los clientes cada día tienen más fácil acceso al uso de la tecnología, hecho que hace que cada día tengamos más información sobre seguros, características y precios y podamos continuamente comparar entre compañías como por ejemplo, mediante el uso de los comparadores en el ramo de auto principalmente. Aún así, los canales de contratación más utilizados, hasta el momento según datos de ICEA son los siguientes:

Gráfico 22: Canales de contratación según el medio de obtención de información



Fuente: ICEA

Con lo que se indica que todavía hoy la sociedad no ha realizado ningún cambio en cuanto a los canales de contratación y continúa prefiriendo un trato personal en cuanto a la gestión y contratación pero con más información gracias a las nuevas tecnologías.

La frecuencia o el tipo de contacto también son importantes como ya hemos visto, debido a que el cliente tiene la necesidad de sentir que la compañía le tiene a él como foco de su negocio. Es por ello que para poder reforzar el lazo de relación entre el cliente y la compañía, es necesario establecer contactos y no sólo en el momento de utilización del servicio, sino también cuando éste no necesita de dicho contacto. Un cliente insatisfecho con el trato es más sensible a la anulación de la póliza y búsqueda de alternativas que cumplan mejor sus necesidades.

Por último, los motivos relativos a la póliza, como son el ramo al cual pertenece la póliza, el precio, el número de pólizas, la antigüedad de la póliza o del cliente en la compañía.

Existen diferentes ramos con alta volatilidad de clientes en sus compañías ya que la oferta en las mismas es muy similar, con algunas excepciones, y el valor que percibe el cliente como más positivo es el precio. Por otra parte, hay ramos como Salud donde el cliente permanece más años en la compañía debido a que lo que busca éste es la calidad del servicio. Además en seguros como Salud, la permanencia durante largos periodos en una compañía tiene ventajas para el cliente, como la imposibilidad de anulación de la póliza por parte de las compañías, o la eliminación de las carencias para la actuación de técnicas normalmente caras, por lo que la tasa de anulaciones de estas pólizas es muy inferior a productos como Auto.

El precio, debido a que son productos poco diferenciados entre la múltiple oferta disponible en el sector, como en ramos tan determinados como, es un factor determinante en el cliente para la anulación de una póliza para cambiarse a otra compañía.

El número de pólizas contratadas es importante en cuanto a la anulación de pólizas, debido a que un cliente que tiene varias pólizas contratadas con una compañía, es menos frecuente que anule las pólizas que otro con una sola póliza en cartera.

La antigüedad de la póliza, demuestra que una póliza con más de tres años de antigüedad, tiene menos probabilidad de anulación que el resto de pólizas inferiores a menos de tres años.

En cuanto a la antigüedad del cliente, en una compañía multiramo, cuanto más antigüedad tenga el cliente en la compañía, más pólizas tiene contratadas y por lo tanto menor probabilidad de anulación de las mismas.

Si somos capaces de medir todas estas variables que son las que pueden llevarnos a los clientes con mayor probabilidad de anulación o abandono de la compañía, podremos hacer mejores campañas de actuación y prepararnos mejor para ser capaces de retener a los clientes.

5.3 Acciones para evitar la pérdida de clientes

Una correcta política de renovaciones, la comunicación con el cliente, la búsqueda de la vinculación con la compañía mediante la compra de nuevas pólizas o la ampliación de servicios contratados sin costes adicionales suponen buenos momentos para mejorar el vínculo del cliente con la compañía y hacer que la percepción del cliente hacia la misma sea más o menos positivo.

Vamos a tratar estos puntos para buscar la mejor manera de fidelizar a nuestros clientes con los medios disponibles al alcance y vamos a hacerlo desde el punto de vista de las acciones que como empresa podemos hacer en el momento de la renovación, momento principal en el que nos ponemos en contacto con el cliente a excepción de cuando prestamos el servicio.

Las **políticas de renovaciones** que yo he podido observar durante el tiempo que he estado trabajando en compañías aseguradoras, nunca han tenido una visión de cliente 360 propiamente dicha, sino siempre se han basado en criterios actuariales, dependiendo de la rentabilidad del producto y la rentabilidad del cliente como perfil de asegurado con datos como la edad, la zona geográfica, el tipo de vehículo, el sexo, etc. sin tener en consideración los datos personales como el número de pólizas que tiene el cliente en la compañía, la rentabilidad de las mismas, etc.

Es cierto que un modelo de compañía donde todos los sistemas se encuentren centralizados al 100% favorecería la implementación de posibles políticas con una visión cliente más que con una visión de rentabilidad, aunque pocas compañías en el sector actualmente disponen de esta centralización debido al cambio de tecnologías más obsoletas a otras más nuevas y más adaptables a los posibles cambios tecnológicos que podemos encontrar en el presente o futuro inmediato, y la continua compra y fusiones de compañías dentro del sector asegurador.

Es por ello que aún hoy y hasta dentro de unos años, los criterios de renovación continuarán basándose en criterios más grupales, como el producto, las coberturas o las características generales del asegurado que en políticas de renovación según el tipo de cliente, la vinculación de cliente con otros asegurados de la compañía, etc.

Pero por qué no anticiparnos un poco con los medios que tenemos actualmente? Mediante el cálculo de Scorings por ejemplo, como hemos visto anteriormente, podríamos catalogar a los clientes según el interés que tenemos que éste renueve o no por la compañía o en qué condiciones. Por qué no podemos basar nuestra renovación en series de variables donde a parte de los atributos típicos de las compañías, como producto, edad, tipo de vehículo, zona, etc. no podemos incluir el número de pólizas que tienen actualmente en la compañía, la rentabilidad global de las mismas, etc.?

Mucho se ha hablado del saneamiento de las carteras de clientes dentro del sector asegurador mediante la aplicación de recargos en las renovaciones de las pólizas, o incluso de la eliminación de algunos riesgos si éstos no interesan por rentabilidad a las compañías, pero poco se ha hablado de mantener a un cliente si éste nos interesa desde el punto de vista de aplicación de descuentos en el momento de renovación.

Personalmente creo que nunca una póliza de las que actualmente poseo, en el momento de la renovación me haya bajado la prima, si bien, cada año la póliza de auto por ejemplo, continúa bajando el bonus por no tener siniestralidad pero se ve compensado por el incremento de las primas globales con lo cual el efecto acostumbra a ser el mantener la prima del año anterior o un ligero incremento, aún sin haber hecho ningún uso de la póliza durante toda la anualidad, o mejor aún, desde la contratación de la póliza muchos años atrás.

Si soy un cliente sin siniestralidad, los costes en los últimos años han bajado y las noticias del sector son que las primas bajan, ¿por qué no me baja la prima si llevo N años en la compañía?

Desde un punto de vista actuarial, obviamente las primas se compensan de unos clientes a otros, pero si soy rentable y cada año pago más, no acabaré cambiando mi póliza y el resto de pólizas de una compañía a otra? Mi respuesta es clara, sí.

Si llegada la renovación, la compañía aseguradora te envía una carta en la que te comenta que te baja un 5% la prima por ser un cliente importante para la misma cuando realmente estás siendo beneficioso para la compañía, y te informa de las ventajas que tienes como cliente, el efecto fidelizador de la misma es inmenso desde mi punto de vista. Estamos acostumbrados a recibir informaciones sobre el incremento anual de nuestra póliza, ¿por qué no detectar lo que nos interesa y centralizar nuestros esfuerzos en quien nos interesa?

Creo que sería una política acertada por la compañía, teniendo en cuenta que cada vez más las aseguradoras tienen a su alcance herramientas para detectar si un cliente es o no beneficioso para la compañía y en cuánto.

Un modelo multivariable para establecer los criterios de renovación como el establecido en Autos o Salud donde a parte del producto tengamos las variables típicas consideradas por la compañía, más dos o tres variables referentes a la relación del cliente con la misma, entiendo sería un modelo útil de retención del cliente en la compañía.

