

Cuadernos de Dirección Aseguradora

73

Bancaseguros

La comercialización de Seguros de No Vida
a través de redes bancarias

**Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**



UNIVERSITAT DE BARCELONA



73

Bancaseguros

La comercialización de Seguros de No Vida
a través de redes bancarias

Estudio realizado por: M^a Eugenia Muguerza Goya
Tutor: Sr. Santiago Sirvent Banca

Tesis del Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras

Curso 2005/2006

Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios está dirigida y editada por el Dr. José Luis Pérez Torres, profesor titular de la Universidad de Barcelona, y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad.

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

La distribución a través del canal banca seguros ha mostrado una enorme fortaleza en el sector de Vida. El objeto de este trabajo es analizar las oportunidades de esta forma de distribución en los productos de no vida, en los que se va introduciendo poco a poco gracias a los acuerdos entre aseguradoras, bancos y cajas. Las entidades de banca seguros van consolidando año a año su crecimiento en el sector a través de la introducción de productos sencillos, a las grandes bases de clientes que poseen, a su amplia estructura de oficinas lo que convierte ya a esta forma de distribución es una realidad consolidada en el mercado.

La forma de desarrollar este negocio ha tomado dos formas en nuestro país: constituir una compañía de seguros propiedad del grupo bancario o llegar a acuerdos de comercialización con compañías ajenas. Este trabajo está efectuado desde la perspectiva de distribución de productos de una compañía aseguradora por acuerdos con distintas entidades financieras.

La lógica evolución del canal banca seguros es la entrada y crecimiento en los seguros de no vida, en productos dirigidos a particulares donde hay un buen futuro por delante. No hay ningún inconveniente para que estos productos se comercialicen a través de oficinas bancarias siempre que se pueda realizar la venta de una forma sencilla, estandarizada, atendiendo a las necesidades de los clientes y siempre que las entidades aseguradoras aporten un margen importante al banco o caja que se encargue de la comercialización. Para ello ha de haber necesariamente una vinculación con la actividad financiera y sobre todo ofrecer a los clientes finales un valor añadido.

La creación de alianzas estratégicas entre entidades aseguradoras y financieras es una buena forma de aunar sinergias en las que cada parte aporta su expertise para atender las necesidades aseguradoras de los clientes. Pero no todas las alianzas tienen los resultados esperados y para ello hay que prestar especial atención a una serie de factores imprescindibles. Plantearemos que el éxito estará condicionado a apostar por la calidad, siendo muy exigentes con los controles que determinen la misma.

Quiero dedicar mi trabajo a todos mis compañeros del Máster que han enriquecido enormemente este curso, a José Luis Pérez Torres, Director del Master y a mi hija M^a Eugenia.

Resumen

La actividad aseguradora de Bancos y Cajas en España adquiere una relevancia muy importante a nivel de volumen de primas, 7.718 millones de euros en el primer semestre del 2007. Este negocio, del que las entidades financieras obtienen altos márgenes de rentabilidad, adquiere esta relevancia fundamentalmente por el negocio de Vida. En este trabajo veremos qué pasos hemos de dar Entidades Financieras y Aseguradoras para que la penetración en el sector de No Vida sea incrementado y se materialice la oportunidad de crecimiento. Hemos planteado el trabajo desde la perspectiva de distribución de productos de seguros de una Compañía Aseguradora a través de acuerdos con Entidades Financieras, dado que de los cuarenta grupos encabezados por Bancos tan solo ocho cuentan con negocio asegurador propio, el resto generalmente tienen acuerdos de distribución con entidades aseguradoras.

Resumen

L'activitat asseguradora de Bancs i Caixes a Espanya assoleix una relevància molt important a nivell de volum de primes, 7.718 milions d'euros en el primer semestre del 2007. Aquest negoci, dels quals les entitats financeres obtenen alts marges de rentabilitat, obté aquesta relevància fonamentalment pel negoci de Vida. En aquest treball veurem quines passes hem de donar les Entitats Financeres i Asseguradores per que la penetració en el sector de No Vida s'incrementi i es materialitzi l'oportunitat de creixement. Hem plantejat el treball des de la perspectiva de la distribució de productes d'assegurances d'una Compañia Asseguradora mitjançant acords amb les Entitats Financeres, donat que dels quaranta grups encapçalats per Bancs només vuit compten amb negoci assegurador propi, la resta generalment tenen acords de distribució amb les entitats asseguradores.

Summary

The Banks and Saving Banks' Insurance activity in Spain has an increasing relevance concerning volume of premium, 7.718 millions of euros in the first semester of the year 2007. This business, from which the financial groups get high volume of benefits, is mainly centred in Life Business. In this thesis we are considering the pending steps that both, Banks and Insurance Companies, have to follow in order to increase their business in non life products so that they can fulfill this opportunity of growth. We have done this work on the basis of distributing insurance products of an Insurance Company through special agreements with Financial Institutions, as only eight banks from the forty first banks have their own insurance business, the rest of them use to work through agreements with Insurance Companies.

Índice

1. La Evolución de los modelos de Banca Seguros	9
1.1. Descripción de los principales modelos de Banca Seguros: Modelo Integrado	9
1.2. Modelo de Asesoramiento	13
2. Actividad de Banca Seguros en Europa	15
3. Motores del cambio en el modelo de distribución de Banca Seguros	19
3.1. Amenazas	19
3.2. Oportunidades	21
4. Cuota de mercado	23
5. Comercialización	31
6. Servicio en Banca Seguros	43
6.1. Operativa fácil	43
6.2. Método de definición de la Calidad	46
6.3. Identificación de factores que influyen en la Calidad	49
7. Fidelización de Clientes: Cliente Integral	61
7.1. Ventajas de la fidelización de nuestros clientes	61
7.2. Cómo fidelizamos a nuestros clientes	62
8. Capítulo de conclusiones	65
9. Bibliografía	67

Bancaseguros

La comercialización de Seguros de No Vida a través de redes bancarias

1. La evolución de los Modelos de Banca Seguros

En el sentido más amplio la Banca seguros consiste en la distribución de productos de seguros a través de las bases de clientes de Entidades Financieras. No obstante, los modelos de banca seguros varían de forma considerable dependiendo del modelo que se utiliza, en la práctica, en cada país.

Hay cuatro aspectos fundamentales que tenemos que tener en cuenta cuando analizamos estos modelos:

El Producto: ¿Qué tipo de productos se venden? Cómo se pueden integrar fácilmente en la oferta bancaria

La Distribución: ¿Quién vende los productos de seguros? Cómo se involucran las redes y oficinas bancarias en esta actividad.

La Relación entre la Entidad Financiera y la Compañía de Seguros: ¿Esta relación ha de ser exclusiva o no exclusiva? ¿A quien le pertenece el negocio y el cliente, a la entidad aseguradora o a la entidad financiera?

El Servicio: ¿Qué hacemos para fidelizar al cliente? ¿Qué servicio esperan nuestros clientes?

El análisis de estos cuatro aspectos nos ayudará a entender cómo pueden integrarse las actividades financieras con las actividades aseguradoras. Es interesante acercarnos al modelo que sea el más eficiente en cuanto a penetración de mercado y a control del coste.

Para tener una visión más amplia vamos a analizar brevemente los distintos modelos de distribución bancaria.

1.1. Descripción de los principales modelos de Banca seguros. Modelo Integrado

Es el modelo más común en España, Francia e Italia. Los elementos clave que hacen que este modelo tenga éxito en estos países son los siguientes.

En estos países y muy en concreto en España es relevante el papel preponderante de las Entidades Financieras que son vistas por la sociedad como los suministradores naturales de servicios que tengan relación o estén conectados con cualquier producto financiero.

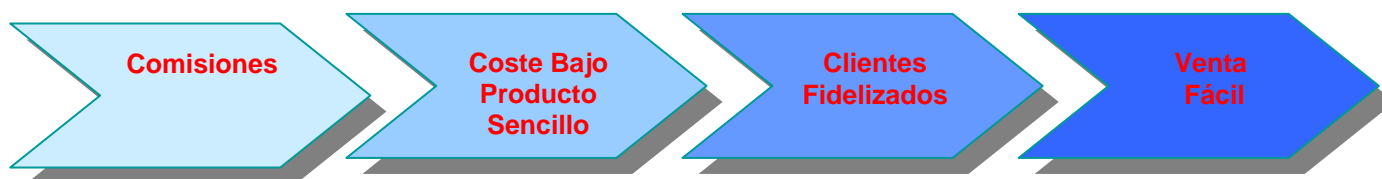
Existe una estrecha relación entre las oficinas y la red comercial de las entidades financieras y los clientes. Además dichas entidades tienen un gran nivel de información sobre los clientes y siempre con mucho más detalle que las compañías de seguros tradicionales y por otro lado son mucho más eficientes en su utilización para identificar los momentos más adecuados en los que los clientes son más susceptibles para comprar cierto tipos de productos. Sirva a modo de ejemplo que un banco tiene de media doce contactos por año con sus clientes mientras que una compañía de seguro tradicional tiene sólo dos contactos al año, a la hora de la renovación para comunicar la nueva prima y en caso de siniestro.

Los diseños de los productos de seguros han de encajar a la perfección en la cultura de distribución bancaria. Han de ser productos muy simples con un componente asegurador muy básico. Tienen que estar dirigidos principalmente a un mercado masa con el objetivo de tener un alto volumen de ventas.

La integración de los productos de seguros en los productos bancarios es otro factor relevante. Hemos de ser conscientes que estos productos los venden los empleados y gestores bancarios junto con otros productos bancarios: préstamos hipotecarios, préstamos al consumo, productos de ahorro etc.

El alto nivel de relación e integración entre la Entidad Financiera y la Entidad Aseguradora ayuda a que se aprovechen las sinergias entre ambos y como resultado se consiguen unos costes operacionales mucho más eficientes.

Este tipo de modelo de Banca seguros consigue una cadena de valor : más que venderlo el empleado bancario, el producto se compra solo.



1.1.1 La relación entre la Entidad Financiera y la Compañía Aseguradora

La opción de crear una **Joint Venture** ha tenido mucho éxito en los mercados líderes como el español o el francés. Se estructuran en una relación 50-50 y normalmente hay un acuerdo de exclusividad en la distribución entre el banco y el asegurador.

Un ejemplo de exitosa Joint Venture es en España el caso de Mapfre Vida que es una joint venture entre Mapfre y Caja Madrid. Distribuyen productos de vida a través de la red de oficinas de Mapfre (aproximadamente 2.500) y a través de

la red de oficinas de Caja Madrid. A finales del 2004, Mapfre Vida era la Compañía Líder en el sector.

En las Joint Venture, normalmente es la compañía de seguros la que posee el control de la gestión y en cambio es la entidad financiera quien controla la distribución de los productos.

Otro modelo de Banca seguros opera a través de **compañías subsidiarias** de las entidades financieras. Muchos Bancos han creado compañías de seguros, de las cuales participan en el 100% del capital. Valga como ejemplo el caso belga del Fortis Bank que posee el 100% de capital de la compañía de seguros Fortis y distribuye todos los productos de vida a través de la red de oficinas bancarias. En España tenemos el caso de BBVA Seguros que distribuye sus productos a través de la red comercial de más de 7.000 oficinas del BBVA.

En este caso de compañías que son propiedad de Bancos, la entidad financiera tiene todo el control en la gestión y en la distribución.

Una variante sería el modelo que consiste en que varias entidades financieras se unen en un pool banco asegurador y crean una compañía de seguros que distribuye sus productos a través de la red de oficinas de todas ellas. Es el caso de la Compañía Caser en España que tiene como accionistas y distribuidores a 37 Cajas de Ahorro o RGA que opera con las Cajas Rurales.

En este modelo generalmente hay siempre un acuerdo de distribución exclusiva entre la entidad o entidades financieras y la compañía de seguros.

Como podemos deducir, desde la perspectiva de la Compañía Aseguradora, el quid de la cuestión es el tener bajo su control la gestión del negocio ya que es lo que le permitirá tener resultados que se consoliden como estables.

En cambio desde la perspectiva de la Entidad Financiera lo más trascendente es la comercialización y el asegurar que la relación con el cliente es siempre controlada por ésta dado que siempre hemos de tener presente que el cliente pertenece a la entidad financiera.

1.1.2 El modelo de distribución

El modelo de distribución más común en España es la distribución a través de los gestores de las oficinas bancarias. Los productos se integran en toda la gama de productos financieros y de ahorro. El reto es para las oficinas y gestores bancarios: ¿cómo son capaces de vender productos que no tienen relación directa con su propio negocio bancario: seguros de salud, automóviles, hogar...? Es necesario en muchas de estas entidades un equipo de especialistas en seguros que den soporte a su red de distribución, en especial para determinado tipo de productos o para clientes especiales.

Hemos de ser conscientes que en toda entidad financiera sus empleados perciben incentivación por la consecución de los objetivos en las ventas, pero aún así los empleados no suelen ser muy proactivos en la venta. Centran su es-

fuerzo en clientes que visitan físicamente la oficina para consultar temas de inversiones o gestiones de sus cuentas pero no hacen un contacto activo a todos los clientes para ofrecerles productos adicionales. En el mejor de los casos se centran en los clientes en función de su calificación en el sistema CRM de la entidad para ofrecerle los productos (por ejemplo que la media de su activo supere una determinada cantidad) cuando disponen de muchos más datos de gran calidad que les permitirían abordar la venta cruzada.

Las áreas de marketing de los Bancos son muy activas tanto en la gestión de la relación con el cliente como en la segmentación de los mismos. Ambos puntos son cruciales a la hora de dirigir campañas de marketing y ayudan a las redes comerciales a seleccionar los mejores productos para sus clientes. En cualquier caso seleccionar el mejor producto normalmente se basa en criterios muy simples como edad, ingresos etc y sobre todo en el cumplimiento de los objetivos de venta marcados en lugar de atender a las necesidades de los clientes.

Las entidades financieras perciben comisiones por la venta de productos de seguros, y parte de las mismas pueden reinvertirse en la creación de bonus o incentivos de venta.

1.1.3 El producto

Los productos más proclives a distribuirse a través de redes bancarias son evidentemente aquellos que tienen relación directa con productos financieros. Por ejemplo los productos de vida o aquellos ligados a hipotecas o créditos al consumo. Este tipo de negocio es muy rentable si tenemos en cuenta que se vende por inercia; el propio proceso de venta de una hipoteca hace que resulte difícil para el cliente rechazar la contratación del seguro de su vivienda. Incluso son clientes que no son tan sensibles al precio del seguro ya que están inmersos en la contratación de una hipoteca o préstamo con un impacto económico que hace insignificante la prima del seguro.

En muchos casos se hace la venta de varios productos ya que los productos aseguradores son una opción y su venta no está ligada de forma obligatoria para el cliente; es normal que a un cliente que contrata una hipoteca se le oferte además, a la vez, un crédito contra subidas de tipo de interés, un seguro de vida, un multiriesgo de hogar. El ofertar estos seguros como un “paquete” se vende muchas veces con la ventaja de otorgar mejores condiciones en el crédito, lo cual supone un buen argumento comercial de interés para el cliente.

En los últimos años y sobre todo en los modelos de banca seguros más desarrollados, cada vez se tiende más a introducir una gama más amplia de productos de seguros que están muy lejos del core business de la entidad financiera y se está desarrollando más la comercialización de seguros de no vida: por ejemplo seguros de protección de pagos, seguros de salud, de dependencia, accidentes, que son productos fácilmente integrables en la oferta bancaria o productos parabancarios: seguros del hogar, seguros de automóviles, seguros de renting, pymes etc que permiten dar una respuesta integral a las necesidades concretas de aseguramiento de los clientes bancarios.

Los productos han de estar diseñados específicamente para el canal de distribución bancario y es necesario que cumplan tanto las necesidades del cliente como también las necesidades del operador bancario. Es por esto que los productos deben tener tres características:

- ❖ Simplicidad: no deben exigir un gran conocimiento asegurador del asesor y por tanto no hay que invertir tanto en formación técnica.
- ❖ Relación bancaria o para bancaria: Han de tener una cierta conexión con la actividad bancaria. La capacidad de prescripción será mucho mayor si están ligados a otros productos financieros
- ❖ Mecanización: Deben ser productos fáciles de mecanizar

Es interesante que las áreas de ventas y marketing de las entidades financieras estén muy involucradas en el diseño del producto y en el calendario de lanzamiento ya que el ciclo de ventas en banca seguros está muchas veces ligado a las campañas del propio banco más que a los ciclos naturales en el sector asegurador.

