



La Entidad Multicanal

Elementos Clave para la Implantación de la
Estrategia Multicanal en una Entidad Aseguradora

Estudio realizado por: Alexandre Aguyé Casademunt
Tutor: Carles Grau Algueró

Tesis del Master en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras

Curso 2009/2010

Esta tesis es propiedad del autor.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente.

Presentación

Dedico este trabajo a mis padres, Alex y Montse, que siempre han tenido la paciencia de dedicar horas y más horas de sus vidas para intentar hacer de mí alguien de provecho. Gracias por guiarme.

A mi hermano, Marc y a mis amigos que son quienes más han sufrido las consecuencias de tener que repartir mis horas entre el trabajo del Máster y su compañía. Gracias por entenderlo.

A D. José Luíz Pérez Torres por su magnífica labor al frente del Máster. También a Carlos Grau por haberme ayudado en la elaboración de la tesis. Gracias por vuestros conocimientos.

Al Grupo Zurich, y en especial a todos aquellos que no habéis dudado un momento cuando os he pedido ayuda. Gracias por vuestro tiempo.

Finalmente, gracias a Enrique Cladera, por su ayuda y por su empeño en hacer de mí un mejor profesional. Espero que no cese en su intento. Gracias.

Resumen

Con un enfoque de partida instalado en la realidad diaria de la entidad aseguradora que opera en un entorno de multicanalidad, este documento intenta sintetizar aquellos elementos que, por su importancia, se muestran como clave y diferenciadores en el camino hacia el éxito de la estrategia multicanal.

Por todo ello, este trabajo tiene el objetivo de identificar y describir los aspectos clave, tanto organizativos como metodológicos, que una entidad multicanal debe gestionar de forma excelente para lograr el éxito.

Para la comprensión de cualquier tipo de lector, la tesis se ha estructurado en 4 partes: conceptos básicos previos, los canales según una definición generalista, los elementos clave de la gestión multicanal y finalmente las conclusiones.

Resum

Amb un enfocament de partida instal·lat en la realitat diària de l'entitat asseguradora que opera en un entorn de multicanalitat, aquets document intenta sintetitzar aquells elements que per la seva importància es mostren claus y diferenciadors en el camí cap a l'èxit de l'estratègia multicanal.

Per tot això, aquest treball té l'objectiu d'identificar i descriure els aspectes clau, tant organitzatius com metodològics, que una entitat multicanal ha de gestionar de forma excel·lent per aconseguir l'èxit.

Per a la comprensió de qualsevol tipus de lector, la tesi s'ha estructurat en 4 parts: conceptes bàsics previs, els canals segons una definició més generalista, els elements claus de la gestió multicanal i finalment les conclusions.

Summary

On the basis of the daily reality of the insurance company that operates in a multichannel environment, this document seeks to synthesize those items which, by their importance, are displayed as key and differentiating towards the success of the multi-channel strategy.

Therefore, this paper aims to identify and describe the key aspects, both organizational and methodological, that a multi-channel entity must manage excellently to achieve success.

For the understanding of any reader, the thesis has been structured in 4 parts: basic previous concepts, the channels in a more generalist definition, the key elements in multichannel management and finally the conclusions.

Indice

Presentación	5
Resumen	6
Resum	6
Summary	6
1. Presentación del Problema	10
2. Marco Legislativo y Entidades Aseguradoras	12
2.1 Canales de Distribución y Marco Regulatorio.....	12
2.2 Marco Regulatorio: implicaciones.....	13
2.2.1 Ley 9/1992, de 30 de abril, sobre la Mediación del Seguro.....	13
2.2.2 Ley 26/2006, de 17 de julio, de Mediación en Seguros y Reaseguros Privados	14
3. Canales de distribución: las 4 “P’s” del Marketing y el Enfoque Estratégico	16
3.1 Importancia de las 4 “P’s” en el Mercado Asegurador.....	16
3.2 Multicanalidad: La Distribución como Enfoque Estratégico	18
4. Aproximación a los Canales de Distribución: una primera definición y clasificación	20
4.1 Los Canales de Distribución según el soporte que canaliza la relación “cliente – aseguradora”.....	21
5. El Canal de Agentes	23
5.1 Principales características y descripción del Canal de Agentes.....	23
5.2 Los modelos de Negocio del Canal de Agentes:.....	23
5.2.1 Los Agentes de Seguros Exclusivos	23
5.2.1 Los Agentes de Seguros Vinculados.....	24
5.3 Las ventajas del acceso a través del Canal de Agentes	25
5.4 Análisis de la cartera del Canal de Agentes y su perfil de cliente	26
6. El Canal de Corredores	28
6.1 Principales características y descripción del Canal de Corredores	28
6.2 Los modelos de Negocio del Canal de Corredores	29
6.3 Las ventajas del acceso a través del Canal de Corredores.....	30
6.4 Análisis de la cartera del Canal de Corredores y su perfil de cliente.....	31
7. El Canal de Bancaseguros	33
7.1 Principales características y descripción del Canal de Bancaseguros	33
7.2 Los modelos de Negocio del Canal de Bancaseguros	35
7.3 Las ventajas del acceso a través del Canal de Bancaseguros.....	35
7.4 Análisis de la evolución del Canal de Bancaseguros y perfil de cliente...	36

8. El Canal de Venta por Internet.....	39
8.1 Características y descripción del Canal de Venta por Internet	39
8.2 Las ventajas del acceso a través del Canal de Venta por Internet	39
8.3 Análisis de la evolución del Canal de Venta por Internet y su perfil de cliente	40
9. Canal de Venta Telefónica:	43
9.1. Principales características y descripción del Canal de Venta Telefónica	43
9.2. Las ventajas del acceso a través del Canal de Venta Telefónica	43
9.3. Análisis de la evolución del Canal de Venta Telefónica y su perfil de cliente	44
10. El Canal de Oficinas de la Entidad y Empleados.....	46
10.1. Principales características y descripción del Canal de Oficinas de la Entidad y Empleados	46
10.2. Las ventajas del acceso a través del Canal de Oficinas de la Entidad y Empleados	46
10.3. Análisis de la evolución del Canal de Oficinas de la Entidad y Empleados	47
11. Otros Canales de Distribución	48
11.1. Principales características y descripción del Resto de Canales de Distribución	48
11.2. Análisis de la evolución del Resto de Canales de Distribución	48
12. Elementos Clave Estrategia Multicanal - Introducción	50
13. La Alta Dirección como motor de la Estrategia y la Cultura Multicanal	52
14. Segmentación	54
14.1 Definición Canales dentro de la Entidad Aseguradora: Enfoque Canal	56
14.2 Segmentación I – El Enfoque Subcanal.....	58
14.2.1 Segmentación I – El Canal de Agentes por tipología	58
14.2.1.1 Segmentación I – Agentes Exclusivos en Plan de Carrera	59
14.2.1.2 Segmentación I – Resto Agentes Exclusivos y Vinculados.....	60
14.2.2 Segmentación I – El Canal de Corredores por volumen	62
14.2.3 Segmentación I – El Canal de Directo por herramienta de comunicación con el cliente	65
14.2.3.1 Segmentación I – El Canal Telefónico	67
14.2.3.2 Segmentación I – La Entidad Aseguradora como Canal Directo	67
14.2.3.3 Segmentación I – El Canal de Internet	68
14.2.4. Segmentación I – El Canal de Grandes Distribuidores por gestión de la venta, el servicio y la afinidad de negocio	69
14.3. Segmentación II – El Enfoque Cliente	71
14.3.1 Segmentación II – Segmentación de Clientes	72
14.3.2 Segmentación II – La Propuesta de Valor.....	74
14.4 Segmentación III – La gestión del Cliente y la herramientas CRM	76

15. Los Sistemas de Información (Plataforma Común)	79
16. Estructura Organizativa de la Entidad Multicanal	81
17. La Gestión del Tiempo y el Time to Market.....	84
18. La Gestión de Conflictos y la Colaboración entre Canales.	87
18.1 La Gestión de Conflictos	87
18.2 La Colaboración	90
19. Conclusiones.....	92
20. Bibliografía.....	94
Anexos I – Cuadro Factores Clave Multicanalidad	96
El Autor	97

La Entidad Multicanal

Elementos Clave para la Implantación de la Estrategia Multicanal en una Entidad Aseguradora

1. Presentación del Problema

Actualmente, el mercado asegurador español se encuentra en lo denominado mercado maduro, un mercado donde la libre competencia se entiende como su principal característica. Esto conlleva a que los clientes conviven en un entorno en el que el exceso de oferta es habitual y por lo tanto son los consumidores los que tienen el poder de decisión/compra final. En otras palabras, el cliente final decide como quiere entenderse y comunicarse con la compañía aseguradora, o lo que es lo mismo, el cliente final decide a través de que canal va a mantener su relación comercial con la aseguradora.

Desde hace algunos años se observa en el mercado español como las compañías aseguradoras cada vez tienen menos posibilidades para dirigir la compra de sus clientes. Los clientes han tomado el poder y seguirán ejerciéndolo con el paso del tiempo, lo que obligará a las compañías a flexibilizar sus organizaciones, siendo activos en el cambio global y en la aparición de nuevas necesidades por parte de los clientes que cada vez a ritmos más dinámicos exigirán lo máximo a través del canal que ellos han elegido.

En tales circunstancias, cualquier entidad que se proponga liderar el mercado en los próximos años debe entender que su futuro posicionamiento estará íntimamente ligado con la estrategia de distribución que decida tomar y que serán los clientes, con sus decisiones, los que mostrarán los caminos a través de los que se relacionarán con las entidades.

En este entorno, la multicanalidad aparece como una estrategia de presente, intensificándose a cada año que pasa, ofreciendo a los potenciales consumidores múltiples opciones de acceso a la entidad aseguradora para la contratación y gestión de sus necesidades aseguradoras. La duda radica en la capacidad de las entidades para gestionar una estrategia multicanal lo que obliga a analizar detenidamente qué procesos y aspectos se muestran como elementales y básicos para la implantación eficiente de la multicanalidad sin fracasar en el intento. En esta línea nos preguntamos:

¿En qué elementos organizativos debe focalizar sus esfuerzos la entidad aseguradora multicanal?

Lo expuesto en párrafos anteriores es una pequeña muestra de las dudas y expectativas que en la actualidad rodean el ámbito de la distribución en el mercado asegurador. Por todo ello, entiendo justificado abordar este tema de interés ofreciendo una perspectiva conjunta de la multicanalidad como representa-

ción actual del mercado asegurador y como elemento de gestión dentro de la compañía.

Para abordar la complejidad de este enfoque multicanal se ha dividido el contenido de la Tesis en 4 partes cuyo objetivo es mostrar al lector una visión clara de todo cuanto rodea a esta estrategia de distribución. La lectura debe entenderse como un proceso de reflexión por el cual se permite al lector entender lo que se define actualmente como canal de distribución desde una perspectiva institucional (parte II), hasta una propuesta de en qué elementos debería focalizar sus esfuerzos una entidad cuya estrategia se basa en la multicanalidad (parte III). Este análisis busca permitir al lector comprender y desarrollar sus propias ideas sobre la capacidad o no que tienen las entidades aseguradoras en la actualidad de afrontar la multicanalidad.

En la primera parte se abordarán 2 aspectos de carácter puramente legislativo y académico. En un primer lugar se realizará un breve repaso del marco regulador español que mucho tiene que ver con la actual situación estratégica del mercado asegurador español, por otro lado se hará un breve repaso a conceptos relacionados con el marketing y el posicionamiento que serán muy útiles para la lectura del resto de apartados.

La segunda parte se acoge a la definición más institucional de canal para definir y analizar en detalle los diferentes canales de distribución. Para ello nos serviremos como punto de partida de la definición de canales utilizada por ICEA en la elaboración del informe “Canales de Distribución – Estadística Año 2008”. Esta primera clasificación de canales se verá modificada en la tercera parte de la tesis en la que se ofrecerá una clasificación enfocada en una definición más adaptada a la empresa aseguradora.

El tercer apartado intentará mostrar objetivamente cuales son aquellos aspectos clave y como podemos gestionarlos para conseguir que la estrategia multicanal se convierta en una realidad de éxito. Para ello, nos ayudaremos de un esquema (ANEXO I) en el que se señalarán los principales elementos en los que buscar la excelencia en la entidad aseguradora de cara al éxito de la estrategia multicanal.