Por otra parte, y entrando en el ramo en el cual trabajo, la defensa jurídica, ninguna compañía tiene implementado un sistema de bonus/malus en la cartera de sus clientes. El bonus/malus puede suponer en caso de ser positivo un decremento de la prima respecto a la prima pagada en el año anterior, o en algunos casos la compensación del incremento que la compañía incluya en la prima en un ciclo de renovación por efectos del IPC u otras subidas que la entidad quiera repercutir en las primas de los clientes. En ramos como Salud o Auto donde hace muchos años que se emplean este tipo de descuentos o recargos

según el uso del cliente de los servicios contratados, siempre han tenido una buena aceptación entre los asegurados por ser “premiados” por no haber utilizado los servicios durante un periodo concreto. Una buena medida para establecer un mejor vínculo con el cliente en el ramo de la defensa jurídica donde la siniestralidad de los clientes acostumbra a ser buena, sería la incorporación de este tipo de variables para compensar el buen uso del cliente con la compañía.

La **comunicación con el cliente** también puede ser muy beneficiosa para la empresa en cuanto a creación de un vínculo con el asegurado.

Aún hoy en 2014, muchas compañías no envían la documentación de renovación de la póliza con dos meses de antelación al vencimiento por múltiples motivos, aunque principalmente el coste de envío de la carta o el recuerdo de la póliza con la nueva prima sean los primeros motivos por los cuales las empresas a día de hoy todavía no envían las cartas de renovación.

En ramos como Salud, por ejemplo, donde legalmente se exige el cumplimiento del aviso previo de comunicación de la nueva prima con dos meses de antelación al vencimiento, las compañías que trabajan este ramo, ya tienen modelos prefijados donde incluyen comunicaciones de las bondades del resto de productos o las características de las principales coberturas o de las nuevas que se han ido incluyendo en el producto durante el año. ¿Pero el resto de productos por qué no lo envían?

El obligado cumplimiento del envío de documentación de renovación, puede ser al igual que en el caso de Salud, una oportunidad de contacto con el cliente donde como empresa, podamos acercarnos al cliente. Si ya conocemos el proceso utilizado en Salud, ¿por qué no lo aplicamos sobre el resto de ramos?

Obviamente el ahorro de costes en el envío de la carta supone un gran ahorro para las compañías, pero ¿no es más beneficioso el envío de una carta al cliente que el envío de la nueva documentación completa en el momento de la emisión de la póliza? La respuesta en este caso también es que sí.

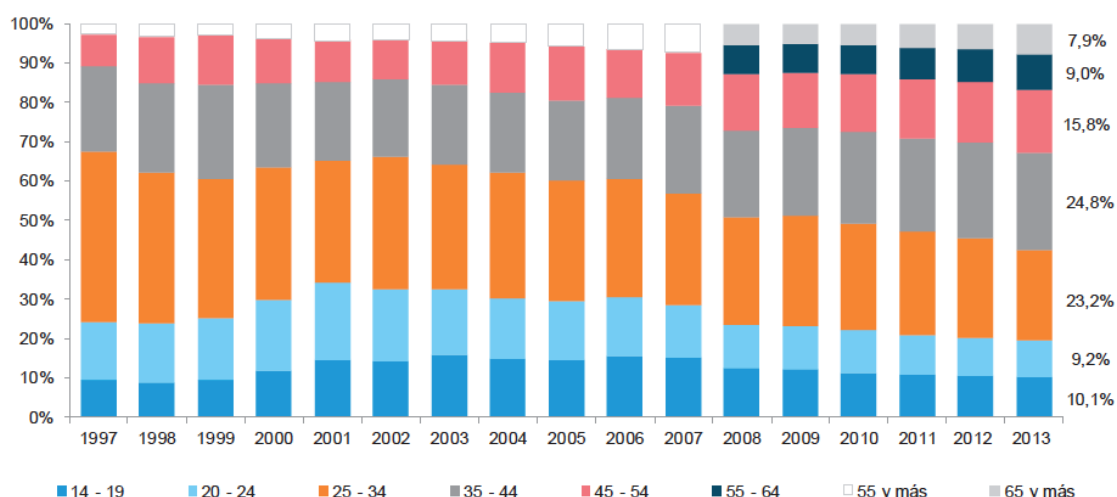
El envío de la documentación completa de una póliza, supone aproximadamente 7 euros por cada una, cuando por lo contrario el coste de envío de una carta de renovación de un cliente como máximo es de 2 euros. Si además en esta misma comunicación nos ponemos en contacto con el cliente confirmando con el mismo cuales son los servicios disponibles por el mismo, y con la aplicación de las nuevas tecnologías, información sobre los servicios que no ha estado utilizando en el último año por ejemplo, o informando de los servicios que no tiene contratados y podrían interesarle, estaríamos creando una vinculación con el cliente a un mínimo coste. Además, en este momento la búsqueda de la interacción del cliente con la web cliente o la web de la empresa, donde pudiera interactuar con la compañía dando opciones como la modificación de datos de la póliza como la dirección, corrección de datos erróneos, la modificación directa del número de cuenta o medio de pago donde se realizará el cargo de renovación de la póliza ofreciendo la posibilidad del pago de sistemas más novedosos como el PayPal o pago por Visa, o el posible retraso del pago del recibo si el cliente lo precisara, haría que el cliente se sintiera parte de la interacción

con la empresa y favorecería el vínculo al dar facilidad de acceso a sus datos dentro de la compañía y hacerle partícipe de su relación con la compañía.

Otras vías de comunicación de los datos de renovación que en un futuro no tan lejano serán muy efectivas, son las Áreas de cliente en las web de las compañías donde las mismas con poco coste, informan de todos los datos relativos a la renovación, la posibilidad de contratación o tarificación de otros seguros que disponga la compañía o la posibilidad de modificación de los contratos que el cliente dispone en la actualidad donde además puede encontrar la información de sus pólizas, como es el detalle de las coberturas, la posibilidad de impresión de la documentación y la consulta de su ficha cliente así como la posibilidad de apertura y consulta de estado de siniestros.

El principal problema sobre estos sistemas es que no todos los clientes tienen la misma capacidad para acceder a estos servicios, ya que hay factores como la edad del asegurado que influye negativamente en la usabilidad de estos nuevos sistemas de comunicación, si bien es cierto que cada vez más, el uso de las nuevas tecnologías entre personas de mayor edad va incrementando como se puede ver en la siguiente gráfica de uso de internet por edades.

Gráfico 23: Evolución de internautas por edades



Fuente: ICEA

Aún así, según datos de ICEA de finales del año 2012, el 23,7% de los usuarios/clientes de las compañías aseguradoras accedieron a su Área Cliente, aunque este uso va incrementando año tras año.

Otro tipo de comunicación el cual podría ser útil para conocer cuál es el grado de satisfacción del cliente previo a la renovación, podría ser un contacto personal o un contacto telefónico, siendo el primero un contacto mucho más costoso por la compañía.

Si hiciéramos la selección de los clientes con más propensión a la anulación y con más interés de retención por parte de la compañía, se podrían hacer campañas de contacto con el cliente. En estas campañas, a través de la medición

del grado de satisfacción del cliente respecto a los servicios contratados, podrían emprenderse acciones con el fin de retener al cliente que quiera cambiarse de compañía o mejorar la satisfacción del cliente poco satisfecho.

De esta forma a un cliente satisfecho con el precio o el producto y los servicios, podrían informarle de las bondades del producto contratado con posibilidad de realización de up-selling en cualquier momento de vigencia de la póliza o si el cliente estuviera insatisfecho tanto con el precio como con el producto, la posibilidad de ofrecer un descuento sobre su póliza o la inclusión de alguna cobertura sin precio adicional.