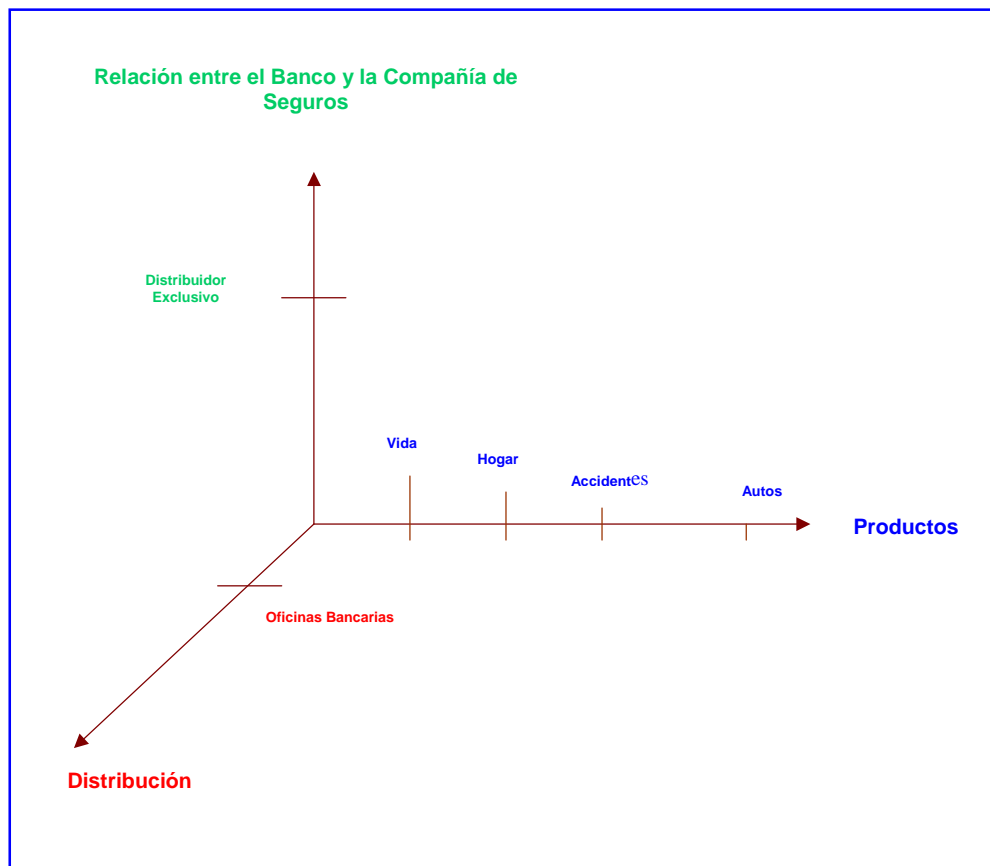


Gráfico 1. Modelo integrado

1.2 Modelo de asesoramiento

En este modelo los gestores de las oficinas de las entidades financieras en lugar de vender el producto, suelen derivar al cliente a delegados o asesores de seguros. Esto hace que la estructura de la entidad financiera esté obligada a

ser más compleja ya que tiene dos niveles de atención para la venta de seguros.

Este sistema es más frecuente en Reino Unido o Alemania por causas regulatorias y es menos eficiente porque no consigue integrar el producto asegurador en la oferta bancaria.

Es un modelo que encaja bien con la multi distribución a través de la oferta de productos de diferentes compañías, lo que exige una implicación de los asesores y desvincula esta oferta de su propia actividad bancaria. También dificulta la vinculación emocional que tiene el cliente entre su entidad bancaria y el producto y “desaprovecha” la capacidad de prescripción del Banco.

La distribución de seguros a través de Bancaseguros posee mucha menor cuota de mercado en Reino Unido o Alemania que en los países del Sur de Europa, precisamente por esta falta de integración. En el Reino Unido esto se debe a que las regulaciones de defensa de los consumidores requieren un nivel de asesoramiento mucho más alto. Esto es así, incluso para la venta de seguros de vida ya que requieren asesores especializados con la cualificación regulada para ello. No obstante la baja penetración de bancaseguros en el Reino Unido también es debida a la alta competencia que suponen las agencias especializadas.

En Alemania esto se debe a la estructura de los productos que no encajan bien con el tipo de productos que venden los bancos.

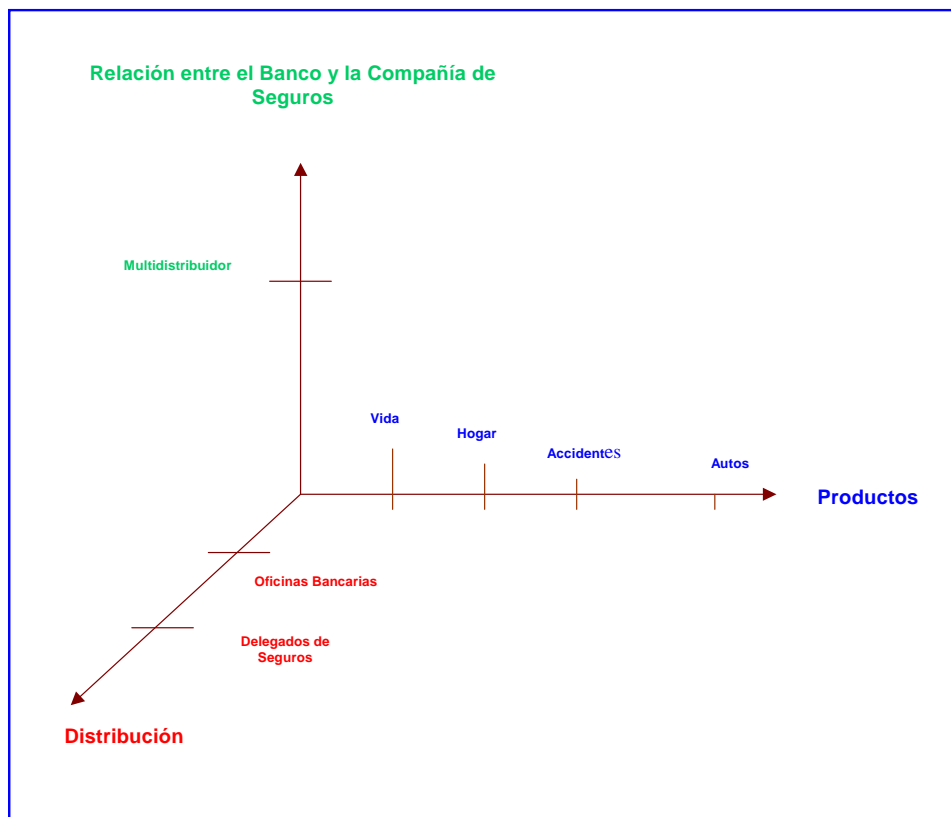


Gráfico 2: Modelo de Asesoramiento

2. Actividad de Bancaseguros en Europa

Vamos a hacer un somero resumen de los principales sucesos que están ocurriendo en este sector desde el año 2004. Nuestro objetivo es centrarnos en los cambios que se han introducido en los mercados como adquisiciones, nuevos actores en el escenario de bancaseguros, productos innovadores, desarrollos en la distribución etc.

En Francia, el modelo de bancaseguros es el canal líder de distribución con un 63% de cuota de mercado en primas. Una de las claves del éxito es su extensa red de oficinas bancarias. Existen aproximadamente 22.000 oficinas bancarias y unas 17.000 oficinas de cajas de ahorro.

En este país los bancos gozan del beneficio de un alto nivel de confianza y fidelidad de sus clientes, además de contar con eficientes sistemas de gestión que les permite reducir costes de venta y de gestión en los productos distribuidos por bancaseguro, comparándolo con otros canales de distribución.

Como en todo el canal de distribución de bancaseguros, en Francia los productos que con mayor éxito se comercializan son los de vida y los principales actores son los siguientes:

- Predica (Credit Agricole)
- Ecureuil vie (Cajas de ahorro)
- CNP (La poste)
- Sogecap (Société Generale)
- BNP Paribas Assurances

Hay importantes alianzas estratégicas como CaixaBank, que es la subsidiaria francesa del grupo español La Caixa, que llegó a un acuerdo con Swiss Life Francia, de forma que La Caixa comercializa seguros de la Swiss y esta entidad incluye en su oferta productos bancarios como cuentas de ahorro, tarjetas de crédito y prestamos al consumo. En 5 años hay 12.000 clientes de Caixa-bank con un seguro de la Swiss y 25.000 clientes de La Swiss que han adquirido algún producto bancario de Caixabank.

CNP firmó un acuerdo estratégico con el comercio francés Casino para suministrar productos de seguros a los clientes de los almacenes.

En Alemania el canal de distribución bancaria está adquiriendo un ligero incremento, pero la cuota de mercado en este país es solo del 17% mientras que los canales tradicionales abarcan el 77%.

Esto se debe a la posición dominante de los actores tradicionales que venden a través de sólidas redes de mediadores. Sin embargo el grupo Allianz está desarrollando el canal bancario desde su adquisición del Dresdner Bank.

La estructura de los bancos y cajas de ahorro alemanas, caracterizada por tener un gran número de entidades regionales de pequeño tamaño, hace aún

más difícil que se desarrolle su negocio en áreas que no son estrictamente financieras. Hay actualmente en Alemania 2.400 entidades financieras, muchas de ellas son relativamente pequeñas y se cree necesario que se favorezcan las consolidaciones entre entidades financieras alemanas con el objeto de potenciar su competitividad a nivel internacional.

Continúa la tendencia a aceptar el canal de distribución bancario pero los clientes se muestran reticentes a pagar algo más por un servicio y asesoramiento extra o incluso por un producto más completo.

La tendencia en Alemania será la de crecimiento de este canal de distribución que en el año 2004 creció un 40%.

Los principales actores lo son, al igual que en el caso francés, más activos en productos de vida y son los siguientes:

- DZ Bank
- Provinzial Rheinland
- Neue Leben
- CiV

Hay importantes alianzas estratégicas, por ejemplo la aseguradora Gothaer y el GE Money Bank que coopera en la venta de productos aseguradores.

En Italia, los bancos son los actores dominantes en la venta de seguros y especialmente en el ramo de vida. El panorama bancario en Italia ha ido acompañado de una consolidación de entidades medianas lo que ha generado entidades que han crecido muy rápidamente. En definitiva ha caído el número de bancos pero han crecido el número de oficinas bancarias (30.500 a final del 2004).

De hecho en Italia el ramo de vida ha crecido por el impulso de ventas que ha conseguido el canal bancario.

Los principales actores son:

- Assicurazioni internazionali di previdenza
- Intesa Vita
- Credit RAS
- Poste Italiane
- BNL

En España, es el canal predominante en los productos de vida y de pensiones. España tiene una de las redes más potentes de Europa con casi 40.000 oficinas bancarias y un altísimo nivel de confianza de los clientes lo que les convierte en buenos rivales de los canales tradicionales de la mediación.

Los principales actores son:

- Mapfre

- Vida Caixa
- BBVA Seguros
- Grupo Santander
- Banco Sabadell Atlántico
- Ibercaja
- Aseval

Hay importantes alianzas estratégicas, como por ejemplo Aegon que tiene acuerdos con Banco Madrid y con Caja de Ahorros del mediterráneo. El Banco Santander tiene un acuerdo amplio de colaboración con AON Gil y Carvajal para los productos de responsabilidad civil, hogar, salud y vida.

Liberty seguros tiene una división específica cuyo objetivo es la distribución de sus productos a través de acuerdos de colaboración con entidades financieras, Banco Sabadell, Cajas Rurales, Bankinter etc.

También Axa ha creado una unidad específica potenciando el crecimiento de esta división.

En el Reino Unido, la distribución de productos de bancaseguros en el está dominado por los agentes financieros, mientras que bancaseguros solo distribuye el 17% de los productos de vida. Esta baja cuota de penetración se debe a que existe la figura del asesor financiero que es un mediador profesional muy bien establecido y que además posee un rol social importante.

Como alianzas estratégicas hay ejemplos como The Royal Bank of Scotland que opera con Aviva.

Lo cierto es que la banca está revisando sus estrategias en este sentido y están empezando a ser multi distribuidores. Por ejemplo Barclays ha llegado a acuerdos con seis proveedores de seguros.

3. Motores del Cambio en el modelo de distribución de Banca seguros

3.1 Amenazas

3.1.1 Evolución de la legislación: la nueva ley de Mediación

La nueva Ley de Mediación, aprobada el 22 de Junio del 2006, distingue ente el agente exclusivo que opera sólo con seguros de una compañía y el agente vinculado que distribuye pólizas de varias compañías, pero no alcanza la categoría de corredor.

Los operadores bancarios o personal de bancos y cajas que comercializan pólizas de seguros a través de sus sucursales se equiparán a los agentes exclusivos o vinculados en función de que distribuyan o no productos de terceros.

Se crea al figura de Operador de Banca seguros de forma que por primera vez se regula como forma de mediación y se adapta la realidad “de hecho” a la legalidad.

Los operadores de banca seguros son las propias entidades de crédito y sociedades mercantiles controladas o participadas que ejercen como agentes de seguros.

Realizan la actividad de la mediación utilizando las redes de distribución de la actividad bancaria que les es propia y para ejercer tal actividad están sujetas al mismo régimen que los agentes de seguros de forma que se distinguirá entre tres figuras para este canal de distribución:

❖ Operador de Banca seguros exclusivo

Trabaja sólo para una entidad aseguradora de la que recibe sus comisiones y que es responsable de la actividad formativa impartida a los gestores del banco o caja.

❖ Operador de Banca seguros vinculado

Puede vender seguros de varias compañías de seguros y ha de informar siempre a su cliente de esta vinculación, de forma que siempre estén informados de quien es el verdadero asegurador con quien están contratando.

❖ Corredurías

Son independientes y deben realizar un análisis de mercado y una oferta en la que expliquen a sus clientes porqué estiman que los productos que seleccionan son los que mejor cumplen con las necesidades y expectativas de los clientes.

La Banca comercializa tanto seguros propios como de otras compañías a través de corredurías filiales pero la nueva normativa no permitirá que sigan con este sistema. Las corredurías deberán, a partir de ahora, de realizar una labor de asesoramiento y búsqueda activa, para ofrecer a sus clientes la oferta del mercado que mejor se adapte a sus necesidades aseguradoras.

La nueva Ley de Mediación facilita a Bancos y Cajas de un año para redefinir sus sociedades a través de las que comercializan seguros.

Actualmente Bancos y Cajas se limitan a presentar a sus clientes los productos de su portfolio y generalmente tienen filiales aseguradoras para vida y en seguros generales llegan a acuerdos de colaboración con firmas de seguros.

Para adaptarse a la nueva normativa las corredurías de bancos y cajas dan paso a los operadores de banca seguros. Estos operadores bancarios deben estar autorizados por la Dirección General de Seguro y pueden estar vinculados a varias aseguradoras para ofrecer sus productos. Esta transformación supondrá lógicamente una modificación en la forma de trabajar y en los contratos de banca seguros.

La Dirección General regulará también la formación, FALTA la responsabilidad de la misma corresponde conjuntamente a las aseguradoras con las que contratan y a la propia entidad financiera.

Hemos de pensar que las corredurías filiales de bancos y cajas canalizan un 70% de los seguros de vida en España mientras que en no vida su penetración es de un 10%. El proceso de reestructuración que se abre en un sector con tal impacto económico (125.782 millones de euros en vida y 28.165 millones de euros en no vida) afecta a 58 corredurías de entidades financieras.

En definitiva el legislador busca favorecer la competencia y que no haya discriminación sobre los diferentes canales de distribución, con el establecimiento de un equilibrio entre las distintas figuras. Se abre un reto para adaptarse de la forma más rápida y eficiente a las nuevas exigencias legales.

3.1.2 La falta de satisfacción de los clientes

El éxito del canal de distribución de banca seguros ha radicado, principalmente, en vender productos estandarizados sobre la premisa de que tiene un cliente cautivo.

En cualquier caso, el tiempo ha puesto de manifiesto signos claros de descontento de los clientes por lo que se refiere a la calidad del asesoramiento recibida por parte de quien efectúa la venta.

Los mensajes que se utilizan y la forma de comunicarlos no son claros y son muy simplistas, lo que lleva a que el cliente no entienda qué riesgo está asegurando, con qué garantías explicadas de forma detallada y finalmente su expectativas no se cumplen.

Más adelante veremos que no podemos confiarnos y que es un reto abordar la satisfacción de los clientes, antes de que la falta de transparencia, la falta de las garantías esperadas o un servicio deficiente, desilusione a nuestros clientes.

3.1.3 Expectativas de los clientes “especiales”

El canal de banca seguros, se ha centrado tradicionalmente en la venta de productos masa para clientes masa y hemos llegado a un punto en que no se satisfacen las necesidades de un segmento de población creciente con un alto nivel de vida y de ingresos.

Es una paradoja pero los bancos para sus productos financieros y para el trato con estos clientes si han desarrollado una división específica de banca privada que sin embargo no está plenamente satisfecha con la oferta aseguradora.