Finalmente se expondrán una serie de conclusiones que intentarán resaltar los aspectos identificados como claves de la estrategia multicanal.

La metodología utilizada en la elaboración de la Tesis se basa en 3 pilares básicos. Por un lado la literatura académica relacionada con estrategias de venta a través de canales de distribución, la realidad de mercado a través de las bases de datos de ICEA y la DGSFP o de los diferentes informes que circulan por la red y finalmente la realidad empresarial de la compañía aseguradora a través de la que aparecen los verdaderos desafíos relacionados con la implantación de la estrategia multicanal.

PARTE I (capítulos 2 y 3)

La primer parte de la Tesis tiene como objetivo aportar conocimientos sobre 2 aspectos que tienen mucha relación con la estrategia multicanal en el mercado asegurador español. En este sentido, por un lado se facilitará información sobre el impacto de los cambios legislativos acontecidos en los últimos años y por otro lado se mostrarán los diferentes enfoques estratégicos por las que puede optar la entidad aseguradora.

2. Marco Legislativo y Entidades Aseguradoras

2.1 Canales de Distribución y Marco Regulatorio

La realidad de cualquier mercado en el que se quiera desarrollar una actividad comercial viene tremendamente marcada por la legislación que se le aplique. Este aspecto se transforma en vital en un mercado como el asegurador en el que existe una normativa específica.

En este entorno, cada modificación puede suponer una generación de nuevas oportunidades que pueden suponer cambios en las reglas del juego, bien porque las que existían con anterioridad habían quedado obsoletas bien porque es necesario adaptar la realidad del mercado a las normas que lo rigen. La compañía más perspicaz, intuitiva, flexible y con mayor capacidad de adaptación se convertirá en la mayor beneficiada del mercado.

El marco legislativo ha ido delimitando las formas en la que los diferentes actores del mercado asegurador se podían comunicar con los clientes y por lo tanto ha ido potenciando la multicanalidad.

En conclusión, la importancia del canal de distribución en la conexión “cliente – intermediario (si existe) – compañía aseguradora” obliga a legislar las relaciones contractuales. Existe la necesidad de crear un marco regulatorio propicio en el que se defina como deben regirse las relaciones entre los diferentes puntos de acceso del cliente al contratar un seguro o lo que es lo mismo cuales son las reglas de juego en el mercado asegurador.

Por tal motivo, la legislación en materia de seguros pretende proteger a los diferentes actores del mercado de manera que se lleve a cabo una ordenación de la verdadera realidad de la actividad de distribución y de aquellos mediadores de seguros que la realizan resguardando los intereses de todas las partes ya sea:

- Protegiendo los derechos de los consumidores finales en el proceso de oferta y contratación de cualquier seguro
- Permitiendo a las compañías aseguradoras y mediadores cumplir con su actividad económica en un ambiente adecuado

2.2 Marco Regulatorio: implicaciones

Los 6 ordenamientos básicos de mayor trascendencia que han configurado el marco regulador de la actividad aseguradora son los siguientes:

- Ley 50/1980, de 17 de octubre, sobre el Contrato de Seguro
- Ley 33/1984, de 2 de agosto, sobre la Ordenación del seguro Privado
- Ley 9/1992, de 30 de abril, sobre la Mediación del Seguro
- Ley 30/1995, de 8 de noviembre, sobre la Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados
- Real Decreto Legislativo Ley 6/2004, de 29 de Octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados
- Ley 26/2006, de 17 de julio, de Mediación en Seguros y Reaseguros Privados

De los mismos, nos focalizaremos en el 3º y el 6º por ser específicamente leyes reguladoras de la actividad de mediación y por lo tanto, por tener un mayor impacto en la evolución, estructura y peso de los diferentes canales de distribución del mercado asegurador español.

2.2.1 Ley 9/1992, de 30 de abril, sobre la Mediación del Seguro

La Ley 9/1992, de 30 de abril, supuso el reconocimiento a la importancia económica y social de la actividad de mediación de seguros. Ello llevó al legislador a incrementar las exigencias requeridas para actuar como mediador de seguros con el propósito de mejorar la calidad del servicio y de proteger a los tomadores de seguros y asegurados. Estas medidas de protección fueron acompañadas de otras destinadas a conseguir una mayor liberalización en este sector.

Los principios básicos sobre los que se sustentaba la Ley 9/1992, de 30 de abril, eran:

- Regulación del control de la mediación en los contratos de seguro.
- Separación de los mediadores de seguros en dos categorías nítidamente diferenciadas: agentes de seguros y corredores de seguros.
- Liberalización de la red agencial de las entidades aseguradoras.
- Sometimiento de los corredores de seguros a requisitos financieros y de profesionalidad para acceder a la actividad y para el ejercicio de la misma.

- Fijación de dos centros distintos de imputación de responsabilidad administrativa.
- Liberalización y flexibilidad en la actividad de distribución de seguros privados.

Principalmente la Ley entendía que en ese momento era necesario promover la libre competencia buscando potenciar el crecimiento del mercado asegurador impulsando la liberación y promoviendo la flexibilidad en contra de las estructuras que regían hasta entonces.

Una de las consecuencias fue un acercamiento de los seguros a los clientes a través de la posibilidad abierta de comercializar productos aseguradores a través de nuevas redes de distribución. Este efecto fue muy beneficioso para los consumidores de seguros ya que se ampliaba enormemente la gama de canales entre los que elegir la forma más óptima de relación con la entidad aseguradora. Asimismo, se intentó reforzar la transparencia y responsabilidad aseguradora tras los cambios legislativos.

2.2.2 Ley 26/2006, de 17 de julio, de Mediación en Seguros y Reaseguros Privados

El 17 de Julio de 2006 se aprobó la Ley 26/2006 de Mediación en Seguros y Reaseguros privados. El principal objetivo de dicha Ley era adaptar la Ley 9/1992, de 30 de Abril, a la Directiva 202/92/CE del Parlamento Europeo sobre la mediación de Seguros y al mismo tiempo mejorarla.

La realidad del mercado demostró que la liberalización llevada a cabo con la Ley 9/1992, de 30 de abril, llevaba aparejada, en ciertos supuestos, una falta de transparencia en la mediación de seguros. Por tal motivo, para garantizar la protección de los consumidores y usuarios se dictó esta nueva Ley cuya regulación se asienta en tres principios básicos:

- La regularización de nuevas formas de mediación, con la incorporación de la figura del Agente de Seguros Vinculado a varias entidades aseguradoras
- El principio de igualdad de trato de las distintas clases de mediadores, para lo cual se prevén requisitos profesionales equivalentes para todos ellos atendiendo a su especial naturaleza
- El principio de transparencia que garantiza adecuadamente la protección de los consumidores

En lo que se refiere a los canales de distribución toma especial importancia la diferenciación explícita de las figuras que pueden participar en la mediación de contratos de seguro: agentes (con la diferenciación entre agentes exclusivos y agentes vinculados), corredores y operadores bancaseguros.

Se observa, por lo tanto, que el marco regulador establecido tras esta Ley ha supuesto impactos importantes en los principales canales de distribución del

mercado asegurador. Como consecuencia, la nueva clasificación de mediadores ha ampliado dando lugar a una estructura más compleja, adaptada a la realidad actual del mercado y con una clara definición de las obligaciones y responsabilidades a las que cada figura debe responder.

3. Canales de distribución: las 4 “P’s” del Marketing y el Enfoque Estratégico

Es importante realizar un inciso previo y plasmar de una forma más académica lo que se conoce en el mundo del marketing como las 4 “P’s”. Uno de los elementos en ellas incluido tiene especial relación con el concepto de canal y toma verdadera importancia cuando hablamos de estrategias basadas en la multicanalidad.

Cualquier organización que quiera mantener una estrecha relación con sus clientes debe ser capaz de gestionar lo que en Marketing se conoce como las 4 “P’s”: precio, producto, promoción y distribución.

- **Producto:** es el bien, servicio o idea que pueda ofrecerse en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que tiene el objetivo final de satisfacer una necesidad.
- **Precio:** valor que se le da al producto en el momento de intercambio entre las dos partes, comprador y vendedor.
- **Promoción:** instrumento que utilizan las empresas para hacer llegar un mensaje a un determinado público objetivo.
- **Plaza (Distribución):** elemento utilizado para lograr que el producto llegue finalmente a manos del comprador.

La correcta definición de cada uno de estos 4 elementos es fundamental para poder implementar una estrategia de Marketing que permita a la organización alzarse con la mayor cuota de mercado en los segmentos escogidos brindándole, al mismo tiempo, el mayor de los beneficios posibles. En definitiva, la correcta definición de las “4 P’s” es clave para poder alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad.

3.1 Importancia de las 4 “P’s” en el Mercado Asegurador

El mercado asegurador tiene como principal elemento diferenciador respecto al resto de mercados el tipo de producto que dispone para la venta. A diferencia del resto de productos, el seguro nace de la existencia de un riesgo, es decir, de la posibilidad de que ocurra un hecho futuro, fortuito, incierto y económicamente desfavorable. Esta incertidumbre obliga a la masa potencial de clientes que pueden sufrir tal hecho a encontrarse con la disyuntiva de asegurar o no su patrimonio. El seguro les permite, a cambio de una prima, tener una cobertura hasta los límites que se pacten.

Se da por lo tanto la circunstancia de que el mercado asegurador está recibiendo el pago de una cantidad de dinero sin saber a ciencia cierta (aunque sí, en cierta manera, con la ayuda de los actuarios) si ese dinero cobrado será suficiente para cubrir todos aquellos hechos fortuitos (siniestros) que se produzcan una vez contratada la póliza de seguro. En conclusión, en el ciclo de la

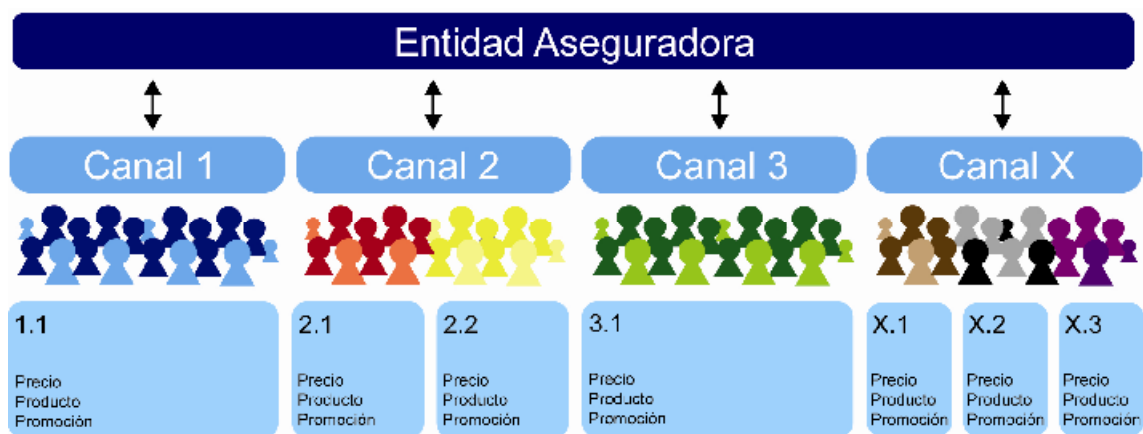
actividad aseguradora el coste del producto es conocido con posterioridad al cobro de la prima.

Todo lo anterior obliga a realizar un enfoque muy diferente de las 4 “P’s” en el que una mayor potenciación de alguno de los elementos tendrá mayor sentido en la medida en que se adapte a la realidad y los objetivos de la compañía aseguradora.

El elemento producto será de mayor importancia en aquellas compañías que tengan una gama concreta de productos (no de venta masiva) y que se dirijan a un público muy específico para el que la diversidad de coberturas y la flexibilidad y rapidez en la adaptación a las necesidades del cliente “experto” formen parte de los pilares básicos de la entidad.

El elemento comunicación divide su importancia en 2 momentos del tiempo. Inicialmente la comunicación tiende a destinarse a conceptos más amplios de marca o a destacar aspectos muy concretos del producto que se creen diferenciadores. Es decir, sin tratarse de una compra ciega, la confianza se engloba como el aspecto principal a destacar en la comunicación. Es posteriormente, y más concretamente en el momento del siniestro, cuando la comunicación alcanza su mayor importancia pues es cuando la confianza inicial debe transformarse en realidad a través de la gestiones post-venta realizadas por la entidad.