También en el momento de la renovación, y tal como hemos visto en capítulos anteriores, sobre la posibilidad de ofrecer al cliente un descuento o la posibilidad de compra de otros servicios o póliza que éste no tiene contratado, como venta cruzada según las variables estudiadas en el proceso de Data Mining con la información que la compañía posee, tanto de las características del éste como de su comportamiento durante la permanencia con la entidad, así como hemos visto en Big Data con el comportamiento social o la búsqueda de necesidades del cliente, encontrar cuál es el producto que el cliente necesita y ofrecerlo en condiciones ventajosas supone una buena manera de fidelizar al cliente.

La venta cruzada además, supone un ahorro considerable de los costes para la compañía debido a que no hay que buscar nuevo cliente y tenemos que emprender acciones sobre los clientes que ya tenemos en cartera y de los cuales ya sabemos su comportamiento, si bien es cierto que un cambio de producto puede llevar un cambio de conducta, pero esto sólo se daría en el menor de los casos. Hay datos sectoriales que informan que la contratación de una segunda póliza por parte de un cliente por venta cruzada, reduce la tasa de abandono del cliente en un 30%.

En el proceso de venta cruzada del cual ya vimos parte en el proceso de Variables de identificación en el artículo 3, consiste en 4 fases: Mediante los datos que ya disponemos en los sistemas informáticos, determinar cuál es el público objetivo, cuáles son los productos que debemos informar a este público objetivo, hacer la aproximación al cliente y determinamos cómo hacemos estas acciones de venta cruzada.

A modo de resumen de lo parcialmente visto en el artículo 3, primero hacemos un estudio de las variables que necesitamos para determinar el tipo de campaña o producto que vamos a ofrecer a los clientes. Una vez detectadas estas variables, dividimos a los asegurados según las variables que consideremos oportunas y sobre estas pequeñas agrupaciones, determinamos qué tipos de productos pueden encajar sobre la posible demanda del cliente. Una vez conseguida la información de los productos que podemos ofrecer a cada perfil de cliente, realizamos una aproximación al cliente, viendo cuál es el argumentario o técnica de venta que necesitamos para cada caso concreto, y por último la realización de la técnica necesaria para el logro de venta con el cliente.

Por último, comentar la inclusión de nuevas coberturas o servicios o la ampliación de las coberturas ya disponibles por el asegurado, junto con la comunicación de la misma, puede ser un buen argumento de fidelización del asegurado. Hay muchos casos que aún siendo habituales en nuestro día a día en el mercado asegurador, buscan una mejora en la satisfacción del cliente con la aseguradora adaptando los productos a las nuevas tecnologías o técnicas. Por ejemplo, en el caso de Salud con la inclusión de nuevas técnicas operatorias como el láser en multitud de operaciones médicas, o en Auto con la posibilidad de instalación de servicios de detección del vehículo robado mediante la instalación de aparatos de localización del vehículo con sistemas adaptados de GPS en el seguro de Auto, o también en la Defensa Jurídica, con la inclusión de nuevas técnicas de negociación como la Mediación de conflictos.

Por otra parte, las promociones por renovaciones tales como el regalo de una suscripción durante un tiempo a una revista especializada como ya están ofreciendo en algunas compañías del sector, la posibilidad de reparación del vehículo en un taller concertado por la compañía sin que penalice en el bonus/malus de la póliza o las promociones sorteo de artilugios tecnológicos como teléfonos o tablets previa participación en sorteos mediante accesos a las Áreas de cliente de las compañías, son técnicas que cada vez son más utilizadas por las compañías y con efectos muy positivos para la satisfacción del asegurado frente a la compañía aseguradora. El asegurado es consciente de la compañía con la cual tiene sus servicios contratados y las compañías pueden aprovechar este momento para recordar o mencionar cuáles son los beneficios que tiene el cliente permaneciendo en la compañía. A destacar el uso del último de los ejemplos, debido a que con el sorteo de una Tablet o un televisor cuyo coste de marketing ronda los 400 euros, la compañía consigue que el asegurador entre en el Área de Cliente y pueda ver qué es lo que no ha podido ver hasta el momento por no tener interés en hacerlo. Una vez dentro, la compañía puede ofrecer nuevos servicios adaptados a cada cliente.

5.4 Multicanalidad en gestión de asegurados

Unos años atrás, los únicos medios de contratación o gestión de pólizas eran la intermediación de algún agente exclusivo o bróker, o la realización de una llamada a una plataforma telefónica de la compañía con la cual queríamos contratar.

Como ya hemos visto anteriormente, la proliferación de las nuevas tecnologías juntamente con el menor coste en la compra de dispositivos electrónicos y la mayor exigencia del mercado, ha hecho que las empresas de cualquier sector, y muy en concreto el sector asegurador, tengan que adaptarse rápidamente a todas estas tecnologías, lo cual supone la reinención continua de canales disponibles de contacto con el cliente.

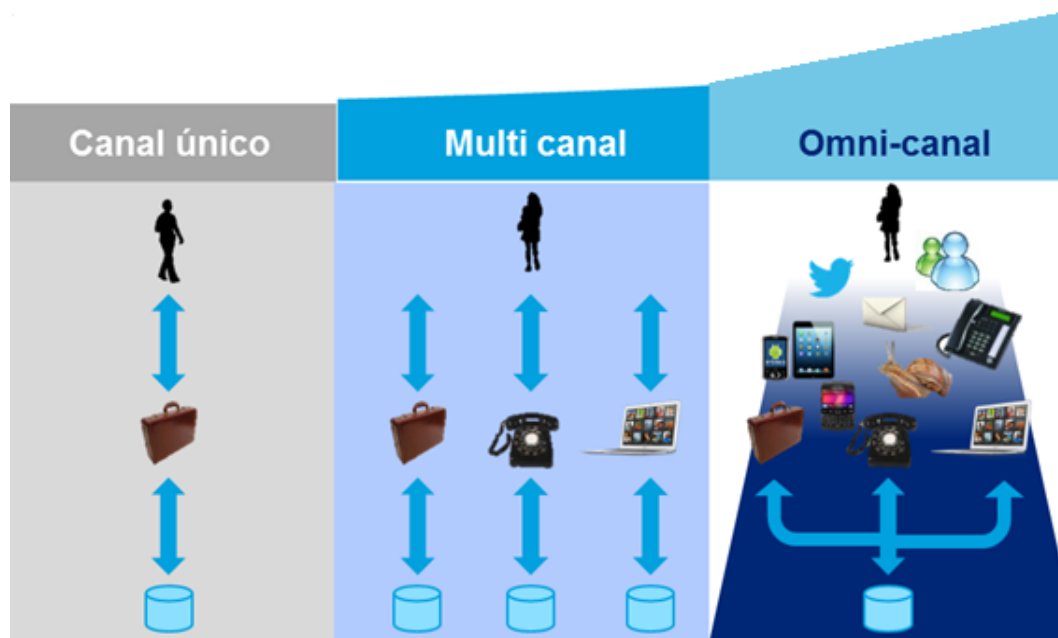
Los atributos que actualmente consideramos más relevantes en Europa a la hora de elegir una aseguradora según Accenture¹⁸, son la Velocidad y la Transparencia y es aquí donde las compañías españolas deben realizar esfuerzos por mejorar sus aplicaciones.

Una estrategia en la que se recojan todos los posibles canales y proporcionen a los asegurados o potenciales asegurados la rapidez y la transparencia en cuanto a las gestiones tanto de póliza como de siniestros, son y serán determinantes para la retención de los clientes.