Las entidades que distribuyen productos a través de este canal han de afrontar la creación de productos “hechos a medida”, ofreciendo productos especiales y con personal que pueda dar también un asesoramiento especial si queremos retener a un sector de clientes tan atractivo.

3.2 Oportunidades

3.2.1 Nuevos productos incorporados a la oferta bancaria

Basándose en la experiencia de los productos de vida los distribuidores de banca seguros han extendido gradualmente su oferta de productos. Esta inclusión de nuevos productos no ha tenido hasta la fecha el mismo éxito, fundamentalmente porque los productos de no vida no tienen una conexión tan clara con el negocio bancario y son más difíciles para el gestor bancario en la vertiente de la venta y el asesoramiento, además la capacidad de ligarlos a productos bancarios es menor.

El hecho de incorporar nuevos productos de no vida redunda en una oferta más global e integral para el cliente con un amplio margen de beneficio para la entidad financiera y con un servicio más eficiente para los clientes.

3.2.2 Desarrollo de la venta cruzada

La conexión entre la información de la entidad financiera y el mundo de los seguros permite fácilmente conectar por ejemplo hipotecas con seguros de hogar, prestamos con seguros de automóviles, o renting con el seguro correspondiente.

El desarrollo de la venta cruzada es fundamental para incrementar nuestro negocio. Además es un hecho constatado que si a un cliente le vendemos un solo producto tenemos una probabilidad de mantenerlo en nuestra cartera de un 30%, si le vendemos dos productos esta probabilidad de conservarlo aumenta a un 50%, si le vendemos tres aumenta a un 70% y con cuatro productos llegamos al 90%.

Sin embargo en los patios de operaciones de muchas entidades bancarias se están desaprovechando estas oportunidades de venta de productos asociados y se trata de rentabilizar estas ocasiones que en muchos casos se están perdiendo.

La venta cruzada en las entidades financieras da a conocer a los clientes otros productos que venden y pueden potenciar tus ventas de dos formas:

- **Vender más productos por cliente:** es probable que un cliente que adquiera uno de los productos se interese por otros, en especial por aquellos que complementan al producto adquirido.
- **Vender productos con más valor para la entidad:** puede que a un cliente interesado en un producto le atraiga uno similar que deje un mayor margen.

3.2.3 Amplia red de puntos de venta

En los productos simples las primas medias son bajas y los distribuidores de banca seguros tienen la ventaja competitiva de sus extensas redes de oficinas.

La estrategia de muchas entidades financieras se ha caracterizado en los últimos años por la importante expansión de las redes de oficina. Varios son los factores que han influido. El factor proximidad que tienen relevancia en la satisfacción del cliente o la importancia del crecimiento en volumen como alternativa a un entorno de bajos tipos de interés y altamente competitivo.

Esto nos pone cerca del cliente y favorece claramente la distribución y la presencia de nuestros productos.

4. Cuota de Mercado

En Europa este canal de distribución ha incrementado notablemente su crecimiento, pero dicho crecimiento no refleja necesariamente que se esté trabajando en los modelos de venta de la forma adecuada sino más bien influye el rol social que tienen los Bancos y Cajas en los diferentes países.

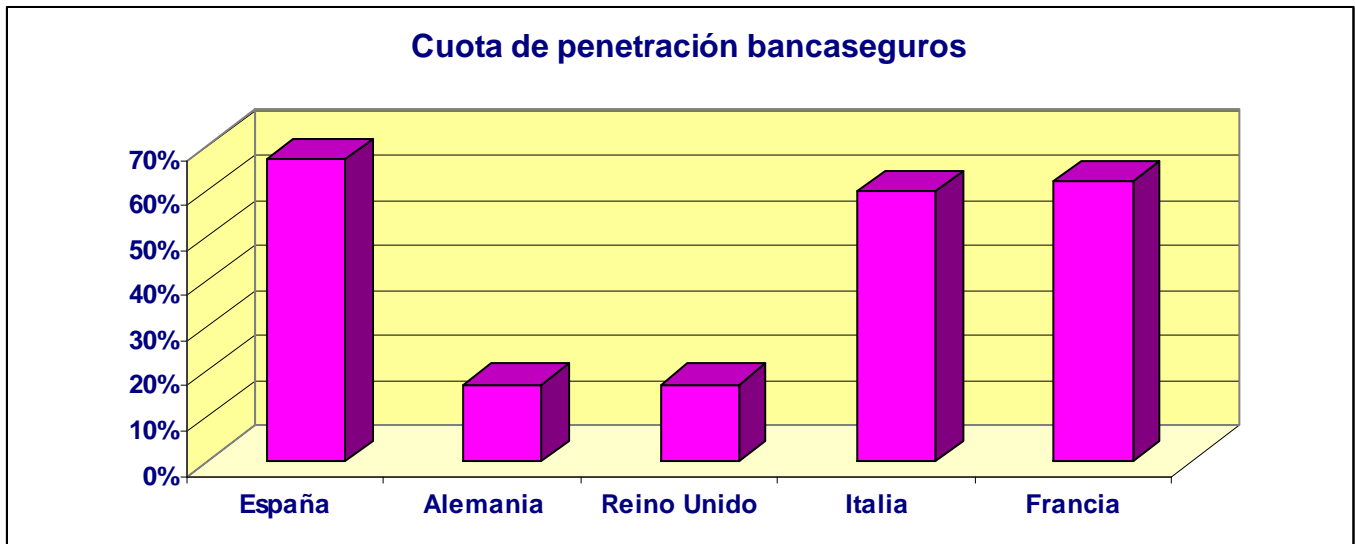


Gráfico 3: Penetración Bancaseguros en Europa

El éxito del Canal de Distribución de Banca Seguros depende esencialmente de la habilidad y motivación de los empleados de las oficinas. Se trata de aprovechar todas las infraestructuras y carteras de clientes que existen en los Bancos para comercializar a esos clientes productos de seguros que sean enlazados fácilmente.

Esta forma comercial que nace en los años 80, implica una sinergia entre bancos y compañías que significa el desarrollo de la gestión de venta de seguros a través de los gestores bancarios y de otras entidades financieras. La cercanía de la banca con los clientes es ideal para la venta de seguros, ya que los bancos cuentan con una extensa red de sucursales, amplias bases de clientes, una buena calidad de información de los mismos, una imagen de fortaleza económica que genera confianza y percepción de solvencia y sobre todo multitud de operaciones bancarias que requieren o conllevan la contratación de seguros: hipotecas, protección pagos etc.

La integración del seguro en el mundo bancario ha venido desarrollándose de manera acelerada, principalmente en los países europeos. Es una forma de comercialización de seguros reciente en comparación con otros productos pero, a pesar de todo, está teniendo una buena aceptación. De hecho el personal de banca pone de manifiesto que es relativamente fácil ofertar productos de seguro a clientes fijos y que cuando ellos lo ofrecen es frecuente que el cliente lo compre. Lo cierto es que por lo general se refieren a productos de vida.

Es por este motivo que las compañías de banca seguros ya están bien establecidas como distribuidoras de productos de seguros de vida, sin embargo, solo tienen una muy limitada presencia como distribuidoras de productos de no vida, incluyendo el producto de automóviles. Los distribuidores bancarios se encuentran en una situación de estancamiento. En el futuro los bancos tienen el reto de hacer un mayor uso de su estructura de sucursales para vender productos de no vida. Pocas entidades bancarias han establecido sus propias compañías de no vida y esto se debe principalmente a que los conocimientos necesarios para suscribir productos de vida y de no vida son muy diferentes. Sirva a modo de ejemplo, que la sinergia entre los principales productos bancarios y la venta de seguros de automóviles no es fácil de percibir. Sin embargo, es obvio que los bancos utilicen sus amplias y costosas redes de oficinas para la venta de productos no tradicionales como es el seguro de automóvil. Además estas entidades pueden utilizar sus bases de datos sobre los clientes para contactar con los posibles compradores con un alto nivel de eficacia.

En España hace ya muchos años que los bancos poseen sus propias compañías de vida pero todavía no ha llegado el momento en que saquen el máximo partido de sus bases de datos de clientes.

En nuestro país la banca seguros es un sector emergente y todavía es pequeño el impacto que tiene la venta de seguros en las ventanillas bancarias.

Cuando hablamos de banca seguros nos referimos a estrategias de comercialización que nacieron en Europa hace décadas y que se basan en el principio de ofrecer seguros en puntos donde el consumidor tiene el hábito adquirido de acudir y en los que el seguro sería un producto complementario a los que habitualmente compra.

El peligro es que hoy ese gran mercado potencial no está en manos del sector asegurador sino en manos de un número de empresas y redes comerciales que no dudarán en capitalizar esta oportunidad. Existen ya puntos en los que la oferta de seguros es altamente complementaria al producto que ofrece la empresa, por ejemplo los seguros de automóviles en los concesionarios de venta de coches, seguros de gastos médicos en hospitales etc.

Ante esta situación tenemos que plantearnos un cambio en este tipo de distribución. Hemos de responder de una forma distinta a las presiones competitivas del mercado. La tendencia ha de ser la de estudiar y sacar el máximo partido al potencial que tiene nuestro modelo de negocio, teniendo en cuenta tres factores:

- ❖ Una creciente competencia en mercados saturados que se acompaña de márgenes cada vez más reducidos
- ❖ Resultados financieros más volátiles frutos de la situación del mercado mundial
- ❖ Nuevos actores económicos que ejercen presión.

Las **ventajas**, que ofrece la distribución a través del canal de banca seguros, son enormes ya que todos los intervinientes se benefician. En el caso de los

bancos los clientes aumentarán debido a la oferta de un mayor número de servicios; las compañías de seguros aumentarán considerablemente sus ingresos y de cara al cliente tendrá la ventaja de que en una misma oficina podrá comprar no solo el servicio financiero que busca en el banco sino también el servicio del seguros de vida y del seguro general.

Para entender estas ventajas distinguiremos el valor añadido que supone este tipo de distribución para el cliente, para la aseguradora y para la entidad financiera:

Ventajas para el cliente:

- ❖ Solventa su necesidad de protección
- ❖ Son productos de fácil adquisición
- ❖ Productos de bajo coste
- ❖ Facilidad de pago

Ventajas para la aseguradora:

- ❖ Aumenta sus ingresos
- ❖ Aumenta sus bases de datos
- ❖ Se fortalece su imagen
- ❖ Mejora la eficiencia de sus procesos
- ❖ Aumenta su cuota de penetración en el mercado

Ventajas para la entidad financiera:

- ❖ Mejora el portafolio de sus servicios
- ❖ Atrae a nuevos clientes por su amplia oferta
- ❖ Aumenta su rentabilidad
- ❖ Saca el máximo partido de su red comercial
- ❖ Se acerca más a sus clientes
- ❖ Fideliza a sus clientes

Es conveniente que tanto Bancos como Compañías aseguradoras sirvan al mismo mercado si quieren prosperar.

Uno de los retos del sector asegurador radica en determinar cuál es la forma más eficaz de distribuir los productos que comercializa entre sus clientes garantizando un crecimiento estable y rentable en el tiempo.

Dentro del Sector el peso de los diferentes canales esta determinado por dos aspectos fundamentales:

- ❖ El tipo de producto
- ❖ El tipo de cliente

Para ubicarnos en nuestro estudio, vamos a partir de cuál es la realidad de nuestro sector en cuanto a formas de distribución para, basándonos en estos

datos objetivos, sacar las conclusiones con respecto a cómo potenciar el canal de distribución de banca seguros.

A nivel general del sector asegurador, desde el año 1999, el negocio de vida representa más del 50% de la cuota de mercado del sector en primas y a partir del año 2003 es el negocio de no vida el que alcanza una cuota mayor que permanece más alta hasta hoy.

En este cambio de tendencia pesan mucho los canales de distribución que comercializan los productos, ya que para ambos tipos de productos, vida y no vida, se observa una gran dependencia con el tipo de canal.

Lo vemos de forma resumida en el siguiente gráfico:

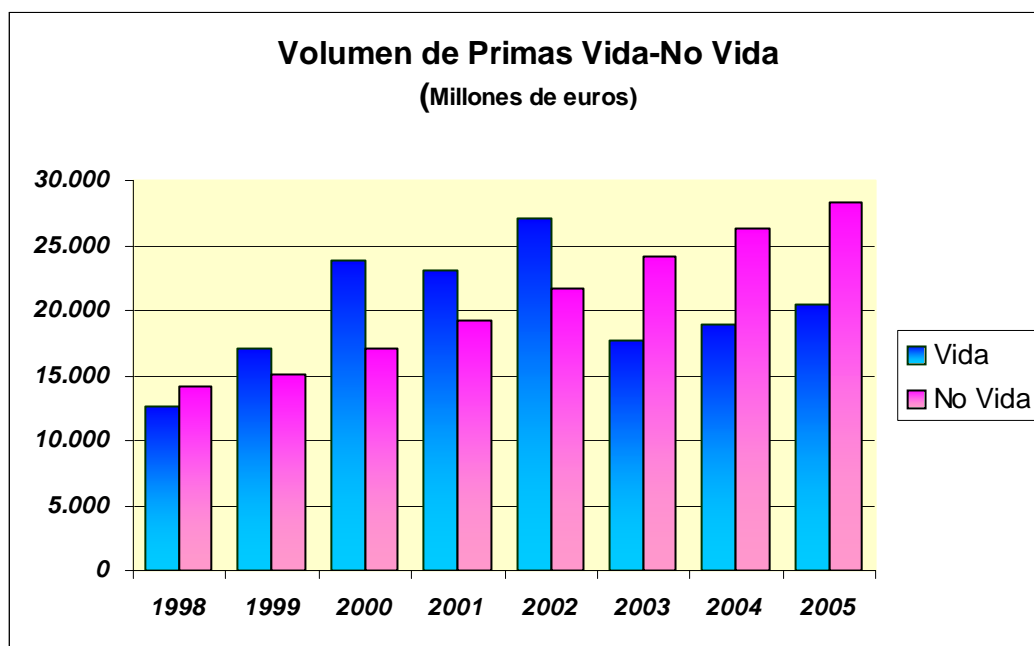


Gráfico 4: Distribución primas vida / no vida

Vemos que la cuota de los productos de vida ha pasado en el 2005 a un 47% frente al 58% para los productos de no vida.

Vamos a ver a continuación quien intermedia estos seguros. En el conjunto del mercado los mediadores han vendido en el año 2005 el 48,13% del volumen frente a los bancos que han intermediado el 34,43%.

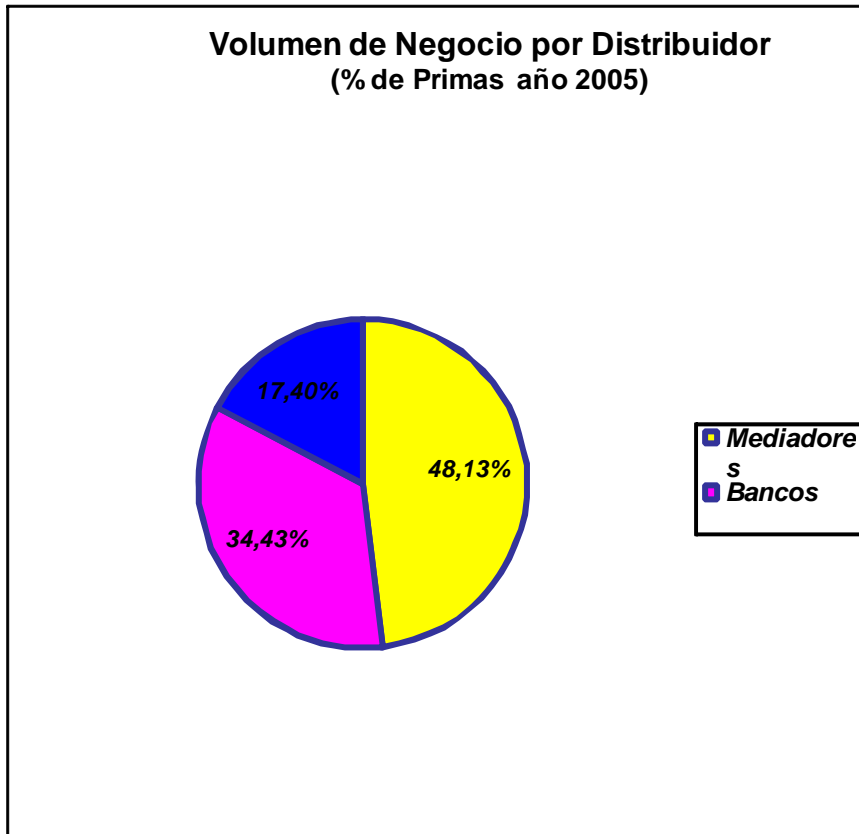


Gráfico 5: Volumen de negocio por Canal de Distribución

Sin embargo en la nueva producción, la situación del año 2005 es muy similar a la del 2004 y el panorama cambia. En las nuevas ventas las entidades financieras han ganado cuota de penetración y llegan a un 48% de las nuevas primas frente a un 41% de la cuota de mediadores.