El elemento distribución en el entorno del mercado de seguros podríamos definirlo como el componente esencial. El canal o canales de distribución son los que definen el público objetivo al que dirigirse y por lo tanto el propio canal, o hasta una segmentación del mismo, definirá la tipología de productos, la estrategia de precios o el tipo de promociones que deberán proponerse para alcanzar la mayor cuota en ese segmento determinado.



Cuadro I. Esquema Enfoque Multicanal

En el mercado asegurador es el cliente el que decide a través de que canal realiza la compra del seguro a las entidades aseguradoras. La utilización de diferentes canales es una ejemplificación de diferentes públicos objetivos, de diferentes segmentos de clientes que con su elección desvelan sus necesidades, hecho que debe utilizar la entidad aseguradora para ofrecerle una combi-

nación de “producto – precio – comunicación” que maximice las expectativas del cliente y los beneficios de la aseguradora.

En conclusión, el canal o canales de distribución serán una pieza fundamental en la elección de la estrategia de la compañía. Entender este aspecto será vital para la implementación presente y futura de la estrategia y por consiguiente la recolección posterior de los beneficios generados por la misma

3.2 Multicanalidad: La Distribución como Enfoque Estratégico

Podemos definir 3 enfoques estratégicos diferentes entre los que la entidad aseguradora deberá elegir para definir su estrategia de posicionamiento en el mercado. La elección del enfoque estratégico no tiene que ser único. La capacidad de combinar los tres de forma eficiente dará mucha más solidez y valor al posicionamiento de la entidad frente a clientes e intermediarios del mercado asegurador:

- Enfoque Producto
- Enfoque Cliente
- Enfoque Canal

Históricamente el enfoque producto ha sido la estrategia principal de la mayoría de aseguradoras. La situación del mercado permitía a las entidades aseguradoras implementar esta estrategia al estar la oferta y el conocimiento del seguro muy poco arraigados en la cultura del consumidor. Como consecuencia, las opciones de aseguramiento para un mismo problema no tenían una adaptación cliente sino que eran productos estructurados, poco flexibles y que no tenían en cuenta las particularidades del consumidor al que se dirigían.

Huir de este enfoque producto ha sido una de las principales luchas en el mercado asegurador en los últimos años y fruto de ello en la actualidad la gran mayoría de entidades aseguradoras definen como eje principal de sus estrategias el enfoque cliente. Este aspecto pasa por detectar las necesidades del consumidor. Una vez identificadas se procede a la creación de una propuesta de valor que le permita a la entidad llegar a él y satisfacer sus expectativas.

Tal y como adivinamos, aunque tratándose del enfoque óptimo, ya no sólo para cualquier aseguradora sino para cualquier empresa que opere en cualquier mercado, a día de hoy es muy difícil poder satisfacer individualmente las necesidades de cada uno de los potenciales consumidores. Necesidades existen tantas como pensamientos posibles y los consumidores en esto son grandes expertos. Es por eso que normalmente parecerá más sensato para la entidad aseguradora agrupar consumidores en segmentos a los que se les pueda trasladar una propuesta de valor específica maximizando el cumplimiento de las expectativas del grupo de clientes en su conjunto.

El tercer enfoque estratégico es el denominado enfoque canal. Este enfoque permite definir una estrategia en base al canal de distribución y por lo tanto su

objetivo es el satisfacer las necesidades que genera el canal de distribución en si mismo. Será para el propio canal para quien se definirá la propuesta de valor con el objetivo de captarlo, fidelizarlo, retenerlo y al mismo tiempo ayudarlo a alcanzar la mayor cuota de mercado posible. En cierta manera la visión canal permite realizar a alto nivel aquella agrupación de clientes que el enfoque cliente individual hacía literalmente imposible.

El enfoque canal tiene algunos hándicaps ya que la realidad de mercado demuestra que en la mayoría de canales es necesario y factible profundizar uno, dos o hasta 3 pasos más para poder satisfacer de forma más eficiente las necesidades de cada uno de los canales y poder llegar a un abanico más amplio de potenciales consumidores. La segmentación, al igual que en el enfoque cliente parece ser la clave en este ejercicio de definición de los diferentes enfoque estratégico.

A modo de resumen, la estructura de cualquier organización exige para su subsistencia futura adaptar sus costes de gestión a realidades que le permitan trabajar en economías de escala y al mismo tiempo maximizar el beneficio esperado. Satisfacer a clientes individualmente en mercados de seguros masa puede parecer ineficiente por lo que la agrupación de segmentos de clientes es necesaria a modo de gestionar mejor la cartera de actuales y potenciales clientes. Cosa bien distinta nos encontramos si hablamos de clientes cuya importancia permite a la compañía ofrecer un asesoramiento específico al ser el retorno (en forma de rendimiento) muy superior al coste de proporcionar una solución específica e ideal al cliente en cuestión.

De la misma manera, satisfacer a todos los componentes de un mismo canal con la misma propuesta de valor parece una tarea ineficiente para la entidad aseguradora que quiera maximizar el retorno de sus inversiones. Sin lugar a dudas la compañía está desestimando un numeroso grupo de clientes que, aunque pertenecen al canal en si, no se verán reflejados en esa propuesta de valor y preferirán cualquier otra compañía que sí les aporte valor a través del canal por el que desean operar.

PARTE II (capítulos 4 a 11)

La segunda parte de la Tesis tiene como objetivo mostrar la realidad actual de los diferentes canales de distribución según su definición más institucionalizada. En este sentido, se definirán y analizarán uno por uno los canales, pero sin entrar aún a valorar como deben organizarse y si es la mejor definición para la estructura de una entidad multicanal. Estos 2 últimos aspecto se abordarán en la parte III.

4. Aproximación a los Canales de Distribución: una primera definición y clasificación

Podemos establecer diferentes perspectivas para definir lo que se entiende como canal de distribución.

En lo que se refiere al mercado asegurador, a nivel institucional existe una clara segmentación de canales que parte como base de la más estricta y amplia definición de canal, es decir, el circuito a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran. En esta línea, podemos encontrar Organismos Oficiales que para la elaboración de sus estudios solicitan la información en base a estos criterios globales de canal.

Otra perspectiva trata de definir un canal de distribución, no como el circuito que nos permite llegar al consumidor, sino destacando el aportador de negocio como la figura clave a la que hay que concebir como canal de distribución y que es la llave que nos permite llegar al consumidor. Estas estructuras de canales de distribución suelen ser definidas por las entidades aseguradoras o incluso por los propios canales y pueden incluir uno o varios de los circuitos de venta para llegar a los consumidores.

A continuación se muestran 2 clasificaciones de los canales de distribución:

- Según la definición habitual de canal de distribución, o
- Según una división que radica en el organismo, entidad o individuo que interviene de enlace entre la compañía aseguradora y el consumidor final.

Para la primera parte de la Tesis, en la que se muestran los actuales canales de distribución como elementos muy diferenciados utilizaremos la definición habitual de canal de distribución.

En la segunda parte de la Tesis, en la que se describe un modelo operativo de convivencia de la multicanalidad en el sector asegurador, nos centraremos más en una definición basada en la figura de la entidad u organismo que actúa como interlocutor o como llave de acceso a los clientes.

4.1 Los Canales de Distribución según el soporte que canaliza la relación “cliente – aseguradora”

Anualmente ICEA publica un informe denominado “Canales de distribución”. En el mismo se aporta información sobre la comercialización a través de los canales de distribución de los diferentes productos del mercado asegurador así como la evolución que experimentan los canales y su peso.

La información es de vital interés para toda aquella entidad o persona que quiera entender a nivel global como es el mix de distribución en el mercado asegurador español y en posteriores apartados de la Tesis será desglosada y analizada.

De su contenido podemos extraer la siguiente clasificación de los canales de distribución: ¹

- Canal de Agentes (exclusivos y vinculados):
 - Agentes exclusivos: personas físicas o jurídicas que mediante la celebración de contrato de agencia sólo operan para una entidad aseguradora.
 - Agentes vinculados: personas físicas o jurídicas que hayan celebrado contrato de agencia de seguros con varias entidades aseguradoras
- Canal de Corredores: aquellas personas y sociedades que realicen su actividad de mediación sin estar vinculados a una entidad aseguradora con exclusividad y que no intermedien para bancos/cajas, grandes almacenes, etc.
- Canal de Operadores bancaseguros: las entidades de crédito y las sociedades mercantiles controladas o participadas por éstas que, mediante la celebración de un contrato de agencia de seguros realicen la actividad de mediación de seguros como agente de seguros utilizando las redes de distribución de las entidades de crédito:
 - Exclusivos: contrato de agencia con una entidad aseguradora
 - Vinculados: contrato de agencia con varias entidades aseguradoras
- Canal de Internet: contratación del negocio asegurador a través de Internet, sin intervención de cualquier otro canal.
- Canal de Venta telefónica (marketing directo): ventas que se efectúan a través del teléfono en conexión con la entidad
- Canal de Oficinas de la entidad y empleados: distribución que se realiza a través de la venta en oficinas o por empleados de la entidad en las que no intervengan un mediador, el teléfono o Internet.

¹ Fuente: ICEA - Informe Canales de Distribución. Estadística 2008

- Otros canales: cualquier otro canal utilizado por la entidad como por ejemplo la venta por correspondencia, grandes superficies, concesionarios de automóvil, agencias de propiedad inmobiliaria,...

5. El Canal de Agentes

El Canal de Agentes lo forman personas físicas o jurídicas vinculadas a través de uno o varios contratos de agencia con una (Agente Exclusivo) o varias entidades aseguradoras (Agente Vinculado), de manera que actúan bajo su amparo ofreciendo a sus clientes el conjunto de productos que éstas tienen a su disposición.

Los Agentes de Seguros pueden servirse de la imagen de la aseguradora en su tarea comercial y obtienen como retribución a su labor una comisión por cada nueva póliza captada así como por la cartera de pólizas, cuyas renovaciones se encarga la misma agencia de fomentar.

5.1 Principales características y descripción del Canal de Agentes

La fuerza del Canal de Agentes reside en la confianza que les otorga la proximidad a los clientes y la profesionalización apoyada por un esfuerzo continuado de colaboración junto a la entidad aseguradora con la que tienen firmado el contrato de agencia

El hecho de tener un vínculo tan estrecho con la entidad aseguradora permite a ambas figuras trabajar conjuntamente para acometer acciones de formación y comercialización y distribución de productos que de otra manera sería imposible implementar: ejecución de estrategias de captación de nuevos clientes, acciones de formación sobre nuevos productos o ramos, desarrollo de las habilidades de negociación, ayuda para la profesionalización en tareas de gestión diaria, generación de elementos promocionales de soporte a la venta,... En definitiva el éxito de un agente es el éxito de la compañía y viceversa.

Los 2 principales ejes de actuación en el Canal de Agentes son, por un lado, su servicio al cliente enfocado en la proximidad y combinado con un elevado conocimiento asegurador con el objetivo de poder atender sus necesidades, y por otro lado, la estrecha relación con la aseguradora que les permite desarrollarse y maximizar sus logros empresariales.

5.2 Los modelos de Negocio del Canal de Agentes:

Existen 2 figuras principales dentro del Canal de Agentes y en base a los mismos su modelo de negocio puede diferir bastante, los Agentes Exclusivos y los Agentes Vinculados. Ambas figuras surgen de la Ley 26/2006, de 17 de julio, en la que se definen los actuales actores del sector asegurador.

5.2.1 Los Agentes de Seguros Exclusivos

En la actualidad la figura conocida como el Agente Exclusivo se equipara a la figura que anteriormente se denominaba Agente Afecto. El Agente Exclusivo mantiene vínculos a través de un contrato de agencia con una única entidad

aseguradora y ésta es la que se ocupa de todos los aspectos legales que tengan impacto en la actividad realizada como Agente.

Existe la posibilidad de que el agente intermedie con una segunda aseguradora, pero esto sólo lo puede hacer con el consentimiento de la entidad con la que tiene el contrato de agencia y siempre y cuando opere en ramos en los que la primera no pueda ofrecerle acceso. De la misma manera, también puede distribuir productos de otras entidades con los que la entidad aseguradora tenga un acuerdo de prestación de servicios de distribución.