¿Quién imagina una compañía aseguradora de la cual no podamos acceder a la información sobre los productos que ofrece vía web? Actualmente estamos en un momento en el que ya hemos pasado de un canal único a una multicanalidad y estamos empezando a vivir la omni-canalidad¹⁹. Prácticamente todas las compañías aseguradoras tienen a disposición de los asegurados o posibles clientes, diferentes opciones de consulta de la información sobre la compañía y los servicios que ofrece cada una de ellas, pero ¿realmente todas las empresas están adaptadas a estas tecnologías y preparadas para lo que viene en el futuro?

Si bien podríamos decir que prácticamente la totalidad de las compañías aseguradoras que operan en España tienen presencia en Internet, no podríamos decir lo mismo en cuanto a venta on-line, navegación móvil o acceso a redes sociales como Facebook, Twitter o LinkedIn.

Gráfico 24: Cambio de tendencia en cuanto a canales



Fuente: Deloitte

¹⁸ Organización líder en consultoría de gestión, servicios tecnológicos y outsourcing con domicilio fiscal en Irlanda y presencia en 120 países.

¹⁹ Consiste en que las compañías pongan a disposición del comprador, a través de cualquier medio, tanto sea físico como virtual, la posibilidad de compra o gestión en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Tal como ya hemos comentado en el uso de la tecnología en las compañías aseguradoras en el capítulo 3.2, las compañías año tras año hacen importantes inversiones con el fin de llegar a todos los asegurados en cartera como a los potenciales compradores a través de cualquier canal de comunicación. Las fronteras entre el comercio físico y el comercio electrónico cada vez están más difuminadas a medida que el sector se va acercando más a la omni-canalidad y la facilidad con la que el cliente puede acceder y gestionar con nosotros sus contratos fidelizará al mismo siempre y cuando su experiencia sea positiva y agradable.

Entonces si somos conocedores de lo que requiere el nuevo público, ¿por qué no tratamos de invertir en nuevas herramientas o sistemas que permitan la integración de nuestras plataformas con las plataformas al alcance del cliente?

Si tenemos en cuenta que todavía hay compañías con sistemas de gestión de clientes de los años 80 o una fuerte resistencia en los canales de distribución anclados en sistemas tradicionales de venta, el cambio puede ser más lento de lo que exige la sociedad. Las empresas que no tengan una adaptación rápida a la nueva forma de contacto con el cliente, pueden tener un problema importante a corto plazo, ya que pueden quedar desplazados por las empresas de la competencia con mayor adaptación que mejoran la experiencia del cliente, y reducen los costes a largo plazo en la gestión de clientes.

5.5 Vinculación de asegurados en la compañía

En las bases de datos de las aseguradoras, se encuentra mucha información sobre las empresas aseguradas o sobre los asegurados personas físicas por separado, pero en pocas ocasiones se tiene información de la información que vincule a las empresas con los asegurados.

La realización de campañas para la posible vinculación entre personas físicas o personas jurídicas, podría aportar información útil a las compañías tanto para la realización de ofertas de venta cruzada con el ofrecimiento de productos que las compañías posean entre su stock como la posibilidad de aplicación de descuentos en pólizas que ya tengan los clientes en cartera si el comportamiento de las pólizas de ambas personas física y jurídica fueran rentables para la compañía.

Muchas compañías trabajan con productos de beneficio para empleados o Employee Benefits, con grandes ventajas fiscales para las empresas, que pueden crear una vinculación futura tanto de las empresas contratantes con las compañías aseguradoras como de los empleados de las compañías contratantes con la compañía aseguradora.

Por otra parte, también un asegurado persona física con una o varias pólizas en una compañía aseguradora y con un índice alto de satisfacción con los beneficios que ésta le reporta, puede ser un buen promotor en caso de tener la

posibilidad de influencia en la decisión de compra de servicios para los empleados de la compañía en la que trabaja.

Es por ello que considero interesante una campaña de relación entre personas físicas y jurídicas dentro de la información almacenada en las compañías aseguradoras, con el fin de poder realizar esfuerzos de venta cruzada entre ambos tipos de posibles asegurados, aunque no sea una tarea sencilla por la dificultad de conseguir información de este tipo en el contacto con los asegurados.

Una campaña con el ofrecimiento de descuentos o “regalos” en caso de contratación, sería una buena manera de búsqueda de nuevos asegurados o contactos para iniciar nuevas relaciones contractuales, o una manera de fortalecer el vínculo entre los asegurados de las compañías aseguradoras con sus clientes.

5.6 Unificación de pólizas de clientes

Las actuales herramientas de emisión y gestión de pólizas son capaces de almacenar la información de los clientes, tanto a nivel de pólizas, recibos o siniestros entre otros.

Pese a que actualmente disponemos de la información de los contratos, tales como sus datos personales, importes, fechas de efecto, vencimientos de las pólizas, etc.... En el sector asegurador nos encontramos con clientes que poseen varias pólizas y cada una tiene un vencimiento diferente según la fecha en la que el cliente contrato la póliza, pero también nos encontramos con distintas direcciones, distintos bancos, etc. y no tenemos una información veraz de los datos del cliente, cosa que puede generar un quebradero de cabeza para los asegurados y a menudo una sensación de lejanía en la relación cliente-compañía.

Entonces, ¿por qué no proponemos a los clientes la unificación de las pólizas para que todas tengan la misma fecha de efecto, fecha de envío al cobro, mismos datos de cobro, dirección de la póliza...en definitiva unificar los datos y gestión de las pólizas con Visión 360? ¿O incluso, por qué no un precio paquetizado por un conjunto de pólizas que el cliente puede considerar como necesarias por las necesidades actuales personales?

Está demostrado que campañas de otros sectores como la telefonía con casos más concretos como Fusión de Movistar, han conseguido grandes logros dentro del sector de la telefonía, consiguiendo la captación de nuevos clientes o la ampliación de servicios para el cliente que suponen mejoras en los productos contratados como la fibra óptica y vinculan al cliente con contratos de permanencia. ¿Por qué no podemos aplicar modelos similares en el sector asegurador?

Quizá los servicios que ofrecen las aseguradoras no son tan atractivos como los servicios que puedan ofrecer las compañías telefónicas, aunque ellos resulten totalmente innecesarios para el cliente, como las llamadas ilimitadas o la fibra óptica en todos los domicilios, pero también pueden ejecutarse opciones

que faciliten la vida del cliente y representen un beneficio para el cliente con un esfuerzo mínimo por parte de las compañías.

Una campaña de mailing a los asegurados donde se informe de todas las pólizas que el cliente tiene contratadas en la compañía, informando de los datos relativos a las fechas de renovación de las pólizas, las primas que actualmente está pagando por las mismas, y de toda la información del cliente y de sus pólizas tales como la forma de pago, el medio de pago y el banco, con la cual el cliente tuviera la posibilidad de solicitar la modificación o actualización de dichos datos, accediendo a la compañía a través de los canales que pone a disposición del cliente, sería un buen momento en el cual, podríamos establecer un vínculo con el cliente, buscando la facilidad de gestión de su cartera, siendo éste un nuevo contacto cliente-compañía para la búsqueda de incrementación del vínculo con los asegurados.

6. Captación de nuevos clientes

En los anteriores apartados hemos desglosado cómo debemos actuar para poder retener a los clientes en las compañías aseguradoras y establecer qué acciones y comportamientos debemos hacer como entidades para lograr la fidelidad y lealtad del cliente. En este capítulo trataremos los nuevos canales y posibles acciones que tenemos a nuestra disposición para la captación de nuevos asegurados, por una parte a través de la utilización de las nuevas tecnologías y por otra parte la captación de nuevos asegurados desde los asegurados que ya tenemos en cartera como referenciadores.

6.1 Del modelo tradicional al B2B2C

En los años 90 el negocio asegurador era un negocio en el cual los posibles asegurados sólo podían acceder a las ofertas que ofrecían las aseguradoras gracias a la red de oficinas o delegaciones de las mismas, o a las amplias redes de agentes o corredurías repartidas por todo el territorio, es decir, o la proximidad de una oficina o conocido era real o una compañía aseguradora no podía llegar al cliente final.