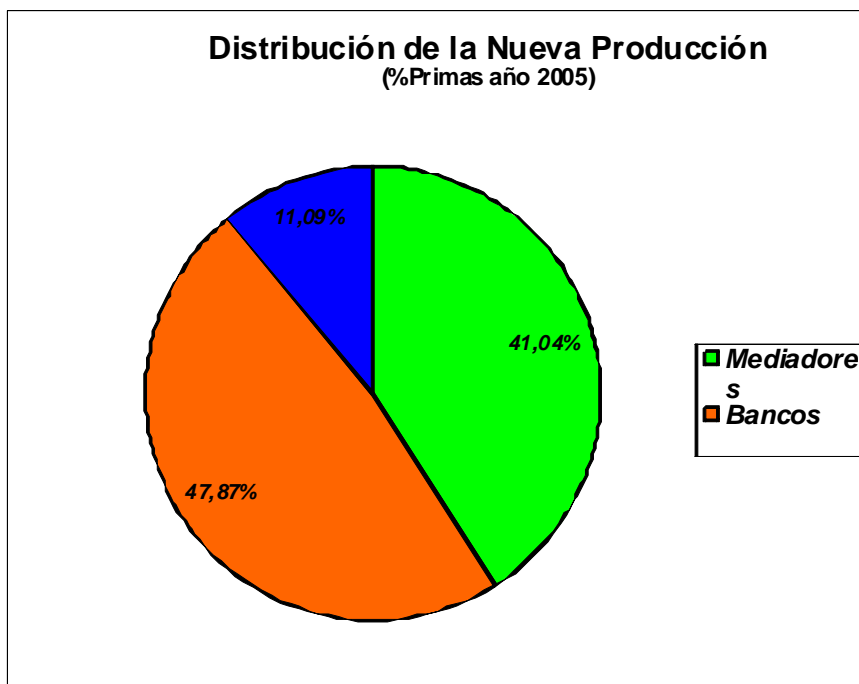


Gráfico 6: Volumen de negocio de la nueva producción por canal de distribución

Lo que sucede, es que la presencia de cada canal es diferente en función del negocio que se estudie. Así, el negocio de vida está distribuido principalmente por Bancos y Cajas y el de no vida se distribuye principalmente a través de mediadores, si bien se observa que hay un cierto incremento de los mediadores en la distribución de vida y de las entidades financieras en la distribución de no vida.

En los seguros de vida más de dos terceras partes es distribuido por entidades financieras, siendo incluso más elevada su participación en la nueva producción. El segundo canal en importancia son los mediadores, mejorando su peso frente al año 2004. Lo vemos resumido en el siguiente gráfico.

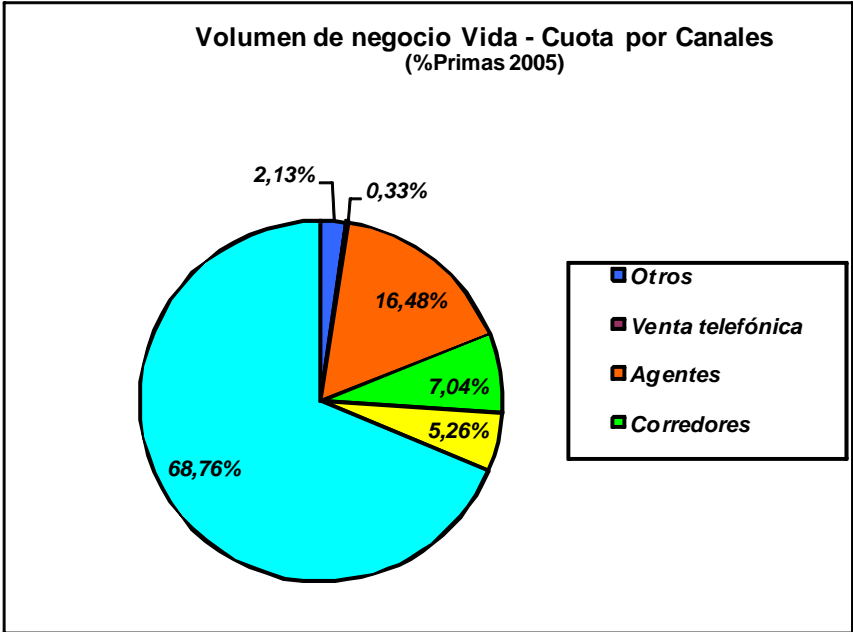


Gráfico 7: Volumen del negocio de Vida por canal de venta

Sin embargo, en el negocio de no vida son los mediadores el canal que tiene una cuota de mercado superior llegando a copar un 68% del mercado. En este negocio la relevancia en volumen de banca seguros solo llega a un 7,09% si bien es cierto que en la nueva producción se ve un incremento de su presencia llegando a un 11,09%.

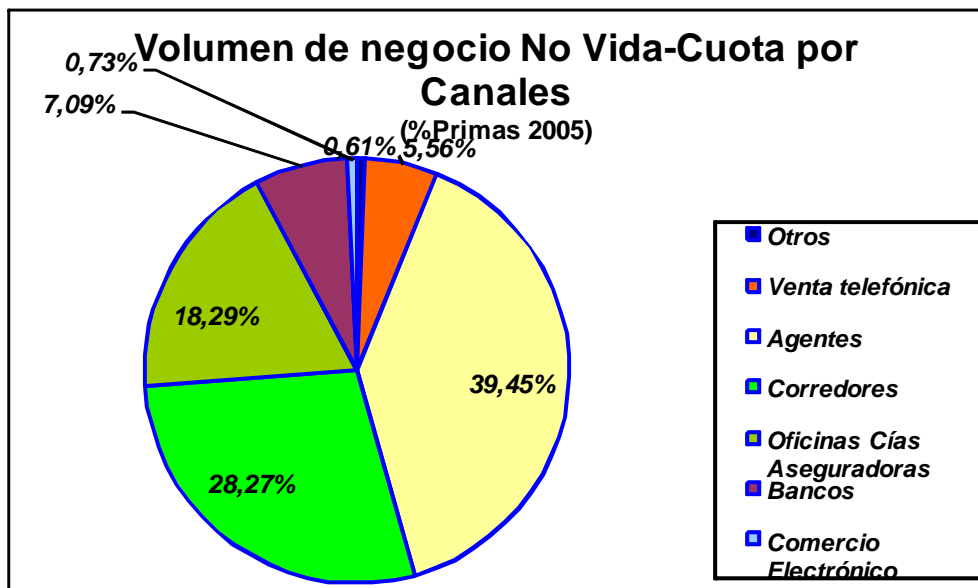


Gráfico 8: Volumen de negocio No Vida por canal de venta

La presencia de banca seguros es muy pequeña si tenemos en cuenta lo lejos que se sitúa en este segmento frente a su situación en los productos de vida.

Vamos a analizar brevemente cual es la situación en los distintos productos de no vida para establecer a partir de los datos actuales si existe potencial de crecimiento en el sector banca seguros.

Autos:

Los principales distribuidores de este producto son los agentes y corredores con un 71% del volumen de primas. La venta telefónica juega ya un papel importante en la distribución del producto de autos con un 11,53% del volumen de negocio y ya casi un 13% de la nueva producción.

Para el canal de distribución de banca seguros vemos que solo llega a un 2,57% del volumen y un 3,35% de la nueva producción con lo que es uno de los actores con menos relevancia.

Multirriesgos:

También en estos productos el papel preponderante es para corredores y agentes que alcanzan de media en los diferentes multirriesgos (Hogar, Comunidades, Comercio, Multirriesgo Industrial) el 75% de volumen de negocio y también de nueva producción. Si bien es cierto que este volumen es más bajo si consideramos sólo el ramo de hogar en el que llegan a un 61%. Es porque en el producto de Hogar el canal banca seguros adquiere un mayor protagonismo con una cuota del 32,06% del volumen total y casi un 39% de la nueva producción.

El porcentaje de presencia de banca seguros en otros multirriesgos diferentes del de Hogar es mucho menor y vuelve a ser poco significativo: 6,75% en comercio, 2,22% en comunidades o un 3,60% en multirriesgos industriales.

Seguros de Salud:

Tampoco en este producto el papel de los bancos y cajas es relevante no llegando a un 4% del volumen. En este producto son las propias entidades aseguradoras y los agentes y corredores los que copan el volumen con un 60% y un 35% del total respectivamente.

Accidentes personales:

Son los mediadores los que comercializan en mayor medida estos seguros con un 78% del total de primas. Tampoco aquí Banca seguros juega un papel protagonista aunque tiene un volumen del 12,79% de primas y mas de un 15% en nueva producción.

No haremos el detalle de más productos porque no cambia el panorama del canal de distribución de banca seguros. Banca seguros es un canal líder en vida y bien posicionado en el ramo de hogar, con la particularidad de que en este producto venden los seguros ligados a hipotecas.

Vemos por tanto que este canal solo “sabe” vender cuando hay una muy estrecha conexión entre el producto de seguros y el negocio bancario y que se están perdiendo muchas oportunidades en la venta libre de los productos. No se está utilizando ni la vinculación que las marcas bancarias tienen en la sociedad española, ni las enormes redes de oficinas y gestores que Bancos y Cajas tienen en la geografía española.

Ha de ser un hecho a medio plazo que las entidades financieras establezcan planes de acción para aprovechar esta oportunidad de negocio.

A la oportunidad del mercado se une la oportunidad que tiene este canal por lo que se refiera a sus bajos costes de distribución. Este es una ventaja competitiva frente al resto de canales que afecta tanto al coste de adquisición como al coste de administración.

El reto para nuestro sector es plantearnos porqué pasa esto y cuales son los elementos que la banca seguros tiene que mejorar para alcanzar una cuota de mercado que ha de incrementarse en todos los productos que no son de vida.

Para que esta forma de distribución tenga éxito en todos los ramos hay que abordar necesariamente cambios. Cambios en la forma de comercialización, en la forma de dar el servicio a los clientes y en la fidelización de los mismos a través de la figura del cliente integral.

5. Comercialización

Existen factores que favorecen a los bancos y cajas como distribuidores de productos de seguros:

- Buena imagen ante el cliente
- No existe presión en la relación cliente / banco. Es siempre el cliente el que da el primer paso y la venta no es por tanto “forzada” como en los canales de venta directa o de mediadores
- Los clientes tienen una predisposición de absoluta confianza con su banco
- La entidad financiera tiene una gran información en sus bases de datos sobre los clientes, incluyendo el rating financiero, lo cual asegura dirigirse al segmento más adecuado tanto por lo que se refiere a la necesidad del producto que tenga el cliente, como por lo que se refiere a la calidad técnica del negocio a suscribir.
- Las entidades financieras tienen contactos frecuentes con sus clientes tanto a través de cartas, correo electrónico y los más modernos a través de sms e incluso contacto personal con clientes especiales y para asuntos confidenciales.
- Los consumidores siempre leemos la correspondencia de nuestro banco
- Todos los clientes del banco son clientes potenciales
- Excelentes sistemas informáticos de gestión de datos
- Los seguros encajan bien con las operaciones financieras

La compañía de seguros ha de tener claras cuatro premisas:

1. Ha de facilitar una solución aseguradora amplia, el banco no puede dejar fuera de la oferta a una parte grande de sus clientes., la oferta ha de dar solución al 85% 90% de los clientes. Ej exclusiones normas
2. Se han de implementar precios ligeramente más bajos para que se potencie la imagen competitiva del banco y las comisiones han de ser más altas
3. La compañía tendrá que afrontar una tarifa distinta para este canal y saber hacer este canal compatible con otras formas de distribución (mediadores o venta directa) sin que internamente los otros canales vean una competencia desleal por la diferente tarifa
4. Los clientes son de la entidad financiera, cualquier acción de comunicación hacia ellos ha de ser conocida por la entidad.

La filosofía de bancos y compañías aseguradoras suele ser diferente y en concreto en el aspecto de comercialización existen importantes aspectos que suelen variar. Normalmente los bancos tienen una filosofía de venta más reactiva, sus productos tienen una alta demanda, mientras que las compañías de seguros utilizan técnicas de venta mucho más agresivas. Estas diferencias hay que solventarlas desde el inicio del planteamiento.

Toda la organización financiera, desde la propia dirección, ha de ver la ventaja de obtener ingresos adicionales para su entidad y la ventaja de la diversifica-

ción. Pero además un aspecto fundamental para que una red bancaria sea buena “vendedora” de seguros es la motivación. Toda la red comercial implicada ha de ver la ventaja de esta venta y ha de tener una remuneración por venta diseñada para que toda la red la considere atractiva.

El objetivo de este capítulo una vez analizados los datos es potenciar el éxito de esta forma de distribución en los productos en que tradicionalmente como hemos constatado con los datos del capítulo anterior no ha despegado la banca seguros.

La penetración de la banca seguros en seguros de no vida se mantiene prácticamente invariable con una participación en torno al 4 por ciento del mercado. En efecto, las entidades banco aseguradoras no tienen como ámbito de negocio preferente la dedicación a los seguros no vida.

En algunos casos el dominio de este negocio corporativo se lleva a cabo utilizando estrategias de distribución diferentes al canal bancario, por ejemplo la venta por teléfono, agentes y corredores como canales para facilitar servicio al cliente, consiguiendo de esta forma los beneficios de la suscripción.

El canal de banca seguros es un canal que se manifiesta claramente competitivo apoyado en ventajas como la posibilidad de realizar un contacto de más calidad y más frecuente con los potenciales clientes, el mayor grado de confianza, elemento fundamental para comprar un producto asegurador y el mayor número de clientes potenciales y la ventaja de la mayor capilaridad en las redes de distribución y sin embargo tiene resultados tan diferentes debido a que la distribución está condicionada por los productos a comercializar.

Para el ramo de multirriesgos se muestra una tendencia algo más favorable actualmente en la mediación de la banca y cajas de ahorro con respecto a la situación del año 1992. Este aumento se realiza en detrimento de la distribución realizada por los agentes y oficinas de las propias entidades de seguros.

Sin embargo la distribución del seguro de automóviles y de riesgos industriales no manifiesta cambios significativos. Si bien es cierto que no se puede obviar el hecho de que las oficinas bancarias están cada vez más asumiendo un papel activo como canal asegurador. ¿Qué consideramos importante al plantearnos la comercialización de estos otros productos diferentes del ramo de vida y que no están tan directamente implicados en operaciones financieras?

El punto clave son los empleados de la propia entidad. Hemos hablado de motivación en clave de remuneración y de incentivos. La clave del éxito radica en este segmento que ha de adquirir confianza en los productos que va a vender viéndolo como una venta fácil. También hemos visto que los modelos de banca seguros con mayor éxito en ventas son aquellos en los cuales la red bancaria y sus oficinas están involucrados en la venta directamente y no a través de asesores especiales para estos productos. Los gestores bancarios han de tener un mínimo de formación que les haga sentir cómodos vendiendo este producto y vincularles directamente solo en la venta, desvinculándoles en el servicio post venta que es el punto más sensible del seguro y que luego abordaremos en el

capítulo correspondiente. Los empleados han de ser los primeros clientes y hemos de hacer desde la compañía un esfuerzo con este colectivo. Ha de ser un colectivo especial con condiciones diferenciadoras en precios e incluso en servicios. Esto generará en ellos la confianza tanto hacia el producto como hacia el servicio si lo experimentan en primera persona y serán los mejores prescriptores.

También hemos de hacer un seguimiento para fomentar su involucración consistente en reuniones vinculadas o no a otras actividades de su oficina o de su área territorial con los siguientes contenidos:

- Presentación de la compañía aseguradora: es importante fomentar la confianza y la relación personal con los empleados al cargo de la operación en la compañía. Esto les hará entender que su misión de vender tiene por detrás a los especialistas que buscarán las soluciones en el mismo momento en que surjan.
- Presentación del producto: han de saber vender los beneficios para sus clientes
- Habilidades de comunicación: son válidas para la venta de cualquier producto bancario pero que adquieren en la venta del seguro una relevancia especial porque es un sector visto por el gran público como algo complejo.