En lo que se refiere a la relación “agente exclusivo – entidad aseguradora” nos encontramos con que ésta última puede retribuir al agente a través de comisiones, rappels u otras formas de compensación. Además, la entidad aseguradora es la responsable Civil y Administrativa de las acciones comerciales realizadas por los agentes puedan ocasionar.

A nivel profesional, es la entidad aseguradora quien debe acometer las acciones de formación y por lo tanto es la responsable final de que dichas acciones se realicen. Además, puede facilitarle al Agente Exclusivo cualquier tipo de elemento publicitario y/o de comunicación conjunta.

Ahondando en el aspecto colaborativo podemos segmentar los Agentes Exclusivos en dos figuras, por un lado los Agente Exclusivos en Plan de Carrera y por otro los Agentes Exclusivos Generales. Es importante destacar el esfuerzo realizado por las entidades aseguradoras para el desarrollo de nuevos agentes con el objetivo de rejuvenecer las redes e implantarse en nuevas zonas geográficas. Es lo que se denomina como Planes de Carrera, y se trata de agentes que han sido introducidos en la entidad a través de planes de formación sistematizados, con dedicación plena al seguro y con un sistema de financiación enfocado al apoyo de su desarrollo en los primeros años para conseguir en el medio/largo plazo una total independencia financiera. Al contrario, aquellos Agentes Exclusivos que no han entrado a través de un Plan de Carrera son los que denominamos como Agentes exclusivos Generales

5.2.1 Los Agentes de Seguros Vinculados

Con la figura del Agente Vinculado la Ley 26/2006, de 17 de julio, dota de un marco de referencia a todos aquellos mediadores que sin ser agentes de seguro afectan, por no estar permitida su vinculación con varias entidades, tampoco tenían cabida como corredores de seguro al carecer de la independencia y de los requisitos legales necesarios. El agente vinculado debe cumplir algunas de las obligaciones y responsabilidades propias de los Corredores de Seguros, aunque otras pueden ser asumidas por las entidades con las que colaboran.

Como principal diferencia respecto a los Agentes Exclusivos, los Agentes de Seguros Vinculados puede celebrar contratos de agencia con diversas entidades aseguradoras. En el caso de que actuara como Agente Afecto, respecto a la anterior Ley, necesitará autorización expresa de la Entidad Aseguradora con la que tenía firmado el contrato de agencia. En el resto de casos sólo necesitará el compromiso de suscripción de un contrato de agencia.

Para poder operar en el mercado de seguros es necesario que reciban autorización expresa por parte de la DGSFP, por lo que deberán inscribirse en el registro administrativo especial de mediadores de seguros indicando las entidades y los ramos para los que media, el ámbito territorial y los mecanismos para la solución de quejas y reclamaciones que tiene a disposición de sus asegurados.

Al igual que se apuntaba en el caso de los Agentes Exclusivos, para poder empezar el ejercicio de comercialización de seguros el Agente Vinculado debe disponer de un seguro de Responsabilidad Civil y Administrativa que puede ser asumido voluntariamente por la aseguradora.

A nivel de formación será necesario que superen un curso de formación y una prueba de aptitud definidas por la DGSFP para poder ejercer como Agentes Vinculados. Por otro lado, será responsabilidad de la entidad aseguradora el ofrecer conocimientos sobre aquellos productos que intermedien por ellas.

Finalmente, cabe añadir que las aseguradoras pueden dar soporte haciendo publicidad a favor del Agente Vinculado. En cualquier caso, y a diferencia de los Agentes Exclusivos, los Agentes Vinculados asumen la total responsabilidad de los datos que gestionen de sus clientes.

5.3 Las ventajas del acceso a través del Canal de Agentes

El Canal de Agentes basa su estrategia de captación y comercialización de seguros en aquellos aspectos que les permiten ofrecer una propuesta de valor mucho más competitiva y eficiente que el resto de canales. En definitiva, su virtud radica en lo que es la principal clave de este canal: la proximidad y la experiencia. Estas ventajas debe cultivarlas y potenciarlas al máximo ya que a la postre son las que le permitirán diferenciarse del resto de canales. El cliente debe percibir estas ventajas y en consecuencia tomar la decisión de compra a través de este canal si entiende que cumple sus necesidades mejor que cualquier otro.

Las principales ventajas del acceso a través del Canal de Agentes respecto al resto de canales son las siguientes:

- **Experiencia y Conocimiento:** el Canal de Agentes por su enfoque único en seguros y su larga experiencia histórica en el mercado español dispone de unas habilidades y una cultura aseguradora que traslada en su día a día para fortalecer el vínculo con sus clientes y mostrar que la capacidad de asesoramiento es su principal herramienta de trabajo
- **Relación con una única entidad aseguradora:** aunque pueda parecer una limitación inicialmente, si el canal es capaz de aprovechar esta relación tan estrecha con la entidad aseguradora logrará tener acceso más rápido a las soluciones más novedosas, disponer del apoyo continuado de la aseguradora en su gestión diaria y le permitirá tener la capacidad para solucionar

cualquier problema que surja al estar ligado de forma muy directa con sólo una entidad.

- **Servicio y trato personal con el cliente:** en la medida en que la relación “cliente – agente” está basada en un trato humano, la figura del agente actúa en realidad como un elemento generador de confianza. Este canal es capaz de explotar este aspecto respecto al resto de canales a lo largo de las diferentes fases de contacto y servicio con el consumidor: presentación de oferta, culminación de la venta, prestaciones y servicios comunes, y respuesta ante el momento del siniestro

En conclusión, uno de los objetivos de este canal debe ser fomentar el contacto con los clientes junto a una buena segmentación de los mismos en base al aporte de valor que genere cada grupo. El contacto con clientes es una de las principales claves por lo que es importante que estos contactos estén enfocados hacia el “aporte de valor” y que no se traten de meras comunicaciones que para el cliente no tengan ningún interés o que hasta le puedan llegar a ocasionar alguna molestia.

5.4 Análisis de la cartera del Canal de Agentes y su perfil de cliente

En la actualidad, podríamos definir la cartera del Canal de Agentes como una cartera enfocada al negocio de líneas personales alcanzando incluso parte del segmento de pequeña y mediana empresa.

COMPOSICIÓN CARTERA CANAL DE AGENTES		CUOTA DE MERCADO CANAL DE AGENTES	
Vida	24,59%	Salud	Asist. Sant. Ind. 32,11%
Salud	0,36%		Asist. Sant. Col. (no Adm. Púb.) 24,25%
Accidentes personales	2,16%		Asist. Sant. Col. (Adm. Púb.) 1,70%
Autos	32,46%		Total Asist. Sanitaria 24,22%
RC	3,31%		Salud Enfermedad 36,46%
Incendios	0,09%		Total Salud 25,64%
Multirriesgos	15,55%	Accidentes personales	38,79%
Transportes	1,26%	Autos	42,90%
Decesos	6,53%	RC	33,19%
Resto de ramos	5,68%	Incendios	Riesgos Industriales 8,11%
			Resto Incendios 14,22%
			Total Incendios 10,39%
		Multirriesgos	Hogar 42,59%
			Comercio 53,79%
			Comunidades 58,55%
			Industrial 27,45%
			Otros Multirriesgos 38,43%
			Total Multirriesgo 42,14%
		Transportes	37,57%
		Decesos	79,00%
		Resto de ramos	32,67%
		Total No Vida	39,56%
		Vida	Individual 14,88%
			Colectivo 12,73%
		Total Vida	14,56%
		Total Negocio	27,82%

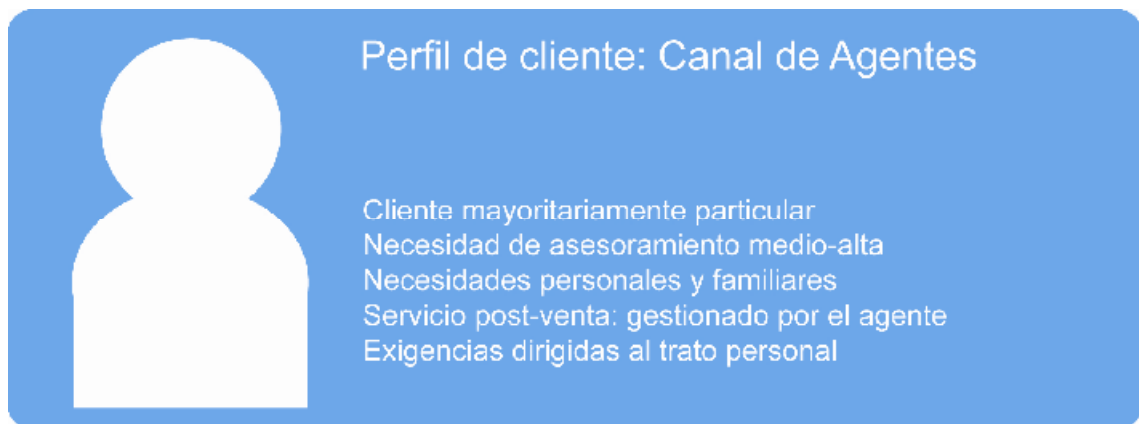
Cuadro II. Análisis Cartera: Canal de Agentes ²

² Fuente: ICEA - Informe Canales de Distribución. Estadística 2008

Partiendo del hecho que el producto de Auto es el que tiene un mayor peso en primas totales (32,46%), cabe destacar la importancia que toman otros ramos como Vida (24,59%) y los Multirriesgos (15,55%).

Si comparamos la composición de cartera del Canal de Agentes con la cuota de mercado que obtienen para cada uno de los ramos podemos hacernos una idea más real de la imagen que tiene el cliente del Canal de Agentes en la actualidad. En este sentido, el Canal Agencial es el dominador de los ramos de Accidentes Personales (38,79%), Autos (42,90%), Hogar (42,59%), Comercios (53,79%), Comunidades (58,55%) y Decesos (79,00%) lo cual ejemplifica lo señalado anteriormente: en la actualidad la cartera de clientes que ha accedido a través del Canal de Agentes tiene un perfil esencialmente de cliente particular.

En definitiva, el canal de Agentes presentará un perfil de cliente particular que ante el seguro busca un asesoramiento que le permita cubrirse de la mejor manera ante sus necesidades personales y familiares. Entiende que el servicio post-venta que le ofrece el Canal de Agentes es un valor añadido por el que estará dispuesto a pagar algo más siempre confiando la responsabilidad de cualquier gestión posterior a la venta a la figura del Agente. El trato personal, la confianza y un modelo basado en la experiencia y el buen asesoramiento serán las principales claves que moverán a los clientes a decantarse por contratar sus seguros a través de este canal.



Perfil de cliente: Canal de Agentes

- Cliente mayoritariamente particular
- Necesidad de asesoramiento medio-alta
- Necesidades personales y familiares
- Servicio post-venta: gestionado por el agente
- Exigencias dirigidas al trato personal

Cuadro III. Perfil de Cliente: Canal de Agentes

6. El Canal de Corredores

Debemos apuntar previamente que como canal comparte muchas particularidades con la distribución a través del Canal de Agentes y hasta hay quien se permite llegar a confundir ambas figuras. Todo lo contrario, el Canal de Corredores sostiene sus principios diferenciadores en aspectos que no tienen nada en común con el Canal de Agentes y distribuyen al mercado una propuesta de valor que en la actualidad no se puede, bajo ningún concepto, asimilar a ningún otro canal.

6.1 Principales características y descripción del Canal de Corredores

Podemos definir el Canal de Corredores (conocidos en el mundo anglosajón como brokers) como el formado por personas físicas o jurídicas que actúan como intermediarios entre cliente y entidades aseguradoras de forma independiente a las compañías de seguros

Cabe destacar la experiencia y capacidad de asesoramiento en el momento de constituir un contrato de seguro como 2 de sus principales características diferenciadoras. Por otro lado, al contrario que los agentes, los corredores son figuras totalmente independientes a las entidades aseguradoras, de manera que puede comercializar aquellos productos que entiendan que mejor se adaptan a su perfil de sus clientes o que mejor calidad/precio puedan ofrecer. De esta manera, el corredor tiene la capacidad, y al mismo tiempo la responsabilidad, de actuar en nombre de sus clientes gestionando su cartera de seguros con el consentimiento de los mismos, realizando acciones de alta/baja de pólizas, gestión de siniestros, traslado de póliza de una compañía a otra,...