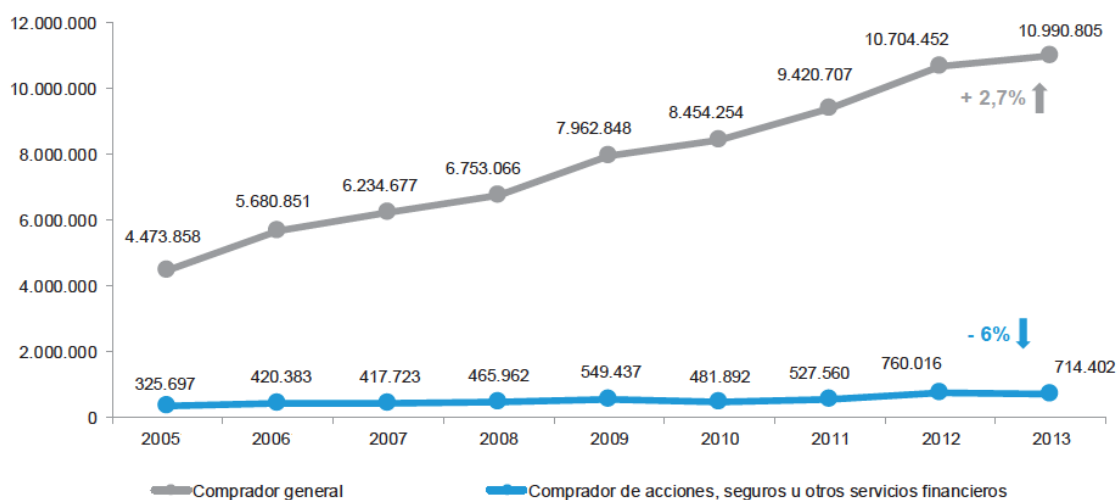
En 1995 se introduce el teléfono como contacto entre los posibles asegurados y las compañías aseguradoras.

Fue ya a finales del siglo XX cuando debido al rápido avance de la tecnología y al incipiente auge de Internet, las empresas estaban obligadas a la rápida adaptación hacia el comercio electrónico o e-commerce, el modelo B2C, abreviatura de la expresión Business to Consumer (del negocio al consumidor), es decir, el clásico comercio por internet donde una empresa vende sus productos o servicios a un cliente final.

Ha sido y es una manera de generar grandes oportunidades de negocio aunque también se ha convertido en grandes dolores de cabeza para las empresas que han gestionado este tipo de portales, debido a que limita la compra por impulso, da pie a las comparaciones y el asesoramiento es difícil a través de este tipo de plataformas. Aún así, el fuerte empuje de este tipo de comercio en todos los sectores de la economía ha ido arrastrando a todos los sectores por lo que el sector asegurador ha tenido que acoplarse a este tipo de “nuevo” comercio, si bien es cierto que en el último año ha habido un ligero retroceso en cuanto al número de operaciones en el sector, y más teniendo en cuenta el rápido incremento que están teniendo el resto de sectores que operan en comercio electrónico.

Aún así, a día de hoy es difícil que una compañía aseguradora no disponga de una plataforma B2C para poder ofertar sus servicios a través de internet, si bien es cierto que en momentos concretos ha encontrado opositores e incluso pérdidas importantes en grandes compañías de seguros.

Gráfico 25: Evolución de los compradores a través de Internet



Fuente: INE

Si bien en 2013 el comercio on-line de compañías de seguros representa poco más de un 10% del volumen total de primas, según un estudio realizado por Accenture, en 2016 se prevé que las pólizas vendidas on-line representen un 18% del volumen total de nuevas primas aseguradoras en Europa, por lo que el comercio on-line será fundamental para el mercado asegurador español en los próximos años debido al cambio de comportamiento de los compradores.

Los beneficios que puede dar este tipo de ventas, vienen determinados por el ahorro de costes que tienen las compañías aseguradoras tales como la rapidez de contacto con los asegurados, la eliminación de las comisiones ya que estas pólizas, generalmente no tienen mediadores y el posible ahorro en cuanto a cierre de oficinas, eliminación de figuras intermedias o la impresión de documentación, etc. debido al contacto con el cliente por vía electrónica.

También las compañías aseguradoras tienen que adaptar el modelo de venta B2C para los mediadores de seguros con los que trabajan debido a la gran implantación de nuevas plataformas multiseguros, como E-Broker, Gecose, Co-deoscopic, entre muchas otras.

En estas plataformas, las compañías aseguradoras dan acceso a las herramientas de suscripción de las mismas y pueden acceder a la política de suscripción, primas y productos/modalidades, con el fin de integrar todas las compañías con las que el mediador trabaja en una sola plataforma. De esta manera el mediador puede realizar una multitarificación de todas las compañías por diferentes productos o ramos que previamente seleccionan, tener una comparativa de aceptaciones por política de suscripción, precios y coberturas, y pueden realizar la emisión de una póliza sin tener que acceder al espacio web creado para las compañías para que puedan emitir pólizas desde la plataforma de emisión propias de las compañías.

Paralelamente también ofrecen la posibilidad de gestionar el cobro de los recibos con los clientes y la posibilidad on-line de solicitud de la documentación de sus asegurados.

Estas herramientas ayudan a los mediadores a mejorar múltiples aspectos de su negocio, entre ellos el elevar su potencial comercial, reducir costes al no tener que invertir tiempo en tarificar en cada una de las aplicaciones de cada compañía, aumentar la estabilidad de su cartera e incrementar el conocimiento de sus clientes, siendo éstas unas buenas herramientas de gestión de cliente 360 para las corredurías, y éstas deberían ser capaces de explotar con las herramientas de Data Mining que hemos ido nombrando a lo largo de la tesis.

Por último, poco a poco las compañías aseguradoras están entrando en el mercado B2B2C. Este mercado es el conocido como mercado diagonal, donde a través de la utilización de plataformas on-line se generan transacciones comerciales entre negocios, y entre la empresa y los consumidores finales. La primera B se refiere al proveedor, la segunda a la plataforma de negocio y la C al cliente. Por poner un ejemplo, imaginemos que una compañía aseguradora (plataforma de negocios) quiere ofrecer a sus clientes (cliente) con el fin de fidelizarlos, la posibilidad de compra de un nuevo aparato electrónico o un viaje los cuales acceden a dar unos precios ventajosos a través de un comercio (proveedor).

Con esta nueva herramienta y en el caso concreto que hemos explicado, la compañía aseguradora reforzaría el vínculo con el asegurado al ofrecer artículos que no son el propio negocio de la aseguradora a precios inferiores a los que el cliente puede acceder sin esta vinculación, el proveedor puede acceder a un público al cual no tiene acceso directo con lo cual estrecha el camino hacia el mismo y el cliente por su parte, percibe un servicio por parte de la compañía aseguradora y tiene precios inferiores sobre artículos que en caso de no ser cliente no podría acceder.

Este tipo de mercadeo, muy utilizado históricamente en sectores como el bancario o la telefonía, puede ser una buena estrategia para mejorar el vínculo del cliente con las compañías aseguradoras mejorando de esta forma experiencia del cliente si bien, para éstas, supone un esfuerzo en búsqueda de aliados que nada tienen que ver con el propio negocio asegurador.