Pondremos a modo de ejemplo una presentación para gestores de una entidad bancaria presentada por el autor de esta tesis:

Liberty Seguros

- Filial de Liberty Internacional

- Integrada por la antiguas filiales en España de:



10ª compañía en Particulares y 9ª compañía en Automóviles dentro del mercado

Liberty Seguros: Objetivos Estratégicos

Situarse entre los 5 Grupos líderes del mercado español en Líneas Personales

Iniciar un desarrollo rentable y sostenido a través de:

- Crecimiento interno
- Posibles adquisiciones adicionales

Potenciar una estrategia y modelo de negocio diferenciado

Constituir una base sólida para el desarrollo del Grupo en Europa

Desarrollo y gestión de la Multidistribución

Desarrollo de una imagen de marca reconocida y diferenciada

LS Institucional: Nuestra Oferta de Servicios

Desarrollo/Técnica	C.S.I	Tecnología
Productos	Respuesta: Cliente/Socio	Instrumenta operaciones
Apoyo Marketing	Asegura: Calidad y Plazos	Desarrollo WEB
Operativa	Refuerza la imagen	Interfases
Formación	Impulsa las ventas	Seguimiento
Reporting	Estándares de Servicio	Control

LS: Producto de Autos

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿A qué clientes nos dirigimos?

Buenos conductores
Conductores mayores de 25 años
Antigüedad de carnet >2 años
Buenas bonificaciones

Busqueda de la oportunidad

Vinculación Cliente/Oficina

Operaciones de Leasing
Créditos al consumo
Cliente muy vinculado a la entidad

Ratio conversión acumulado:
40%

LS: Producto de Autos

Características estrella de nuestro producto

● Evolución del **BONUS** en mejores condiciones que el mercado:

● Siniestros de: Lunas, Robo e Incendio → NO AFECTAN AL BONUS

● Respetamos el nivel de **BONUS** de otra Cía → Acceso automático SINCO

● **Libre elección** de Taller → Con recibo mejoramos SINCO
→ Talleres Oficiales

● No aplicamos FRANQUICIAS a las garantías de

Lunas
Robo
Incendio

● Gestión gratuita de **MULTAS**

● Indemnización **VALOR DE NUEVO**

4 años

DAÑOS PROPIOS
ROBO/INCENDIO
PERDIDA TOTAL

LS: Producto de Autos

Centro de Servicio Institucional: C.S.I

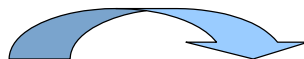
Centro de Servicio organizado exclusivamente para **Producto Autos Nuestro Banco**
Barcelona-Bilbao

Plataforma exclusiva para gestión de SUSCRIPCIÓN Y SINIESTROS

Horario: Continuo de 8.00h a 20.00h de lunes a viernes

Atención en Catalán y Castellano

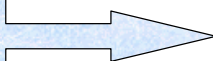
Captación de VENTAS



Apoyo desarrollo comercial Nuestro Banco

JEFES DE EQUIPO especialistas en Gestión de Call Center

RESPONSABLE COMERCIAL
LIBERTY



Soporte Comercial a los

**GESTORES DE NUESTRO
BANCO**

LS: Producto de Autos

Tratamiento de Objeciones

“Me parece caro....en mi compañía actual X Directo me sale 90 € menos”

“Tenga en cuenta que el producto Autos de Nuestro Banco le ofrece las mejores coberturas que hacen que sea uno de los productos más competitivos del mercado .

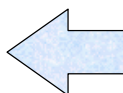
Valor a nuevo durante 4 años

No aplicamos franquicias a las garantías de Lunas , Robo e Incendio

Los siniestros de Lunas , Robo e Incendio no afectan al Bonus

Libre elección de taller

✓ Destacar **BENEFICIOS** del producto



Ligados a
NECESIDADES
Del cliente

“En el producto que nosotros le ofrecemos tiene la posibilidad de **FRACCIONAR** el pago”

✓ Valorar la Modalidad que tiene contratada en función de la antigüedad del vehículo

“Su vehículo tiene 7 años y no le merece la pena mantener la cobertura de Todo Riesgo, le aconsejamos una cobertura de terceros completo con robo e incendio, con estas garantías le ofrecemos un precio de XXX€, lo cual le supone un gran ahorro”

LS: Producto de Autos

Cierre de Venta: Seguimiento Plataforma + Oficinas Nuestro Banco

Plataforma

PRESUPUESTO

LLAMADA 1 semana después
CARTA 3 meses antes del Vencimiento
LLAMADA 1 semana después de la Carta

SOLICITUD

CARTA 1 mes antes del Vencimiento
Envío de CARTA recordando documentación
LLAMADA recordando documentación pendiente

Oficinas Nuestro Banco

Volcado presupuestos

Acción sobre cliente

CIERRE DE VENTA Y GRABACIÓN POLIZA



LS: Producto de Autos

Factores de éxito

- ➡ Tener el producto presente . Aprovechar las oportunidades
- ➡ Ser Pro-activos . Provocar la acción
- ➡ El éxito está en la vinculación
- ➡ Hacer una selección de clientes (Publico objetivo)
- ➡ Apoyarse en el personal administrativo. Trabajar en equipo
- ➡ Argumentar Beneficios del Producto
- ➡ Transmitir confianza : Respaldo marca de Nuestro Banco
- ➡ Gestión Directa . Involucrarse e insistir en la venta

Para que un empleado de banca sea un buen vendedor tenemos que conseguir que aporten a los clientes un valor añadido, en este sentido tan sólo como empleado de la entidad bancaria ya se lo estamos ofreciendo a nuestros clientes. Los empleados de banca están ofreciendo a sus clientes un valor diferente al que pueden obtener por otros cauces de venta.

Un buen vendedor de seguros en una entidad financiera será aquel que contando con unos mínimos conocimientos del producto tenga unas ciertas dotes comerciales como se requiere para la venta de cualquier producto bancario y para la relación con el cliente. Las entidades bancarias tienen que apostar por conseguir y retener el talento de su fuerza de ventas con habilidades orientadas a la personalización de las soluciones ofrecidas, con un mayor foco en el asesoramiento al cliente y con la ventaja que le da la fidelización a la marca de la entidad financiera.

Además tenemos que saber vender a los empleados la ventaja de la venta de seguros y transmitir con solvencia que tienen que estar dispuestos a integrar los cambios que sus entidades implantarán en periodos cada vez más cortos.

¿Qué medios de marketing hemos de utilizar para crecer en la venta de seguros en banca seguros?: el marketing relacional.

El marketing relacional busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las entidades de estos servicios de seguros con los clientes, buscando obtener el mayor número de negocios con cada uno de ellos.

Nuestro objetivo ha de ser identificar a los clientes más rentables de las bases de datos de la entidad financiera, para establecer una estrecha relación con ellos que nos permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo a estas necesidades a lo largo del tiempo.

La principal característica del marketing relacional y que tendremos en cuenta es la individualización. Cada cliente es único y pretendemos que el cliente lo perciba como tal. Esta forma de comunicación directa y personalizada no es incompatible con costes controlados.

El marketing relacional lo aplicaremos en tres pasos:

1. Manejo de los datos: las entidades financieras tienen buenas y completas bases de datos con información importante de los clientes. Hemos de almacenar datos, organizarlos y analizarlos.
2. Implantación de programas: los programas para la venta de seguros han de estar integrados en el sistema de la entidad financiera, nunca deben ser programas específicos para los productos de seguros. Por un lado se favorece la percepción del empleado de los

3. seguros como algo propio de la entidad financiera, y por otro lado, se obtiene el valor añadido de aprovechar las sinergias de la información de ambos sectores.
4. Retroalimentación: después de realizar los primeros contactos con los clientes se actualizan las bases de datos inicialmente consultadas y se hacen los seguimientos de las necesidades y comportamientos de los clientes buscando de esta manera la relación a largo plazo.

Un componente del marketing relacional que nos va a ser muy útil en la distribución bancaria es el Marketing Directo, que combina herramientas como publicidad, promoción, correo directo y telemarketing. También como otro componente debemos utilizar la herramienta de la venta cruzada buscando no sólo mayor participación en el mercado sino mayor venta a cada clientes, hemos de buscar vender productos diferentes a cada cliente bancario.

El marketing relacional consiste esencialmente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de la entidad bancaria y aseguradora con sus clientes buscando lograr los máximos ingresos por cliente. Nuestro objetivo será identificar a los clientes más rentables y establecer con ellos una estrecha relación. Es un proceso en el que hemos de gestionar nuestros recursos para crear la mejor experiencia y el máximo valor para el cliente.

Tenemos que conseguir que la relación sea más que una mera suma de transacciones y se convierta en el vínculo que une a ambas entidades con el cliente. Este vínculo se sostiene en dos pilares fundamentales:

1. Información del cliente lo más precisa y fidedigna posible.
2. Comunicación bidireccional, frecuente y continuada.

Es importante darnos cuenta de que hemos de establecer con el cliente una relación a largo plazo para lograr mayores tasas de rentabilidad y crecimiento sostenido.

El éxito de nuestro proyecto va a depender de la capacidad para poner en práctica estos fundamentos reduciendo el coste de captación de nuevos clientes, incrementando la retención de los mismos, tratándolos adecuadamente, reconociendo su individualidad y sus necesidades únicas para asegurar un crecimiento sostenible que aporte altas tasas de rentabilidad.

La aplicación de estas estrategias redundará en un beneficio para las entidades involucradas en la comercialización de los productos de seguros:

1. La retención de clientes

Hay muchos estudios que demuestran la pérdida de beneficios de las empresas aseguradoras, y por lo tanto de las entidades bancarias asociadas con aquellas, en el momento en que desciende la tasa de retención.

2. Optimización de las acciones de marketing

Con estas estrategias obtenemos un marketing más activo, consiguiendo oportunidades de venta cruzada y abriendo la posibilidad a la venta de otros productos diferentes gracias al profundo conocimiento que tenemos de nuestros clientes. Además hay otros beneficios que están directamente relacionados como son:

- Adquisición de nuevos clientes
- Incremento en la facturación y las comisiones
- Estabilización de la demanda
- Mayor posibilidad de compras futuras
- Mejora de la imagen en el mercado
- Mejora en el proceso productivo
- No competir sólo en precios
- Diferenciación del producto
- Diferenciación en el servicio

Otro aspecto importante es la buena planificación de las actividades de venta. Para ello vamos a confeccionar un ejemplo de comunicaciones y acciones comerciales dirigidas a la venta a través de una entidad financiera del producto de automóviles.

Plan de comunicaciones primer año:

ACCION	PERIODICIDAD
Dirigida a Clientes	
Mailing masivo a clientes Segmentada BBDD por segmento objetivo	Febrero Junio Octubre
Mailing a clientes con seguros de otros productos Incentivos contratación	Marzo Mayo Noviembre
Workshop clientes	Bianual
Información extractos	Bimensual en todos los extractos
Folletos informativos	Permanente

Venta cruzada clientes de Hogar	Anual
Información en Cajeros Automáticos	Meses de campaña mailing clientes
Créditos al consumo: condiciones especiales + seguro	Campaña permanente
Dirigidas a empleados	
Sesiones comerciales a empleados Formación	Trimestral
Promoción empleados entidad Precio especial+servicio diferenciado	Semestral
ACCION	PERIODICIDAD
Dirigidas a empleados	
Promoción familiares empleados	Anual
Comunicación plan incentivos	Mensual
Comunicación resultados plan incentivos	Semanal

El marketing en nuestro sector será una práctica habitual en todos aquellos campos de la actividad bancaria donde exista un intercambio con el cliente cualquiera que sea la naturaleza de este. Con estas acciones hemos de conseguir estar presentes en la vida de los clientes de la entidad financiera y el objetivo ha de ser que cuando tengan la necesidad del seguro piensen automáticamente en su entidad financiera, banco o caja, como suministrador natural de estos servicios.

Para ello es imprescindible, como hemos dicho, que los empleados de la entidad también lo asuman como tal y en todas las operaciones y actividades de la entidad financiera tengan estos productos presentes para ofertarlos a los clientes.

Hemos visto cómo vender los productos de una compañía de seguros a través de una entidad financiera, banco o caja de ahorros.

A partir de aquí nos tenemos que plantear qué significa en nuestra área atender al cliente. Hemos de asesorar al cliente, de capacitarle y de brindarle el servicio post venta gestionando las reclamaciones y las garantías.

6. Servicio en banca seguros

6.1 Operativa fácil

La operativa fácil es la premisa fundamental en la distribución de productos de seguros en banca seguros.

La operativa ha de ser fácil, tanto para el empleado de la entidad, como para los clientes. Ya hemos puesto de manifiesto que la contratación ha de estar integrada en los sistemas informáticos del banco o caja de forma que el empleado no tenga que entrar en un sistema diferente o aprender otra herramienta.

La clave del servicio es que el empleado tenga una muy alta vinculación en el proceso de venta por el poder de prescripción que tiene la marca bancaria pero sin embargo ha de estar desvinculado del servicio post venta. Que esté desvinculado no quiere decir que no tenga información, toda la información de gestiones post venta ha de ser accesible desde la entidad pero la entidad financiera, el empleado o los clientes no pueden percibir ningún problema en las gestiones posteriores.

Tradicionalmente el empleado bancaria no ha tenido una buena percepción de los seguros y precisamente ha sido la falta o el deficiente servicio percibido por ellos a través de los problemas que le ocasionaban los que ha llevado en algunas entidades a un rechazo sistemático a vender estos productos. Para los empleados de estas entidades el producto financiero da “caché” mientras que el producto asegurador da problemas.

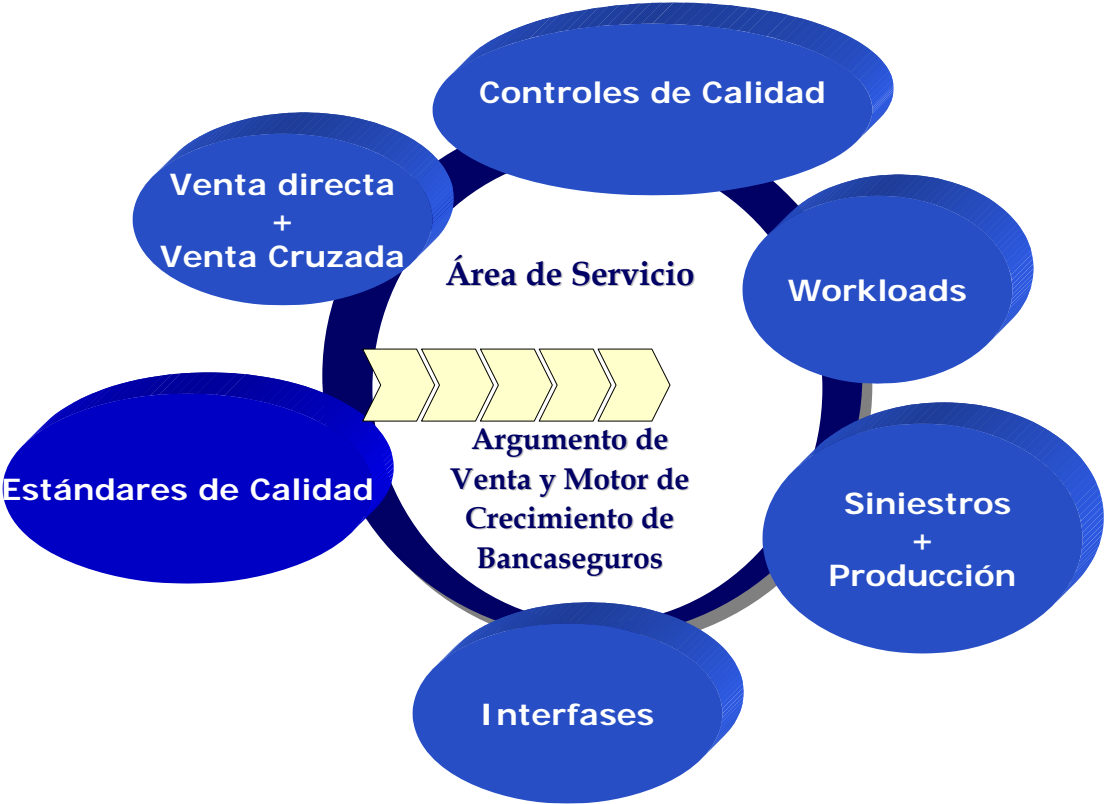
No nos podemos permitir el riesgo de que una mala gestión produzca un cliente insatisfecho que ponga en peligro la actividad bancaria que le es propia a la entidad. Bajo este supuesto hay que diseñar un plan de servicio que garantice la absoluta transparencia y la buena gestión de cualquier acción sobre el seguro que sobrevenga después de la contratación.

Para tener el control absoluto de las actividades postventa la entidad aseguradora debe tener un Area de Servicio exclusivo para el cliente de banca seguros.

Esto permite maximizar las sinergias entre entidad financiera y compañía de seguros y, sobre todo, permite tener el máximo conocimiento sobre el cliente y sobre sus necesidades así como gestionar las acciones postventa conociendo la idiosincrasia de la entidad financiera y del propio cliente.

Este área de servicio, creado en exclusiva para los clientes bancarios, tendrá información y estará en contacto permanente con la red comercial y de oficinas de la entidad financiera y gestionará cualquier acción post venta una vez emitida la póliza de seguros.