Su independencia respecto a las entidades aseguradoras les permite gestionar la relación con sus clientes desde una perspectiva mucho más cercana, ofreciéndoles diversas opciones de cobertura y buscando conjuntamente aquella que mejor se adapta a las necesidades de su cliente. Junto al asesoramiento y al trato individualizado de sus clientes éstas constituyen las verdaderas herramientas para este canal de distribución.

Esta independencia que al fin y al cabo representa su principal valor frente a otros canales tiene también sus consecuencias a nivel legislativo de manera que los requerimientos para esta figura son mucho mayores que para el resto de actores del mercado en cuanto a obligaciones y responsabilidades a cumplir. En este sentido, el objetivo de la legislación es garantizar la transparencia en la distribución de seguros y su carácter de máxima independencia.

Para demostrar la transparencia del canal, la Ley 26/2006, de 17 de julio, obliga a los corredores a inscribirse en el registro administrativo especial de mediadores de seguros y recibir la autorización correspondiente de la DGSFP. Además, sólo pueden ser retribuidos a través de comisiones y en el caso de cargar cualquier honorario por gestiones de asesoramiento a sus clientes este concepto debe aparecer señalado en el recibo de la prima.

Entre otros aspectos diferenciadores cabe destacar la obligatoriedad de contratar un seguro de Responsabilidad Civil para cubrir cualquier daño causado a sus clientes por una mala gestión o asesoramiento, los requisitos de formación establecidos por la DGSFP para nuevos corredores que deben acreditar a través de un curso de formación y una prueba de aptitud o el requerimiento de un departamento de servicio de Atención al Cliente para poder dar solución a las quejas y reclamaciones, siempre y cuando no se externalice esta figura hacia un Defensor del Asegurado o un experto independiente.

En aspectos tan importantes como la protección de datos el corredor es el máximo responsable del tratamiento de los mismos. Además, para certificar su independencia no está permitido hacer publicidad en favor de un corredor por parte de ninguna entidad aseguradora.

En conclusión, el canal de corredores ha acometido infinitos cambios en los últimos 20 años, muchos de ellos potenciados por el entorno cambiante del mercado asegurador en el que han aparecido nuevas formas de distribuir el seguro, un marco regulador muy diferente al de hace unos años, cambios en las tendencias de mercado, estrategias empresariales muy diferentes y en el que los clientes han pasado de ser meros compradores a tomar una posición dominante en el proceso de compra. La flexibilidad y velocidad con la que el canal de Corredores ha respondido a estos cambios les ha permitido seguir al pie del cañón manteniéndose como uno de los principales canales de distribución del mercado asegurador español.

El resultado de los cambios legislativos y de las adaptaciones en los últimos años nos muestra una imagen actual del Canal de Corredores como un canal formado por verdaderos profesionales del negocio asegurador en el que las tan notables capacidades de venta y asesoramiento se han visto incrementadas con un aumento de las capacidades técnicas y profesionales.

6.2 Los modelos de Negocio del Canal de Corredores

La tarea de corredor puede realizarse de dos formas distintas según la modalidad de persona jurídica que se haya escogido:

- **Corredor de Seguros:** es un trabajador por cuenta propia para lo que deberá ser necesario darse de alta en el Organismo de la Seguridad Social
- **Correduría de Seguros:** está constituida como una Sociedad Mercantil o de Cooperativa con el principal objetivo de comercializar seguros.

En cualquier caso, cabe apuntar que los servicios que prestan y las regulaciones a las que están sometidas ambas figuras son las mismas.

6.3 Las ventajas del acceso a través del Canal de Corredores

El Canal de Corredores se puede considerar a día de hoy el canal más profesional de cuantos existen en el mercado asegurador. En esta virtud basan su propuesta de valor que dirigen a un cliente que principalmente busca en sus soluciones aseguradoras un conocimiento y asesoramiento más experto y cercano a su problema con el objetivo de hallar el producto que maximice sus expectativas de cobertura.

Las principales ventajas del acceso a través del Canal de Corredores respecto al resto de canales son las siguientes:

- **Independencia respecto a las entidades aseguradoras:** este aspecto permite a los corredores mostrarse ante sus clientes como verdaderos asesores anteponiendo las necesidades y peticiones de los clientes a cualquier solicitud de las entidades aseguradoras. El corredor buscará alcanzar aquellos acuerdos aseguradores que más favorezcan a su cliente.
- **Experiencia y cualificación dirigida al asesoramiento:** el alto grado de conocimiento del mercado, así como la capacidad de entender las diferentes soluciones y alternativas que las aseguradoras presentan ante un mismo problema, dotan a este canal de una capacidad superior para poder encontrar y facilitar a sus clientes aquella propuesta de valor que mejor se adapta a sus necesidades. Esta cualidad se acentúa sobremanera cuando se trata de asegurar riesgos de índole empresarial, no tan enfocados en seguros personales.
- **Servicio y trato directo con el cliente:** tal y como sucede en el Canal de Agentes el trato directo y personal “cliente – corredor” es un valor fundamental en las tareas de atención y servicio al cliente y un potenciador de la confianza en el momento de la compra de un producto asegurador.
- **Amplia oferta de seguros:** el Canal de Corredores puede proveer de un paquete integral de productos aseguradores que den solución a las necesidades particulares y empresariales de un mismo cliente. En este aspecto el resto de canales están en una situación menos privilegiada

De todas las ventajas que ofrece el Canal de Corredores la que genera mayor beneficio al canal y utilidad al propio cliente es la larga experiencia y el gran conocimiento que tiene del mercado asegurador en su globalidad. Podríamos afirmar que este canal es capaz de encontrar soluciones aseguradoras a casi cualquier necesidad. De ello se deduce la importancia de este canal en riesgos cuyo perfil de cliente suelen ser empresas que presentan necesidades de cobertura individuales y que no pueden ofertarse a través de los habituales productos. Requieren de un profesional que entienda sus necesidades de cobertura y sea capaz de trasladarlas a una aseguradora para así ofertarle un producto único que alcance las expectativas de cobertura del cliente.

6.4 Análisis de la cartera del Canal de Corredores y su perfil de cliente

El Canal de Corredores es el canal con mayor diversificación de cartera de todos los existentes. Su grado de profesionalización les ha permitido generar una cartera focalizada en riesgos de todo tipo, desde particulares, pasando por la pequeña y mediana empresa, hasta las grandes empresas para las que son capaces de ofrecer un asesoramiento experimentado a través de una clara una visión cliente.

COMPOSICIÓN CARTERA CANAL DE CORREDORES		CUOTA DE MERCADO CANAL DE CORREDORES	
Vida	15,86%	Salud	Asist. Sanit. Ind. 8,43%
Salud	6,35%		Asist. Sanit. Col. (no Adm. Púb.) 21,94%
Accidentes personales	2,79%		Asist. Sanit. Col. (Adm. Púb.) 0,16%
Autos	34,43%		Total Asist Sanitaria 9,45%
RC	9,43%		Salud Enfermedad 22,81%
Incendios	0,93%		Total Salud 11,67%
Multirriesgos	18,04%	Accidentes personales	29,99%
Transportes	3,01%	Autos	27,29%
Decesos	0,10%	RC	56,77%
Resto de ramos	9,06%	Incendios	Riesgos Industriales 82,98%
			Resto Incendios 37,33%
			Total Incendios 65,91%
		Multirriesgos	Hogar 13,89%
			Comercio 31,91%
			Comunidades 30,58%
			Industrial 61,83%
			Otros Multirriesgos 45,76%
			Total Multirriesgo 29,30%
		Transportes	53,87%
		Decesos	0,76%
		Resto de ramos	31,26%
		Total No Vida	26,47%
		Vida	Individual 3,14%
			Colectiv 20,16%
		Total Vida	5,63%
		Total Negocio	16,68%

Cuadro IV. Análisis Cartera: Canal de Corredores ³

En esta línea observamos que en la actualidad el ramo de mayor peso en primas es el de Autos (34,43%), seguido del ramo de Vida (15,86%) y Multirriesgos (18,04%). Comparativamente a otros canales, en el Canal de Corredores los ramos de Transportes (6,18%) y Responsabilidad Civil (6,19%) así como también el ramo de Incendios (2,22%) tienen un peso mucho más significativo, lo que demuestra la mayor focalización en medianas y grandes empresas, es decir clientes que buscan un asesoramiento y una calidad y diferenciación en coberturas que difícilmente pueden lograrse a través de otro canal.

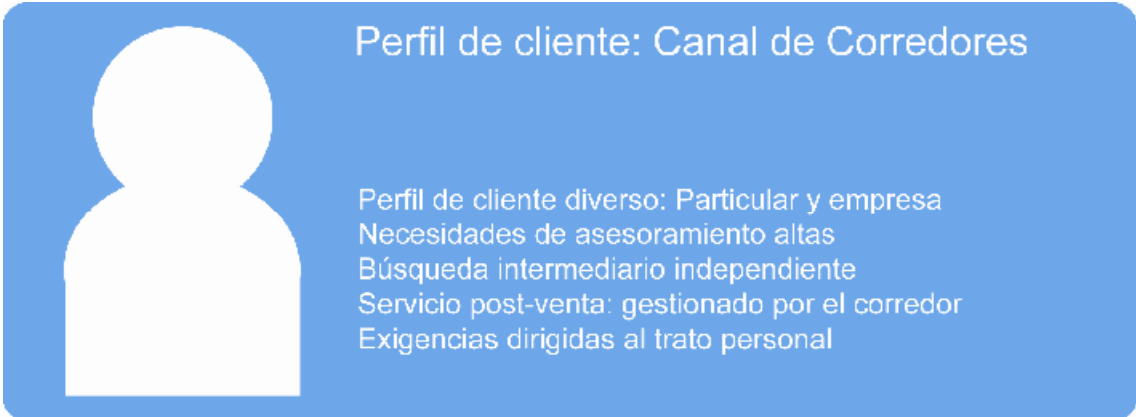
Un desglose de la cuota de mercado de este canal nos permite obtener una visión más realista del enfoque y estrategia de comercialización que están siguiendo. Actualmente el Canal de Corredores es el dominador de aquellos ramos y productos cuyo enfoque requiere un mayor conocimiento del seguro y

³ Fuente: ICEA - Informe Canales de Distribución. Estadística 2008

unas mayores capacidades de adaptación al cliente. Así lo indican las participaciones de mercado que tiene en Incendios con un 65,91% (llegando al 82,98% en el producto de Incendios enfocado a Riesgos Industriales), RC (56,77%), Multirriesgos Industriales (61,83%) y Transportes (53,87%).

En resumen, podemos afirmar que el perfil de cliente que accede a través del Canal de Corredores suele ser muy diverso. Nos encontramos desde clientes individuales que valoran el asesoramiento y servicio post-venta facilitado por los corredores hasta grandes empresas que valoran el posicionamiento más cercano a cliente que a compañía ofrecido por el Canal de Corredores junto a su capacidad de adaptación y búsqueda de soluciones a sus necesidades de cobertura.

La experiencia y conocimientos que aporta el canal en el mercado asegurador le permiten actualmente ser el líder en comercialización de seguros No-Vida para el perfil empresarial, motivo por el cual apuestan fuerte por estrategias de especialización y servicio enfocadas al asesoramiento y la relación post-venta. El mercado de líneas personales sigue siendo muy importante en volumen de primas, aunque reconocen que es muy complicado hacer frente a la gran competencia que se les presenta con los Canales de Directo y la Bancaseguros.



Perfil de cliente: Canal de Corredores

Perfil de cliente diverso: Particular y empresa
Necesidades de asesoramiento altas
Búsqueda intermediario independiente
Servicio post-venta: gestionado por el corredor
Exigencias dirigidas al trato personal

Cuadro V. Perfil de Cliente: Canal de Corredores

7. El Canal de Bancaseguros

El Canal de Bancaseguros hace referencia a la asociación entre bancos y entidades aseguradoras para la venta de productos de seguros a través de la red de distribución bancaria

El marco regulador del sector asegurador fue clave para el desarrollo del Canal de Bancaseguros. En las últimas 3 décadas se han dado diversos condicionantes en el entorno asegurador que han permitido pasar de una situación muy poco flexible y paralizada a una situación de desregulación y aumento de la competitividad. En todo ello mucho ha tenido que ver la Ley 9/1992, de 30 de abril, que fue la llave a la desregulación y que permitió establecer las bases de una auténtica liberalización de las redes de distribución entre las que destacaba la eliminación de cualquier impedimento a la distribución conjunta de productos aseguradores y financieros.