Por ejemplo, en el caso de los seguros de defensa jurídica los cuales no tienen la misma aceptación en nuestro país como en países más conscientes de la necesidad de contratación de este tipo de seguros, una vinculación de la contratación de este tipo de seguros vinculada a la compra de artículos como la tecnología por el acceso a internet y los posibles peligros que ella puede comportar como el acceso ilegal a determinados clouds²⁰ o servidores con información confidencial podría suponer un gran impulso para el acercamiento de este tipo de seguros a personas con total desconocimiento de los mismos a unos

²⁰ Tecnología que permite el acceso adecuado y bajo demanda a un conjunto de recursos de cómputo configurables (p.e. redes, servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios) que pueden ser rápidamente provistos y puestos a disposición del cliente con un mínimo esfuerzo de gestión y de interacción con el proveedor del servicio.

precios ventajosos por el volumen que este tipo de empresas informáticas generan con la venta de sus dispositivos.

6.2 Marketing viral y Member get Member

El Marketing Viral emplea técnicas para intentar explotar redes sociales y otros medios electrónicos para producir incrementos exponenciales en reconocimiento de marca. Es una estrategia que pretende conseguir que los clientes de una compañía transmitan a otros posibles clientes las bondades, noticias o promociones obteniendo un beneficio para las compañías.

Se suele basar en el boca a boca de los clientes o mediante el uso de medios electrónicos, el efecto de las redes sociales en internet o servicios que ofrece actualmente la telefonía para llegar rápidamente a un gran número de usuarios. Se podría asimilar a la expansión de un virus informático entre los conocidos de clientes.

La popularidad del marketing viral se debe a la facilidad de realización de una campaña, con un coste bajo y una tasa de respuesta alta y elevada, con lo que se consigue una gran cantidad de posibles clientes con un coste muy bajo. El efecto viral por su parte se produce cuando los usuarios empiezan a reenviar de forma piramidal los mensajes que las compañías quieren expandir a los posibles compradores, siendo éstos familiares, amigos o compañeros.

Las principales características del Marketing viral son:

- Los mensajes se propagan de un usuario a otro.
- Se utilizan para incrementar conocimiento de nuevos servicios o productos.
- El éxito de estas campañas es impredecible aunque generalmente deberían contener un mensaje, producto o servicio que llame la atención del posible cliente.
- Es la mejor manera de obtener contactos de forma económica.

Hay dos tipos de Marketing viral:

- Marketing viral sin fricción donde el cliente hace conocer el servicio por el simple acto de usarlo como por ejemplo el utilizado por los servicios de correo electrónico como Hotmail, Google con Gmail o Yahoo.
- Marketing Viral con fricción donde el usuario recluta a nuevos usuarios y son ellos mismos los que recomiendan y convencen a los demás para que utilicen este servicio.

Vamos a focalizar la parte que nos interesa en el mercado asegurador con el segundo Marketing viral descrito anteriormente o Marketing viral con fricción con la estrategia Member get Member ya utilizada desde hace unos años en el mercado asegurador si bien es cierto que hasta el momento prácticamente siempre ha sido utilizado por compañías de seguros directo.

La estrategia Member get Member se basa en tratar que los clientes o contactos recomienden los productos o servicios de las compañías a contactos asociados a la vida laboral o personal. Obviamente este concepto se basa en la lealtad del cliente que ya tiene la compañía y de su actividad como posible promotor de la misma, debido a que un cliente insatisfecho con una compañía nunca recomendaría la misma a alguna persona de su ámbito personal o profesional.

Member get Member permite a las compañías obtener nuevos contactos o leads de una forma sencilla y económica y tiene mucha más efectividad que cualquier otra forma de intento de captación de contactos, ya que el entorno del cliente el cual ya tiene estos servicios o productos contratados, se caracteriza por tener gustos similares y por lo tanto mayor posibilidad de venta por parte de la compañía.

Cualquier cliente satisfecho con cualquier compañía ya es una persona recomendadora de los servicios, por lo que con este tipo de técnicas, en la mayor parte de ellas recompensadas, conseguimos mejorar la experiencia del cliente con la compañía, ya que el cliente se siente agradecido con las ventajas que ésta pueda reportarle.

Gráfico 26: Representación Member get Member



Fuente: US Council of Muslim Organizations (Internet)

Los métodos más utilizados para la obtención de estos nuevos contactos generalmente han sido mediante llamada telefónica, vía correo ordinario o por correo electrónico, si bien es cierto que las compañías a día de hoy todavía no disponen de una base de datos muy completa de sus clientes con direcciones electrónicas, aunque ya empiezan a solicitarse con más frecuencia a todos los clientes pero, como ya hemos comentado anteriormente, no todos los clientes

quieren dar esta información a las aseguradoras o no disponen de correo electrónico aún en la actualidad.

A cambio, las compañías ofrecen descuentos en los productos que los clientes ya tienen contratados, puntos en tarjetas de fidelización de otras entidades como por ejemplo Travel Club, pago del abono de las cuotas de un periodo del seguro que el cliente ya tiene contratado con la aseguradora o regalos por este cambio de información a los clientes generadores de Leads.

Por otra parte, el nuevo cliente generalmente accede a la compañía sin ninguna ventaja respecto a la cartera o con algún descuento en el primer año de la póliza, con lo cual el nuevo cliente entra en la compañía como un contacto más realizado por la compañía pero sin los costes de comisiones que pueda conllevar los costes de adquisición de un nuevo cliente.

Gráfico 27: Ejemplo campaña Member get Member

Direct Seguros Con la solidez de AXA Group

Seguros de coche Seguros de Moto Servicios Sobre Direct Promociones

Anima a tus amigos a contratar con nosotros y te llevarás 50 € o 4.000 Puntos Travel Club. Te contamos cómo:

- > **Elige tu regalo** llamándonos al 902 400 800.
- > Cuéntales a tus amigos la promoción y dales tu número de póliza.
- > Anímalos a contratar entrando en nuestra web.

COMPARTE TU PÓLIZA

50€ 4000 PUNTOS

Icon representing two people sharing a policy.

Fuente: Direct Seguros (Internet).

Pues bien, este tipo de campañas con todo lo que hemos visto hasta el momento, las herramientas, posibilidades y costes, suponen una gran forma de expandir nuestras compañías aseguradoras entre los posible clientes con un coste muy bajo.

Es cierto que como hemos comentado, los datos personales de los clientes, actualmente en nuestras bases de datos son bastante precarios y no disponemos de información útil y necesaria como el correo debido al relativo poco tiempo desde el uso generalizado de los correos electrónicos, pero un esfuerzo tampoco tan grande por parte del equipo comercial o el equipo de suscripción o emisión en recolectar este tipo de información de los asegurados, puede suponer un enorme ahorro económico para las compañías a no tan largo plazo.

La realización de campañas virales por parte de otros sectores como la telefonía o televisión es un habitual en nuestro día a día como consumidores. Todo el mundo tiene en mente las campañas de televisión de “amigos plus” por ejemplo donde si un cliente de canal plus recomienda a un cliente potencial, los dos tienen importantes descuentos o precios especiales en los paquetes de contratación de la plataforma.

Entonces si disponemos de datos de contacto con los clientes, ¿por qué no nos lanzamos a la creación de campañas que nos reporten un gran número de nuevos posibles clientes?

Por otra parte también estamos acostumbrados a ver en las distintas redes sociales de las que somos usuarios, publicidad de compañías telefónicas ofertando nuevas características de los contratos, o descuentos en la compra de teléfonos, y siempre son recomendados por usuarios que tenemos como contactos en estas plataformas. ¿Por qué nunca vemos ofertas de compañías aseguradoras? Porque nuestros contactos no recomiendan la contratación de nuestras aseguradoras, que si bien no son un servicio del cual generalmente se presume, sí que es un producto que nos acompaña en nuestro día a día y trata de hacernos que nuestra vida sea lo más sencilla posible ante cualquier problema que podamos encontrarnos.