Lo vemos resumido en el siguiente cuadro:



Como hemos visto cualquier acción de producción, ha de estar vinculada a la imagen de la entidad y efectuada en los propios sistemas del banco. La información entre la entidad financiera y la aseguradora ha de ser íntegramente compartida bien a través de sistemas de interfaz o mediante sistemas web, en función de la capacidad de desarrollo informático y sistema de la entidad financiera.

A partir de la venta, el área de servicio ha de iniciar acciones encaminadas a que el cliente esté permanentemente informado y es precisamente en este punto en el que las entidades aseguradoras no siempre han estado involucradas al nivel de necesidad de esta tipología de clientes.

Es imprescindible enviar al cliente con la nueva póliza un welcome pack con un doble objetivo, seguir reforzando la imagen de la entidad financiera y el segundo y no menos importante, que es el facilitar vías de asesoramiento permanente para el cliente. En estas vías de asesoramiento será ya el área de servicio quien estará en contacto con el cliente, si bien cualquier comunicación llevará la imagen de la entidad financiera y tanto las comunicaciones escritas como las verbales estarán personalizadas en función de la entidad financiera de que se trate.

Además desde el área de servicio siempre se rentabilizarán todas las comunicaciones en el sentido de publicitar garantías no contratadas, productos vinculados etc.

Este área también tiene la función de fidelizar al cliente, por lo cual se hará especial hincapié en las comunicaciones que se refieren a las pólizas en cartera y se rentabilizarán en el sentido de dar la posibilidad de actualizar capitales, recordando siempre la vía de comunicación encaminada a asesorar al cliente por ejemplo para actualización de capitales, para incluir modificaciones en la póliza o simplemente para obtener información sobre las garantías de su póliza.

Un aspecto imprescindible que generará un alto nivel de confianza tanto en el empleado como en el cliente es la publicación de estándares de calidad.

La calidad se debe asentar en el principio de satisfacer a nuestros clientes, teniendo en cuenta que hemos de satisfacer tanto las necesidades de los empleados como las de los clientes de la entidad.

Nuestra filosofía es satisfacer al cliente, destacando el compromiso de satisfacer sus necesidades e inquietudes. Para ello hemos de mantener siempre la iniciativa en la comunicación ofreciendo a los clientes recomendaciones y sugerencias útiles e innovadoras.

El respeto por el cliente y el conocimiento de sus necesidades serán los pilares básicos de nuestra filosofía. Sumado a esto el conocimiento de los productos y el mantenimiento de la calidad de servicio serán los garantes que generarán confianza en nuestros clientes y consumidores.

Hemos de ser competitivos no solo en los productos aseguradores que vendemos sino en el servicio que otorgamos tras la venta y para que esto sea conocido a priori y no tras la experiencia hemos de publicar unos estándares objetivos y medibles que serán además un buen argumento de venta tanto para la propia entidad como para los clientes de la misma.

El atributo que más contribuye a determinar la posición de éxito de la comercialización de los productos de seguros, distribuyéndolos a través de entidades financieras, es en definitiva la opinión de los clientes sobre el producto y el servicio que reciben. Para que los clientes se formen esta opinión positiva debemos satisfacer todas sus necesidades y expectativas. Esto es precisamente la calidad en el servicio.

Si satisfacer las expectativas del cliente es importante, como hemos dicho, para ello es necesario disponer de la información adecuada de nuestros clientes, que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con aquellos aspectos que ellos valoran para determinar el nivel de calidad conseguido.

La calidad de servicio se ha convertido hoy en día en un requisito imprescindible para competir y se convierte en un elemento estratégico que nos dará la ventaja competitiva y diferenciadora en el tiempo.

Este elevado nivel de servicio nos proporcionará beneficios en cuanto a la cuota de mercado, a la productividad e incluso a los costes y motivación del personal encargado de la gestión. También nos proporcionará diferenciación con respecto a la competencia y generará lealtad entre nuestros clientes.

La realidad es que tradicionalmente no se han medido estos aspectos en la calidad de los servicios y menos aún por lo que se refiera a banca seguros, lo cual es fundamental.

6.2 Método de definición de la Calidad

Para nuestro tema dentro de las múltiples investigaciones que se han llevado a cabo por definir la calidad y la forma de medirla vamos a utilizar un método que se ajusta bien a las necesidades de nuestro sector. Es el llamado método de las deficiencias en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de nuestros asegurados sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio realmente recibido. La idea es reducir al máximo esta discrepancia final (Gap 5) y ello depende de la gestión eficiente de otras discrepancias que vemos en el gráfico adjunto:

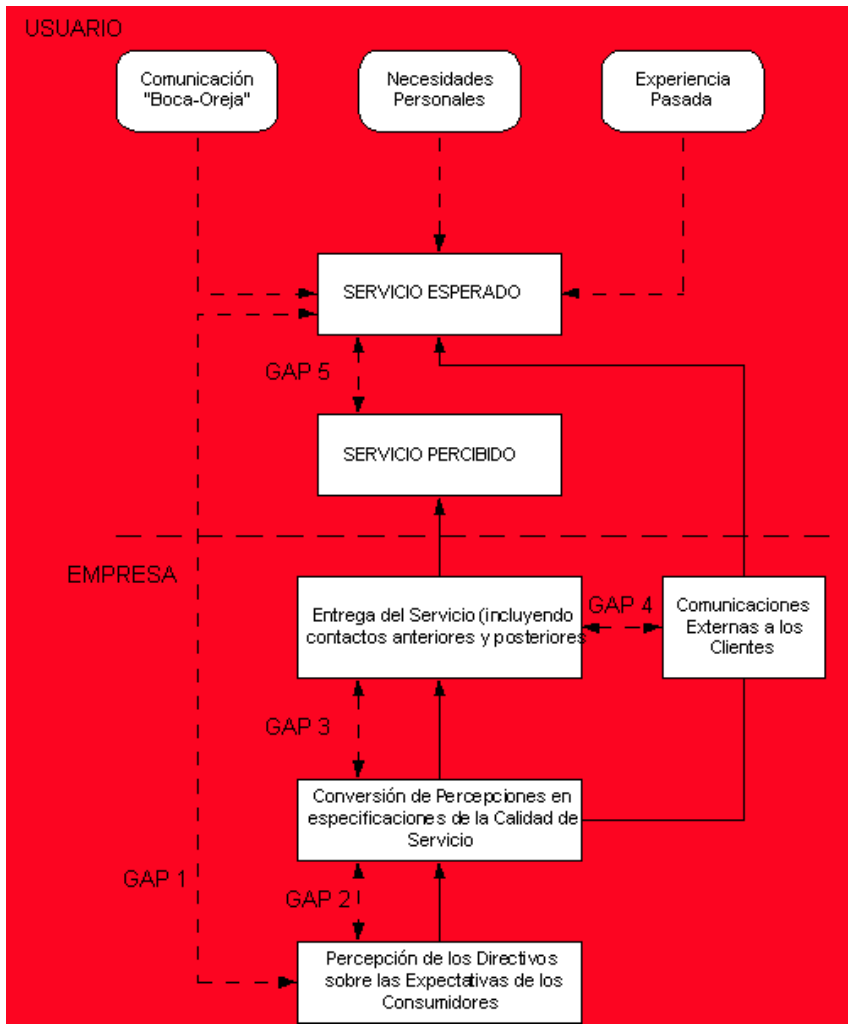


Gráfico 9: Método de las deficiencias

La primera discrepancia, Gap número 1 se refiere a la discrepancia entre las expectativas de los asegurados y la percepción que tanto la entidad financiera como la aseguradora tienen sobre las mismas. Una de las razones por la que la calidad en el servicio puede ser percibida como deficiente es el no saber exactamente qué es lo que los clientes esperan. Se da cuando no sabemos qué esperan nuestros asegurados de nosotros, cuando no conocemos con antelación qué aspectos son indicativos de la alta calidad para el cliente y cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y qué niveles de prestación esperan de nosotros.

La segunda discrepancia, Gap número 2, se refiere a la diferencia entre la percepción que tienen los directivos de ambas entidades sobre las expectativas de los clientes y los estándares de calidad fijados. Hay veces en las que teniendo información suficiente sobre qué es lo que los clientes esperan, las compañías no logramos cubrirlas. Ello puede deberse a que los estándares de calidad no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de nuestros asegurados. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente sino al resultado del negocio por ejemplo.

El problema en este punto es saber qué desean nuestros asegurados, pero no convertimos este conocimiento en directrices y procesos claros y precisos para la prestación del servicio y esto puede deberse a varias razones. Por ejemplo el hecho de que los directivos que establecen los estándares de calidad consideren que las expectativas de los asegurados son poco realistas o difíciles de satisfacer y lo asumen como inalcanzable, o que piensen que es inviable la estandarización en los servicios y que por tanto no se cree un proceso formal y eficaz de objetivos o que como hemos mencionado se fijen los objetivos en función de los intereses de la propia empresa y no de los clientes.

La discrepancia tercera, Gap número 3 en el gráfico, hace referencia a la diferencia entre los estándares de calidad y el servicio realmente ofrecido. El hecho de conocer las expectativas de los clientes y disponer de un proceso que las refleje con exactitud no garantiza que se preste un servicio de calidad. Si la empresa aseguradora y la entidad financiera no facilitan e incentivan el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción del servicio la calidad no será completa. Así para que se cumplan nuestros estándares de calidad han de estar respaldados por los recursos adecuados, recursos humanos, sistemas y tecnología y todos los empleados tanto los de la entidad financiera, que ejecutan la venta, como los del área de servicio han de ser evaluados en función de su cumplimiento.

El origen de este problema se encuentra en varios aspectos. A veces las entidades establecemos estándares demasiado complicados o rígidos, también muchas veces hay desajustes entre los empleados y sus funciones. Este tema es especialmente relevante en el modelo de negocio que estudiamos y han de estar perfectamente definidas las funciones de los empleados de la entidad financiera y aquellas correspondientes a los empleados de la compañía de seguros. Esta definición es imprescindible para que nuestros estándares no choquen con la cultura empresarial de ambas organizaciones y no se de lugar a conflictos innecesarios entre las mismas. También se puede deber a que no

existan sistemas adecuados de supervisión y control o que la tecnología no facilite dichos controles.

El problema siguiente, Gap número 4 se refiere a la discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre el mismo. Esto quiere decir que si hacemos promesas a los asegurados a través de comunicaciones han de ser siempre consecuentes con el servicio realmente prestado. A veces la información que los clientes reciben a través de la publicidad puede elevar sus expectativas y que no correspondan con la realidad con lo cual cumplirlas resulta imposible.

Este modelo nos refleja cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar los estándares de calidad. En la parte superior se recogen aspectos relacionados con el cliente o asegurado, el cual en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma unas expectativas sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye aspectos sobre el servicio que va a recibir, fenómenos relativos al proveedor del servicio, en este caso a la entidad aseguradora, concretamente se expone cómo las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían a veces decisiones que tiene que tomar la organización sobre los estándares de calidad de los servicios.

Finalmente, observamos como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o por una combinación de ellas. Por lo tanto si queremos cerrar la discrepancia global, Gap número 5, que es la diferencia entre las expectativas y percepciones de los asegurados, tendremos que cerrar de la forma adecuada el resto de discrepancias o gaps.

El Modelo de las deficiencias tiene su fortaleza frente a otros modelos en que reúne todos los aspectos básicos de una manera sintética y fácil de comprender y aplicar.

El primer Gap podría denominarse gap estratégico. La primera fase del proceso estratégico, fase de análisis, incluye tanto el diagnóstico –interno y externo - de la aseguradora y la entidad bancaria en relación con la calidad, como la consideración de la misión, valores y objetivos de los distintos grupos implicados en el proceso. Por lo tanto, este primer gap recogería las discrepancias o inconsistencias de ambas entidades sobre cuáles son sus prioridades competitivas y los aspectos de la oferta global del servicio que son considerados prioritarios por sus clientes. Estos últimos se concretan en las dimensiones de calidad más relevantes para los mismos.

El segundo Gap sería denominado gap técnico. Continuando con el proceso estratégico, es necesario formular la estrategia en los diferentes niveles para luego proceder a planificar los aspectos técnicos o tangibles del servicio en consonancia con las prioridades estratégicas previamente seleccionadas. En consecuencia este segundo gap surgiría cuando ambas entidades no son capaces de traducir en su proceso de formulación y planificación estratégica los

aspectos claves para el cliente en estándares de servicio, o dicho de otra manera, cuando el diseño del servicio no se ajusta a las expectativas y necesidades del cliente.

El tercer Gap sería el denominado gap funcional. La implantación de la estrategia sería el paso siguiente, con lo que este gap puede entenderse como la diferencia entre el servicio planificado y el efectivamente realizado. Para minimizar este gap resulta esencial que la entidad prestadora de servicio haya sido capaz, en la fase anterior, de establecer unos estándares que respondan a las expectativas de los asegurados pero que también sean realizables por parte de la empresa, teniendo en cuenta la dotación de recursos disponibles en la misma

El cuarto Gap sería el denominado de relaciones externas. Para cerrar el ciclo estratégico no basta con el proceso de control implícito en el gap de ejecución, sino que sería necesario incorporar el efecto que sobre las expectativas de los clientes tiene la discrepancia que puede existir entre la imagen corporativa, en relación con la calidad, que ambas entidades tienen, pero especialmente la que la entidad financiera transmite al conjunto de agentes externos y el servicio que realmente la compañía de seguros es capaz de ofrecer. En este sentido la imagen corporativa se configura no sólo como resultado de las actividades tradicionales de marketing sino también a partir de otras muchas formas de influencia en el exterior (aspectos sociales, culturales, competitivos, etc.).

Finalmente el gap global es el resultado de la inadecuada gestión de los cuatro anteriores y se plasma en la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes.

6.3 Identificación de factores que influyen en la Calidad

Una vez establecida esta primera definición de los gaps o discrepancias del modelo estratégico de gestión de calidad, el paso siguiente, es identificar los principales factores que influyen en cada uno de los gaps.

Modelo estratégico de gestión de calidad de servicios:

GAP	FACTORES
GAP ESTRATÉGICO	Diagnóstico estratégico Cantidad y calidad de la información disponible sobre expectativas de clientes Compromiso de la dirección con la calidad
GAP TÉCNICO	Procesos de formulación y planificación estratégica de la calidad
GAP FUNCIONAL	Tipo de cultura empresarial de ambas entidades Disponibilidad de mecanismos de control del cumplimiento de los estándares de calidad
GAP RELACIONES EXTERNAS	Veracidad de la comunicación externa
GAP GLOBAL	Suma (gap estratégico, gap técnico, gap funcional, gap relaciones externas)

En este apartado vamos a ver un ejemplo práctico de cómo abordar estos gaps o discrepancias de forma que las expectativas de nuestros asegurados se cumplan y que nuestros estándares de servicio sean los adecuados y estén debidamente controlados.

Para abordar el primer gap o discrepancia es imprescindible conocer y tener información directa de nuestros asegurados, es por ello que este sistema nos exigirá estar en contacto con ellos. Muchas veces el contacto con nuestros asegurados se limita a comunicar la renovación de su póliza y a contestar a sus preguntas si ellos toman la iniciativa de contactar con su entidad financiera o con la plataforma que presta el servicio.

Para evitar esto, tenemos que planificar acciones proactivas de comunicación con nuestros asegurados de forma que en primer lugar somos nosotros quienes tomamos la iniciativa y aprovechamos el momento de la comunicación para recabar información que nos será muy útil para fijar y controlar los estándares de servicio.

En este punto y dado que en nuestro negocio hay una doble relación:

- Relación con los empleados de la entidad financiera
- Relación con el cliente de la entidad

Debemos hacer acciones encaminadas a obtener información de ambos segmentos.

La fórmula más sencilla y que además tiene la ventaja de tener un coste bajo son las encuestas. Las encuestas nos dan mucha información sobre nuestra propia gestión y sobre lo que valoran nuestros clientes de forma que podemos, de una forma ágil, modificar o mejorar procesos en función de los resultados de las mismas.