Además, la pérdida de fuelle en la creación de ingresos en el negocio tradicional bancario propició que bancos y cajas buscasen alternativas a la generación de negocio habitual encontrando en los seguros al mejor producto para incorporarlo a sus redes. Al mismo tiempo las entidades aseguradoras buscaban nuevas vías de comercialización.

Finalmente, los cambios culturales que la sociedad ha experimentado en estos últimos años han variado completamente la relación “cliente – mediador – aseguradora” fortaleciendo y beneficiando al canal de bancaseguros. La sociedad española ha modificado sus hábitos de consumo y ahorro gracias a un mayor conocimiento del mundo asegurador (en cuanto a sus derechos corresponde), una mayor responsabilidad sobre su futuro a largo plazo y principalmente gracias a la obtención de mayores rentas. Todo ello ha invertido la tendencia pasando a ser los clientes los principales demandantes de seguros. La banca, gracias a la proximidad lograda a través de su red de oficinas, ha sido capaz de beneficiarse de este cambio.

El concepto inicial de distribución de seguros a través de la red bancaria ha evolucionado notablemente con el paso del tiempo hasta alcanzar verdaderas integraciones “banco – aseguradora” en las que los procesos existentes entre las funciones de creación y distribución del seguro siguen una operativa homogénea donde ambas entidades interiorizan sus responsabilidades al mismo tiempo que integran tales funciones para flexibilizar al máximo la estructura organizativa.

7.1 Principales características y descripción del Canal de Bancaseguros

Dos elementos constituyen la principal fuerza del Canal de Bancaseguros: la extensa red de oficinas y el hecho de lograr sinergias en costes fijos que les permite integrar la distribución de nuevos productos sin generar un gran volumen de costes añadido. Si a lo anterior se le añade que son excelentes generadores de información y al mismo tiempo muy eficientes en la detección de las

necesidades de los consumidores nos encontramos que la Bancaseguros es capaz de lograr que el circuito de distribución y venta de los seguros se realice a un coste inferior que el resto de canales.

Como ejemplo a todo lo anterior, el Canal de Bancaseguros es, a día de hoy, uno de los más importantes canales de distribución de seguros. En la actualidad es el máximo exponente en los productos de Vida y se encuentra en una fase de captación de productos No-Vida.

A modo de resumen, se observa que en las últimas 2 décadas el Canal de Bancario ha diseñado una estrategia clara de irrupción en el mundo asegurador de tal manera que ha buscado entrar a distribuir aquellos productos claramente de demanda cuyas características técnicas son escasas y que conllevan poco esfuerzo a nivel de servicio. En particular, el Canal de Bancaseguros se ha enfocado en la distribución de aquellos productos con un alto componente financiero y que son fáciles de incluir en la cultura de venta de las entidades bancarias. De esta manera, ha llegado a alcanzar en productos de VIDA una cuota de mercado en el 2008 del 73,92%. Siguiendo esta línea, suele comercializar productos estándar, a través de toda la red de oficinas y que intentan al máximo ser un reflejo de las expectativas de cobertura y servicio que desea su perfil de cliente. No olvidemos que los bancos son un reflejo de sus clientes y que éstos son inherente a la propia cultura del banco por lo que no serán las mismas necesidades de cliente las que deban cubrirse entre unas y otras entidades bancarias

En los últimos años el Canal de Bancaseguros ha demostrado también la capacidad para desplegar técnicas de venta de seguros No-Vida (principalmente Auto y Hogar) a través de su red de oficinas ya sea con paquetes de seguros asociados a financiaciones y/o hipotecas o a través de la venta directa del seguro. Los principales motivos de haber retrasado la comercialización de productos de No-Vida respecto a los de Vida se pueden atribuir a un control menos estable sobre la cuenta de resultados, la poca experiencia en este tipo de productos y a la dificultad de lidiar con unos productos en los que los siniestros suceden con mayor asiduidad y que por lo tanto pueden implicar el descontento de los clientes con la red bancaria. En cualquier caso, a día de hoy, el Canal de Bancaseguros espera aumentar considerablemente la cartera de productos No-Vida a medio plazo.

Hay que añadir que el Canal de Bancaseguros, por su nuevo enfoque de distribución ampliado al ramo de No-Vida, su, a priori, poco conocimiento de este tipo de seguros y su acceso a datos de los clientes, ha sido muy criticado. La venta masiva de productos se entiende como una banalización de lo que siempre ha querido ser el seguro, un elemento de cobertura en el que el asesor jugaba un papel esencial. Si bien es cierto que la calidad y la experiencia de asesoramiento aportada por el Canal de Corredores y el Canal Agentes a día de hoy es superior a la de este canal, también cabe decir que la bancaseguros está realizando verdaderos progresos integrando la cultura aseguradora en todas sus redes.

7.2 Los modelos de Negocio del Canal de Bancaseguros

Podemos definir 4 tipologías diferentes de modelos de negocio dentro del canal de bancaseguros. Dichas tipologías variarán en base a la relación “banco – aseguradora” y los objetivos que ambas entidades tengan en mente alcanzar:⁴

- **Acuerdo de distribución:** bajo este modelo los bancos distribuyen productos de seguros a cambio de ingresos por comisiones. No comparten o sólo lo hacen en parte, la base de datos de clientes y las inversiones son muy limitadas. El único objetivo de este modelo es la distribución pasiva de seguros a través de la red bancaria.
- **Alianzas estratégicas:** en este modelo se alcanza una mayor integración en el desarrollo de productos, prestación de servicios y la gestión de canales. Se da la posibilidad de compartir bases de datos de clientes y se requieren inversiones en tecnología y personal de ventas. El objetivo final es la cooperación entre intermediarios financieros de diversos sectores.
- **Joint-Ventures:** Este modelo se basa en la creación de una compañía con capital compartido entre la entidad aseguradora y la entidad bancaria. Se comparte la propiedad de productos y clientes así como las bases de datos y requiere un compromiso de largo plazo y muy estrecho entre ambos entes. Es habitual que las responsabilidades de distribución recaigan en la entidad bancaria mientras que las responsabilidades sobre la creación de productos formen parte de la entidad aseguradora.
- **Grupos de Servicios Financieros:** la entidad bancaria crea o adquiere un entidad aseguradora. La creación de establece una colaboración tecnológica al surgir la nueva entidad de la propia aseguradora

7.3 Las ventajas del acceso a través del Canal de Bancaseguros

Si algo distingue al Canal de Bancaseguros del resto de canales es su vasta red de distribución. Esta particularidad posibilita un mayor número de contactos con los clientes y por ende mayores posibilidades de venta y acciones comerciales. En definitiva, los bancos y cajas tienen infinidad de oficinas repartidas a lo largo del territorio español y comercializan productos financieros en los que la cobertura de seguro puede considerarse un valor añadido muy apreciado por el cliente por lo que sin lugar a dudas son un competidor serio para el resto de canales tradicionales (Canal de Agentes y Canal de Corredores).

Las principales ventajas del acceso a través del Canal de Bancaseguros respecto al resto de canales son las siguientes:

⁴ Fuente: MONTIJANO GUARDIA, Francisco. La Actividad de Bancaseguros en el Mercado Asegurador Español. Boletín Económico de ICE nº 2771 (2003)

- **Red de distribución:** principal ventaja de este canal que le permite tener acceso a un elevado número de clientes gracias a la amplia red de oficinas de la que dispone.
- **Apalancamiento de costes fijos:** la venta de seguros no sólo complementa a los productos bancarios sino que también permite reutilizar la inversión en costes fijos haciendo más eficiente el proceso de distribución de productos en las redes bancarias.
- **Relación con el cliente:** la red bancaria permite tener numerosos contactos con los clientes por lo que se multiplican las posibilidades de ofertar productos de seguro añadiendo además el componente de fidelización que éstos representan por la vinculación que se genera con la entidad bancaria.
- **Habilidades relativas a las técnicas de venta:** en comparación con el mercado asegurador, el mercado bancario, por su larga experiencia, tiene un mayor conocimiento comercial sobre la venta de productos que aplica también a los productos aseguradores.
- **Percepción de marca en el área de acción:** las entidades aseguradoras utilizan este aspecto para realizar una entrada más agresiva en un mercado determinado al que les sería muy difícil acceder sin la ayuda de un aliado comercial
- **Conocimiento del cliente:** las entidades bancarias han desarrollado herramientas muy potentes para gestionar eficientemente la relación con sus clientes. Este hecho les permite conocer los hábitos de consumo y hacer una venta de mayor éxito.

7.4 Análisis de la evolución del Canal de Bancaseguros y perfil de cliente

La realidad de la cartera del Canal de Bancaseguros viene a demostrar la gran fortaleza y capacidad de penetración que ha tendido en el ramo de Vida. El porcentaje que representa el ramo de Vida en su cartera es del 86,49% siendo los productos de Multirriesgos los que aparecen a continuación acaparando un 5,68% del total de la cartera de bancaseguros principalmente por la alta penetración alcanzada a través del producto de Hogar.

Por lo que respecta a su posicionamiento dentro del mercado asegurador, el Canal de Bancaseguros es el claro dominador del ramo de Vida (73,92%), sobretudo en lo que se refiere a Vida Individual (79,22%), principalmente por su proximidad al cliente y la sencillez de sus productos. En el resto de ramos destaca la cuota que obtienen en el producto de Hogar (37,48%), Incendios en riesgos sencillos (36,43%) y Accidentes personales (21,07%). Como puede observarse, productos aseguradores muy vinculados a productos financieros.

En definitiva, la posición de mercado que ocupa el Canal de Bancaseguros y la realidad de su cartera responden a aquellos productos y necesidades que pueden ser cómodamente integrados en la venta financiera y al mismo tiempo son

de fácil comprensión para la red bancaria con el objetivo de lograr el mayor número de contratos posibles.

COMPOSICIÓN CARTERA CANAL DE BANCASEGUROS		CUOTA DE MERCADO CANAL DE BANCASEGUROS		
Vida	86,49%	Salud	Asist. Sanit. Ind.	8,35%
Salud	1,38%		Asist. Sanit. Col. (no Adm. Púb.)	2,70%
Accidentes personales	0,81%		Asist. Sanit. Col. (Adm. Púb.)	0,21%
Autos	1,89%		Total Asist Sanitaria	5,11%
RC	0,26%		Salud Enfermedad	15,58%
Incendios	0,10%		Total Salud	6,08%
Multirriesgos	5,68%	Accidentes personales		21,07%
Transportes	0,02%	Autos		3,60%
Decesos	0,02%	RC		3,83%
Resto de ramos	3,35%	Incendios	Riesgos Industriales	5,59%
			Resto Incendios	36,43%
			Total Incendios	17,12%
		Multirriesgos	Hogar	37,48%
			Comercio	8,70%
			Comunidades	2,79%
			Industrial	3,91%
			Otros Multirriesgos	13,86%
			Total Multirriesgo	22,20%
		Transportes		1,07%
		Decesos		0,31%
		Resto de ramos		27,81%
		Total No Vida		10,23%
		Vida	Individual	79,22%
			Colectivo	43,08%
		Total Vida		73,92%
		Total Negocio		40,15%

Cuadro VI. Análisis Cartera: Canal de Bancaseguros ⁵

En cuanto al perfil del consumidor que accede a través del Canal de Bancaseguros, nos encontramos con un cliente cuyo principal motivo de contacto con el banco o caja es su relación actual derivada de los productos financieros que tiene contratados. A partir de aquí, la facilidad que otorga el trato personal y directo con los empleados del banco junto al mayor conocimiento de sus clientes permite al Canal de Bancaseguros ofertar aquellos productos aseguradores que mejor se adaptan a sus necesidades.


Por perfil de cliente, el de Bancaseguros demandará un grado de asesoramiento medio-bajo ante la compra de un producto asegurador. Este aspecto lo aprovecha muy eficientemente el canal comercializando un tipo de producto sencillo, simple de entender y adosado al producto financiero de manera que se acaba convirtiendo en un complemento perfecto del mismo. Por tal motivo, la comercialización de seguros suele focalizarse en productos destinados al mercado de líneas personales Vida y No-Vida. En los ramos de No-Vida esta sencillez puede ser algo más complicada de conseguir. En todo caso, la Bancaseguros compensa la falta de sencillez con una mayor capacidad de estandarización y la facilidad de venta que les ofrece la red bancaria.