Mi opinión es que en ambos casos, se realizan pocos esfuerzos para realizar este tipo de acciones todavía hoy en el mercado asegurador. Estamos en un sector enrocado en los métodos tradicionales y aunque las nuevas generaciones ya están empezando a adaptarse a las nuevas plataformas tecnológicas, todavía vemos este tipo de nuevas tecnologías como algo desconocido y difícil acceder. Las posibles consecuencias que puede conllevar el uso de estas plataformas, como son aspectos negativos como críticas o el uso mal intencionado de la información de una compañía, puede llevar quebraderos de cabeza entre las compañías, pero viendo ejemplos de otros sectores, ¿alguien cree que Trip Advisor ha perjudicado al sector hostelero? Desde luego yo no, todo lo contrario, lo ha mejorado. La gran aceptación que ha tenido la aplicación o web de Trip Advisor ha comportado que los locales u hoteles con malas condiciones han tenido que mejorar y los buenos han tenido una gran publicidad gratuita y de fácil manejo para el público, que ha reportado importantes beneficios en el sector. Visto esto, ¿por qué no damos un paso adelante y nos integramos en toda la vorágine de nuevas tecnologías que pueden hacer abaratar nuestros caros sistemas de venta en un futuro? Está en manos de todos los que trabajamos en compañías aseguradoras el poder entrar en este tipo de “nuevos” canales de venta que ya tenemos a nuestro alcance.

7. Conclusiones

La dura situación económica que nos envuelve desde el año 2007, la falta de confianza de los clientes con el sector bancario y asegurador y la continua innovación tecnológica, obliga a las compañías aseguradoras a dar un cambio radical en su manera de orientar el negocio.

Estamos en un momento en el que necesitamos reinventarnos y dejar atrás el modelo asegurador clásico, por un modelo asegurador nuevo con el foco puesto única y exclusivamente en nuestros clientes. Tenemos que hacer sentir al asegurado como el eje de nuestro negocio, debemos tratar de entenderle y comprenderle, saber que es lo que necesita en cada momento de su vida, anticiparnos a sus necesidades.

Si trabajamos con una estrategia de vender por vender, los clientes pronto verán que no necesitan los servicios que nosotros le estamos ofreciendo y se convertirán en bajas de la compañía a pesar de los esfuerzos que se han hecho desde la organización para poder acceder a este cliente.

El modelo tiene que cambiar, y tenemos lo necesario para poder hacer frente a esta nueva situación. Debemos empezar a tratar los clientes como conocidos o familiares. Adaptarnos a los cambios a los que el mundo nos va arrastrando aunque para ello se deriven fuertes inversiones en las compañías en algunos casos difíciles de asumir debido al impacto que está dejando la crisis en el volumen de primas gestionadas por las compañías aseguradoras.

El resto de sectores ya trabajan en modelos de gestión personalizados. Quién imaginaba hace 10 años que a día de hoy encontraríamos gestores personales ubicados en cualquier oficina bancaria, o en sectores más tecnológicos, el entrar en una web en la que automáticamente te sugiere qué es lo que puedes estar buscando, etc.

El mundo se mueve y con ello la orientación de las empresas, el mercado asegurador no puede ser menos.

Es cierto que la competencia con el resto de compañías del sector es feroz, con continuas campañas de captación de clientes pero tenemos en nuestras manos el mejorar la experiencia del cliente con nuestra compañía y de esta manera conseguir un vínculo que haga perdurar al asegurado en nuestra compañía durante largos periodos de tiempo.

Durante años, por ejemplo, hemos gestionado las bajas de asegurados con poca observación del porqué nos están abandonando debido a que nuestro negocio estaba focalizado en la captación de clientes. Si sabemos que la obtención de nuevos clientes debido a los costes de adquisición que de ellos se derivan es muy superior al coste de mantener a un cliente, deberíamos empezar a focalizarnos en nuestras carteras y trabajar en ellas para que sean lo más estable posible con la realización de campañas o simplemente mejorando los

posibles contactos con los clientes y de esta forma intentar que cada vez el número de bajas vaya disminuyendo y convirtamos los clientes en clientes fieles.

Si además con el hecho de tener satisfecho e incluso en algunos casos orgulloso de pertenecer a nuestra compañía, podemos conseguir que éste sea promotor e incluso aportador de clientes a nuestra compañía, los costes para nuestras entidades en cuanto a captación de clientes se puede reducir considerablemente con lo cual todos ganaríamos, tanto los clientes como las aseguradoras y no podemos permitirnos el no aprovechar estas sinergias simplemente por no reorientar nuestro trabajo.

Es por todo ello que la utilización de una estrategia de Visión 360 de los clientes es necesaria o incluso imprescindible para esta etapa post-crisis en la que nos encontramos actualmente, y en la que nuestros clientes quieren pagar por lo que quieren pagar, ser tratados como quieren ser tratados y con una demanda de calidad mayor de lo que posiblemente estaban acostumbrados. Necesitan confiar en los servicios que tienen contratados si no queremos perderlos.

Es un cambio en la filosofía de todos y cada uno de los componentes de la organización, con lo cual debemos ser conscientes que para ello, cada área de la organización debe realizar esfuerzos para tratar de tener el foco en la gestión del cliente con Visión 360.

Las personas que trabajamos en la organización, la voluntad de las empresas aseguradoras para adaptarse a esta nueva forma de entender el negocio y el correcto manejo de las herramientas de las que disponemos son claves para conseguir el trato que todos queremos como clientes de cualquier producto o servicio que tengamos contratado, es por ello que apuesto por un cambio hacia la Visión 360.

8. Bibliografía

Artículos:

LÓPEZ, M. “Estudio sobre autos de FRS Inmark”, Aseguranza (Julio/Agosto 2013)

NIN, P. “En búsqueda se segmentos de población específicos”, Mediario (Octubre 2012)

Libros:

ALFARO, E. VELILLA, J. RUIZ, J. BRUNETTA, H. MOLINA, C. NAVARRO, B. MARTINEZ-RIBES, L. CASTELLÓ, J. BURGOS, E. RIVERO, F. SOLANAS, S. VALVERDE, J. MUÑOZ, B. Customer Experience (Una visión multidimensional del marketing de experiencias). E-book.

BARQUERO, M. BARQUERO, J D. El libro de oro de las relaciones públicas y el Marketing. Deusto. 2008.

BENASSINI, M. Introducción a la investigación de mercados. Pearson Educación.

BLANCO-MORALES, P. GUILLÉN, M. DOMÍNGUEZ, F. TAPIA, A. NAGORE, A. ORNELAS, A. ENCINAS, B. DEVESA, E. SÁNCHEZ, J. CASANOVAS, J. CALVO, J. BERMÚDEZ, LL. ROMERO, M^a J. ALCAÑIZ, M. DEVESA, M. AYUSO, M. SANTOLINO, M. ALEMANY, R. CASADO, R. MENEU, R. CID, T. El Sector Asegurador ante las transformaciones del estado del bienestar. Fundación de estudios financieros, 2013.

HERNÁNDEZ, J. LAMOLLA, F. Más seguros que nunca. ESADE. 1994.

HUETE, L M. Servicios & beneficios. Deusto. 1997.

LIBEROS, E. NUÑEZ, A. BAREÑO, R. GARCÍA, R. GUTIÉRREZ, J. PINO, G. El libro del marketing interactivo y la publicidad digital. ESIC Editorial, Abril 2013.

LIBEROS, E. GARCÍA, R. GIL, J. MERINO, J. SOMALO, I. El libro del comercio electrónico. 2^a ed. ESIC Editorial. 2011.

PÉREZ, J L. Fundamentos del seguro. UMESER, S.A. 2011.

Informes:

ACCENTURE: Multichannel distribution insurance consumer survey. 2011.

ACCENTURE: New channels create new growth opportunities for insurers. 2011.

BAIN & COMPANY: Customer loyalty and the Digital transformation in P&C and life insurance: Global edition 2014

CONSULTORIA DIRECTIVA: CRM Estrategia de negocios que crea valor.