Como referencia vamos a confeccionar una encuesta dirigida a los empleados o áreas de seguros de las entidades:

ENCUESTA DE SATISFACCION

Le rogamos, lea atentamente las preguntas e intente contestar a todas, salvo aquellas en las que no tenga información suficiente como para dar su opinión. Simplemente deberá marcar con un círculo la valoración que estime oportuna en cada caso, desglosamos a continuación la escala de valores que deberán utilizar:

- 1.-Totalmente en desacuerdo
- 2.-Desacuerdo
- 3.-Normal
- 4.-De acuerdo
- 5.-Totalmente de acuerdo

A. SUSCRIPCION					
- Cree que es fácil contactar telefónicamente con los operadores del Area de Servicio:					
1	2	3	4	5	
- Considera que es bueno el trato personal que dan los operadores del Area de Servicio:					
1	2	3	4	5	
- Su percepción en cuanto a la calidad con la que reciben las pólizas es satisfactoria:					
1	2	3	4	5	
- Cree que es fácil de entender la póliza y la documentación que se adjunta a la misma:					
1	2	3	4	5	
- Piensa que se resuelven rápidamente las incidencias que se plantean al Area de Servicio:					
1	2	3	4	5	
- Le parece que la documentación que se envía al cliente sale en los idiomas que realmente son necesarios:					
1	2	3	4	5	
- A la hora de contratar algunas pólizas, requerimos a nuestros peritos que verifiquen los vehículos. Considera que el tiempo que utilizan para realizar este servicio es razonable:					
1	2	3	4	5	
- Cualquier gestión o incidencia finalmente siempre se puede solucionar por teléfono con nuestros operadores, jefes de equipo, etc. :					
1	2	3	4	5	
CUMPLIMENTADO POR:					
TELÉFONO DE CONTACTO:					

B. SINIESTROS

- Cree que es fácil contactar telefónicamente con los tramitadores de siniestros del Area de Servicio:

En siniestros de autos:

1 2 3 4 5

En siniestros diversos:

1 2 3 4 5

- Considera que es bueno el trato personal recibido por los tramitadores de siniestros del Area de Servicio:

En siniestros de autos:

1 2 3 4 5

En siniestros diversos:

1 2 3 4 5

- Considera que la información facilitada por los tramitadores de siniestros de l Area de Servicio es de buena calidad:

En siniestros de autos:

1 2 3 4 5

En siniestros diversos:

1 2 3 4 5

- En su opinión, piensa que es razonable el tiempo que transcurre desde que se notifica un siniestro hasta que se resuelve:

En siniestros de autos:

1 2 3 4 5

En siniestros diversos:

1 2 3 4 5

- Piensa que se resuelven rápidamente las incidencias que se plantean al Area de Servicio:

En siniestros de autos:

1 2 3 4 5

En siniestros diversos:

1 2 3 4 5

- Piensa que los Peritos emplean un tiempo razonable, en realizar la intervención pericial:

Peritos de Autos:

1 2 3 4 5

Peritos de Diversos:

1 2 3 4 5

- Su percepción del servicio de Asistencia en Viaje es buena:

1 2 3 4 5

- En los siniestros de hogar, cree que nuestro Servicio de Asistencia 24h. es rápido:

1 2 3 4 5

- Cree que es bueno el trato telefónico facilitado por el Servicio de Asistencia en el Hogar:

1 2 3 4 5

- La calidad de los trabajos que realizan los Reparadores del Servicio de Asistencia en el Hogar, es buena:

1 2 3 4 5

CUMPLIMENTADO POR:
TELÉFONO DE CONTACTO:

C. CUENTAS

- Entiende perfectamente la información mensual que recibe sobre las cuentas:

1 2 3 4 5

- Considera que el plazo en el que recibe las cuentas es corto:

1 2 3 4 5

- Piensa que el tiempo que tardan en hacerse efectivas las comisiones es corto:

1 2 3 4 5

CUMPLIMENTADO POR:
TELÉFONO DE CONTACTO:

D. CON RELACION A LOS SERVICIOS QUE LE OFRECEN OTRAS COMPAÑÍAS, ¿ CUÁL ES SU VALORACIÓN ACTUAL SOBRE EL AREA DE SERVICIO?

- En el Dpto. de Producción , el servicio que se presta es mejor que el de otras Compañías:

1 2 3 4 5

- En el Dpto. de Siniestros , el servicio que se presta es mejor que el de otras Compañías:

1 2 3 4 5

- En el Área de Cuentas , el servicio que se presta es mejor que el de otras Compañías:

1 2 3 4 5

CUMPLIMENTADO POR:
TELÉFONO DE CONTACTO:

E. POR FAVOR, INDIQUE OTROS COMENTARIOS O SUGERENCIAS QUE NOS PUEDAN AYUDAR A MEJORAR:

Muchas gracias por aportarnos sus opiniones, nos ayuda a mejorar.

Para obtener información sobre lo que esperan los asegurados o clientes finales deberemos dirigir a ellos estas encuestas. El modelo de encuesta dirigida a los clientes que proponemos está enfocada al área de siniestros pero estas encuestas se pueden ampliar a cualquier gestión que efectuemos relativa a las pólizas: en el momento de la suscripción, en la renovación o cuando se incluye cualquier modificación.

En este caso incluimos una encuesta referida a siniestros de Hogar que se enviaría a los asegurados inmediatamente al cierre del mismo.

Encuesta Servicio de Asistencia en el Hogar

1. Atención telefónica:

¿Cuándo llamó para solicitar la asistencia?

Mañana Tarde Noche Día de la semana

¿Contactó rápidamente, con una sola llamada, con el Servicio Liberty Asistencia?

Sí No (Indique cuántas llamadas necesitó) _____

¿Cómo calificaría el trato con el personal que le atendió?

Amable Correcto Frío Desagradable

¿Le explicaron claramente el proceso de tramitación que iba a seguir su siniestro?

Sí No Me quedaron dudas (Especificar de qué tipo) _____

¿Se identificó la persona que le atendió?

Sí No No lo recuerda

¿Tuvo la sensación de recibir un trato personalizado?

Mucho Poco Nada

Realice una valoración global de la atención telefónica recibida, puntuando de 0 a 10, siendo 10 la mejor puntuación y 0 la peor:

2. Atención Asistencia:

¿De qué tipo de daños se trataba (ej.: robo, agua, cristales, etc.)?

¿Necesitó la intervención de un Perito?

Sí No

En caso de haberlo necesitado ¿Quedó satisfecho con la peritación realizada?

Sí No (Especificar por qué) _____

¿Qué tipo de servicio necesitó (ej.: albañil, cerrajero, cristallero, fontanero, etc.)? _____

¿Quedó satisfecho con la reparación realizada?

Sí No (Especificar por qué) _____

¿Cómo calificaría el servicio prestado?

Muy profesional Competente Normal Inadecuado

Realice una valoración global de los medios empleados en la asistencia prestada, puntuando de 0 a 10, siendo 10 la mejor puntuación y el 0 la peor:

3. Evaluación global del Servicio:

¿Cómo considera el tiempo empleado en la resolución de su problema?

Muy rápido Rápido Normal Lento Muy Lento

Durante este periodo, la información que ha recibido ha sido:

Muy buena Buena Normal Insuficiente Nula

Según su experiencia, ¿cómo valora la gestión del Servicio de Asistencia frente a la de otras compañías con las que haya estado asegurado?

Mejor Igual Peor No puedo valorarlo

¿Ha cumplido este servicio sus expectativas?

Sí No (Especificar por qué) _____

Realice una valoración global del Servicio de Asistencia, puntuando de 0 a 10, siendo 10 la mejor puntuación y 0 la peor:

Por favor, si tiene alguna OBSERVACIÓN o sugerencia para mejorar el Servicio de Hogar, anótelas a continuación: -----

Datos:

Nº de póliza:

Clasificación del siniestro:

Nº de siniestro:

Fecha de siniestro:

Con métodos como las encuestas, abordamos el saber cuales son las expectativas de nuestros asegurados, pero a partir de la información que obtenemos de ellos hemos de convertir este conocimiento que nos proporcionan en estándares de calidad medibles y objetivables. Estos estándares han de estar publicados a priori por parte de la entidad aseguradora y tienen que estar consensuados con la entidad financiera.

Además han de ser flexibles, esto quiere decir que a través de la información que nos proporcionan las oficinas de la entidad y los propios clientes han de ser susceptibles de modificaciones para entrar en un proceso de mejora continua. Con la publicación de los estándares y el reporte de la consecución de los mismos a la entidad financiera de forma periódica conseguimos abordar el segundo gap o discrepancia y tendremos unos estándares en consonancia con las expectativas de los clientes y con un control exhaustivo sobre el nivel de consecución de los mismos.

A modo de ejemplo elaboramos unos estándares fáciles de medir y que responden a las inquietudes tanto de las entidades financieras, en tanto que intermediarios que están en contacto con el cliente, como de los asegurados ya que están efectuados a partir de encuestas dirigidas a los asegurados como clientes finales.

LA CALIDAD DE SERVICIO ⇔ UN COMPROMISO

SUSCRIPCION	
Servicio de atención telefónica	85%
Cotizaciones	
-Cotización/Consultas	On-line
-Rechazos	On-line
-Ampliación de información	24h
-Inspección de riesgos	24h
Emisión de pólizas y Suplementos	
-Grabación de pólizas	
	95% 24h
	5% 72h
-Grabación de suplementos	95% 24h
	5% 72h
-Errores en emisión	
Sin errores	95%
Rectificación de errores	24h
-Envío de documentación	24h

SINIESTROS		
Servicio de atención telefónica		85%
Grabación de siniestros		
-Aperturas de siniestros	100%	On-line
-Envío de peritos/Asistencia	95%	24h
	5%	48h
-Pagos con factura		
	90%	48h
	10%	72h
-Pagos con peritación definitiva		
	90%	48h
	10%	72h
Resolución de Incidencias <i>Respuesta en 24h</i>		

Así pues la misión del área de servicio, que atiende la gestión de los asegurados, será garantizar la calidad de servicio a socios financieros y a los clientes finales a través de la comunicación de estándares de calidad, asegurando la productividad de las áreas de producción, administración y siniestros.

Para ello se tendrán que arbitrar los seguimientos adecuados en el área de servicio, seguimientos enfocados a la formación del personal, tanto en la vertiente técnica como en el conocimiento de la entidad financiera.

Es imprescindible entender que el objetivo del área de servicio es garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y establecer los mecanismos de comunicación con el socio financiero para que conozcan en todo momento su estatus.

Para ello se establecerá un modelo de control y gestión que considerará los siguientes aspectos:

- Confección de informes de actividad mensual de las áreas de producción , administración y siniestros
- Análisis de todas las actividades del área de servicio con el objeto de unificar y simplificar procesos
- Permanente colaboración y relación con el área de seguros de la entidad financiera y con el área de desarrollo comercial de la entidad.
- Asegurar la eficiencia en las diferentes áreas de servicio teniendo un estudio exhaustivo y detallado de todas las cargas de trabajo
- Supervisar la elaboración de los informes de seguimiento necesarios así como el análisis de encuestas y controles.

La tercera discrepancia se solventa controlando los estándares para ello es necesario un modelo integral que tiene una doble vertiente, por un lado el control preventivo: se trata de evitar que el cliente acuda a su oficina bancaria con una queja relacionada con el seguro y, por otro lado, se hace necesario dentro del área de servicio un equipo que gestione íntegramente las reclamaciones.

Existen muchos tipos de controles preventivos, especialmente a nivel de siniestros que es el área que genera más incidencias. Es por ello que el sistema que proponemos está enfocado a la tramitación.

A este sistema le denominamos Gestión Activa de Siniestros.

El GAS o gestión activa de siniestros se crea con la finalidad de realizar seguimiento de los expedientes gestionados en siniestros con el propósito de evitar reclamaciones a los Socios financieros y mejorar la percepción de Calidad de los asegurados.

Los objetivos perseguidos con esta campaña de la gestión activa de siniestros son:

- Conocer el siniestro por la opinión de los clientes y no por la información de los reparadores.
- Control de la Compañía de Asistencia.
- Agilizar el siniestro y su terminación
- Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes y fomentar el que no existan clientes descontentos.

Las personas que integran la campaña y realizan el seguimiento telefónico se presentarían como integrantes de una “campaña de calidad de siniestros”, llevada a cabo para conocer el estado de su siniestro.

A modo orientativo, el seguimiento que se realiza de los siniestros, es el que se presenta en la tabla a continuación, siempre contactando con el Asegurado.

Si por parte de las personas que realizan el seguimiento detectan alguna incidencia en el siniestro, realizan el seguimiento de la misma hasta su resolución.

Siempre existirán excepciones, en las que el asegurado no desea que se le realice el seguimiento o por el contrario asegurados que nos soliciten un seguimiento más exhaustivo.

Desde el Dpto de Calidad se remiten diariamente cuatro e-mails al Dpto. de Gestión de Incidencias para su resolución, así mismo el área de gestión responde las mismas al área de gestión activa de siniestros con el fin de que puedan continuar con el seguimiento de la incidencia y del siniestro.

Causa Siniestro	1ª Llamada	Seguimiento desde la 1ª llamada.
Daños agua	- 2 días desde apertura	- 7 días segunda llamada (Albañil) - 15 días entre Albañil y Pintor. - Resto de Gremios (Carpintero, Parquetista....) tres días entre uno y el siguiente.
Incendio	- 2 días desde apertura	- 7 días segunda llamada
Robo en el Hogar	- 2 días desde apertura	- 7 días por las reparaciones
Extensión de garantías (lluvia, viento...)	- 2 días desde apertura	- 7 días segunda llamada
Actos Vandálicos / Impacto de vehículos	- 2 días desde apertura	- 7 días segunda llamada
Daños eléctricos	- 2 días desde apertura	- 7 días segunda llamada

Al finalizar el seguimiento del siniestro se elabora una encuesta para valorar la percepción del Cliente sobre el propio control de Calidad que hemos establecido.

Este sistema de control proactivo permite abordar las incidencias antes de que supongan un problema para el asegurado y es complementario a los controles más tradicionales consistentes en alarmas o semáforos en función del tiempo transcurrido entre las distintas etapas del siniestro.

Con sistemas de este tipo abordamos el tercer gap o discrepancia asegurándonos la correcta gestión y control de los estándares del siniestro.

El cuarto gap se solventa emitiendo comunicaciones reales y que no creen falsas expectativas en los clientes.

Con sistemas de este tipo llegamos a obtener una calidad excelente que además se va adaptando a las necesidades de los clientes y de las entidades financieras de forma cambiante, dado que éstas se modifican a lo largo del tiempo. Es un sistema vivo que permite estar de forma activa controlando en todo momento la calidad de servicio entendida como excelencia en el servicio y como algo que ha de ir cambiando en función de los requerimientos de entidades financieras y de los clientes finales.

Además para el control del servicio hay otras herramientas de control que son más propias del propio área de servicio pero resultan imprescindibles para su gestión. Son las herramientas de atención telefónica, las fichas de seguimiento individuales de las personas encargadas del servicio y auditorias internas mensuales.

7. Fidelización de Clientes: cliente integral

Partimos de la premisa de que un cliente fiel y satisfecho es la mejor propaganda para la entidad, es la publicidad más barata. Es por esto y también por motivos de rentabilidad que hemos de trabajar en el tema de la fidelización de clientes y tener en cuenta la figura del cliente integral, gestionar sus productos e incluso los de su unidad familiar de una forma global y no producto a producto.

La venta no debe estar orientada solo al cierre de la misma, sino que hemos de invertir en esfuerzos para conservar al cliente de toda la vida.

Es muy costoso conseguir un nuevo cliente que quitemos a la competencia por lo que resulta mucho más rentable invertir en la fidelización de los clientes con los que contamos. Tenemos que centrarnos en ofrecer un alto grado de confianza a largo plazo en nuestros clientes, manteniendo muy buenas relaciones mediante la adquisición de compromisos y por supuesto mediante el cumplimiento de los mismos, incluyendo en este compromiso el factor precio. Además otro objetivo a tener presente es el lograr que cada uno de nuestros clientes tenga el máximo de negocio con nosotros, de esta forma la vinculación con nuestro cliente es mucho mayor y la estrecha relación que mantenemos con él nos permitirá conocer bien sus necesidades y podremos hacer un seguimiento de sus productos de acuerdo con los beneficios que busca nuestro cliente, manteniendo la relación en el largo plazo.

7.1 Ventajas de la fidelización de nuestros clientes

Fidelizar a un cliente tiene enormes ventajas. Fomentamos que el cliente siempre compre los productos exclusivamente en nuestra empresa, ni siquiera se planteará sondear a nuestros competidores y no porque sea leal a la marca sino porque habremos conseguido que sea un cliente fiel por el nivel de relación. Un cliente fiel es muy fácil que tenga una muy buena predisposición a comprar nuevos productos que desarrollemos. Tenemos con ellos una buena oportunidad para hacer venta cruzada de otros productos.

El cliente fidelizado y satisfecho es nuestro marketing más barato, es creíble ya que habla por su propia experiencia y sin ser parte interesada. Este tipo de clientes además es menos sensible al precio, no compara porque percibe el valor añadido tanto en el servicio que le ofrecemos, como en las relaciones con las personas que se los prestan. Esto no quiere decir que en un sector como el nuestro tan sensible al precio descuidemos su competitividad.