⁵ Fuente: ICEA - Informe Canales de Distribución. Estadística 2008

El grado de implicación del cliente en las gestiones posteriores a la venta suele ser medio. En productos de Vida estas gestiones son muy sencillas, en cambio en productos No-Vida el cliente suele gestionar sus seguros a través de la red telefónica, directamente con la entidad aseguradora, por lo que la oficina se convierte en un mero punto informador sin poder de resolución aunque puede actuar como elemento de presión para no perder al cliente en el caso de que suceda una situación de conflicto. En este aspecto el esfuerzo en gestiones post-venta suele ser superior si lo comparamos con el de los clientes de Agentes y Corredores.

Como apunte final hay que destacar un aspecto que muchas veces queda olvidado al definir el perfil de clientes que accede a soluciones aseguradoras a través de este canal. El cliente de Bancaseguros puede llegar a ser muy heterogéneo entre las diferentes entidades del mercado bancario. Esto se resume en el hecho de que el perfil de cliente es en realidad un espejo de la cartera del propio banco. Un banco focalizado en clientes de empresa deberá desarrollar sus esfuerzos en propuestas de valor que satisfagan este tipo de necesidades. Aunque siga vendiendo Autos, Hogar y Vida Individual le interesará posicionarse en productos de los ramos de líneas comerciales, mientras que los seguros personales serán un soporte a la venta de productos financieros. Por otro lado, el banco que tiene un perfil de clientes orientado a depósitos, créditos y/o hipotecas, es decir un perfil de cliente mayoritariamente particular, necesitará disponer de una propuesta de valor aseguradora con vistas a seguros de tipo personal, probablemente de menor coste y coberturas, y que por lo tanto requieran un menor asesoramiento que en el caso de empresas.

En definitiva, el banco o caja tiene gran conocimiento de sus clientes y debe ser capaz de trasladárselo a la compañía. La entidad aseguradora debe obligarse a generar una propuesta de valor que se adapte a las necesidades del cliente de ese banco o caja y al mismo tiempo ofrecerle un servicio acorde con la calidad de servicio de la red bancaria.



Perfil de cliente: Canal de Bancaseguros

- Cliente mayoritariamente particular
- Cliente de la entidad bancaria
- Necesidad de asesoramiento medio-bajas
- Necesidades personales y familiares
- Implicación cliente servicio post-venta: medio
- Exigencias dirigidas al banco o caja

Cuadro VII. Perfil de Cliente: Canal de Bancaseguros

8. El Canal de Venta por Internet

El canal de Venta por Internet se encuadra en lo que se conoce como el canal de Comercio Electrónico, que radica en el proceso de compra y venta de productos aseguradores a través de cualquier medio electrónico. Por ser, en el mercado asegurador, un canal que principalmente se basa en Internet nos referiremos a él de esta manera.

Se trata de un canal joven, que a cada año que pasa alcanza una cuota mayor y para el que se augura un alto potencial de crecimiento principalmente para productos aseguradores masa (Autos, Hogar,...). En zonas donde la cultura del seguro e Internet están más desarrolladas, como es el Reino Unido, este canal es el principal exponente de distribución de seguros masa.

8.1 Principales características y descripción del Canal de Venta por Internet

Tal y como se ha comentado anteriormente, el Canal de Internet se caracteriza por tratar la contratación del negocio asegurador únicamente a través de Internet, sin intervención de cualquier otro canal ni mediado ni tampoco telefónico. En cualquier caso, la herramienta web para que el cliente realice la compra puede estar gestionada directamente por la compañía o incluso por cualquier otro canal mediado que pone a disposición de sus potenciales canales un nuevo punto de acceso. En este sentido encontramos corredores con webs propias o brokers actuando a través de agregadores de seguros en un entorno web.

A día de hoy el nivel cultural de la sociedad y su cercanía con las herramientas informáticas delimitan el potencial alcance de este canal. Al tratarse de un canal que se apoya en una herramienta que hasta cierto punto podemos considerar novedosa para gran parte de la sociedad en estos momentos aún se encuentra en un proceso de crecimiento continuo.

De alguna manera este canal se vale de la red telefónica o las oficinas de la entidad para comunicarse con sus clientes para cualquier aspecto posterior al proceso de contratación de una póliza.

8.2 Las ventajas del acceso a través del Canal de Venta por Internet

Sin ser uno de los canales con mayor peso del mercado asegurado sí que es el canal para el que se prevé un mayor recorrido a medio y largo plazo. A día de hoy, las entidades con mayor experiencia en la venta de seguros por Internet han demostrado que este canal puede llevar al éxito principalmente en productos destinados a particulares apoyándose en una gestión mucho más eficiente de todos los aspectos operativos del proceso de venta del seguro y diferenciándose de esta manera del resto de canales.

Las principales ventajas del acceso a través del Canal de Internet respecto al resto de canales son las siguientes:

- **Eficiencia operativa y de gestión:** el Canal de Internet empuja a las aseguradoras a invertir tiempo y dinero inicialmente en la optimización de la herramienta de venta (y de post-venta si así sucede en el futuro del mercado asegurador). Las consecuencias derivadas de estas altas inversiones iniciales combinadas con un crecimiento de la cartera de clientes y pólizas adecuado permite reducir constantemente los costes marginales por nueva contratación y por lo tanto repercutirlos en el futuro.
- **Acceso masivo a clientes sin esperas:** no hay duda que es cuestión de tiempo que la gran mayoría de hogares españoles tenga acceso a Internet. Esto significa que dispondrá del mayor número potencial de clientes asegurables que cualquier otro canal a los que podrá dar servicio sin colas ni esperas.
- **Generador de información on-line:** Internet recibe constantemente visitas de clientes con necesidades diferentes. El buen manejo de esta información obteniendo datos en el momento de los cambios y la realidad del consumidor permite a este canal ser mucho más ágil y rápido en la percepción y toma de decisiones estratégicas basadas en las actitudes y necesidades de los clientes.
- **Carga al cliente las gestiones de seguro:** la entidad aseguradora se descarga de personal al ser el cliente el que se encarga a través de la herramienta informática de la mayor parte de gestiones relacionadas con el seguro. La entidad aseguradora sólo aparece cuando ya es del todo necesaria, ya sea la gestión de un siniestro o por el hecho de que la herramienta no esta preparada para realizar todas las gestiones posibles.
- **Facilidad de acceso 24 horas:** el acceso a este canal es muy ágil y permite la conexión con el mismo a cualquier hora del día.

8.3 Análisis de la evolución del Canal de Venta por Internet y su perfil de cliente

La cartera actual del Canal de Internet viene a demostrar la clara focalización que tiene este canal en el ramo de Automóviles (88.83%). Sin lugar a dudas este hecho se debe a que es en este ramo donde se han implementado las primeras estrategias de Venta Directa a través de Internet del mercado español. Cabe destacar también la importancia que tienen el ramo de Salud (5,10%) y el producto de Multirriesgo Hogar (2,38%) para el que se prevé un fuerte crecimiento en los próximos años.

En relación al resto de canales, la Venta por Internet tan sólo alcanza una cuota de mercado del 0,95% en No-Vida y un 0,51% en Vida. Aunque año tras año este canal tiene una tendencia de crecimiento al alza, en la actualidad su peso sigue siendo muy bajo. Este hecho se debe probablemente a que este canal se utiliza básicamente como medio de consulta y búsqueda de ofertas, pero en

muchas ocasiones la contratación pasa a realizarse a través del Canal de Venta Telefónica. El paso del tiempo motivará una mayor confianza en el sistema de venta por Internet lo que permitirá romper los miedos que genera en la actualidad.

COMPOSICIÓN CARTERA CANAL DE VENTA POR INTERNET		CUOTA DE MERCADO CANAL DE VENTA POR INTERNET	
Vida	0,93%	Salud	Asist. Sanit. Ind. 0,74%
Salud	10,29%		Asist. Sanit. Col. (no Adm. Púb.) 1,28%
Accidentes personales	0,00%		Asist. Sanit. Col. (Adm. Púb.) -
Autos	86,62%		Total Asist Sanitaria 0,66%
RC	0,00%		Salud Enfermedad 0,01%
Incendios	-		Total Salud 0,58%
Multirriesgos	0,91%	Accidentes personales	0,00%
Transportes	-	Autos	2,09%
Decesos	0,00%	RC	0,00%
Resto de ramos	1,24%	Incendios	Riesgos Industriales -
			Resto Incendios -
			Total Incendios -
		Multirriesgos	Hogar 0,09%
			Comercio -
			Comunidades -
			Industrial -
			Otros Multirriesgos -
			Total Multirriesgo 0,05%
		Transportes	-
		Decesos	0,00%
		Resto de ramos	0,13%
		Total No Vida	0,95%
		Vida	Individual 0,01%
			Colectivo -
		Total Vida	0,01%
		Total Negocio	0,51%

Cuadro VIII. Análisis Cartera: Canal de Venta por Internet ⁶


En cuanto al perfil del consumidor que accede a través del Canal de Venta por Internet se observa que se trata de un cliente que accede a la comercialización de productos aseguradores a través de Internet con el objetivo de la consulta y el asesoramiento propio. En ese sentido, es el propio consumidor el que realiza las tareas de búsqueda, comparación y decisión de compra sin la ayuda de nadie más.

Los clientes que acceden a través de este canal demandarán un grado de asesoramiento bajo pues serán ellos los que se encargarán de conocer las particularidades de los productos que desean contratar y en base a su capacidad. En esta línea sus exigencias irán dirigidas al entorno web con el que quieren establecer sus relaciones de conocimiento del producto y proceso de compra del producto asegurador (y servicio post-venta siempre que sea posible) con la entidad aseguradora. El cliente del Canal de Internet exigirá una web rápida, ágil y flexible que haga del proceso de asesoramiento y compra algo sencillo y en el que nunca se genere ningún tipo de duda o error que pueda tirar atrás la motivación de compra inicial.

⁶ Fuente: ICEA - Informe Canales de Distribución. Estadística 2008

Los productos a los que accederá el cliente de Internet serán productos con los que está bastante familiarizado ya sea porque son de obligada contratación (Autos) o porque son productos de contratación habitual en el mercado de seguros y por lo tanto la sociedad tiene cierto conocimiento del mismo (Hogar o Salud).

En cuanto al grado de implicación del cliente en las gestiones posteriores a la venta será máximo ya que con la compra del seguro a través de Internet asume la responsabilidad individual de gestionar su póliza.



Perfil de cliente: Canal de Internet

- Cliente particular (perfil de cliente más joven)
- Necesidades de asesoramiento: bajas (autoasesoramiento)
- Necesidades personales y familiares
- Implicación cliente servicio post-venta: alto
- Exigencias dirigidas al entorno web

Cuadro IX. Perfil de Cliente: Canal de Internet

9. Canal de Venta Telefónica:

La aparición de las primeras compañías aseguradoras que basaban su estrategia de distribución a través del Canal de Venta Telefónica se produjo a mediados de los años 90. Esto supuso una revolución en la estructura del mercado de seguros y suponía una verdadera amenaza a los canales mediados que en aquellos años empezaban a ser los principales dominadores.

Las inversiones iniciales de este canal fueron espectaculares y en la actualidad se entiende que en el ramo de autos ha llegado a su madurez. En todo caso, el Canal de Venta Telefónica dispone aún de posibilidades de desarrollo en otros seguros como hogar, accidentes y salud, productos, todos ellos de distribución masiva

9.1. Principales características y descripción del Canal de Venta Telefónica

El Canal de Venta Telefónica pertenece al conjunto de Canales de Directo y en su caso agrupa las ventas que se efectúan a través del teléfono en conexión con la entidad.

A través de este medio, las entidades aseguradoras establecen un diálogo entre ellas y los clientes con el objetivo inicial de establecer una venta.

Una vez comprado el producto cualquier servicio o gestión post-venta es realizada telefónicamente. Cabe destacar, que potenciando las habilidades de asesoramiento y negociación del operador telefónico el Canal de Venta Telefónica permite a las entidades aseguradoras ofrecer un trato individual ajustándose a las necesidades del cliente.