DELOITTE: Impactos en la estrategia comercial. 2013.

FUNDACIÓ AUDITORIUM: Percepción de los canales de distribución de seguros. 2014.

GARRIDO, L – UB: Introducción al Data Mining.

IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES: Analytics: el uso de Big Data en el mundo real. 2012.

ICEA: Preparando el futuro del seguro. Oferta y demanda en el mercado de seguros para particulares. 2012.

ICEA: Las nuevas tecnologías de la información en el sector asegurador 2012. 2013.

ICEA: Internet y el seguro electrónico. 2013.

ICEA: La eficiencia en el sector asegurador español en 2013. 2014.

IESE/EB CENTER: CRM tres estrategias de éxito. 2004.

IESE (Renart, LL). CRM: Tres estrategias de éxito. Barcelona. Cuadernos del EB Center. 2004

IESE: Reinventarse para avanzar. Innovando en el área comercial. 2013.

IESE: Aprendiendo de las mejores redes comerciales. 2014.

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR ANALYTHICS: Big Data in big companies. 2013.

INVESTIGACIONES EUROPEAS DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA-UB: La Innovación centrada en el cliente utilizando el modelo de inferencias en una estrategia CRM. 2010.

MK-R Marketing Partners: Marketing tradicional Vs Marketing Relacional.

QUITERIAN: El A, B, C de la analítica avanzada en el sector bancario. 2012.

REDALYC.ORG. La estrategia CRM, una visión 360º del cliente. 2005.

SCHROECK, M. SHOCKLEY, R. SMART, J. ROMERO-MORALES, D. TUFA-
NO, P. Analytics: el uso de Big Data en el mundo real. Cómo las empresas más
innovadoras extraen valor de datos inciertos. 2012.

TATUM: Prevenir la caída de la cartera de clientes en el sector asegurador.

TORRES, J. (OUC): Del Cloud computing al Big Data. 2012.

Fuentes de internet:

ACEITUNO, L. ¿Qué aporta la Multicanalidad al Sector Asegurador?. 2012.
<<http://www.aunclidelastic.com/que-aporta-la-multicanalidad-al-sector-asegurador/>>

(Fecha de consulta 17 de Agosto de 2014)

BONET, A. Situación y tendencias del sector asegurador en España. 2010.
<<http://www.angelbonet.com/2010/12/situacion-y-tendencias-del-sector-asegurador-en-espana/>>

(Fecha de consulta 17 de Junio de 2014)

CARRIO, J: Diferencias del marketing tradicional vs. el marketing relacional.
2013.

<<http://www.puromarketing.com/44/15566/diferencias-marketing-tradicional-marketing-relacional.html>>

(Fecha de consulta 15 de Agosto de 2014)

CORTESE, A. La venta cruzada. 2009.

<<http://inteligencia-exitosa.blogspot.com.es/2009/09/la-venta-cruzada.html>>

(Fecha de consulta 19 de Agosto de 2014)

DÍEZ, E. ¿Son efectivas las estrategias de retención y fidelización de clientes?.
2012.

<<http://www.es.capgemini.com/blog/blogs-capgemini/2012/12/son-efectivas-las-estrategias-de-retencion-y-fidelizacion-de-clientes>>

(Fecha de consulta 15 de Agosto de 2014)

EDUAREA. ¿Qué es el Cross-selling o Venta Cruzada? 2011.

<<http://eduarea.wordpress.com/2011/08/12/¿que-es-el-cross-selling-o-venta-cruzada/>>

(Fecha de consulta 19 de Agosto de 2014)

GONZÁLEZ, E. La venta de seguros online en Europa se duplicará en 2016. 2013.

<<http://www.rastreator.com/noticias/la-venta-de-seguros-online-se-duplicara-en-europa.aspx>>

(Fecha de consulta 20 de Agosto de 2014)

IGNIUM. B2B2C es una nueva forma de hacer negocio.

<<http://igniumtech.com/index.php/blog-ignium/98-b2b2c-es-una-nueva-forma-de-hacer-negocio>>

(Fecha de consulta 22 de Agosto de 2014)

MARTIN, E. Comercio omnicanal, un nuevo escenario. 2013.

<http://cincodias.com/cincodias/2013/10/25/empresas/1382713105_798990.html>

(Fecha de consulta 17 de Agosto de 2014)

MARTINEZ, D. España, número uno en banca móvil en Europa. 2014.

<http://cincodias.com/cincodias/2014/04/15/economia/1397571978_027748.html>

(Fecha de consulta 01 de Agosto de 2014)

MORENO, M. Economía estrecha el cerco sobre los comparadores 'online' de seguros. 2012.

<http://cincodias.com/cincodias/2012/12/04/mercados/1354840013_850215.html>

(Fecha de consulta 22 de Agosto de 2014)

NAVARRO, C. Historia del CRM. 2013.

<<http://crmagil.com/historia-de-crm/>>

(Fecha de consulta 17 de Junio de 2014)

PADRÓN L. Almacenes de datos: importancia de la estandarización de las direcciones para las empresas de hoy en día. 2006.

<<http://www.monografias.com/trabajos31/almacenes-datos/almacenes-datos.shtml>>

(Fecha de consulta 18 de Junio de 2014)

REDONDO, C. La gestión de datos en la empresa: del CRM al Big Data. 2014.

<<http://www.puromarketing.com/20/22355/gestion-datos-empresa-crm-big-data.html>>

(Fecha de consulta 17 de Junio de 2014)

RIVERA, A. Del CRM al Data Warehouse. 2005.

<<http://infoempresa.blogspot.com.es/2005/05/del-crm-al-datawarehouse.html>>

(Fecha de consulta 17 de Junio de 2014)

SALAS, E. El marketing relacional y el C.R.M. 2005.

<<http://www.monografias.com/trabajos21/marketing-relacional-crm/marketing-relacional-crm.shtml>>

(Fecha de consulta 15 de Agosto de 2014)

TAPIA, Y. Análisis de mercado. 2012.
<<http://adlixiita.blogspot.com.es/2012/04/analisis-de-mercado.html>>
(Fecha de consulta 17 de Junio de 2014)

TATUM. Informe tendencias modelo comercial sector asegurador 2012. 2012.
<http://www.tatum.es/publicaciones_consultapublicacion.asp?pmlid=543>
(Fecha de consulta 17 de Junio de 2014)

WEBS AND MACROS: CRM - Customer Relationship Management.
<<http://www.webandmacros.com/crm.htm>>
(Fecha de consulta 17 de Junio de 2014)

WIKIPEDIA.
<<http://es.wikipedia.org/wiki/>>
(Varias fechas de consulta)

Àlex Lansac Font

Nacido en Barcelona, el 10 de Octubre de 1979.

Diplomado en Ciencias Empresariales por EAE Business School, adscrita a la Universidad Politécnica de Catalunya.

Inició su carrera profesional como gestor de siniestros en Winterthur Salud, de Barcelona en 2002. Durante prácticamente 10 años, hasta el año 2011, ha ocupado diversos puestos como son Suscripción, Área Técnica y Calidad y Procesos, en Winterthur Salud y posteriormente AXA Salud tras la adquisición de Winterthur por parte de AXA. Desde 2011 pertenece al departamento Técnico de la compañía DAS Internacional, entidad aseguradora especializada en el ramo de Defensa Jurídica.

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”

Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/20010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L’ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d’Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004

- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanca: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M^a Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M^a Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011

- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemàtica del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Víctor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Mugerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006

- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004

- 111.- Jaime Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005

- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema publico" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Costumer Experience as a Sorce of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013

165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013

166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013

167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013

168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014

169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014

170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014

171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014

172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014

173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014

174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014

175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014

176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014

177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014

178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014

179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014

180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014