Finalmente nuestros clientes especiales son una fuente inagotable de información, información sobre sus nuevas necesidades de productos, sobre posibles mejoras en los servicios. Todas estas ventajas no significan que tengamos que aplicar el marketing relacional al 100% de nuestros clientes, tendremos que ser muy estrictos a la hora de segmentarlos de forma que distingamos perfectamente aquellos clientes que lo serán sólo a corto plazo y aplicaremos un es-

fuerzo distinto. Cuanto mayor sea el margen que nos aporten nuestros clientes, más conveniente será invertir en las relaciones.

7.2 Cómo fidelizamos a nuestros clientes

Cuando hablamos de relaciones no nos referimos a la estricta relación personal de “tu a tu”. Un ejemplo de fidelización puede ser la creación de un “club de asegurados” con ventajas económicas en otras actividades comerciales y que tengan una cierta afinidad, por ejemplo descuentos en la compra de vehículos, en el mantenimiento de los mismos, descuentos en la compra de tecnología etc. etc. Además el sentimiento de pertenencia a un club será percibido por sí mismo por muchos clientes como un valor añadido.

Hay otra muchas ideas que nos permiten fomentar la fidelización, en el sector asegurador tenemos ahora la oportunidad de establecer relación con nuestros clientes con motivo de la puesta en marcha del carnet por puntos. Posibilidad de cursos para recuperación de puntos, asesoramiento sobre seguridad vial porque nos preocupamos de nuestros clientes y de sus familias etc.

Uno de los problemas que tienen la mayoría de las entidades aseguradoras es el poco contacto que mantiene con sus clientes, en cambio si hablamos de entidades financieras, éstas mantienen una alta frecuencia anual de contactos. En una relación a largo plazo y, teniendo en cuenta que el negocio de los seguros es un negocio dirigido a personas y que la relación es esencial, es fundamental generar frecuencia en el contacto, que el cliente nos tenga presente, bien a través de correspondencia o utilizando otros medios tecnológicos que tienen un coste más bajo: emails, sms, etc. Esta frecuencia en la comunicación no ha de ser siempre con el objeto de vender un nuevo producto sino con el único objeto de fidelizar, es por esto que crearemos comunicaciones que muchas veces pueden hacerse aprovechando comunicaciones de la entidad financiera con el objeto de mantener su atención enviando información sobre los productos que ya tiene, información sobre nuevos servicios, sobre noticias del sector etc.

Tenemos que partir del principio de que cada cliente es único y el cliente lo tienen que percibir de esta manera. Para ello son fundamentales cinco aspectos:

- ❖ Tratamiento adecuado de las bases de datos: análisis y segmentación
- ❖ Identificación de las necesidades de los clientes
- ❖ Implantación de las medidas enfocadas a lograr su fidelidad
- ❖ Actualización de la información obtenida a partir de las relaciones con los clientes
- ❖ Seguimiento de los resultados

El mantenimiento y fidelización del cliente viene marcado por tres dimensiones:

- ❖ Comportamiento
- ❖ Compromiso
- ❖ Involucración

En el negocio de banca seguros tenemos que manejar estas tres dimensiones con tres estrategias fundamentales:

- ❖ Reconocimiento
- ❖ Incremento de valor: cross selling y up selling
- ❖ Retención

Este modelo de negocio gestionado desde una óptica del valor y potencia del cliente, con una adecuada segmentación y adecuación al ciclo de vida de la póliza, es la base para maximizar el desarrollo del potencial de cada cliente.

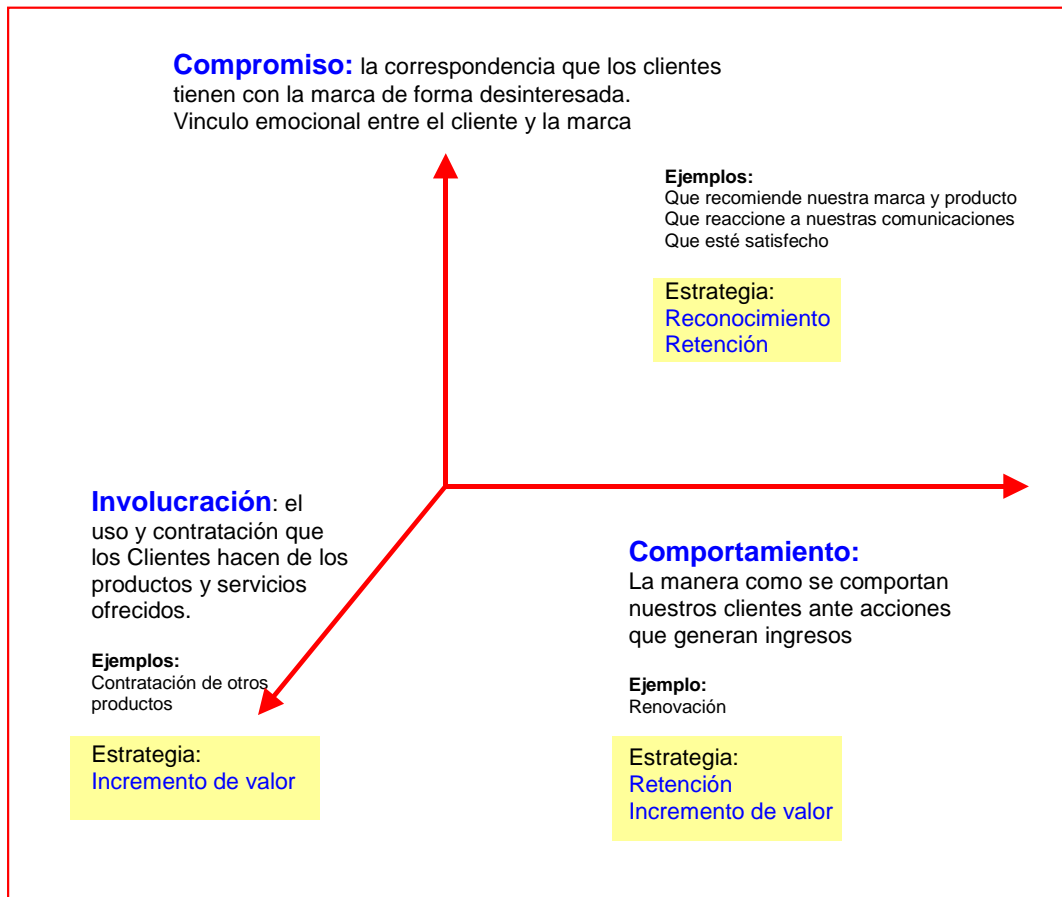


Gráfico 10: Desarrollo del potencial del cliente

Para fidelizar al cliente se deben acometer planes de acción concretos encaminados a establecer la relación con él de una forma sistematizada. Vamos a poner una serie de ejemplos a modo de ilustración:

Plan de acción 1.- Establecer un plan de gestión de hitos en el ciclo de la vida de nuestros clientes basado en el fomento y recompensa de comportamientos y eventos clave con acciones correspondientes:

- Comportamientos.
 - Contratación primer producto seguros: bienvenida; comunicación de ventajas

- Repetición de compra (segundas compras, segunda vivienda etc)
- Cross selling: contratación de otros seguros
- Up selling: contratación de garantías opcionales, revisión de capitales etc
- Cancelaciones de póliza: contraoferta, telemarketing
- Eventos clave
 - Primera renovación : mayor riesgo de paso a la competencia
 - Sucesivas renovaciones
 - Cumpleaños

Desde la entrada del cliente bancario como cliente de productos de seguros no vida, debemos someter a nuestro cliente a un plan de contactos adaptado a cada etapa del ciclo de sus pólizas y presupuestos. Dicho plan de contactos está destinado a generar un dialogo con el cliente y por tanto a generar nuevas oportunidades de incremento de valor del mismo.

Plan de acción 2.- Consistiría en establecer un plan de valoración estratégico de los clientes que nos permita identificar, valora, gestionar y maximizar el valor de los clientes y prolongar su ciclo de vida.

- Identificar tendencias de consumo
- Identificar clientes con más probabilidades: cross selling y up selling
- Determinación de segmentación para acciones estratégicas
- Análisis de rentabilidad de las acciones

Para ello es necesario establecer un plan de recogida sistemática de datos adicionales, que pueden estar en la base de datos de la entidad financiera, para incrementar el conocimiento del cliente. El mayor conocimiento del cliente permite aumentar la probabilidad de éxito de las diferentes campañas de marketing y acciones comerciales así como prevenir el abandono de clientes rentables.

Cada contacto con el cliente puede utilizarse para incrementar la información:

- Cuestionario de bienvenida
- Cuestionario de renovación
- Cuestionario de atención en siniestro
- Cuestionario de asistencia

Además de la recogida sistemática de datos adicionales tenemos que establecer una estrategia de segmentación basada en

1. clientes con distintas necesidades
2. clientes con distinto valor y potencial

Finalmente hemos de crear un histórico unificado de acciones y resultados unificando fuentes de información para permitir una visión global del cliente.

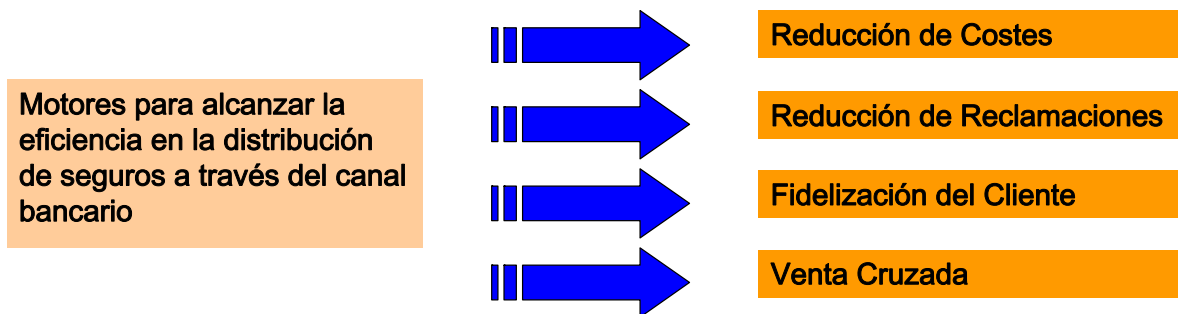
8. Conclusiones

Hemos analizado cómo potenciar un canal de distribución en productos que se están mostrando difíciles de vender masivamente a través de este canal. En el sector asegurador español la diferenciación de productos es en general muy escasa desde el punto de vista de los clientes sin embargo tiene una gran influencia el canal de venta en cuanto a la determinación del cliente sobre el seguro a contratar. Y en este punto el canal bancario, como hemos visto tiene una gran potencialidad y grandes ventajas para la distribución de productos sin ceñirse exclusivamente a productos de vida.

La búsqueda de rentabilidad en este sector no es una labor fácil, ya que no es posible identificar una única línea de actuación con la que obtener los resultados esperados.

Por lo tanto en nuestro modelo de distribución a través de entidades financieras es básico un planteamiento global, actuando en todos los vectores posibles y obteniendo la rentabilidad final como una suma de ahorros obtenidos en diferentes iniciativas.

En la actualidad todas las empresas del sector están trabajando en aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías de la comunicación para alcanzar la rentabilidad y tenemos que destacar cuatro puntos que además son esenciales en nuestro negocio entendido como una forma de distribución que requiere una forma distinta de venta y una forma diferenciada de tratar al cliente.



Es por ello imprescindible basarnos en procesos simples apoyados en medios tecnológicos que permitan el flujo adecuado de la comunicación entre ambas entidades.

Hemos de arbitrar un sistema ágil y resolutivo de reducción y de gestión de las reclamaciones lo que hará que los costes sean menores y que la fidelización de los asegurados se incremente.

La fidelización de los clientes será la clave del éxito de nuestro negocio, por un lado también contribuye a la reducción de costes y por otro lado nos permitirá crecer por encima de la media del mercado. De todos es sabido que mantener un cliente es mucho más barato que crear un nuevo cliente. No debemos

además obviar el impacto negativo que tiene un cliente descontento sobre todo en el ámbito de ser cliente asegurador y cliente de las operaciones financieras.

Aunque el mercado español está creciendo en los últimos años, dichos crecimientos son moderados y esto supone que, si queremos crecer por encima de la media, hemos de aumentar la rentabilidad de los clientes que ya tenemos a través de la venta cruzada. La venta vinculada a otros productos bancarios ha demostrado tener unos ratios de penetración muy altos y hay incluso potencial para obtener buenos ratios en productos no vinculados.

Es importante tener una gestión integral del cliente, no solo integral por los productos que posea a nivel bancario y asegurador, sino también integral en el sentido de estar atentos a sus necesidades, identificando productos y servicios que pueden ser de su interés.

Una de las ventajas de nuestro negocio es la buena interacción entre la banca y el mundo de los seguros. La distribución a través del canal de banca seguros ha mostrado una gran fortaleza en la distribución de productos de vida y cada vez más va mostrando en otros productos como Hogar, Accidentes, Comercios, Autos etc que se puede introducir con una alta potencialidad de desarrollo de negocio.

Es importante para las entidades financieras conseguir para sus clientes un servicio integral incluyendo así sus necesidades aseguradoras. Esta es una de las principales ventajas de la distribución por banca seguros, el hecho de poder ofrecer al cliente un servicio global que abarque sus necesidades. Para ello, como hemos visto, hay que comercializar los productos implicando a toda la red comercial de la entidad financiera y desde el punto de vista de la compañía aseguradora garantizar tanto al Banco o Caja como a los clientes finales un servicio excelente que en ningún momento ponga en riesgo ni la confianza de los empleados de banca ni la confianza de los asegurados.

El reto para las entidades financieras es que contando con un mayor conocimiento de los clientes que las redes tradicionales de mediadores tienen que conseguir tener una mayor oferta y un mejor servicio al cliente. El desarrollo de ventas de seguros a través de oficinas bancarias es un hecho relativamente reciente y que tienen un gran potencial pero para ello

es necesario avanzar en el conocimiento que los empleados bancarios tienen del producto y de los beneficios que aporta a la entidad y a sus propios clientes, de forma que tomen un papel más proactivo en la comercialización de los mismos.

9. Bibliografía

Bibliografía Liberty Seguros

Montijano Guardia, Francisco, “La actividad de Bancaseguros en el mercado asegurador español: modelos y nivel de implantación” Universidad de Jaen

Montijano Guardia, Francisco, “La diversidad de enfoques en la relación banca-seguros”, Universidad de Jaen y Fundación Mapfre Estudios, 2001

Proyecto de Ley 121/000045 Mediación de seguros y reaseguros privados, julio 2006

ICEA, “Canales de Distribución, estadística año 2005”, Julio 2006

Tower Perrin, “Bancaseguros en el mercado español”, Mayo 2006

M^a Eugenia Muguerza Goya

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Liberty Insurance Group

(Volumen de primas 2004: 767 millones de €)

Desde Agosto 1996

Director Centro Servicio Institucional, en dependencia del Director del Canal Institucional.(Desde Enero 2004)

Dimensiones :

Volumen de primas Canal Institucional: 150 millones de €

Número de personas que dependen directamente 9, totales 76.

Principales responsabilidades :

- ✓ Coordinar y supervisar las actividades de Control de Calidad de los procedimientos y de la operativa del Centro de Servicio Institucional en las áreas de Producción y Siniestros
- ✓ Definir los estándares de Servicio del Centro para los Acuerdos Institucionales y controlar y realizar el seguimiento de la aplicación de los acuerdos con los Socios y Clientes Institucionales.
- ✓ Planificar y definir las necesidades de recursos en el Centro de Servicio Institucional para alcanzar los objetivos de productividad y servicio del Canal Institucional.
- ✓ Elaborar y analizar la información de gestión para el seguimiento de la actividad del Centro de Servicio Institucional.
- ✓ Elaboración de Presupuestos Anuales del Centro de Servicio Institucional para proporcionar un marco económico de objetivos que permita realizar un seguimiento de la actividad.

Gerente Centro Servicio Institucional de Barcelona, en dependencia del Director del Canal Institucional.(Desde Junio 2002)

Jefe de Equipo del Centro Institucional de Bilbao, en dependencia del Gerente del Centro de Servicio Institucional de Bilbao.(Desde Febrero 2000)

E.F Cursos de Idiomas en el Extranjero

Desde 1989 hasta 1995

Responsable de la Delegación Norte en dependencia del Director de la Compañía. Básicamente, las funciones que desarrollaba eran:

- ✓ Desarrollo Comercial del Negocio
- ✓ Control de la Administración de la Zona Norte.

COLEGIO ESCLAVAS DEL SGDO. CORAZON
1989

Desde 1987 hasta

Profesora de BUP y COU de las asignaturas de Filosofía e Inglés

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”
Máster 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” 2009/2010
- 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 Plan 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 Casablancas: “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.- Victor 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.- Jaume 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 Rifá: "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 público" 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 Customer Experience as a Source 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.- Xoaq 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
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.
- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.
- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.

- 191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.
- 192.- María Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.
- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿cómo puede la empresa ayudar a sus empleados?" 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro?" 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016