9.2. Las ventajas del acceso a través del Canal de Venta Telefónica

Para el Canal de Venta Telefónica, las principales ventajas competitivas respecto al resto de canales son las siguientes:

- **Detección de necesidades on-line:** el canal de Venta Telefónica permite, a través del diálogo con el cliente, disponer de información que capacita al interlocutor de la entidad aseguradora adaptar la propuesta de valor a las necesidades del cliente.
- **Call Center y eficiencia en la gestión:** la Venta Telefónica suele ir acompañada de un sistema de gestión del Call Center y un equipo de teleoperadores preparados que son la llave del éxito de la estrategia a través de este canal.

9.3. Análisis de la evolución del Canal de Venta Telefónica y su perfil de cliente

La realidad del Canal de Venta Telefónica muestra una cartera basada íntegramente en los ramos de Auto (91,41%) y Salud (7,35%). En un segundo plano, y con muy poco peso, encontramos el producto de Multirriesgo Hogar (0,59%). Esta composición de cartera es consecuencia del alcance actual a nivel de producto al que tiene acceso ya que, al igual que comentábamos en el apartado de Venta por Internet, las particularidades del canal a día de hoy sólo hacen posible la comercialización de productos dirigidos a particulares y con los que el cliente se siente cómodo al contratarlos vía telefónica.

COMPOSICIÓN CARTERA CANAL DE VENTA TELEFÓNICA		CUOTA DE MERCADO CANAL DE VENTA TELEFÓNICA	
Vida	0,52%	Salud	Asist. Sanit. Ind. 3,52%
Salud	7,35%		Asist. Sanit. Col. (no Adm. Púb.) 0,57%
Accidentes personales	0,02%		Asist. Sanit. Col. (Adm. Púb.) -
Autos	91,41%		Total Asist Sanitaria 2,02%
RC	0,00%		Salud Enfermedad 0,04%
Incendios	-		Total Salud 1,77%
Multirriesgos	0,59%	Accidentes personales	0,03%
Transportes	0,00%	Autos	9,50%
Decesos	0,01%	RC	0,00%
Resto de ramos	0,09%	Incendios	Riesgos Industriales -
			Resto Incendios -
			Total Incendios -
		Multirriesgos	Hogar 0,24%
			Comercio 0,00%
			Comunidades 0,00%
			Industrial -
			Otros Multirriesgos -
			Total Multirriesgo 0,13%
		Transportes	0,00%
		Decesos	0,01%
		Resto de ramos	0,04%
		Total No Vida	4,10%
		Vida	Individual 0,03%
			Colectivo 0,00%
		Total Vida	0,02%
		Total Negocio	2,19%

Cuadro X. Análisis Cartera: Canal de Venta Telefónica ⁷

Si nos detenemos a observar su posicionamiento en cuanto a cuotas de mercado vemos como el Canal de Venta Telefónica ha logrado una posición altamente competitiva en el mercado de seguros de Auto (9.50%). Este hecho es consecuencia de una estrategia de entrada en este mercado con una política de inversión en publicidad muy elevada, dándose a conocer y captando la atención de los consumidores. Las entidades que han apostado por distribuir seguros a través de este canal han tenido que superar una primera etapa de pérdidas derivadas de la inversión inicial que les ha permitido en la actualidad consolidarse en base a una cartera de pólizas amplia que les permite generar rentabilidad.

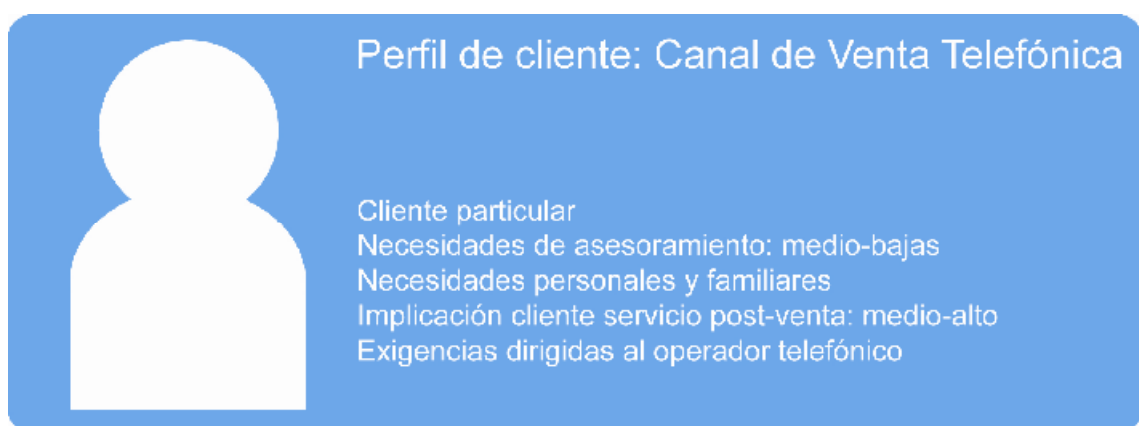
⁷ Fuente: ICEA - Informe Canales de Distribución. Estadística 2008

En cuanto al perfil del consumidor que accede a través del Canal de Venta Telefónica se presenta un cliente que, motivado por los impactos generados por la inversión en publicidad y sus promesas de disponer de un producto asegurador de calidad a menor precios, entiende que la necesidad de buscar una figura que medie la relación con la entidad aseguradora no es necesaria. En todo caso, sí que cree importante la personalización en la venta del seguro para su decisión final de contratar y proveerse de un servicio post-venta.

Las exigencias de los clientes irán dirigidas al operador telefónico, principalmente a la facilidad y agilidad del acceso y el trato personalizado que disponga. Para el cliente, la clave del acceso a este canal es el propio Canal Telefónico que debe demostrar que esta capacitado para asesorar y dar soluciones rápidas a los clientes, evitando dudas, vacilaciones, poco interés por la llamada del cliente o demoras en la atención telefónica en el momento de la llamada del cliente.

Sin llegar al extremo del Canal de Venta por Internet, el cliente del Canal de Venta Telefónica deberá implicarse en las gestiones posteriores a la venta de una forma relativamente importante. Sin ser una gestión completamente individual sí que deberá responsabilizarse de gran parte de los servicios post-venta aportando información o solicitándola a la entidad aseguradora participando muy activamente en este proceso.

Finalmente, a nivel de productos, el cliente de Venta Telefónica buscará soluciones para sus necesidades de cobertura que entienda pueda gestionar sin la necesidad de un tercero. Esto engloba productos enfocados al segmento de particulares, y de los que dispone de información y conocimiento suficiente para poder realizar la contratación de forma directa. De ello se desprende el gran peso que en la actualidad tienen los seguros de Salud y Autos en este Canal y que responde consecuentemente a la estrategia de perfil de cliente y producto al que se dirigen.



Perfil de cliente: Canal de Venta Telefónica

- Cliente particular
- Necesidades de asesoramiento: medio-bajas
- Necesidades personales y familiares
- Implicación cliente servicio post-venta: medio-alto
- Exigencias dirigidas al operador telefónico

Cuadro XI. Perfil de Cliente: Canal de Venta Telefónica

10. El Canal de Oficinas de la Entidad y Empleados

El Canal de Venta a través de Oficinas de la Entidad y Empleados es actualmente el principal canal de venta directa de seguros en cuanto a ingresos totales. El peso de este canal que años atrás llegó a ser muy significativo está manteniendo una tendencia decreciente con el paso del tiempo lo que no hace más que señalar la creciente competencia existente entre los diferentes canales del mercado y que esta forma de distribución de seguros, en ciertos aspectos, se considera más propia del pasado.

En todo caso, históricamente las aseguradoras entendieron que existía un segmento de clientes que prefería personarse en la oficina y entablar la relación contractual directamente con la entidad o que, por otro lado, valoraba la posibilidad de que los empleados de la entidad gestionaran directamente su póliza, es en ese sentido por el que se sigue considerando este canal como una forma de distribución. En cualquier caso, si en la actualidad tiene un peso importante probablemente se deba a desajustes en la contabilización y asignación de primas por canal para alguna de las compañías del mercado asegurador.

10.1. Principales características y descripción del Canal de Oficinas de la Entidad y Empleados

Como definición, agrupa la distribución de seguros que se realiza a través de la venta en oficinas o por empleados de la entidad en las que no intervengan un mediador, el teléfono o Internet.

Este canal identifica toda compra de un producto asegurador que cualquier cliente realice personándose o contactando directamente con la entidad aseguradora por lo que el proceso de venta es totalmente transparente. Es decir, en este caso no existe intervención de ningún otro canal y es el cliente en persona quien accede al establecimiento, oficina o entra en contacto con algún empleado de la entidad aseguradora y a través de alguna de estas figuras se realiza la compra y gestión del seguro.

El proceso de contratación de pólizas se produce principalmente para riesgos de suscripción sencilla, que fácilmente se adaptan a las necesidades de los clientes y para los que tanto cliente como empleado u oficina tienen un conocimiento bastante amplio.

10.2. Las ventajas del acceso a través del Canal de Oficinas de la Entidad y Empleados

La profesionalización de los Canales de Agentes y Corredores, la aparición de nuevos canales y la menor apuesta de las entidades aseguradoras por este canal han tenido como consecuencia una reducción paulatina de su cuota de mercado en los últimos años en favor del resto. Por otro lado, las oficinas de la

entidad son elementos a los que cualquier cliente de cualquier canal puede acceder por lo que no representa un elemento competitivo muy importante para los demás canales y más bien suele utilizarse en la actualidad como una herramienta de soporte.

Para el Canal de Oficinas de la Entidad las principales ventajas competitivas respecto al resto de canales son las siguientes:

- **Acceso directo a la Entidad Aseguradora:** nadie mejor que los empleados de la propia entidad tienen la capacidad de asesorar a los clientes sobre sus propios productos.
- **Generador de confianza:** es el único canal que realmente personifica a la entidad aseguradora por lo que el aporte humano junto al contacto directo con la entidad dotan a la relación “cliente – aseguradora” de una generación de confianza mayor que en el resto de canales.

10.3. Análisis de la evolución del Canal de Oficinas de la Entidad y Empleados

En la actualidad la cartera del Canal de Oficinas de la Entidad y Empleados está compuesta principalmente por los ramos de Salud (41,53%), Autos (25,03%) y Vida (18,52%). En un segundo nivel destaca el volumen de ingresos gestionados a través de los Multirriesgos (4,92%), Decesos (3,85%) y el Resto de ramos (2,93%)

En cuanto a la cuota de mercado este canal destaca por la cuota de mercado de la que dispone en el ramo de Salud (54,16%), motivado por la cuota alcanzada en los productos de Asistencia Sanitaria (58,49%). Caber destacar también la cuota de mercado de los ramos de Auto (14,07%) y Decesos (19,84%).

COMPOSICIÓN CARTERA CANAL DE OFICINAS Y EMPLEADOS		CUOTA DE MERCADO CANAL DE OFICINAS Y EMPLEADOS		
Vida	18,52%	Salud	Asist. Sanit. Ind.	45,76%
Salud	41,53%		Asist. Sanit. Col. (no Adm. Púb.)	49,74%
Accidentes personales	1,21%		Asist. Sanit. Col. (Adm. Púb.)	97,92%
Autos	25,03%		Total Asist. Sanitaria	58,49%
RC	1,34%		Salud Enfermedad	26,86%
Incendios	0,17%		Total Salud	54,16%
Multirriesgos	4,92%	Accidentes personales		9,37%
Transportes	0,46%	Autos		14,07%
Decesos	3,85%	RC		5,72%
Resto de ramos	2,93%	Incendios	Riesgos Industriales	3,28%
			Resto Incendios	11,10%
			Total Incendios	6,21%
		Multirriesgos	Hogar	1,34%
			Comercio	5,37%
			Comunidades	7,83%
			Industrial	6,60%
			Otros Multirriesgos	0,94%
			Total Multirriesgo	5,67%
		Transportes		6,23%
		Decesos		19,84%
		Resto de ramos		7,18%
		Total No Vida		10,19%
		Vida	Individual	2,39%
			Colectivo	17,31%
		Total Vida		4,67%
		Total Negocio		11,84%

Cuadro XII. Análisis Cartera: Canal de Oficinas y Empleados⁸

⁸ Fuente: ICEA - Informe Canales de Distribución. Estadística 2008

11. Otros Canales de Distribución

En este capítulo tienen cabida aquellos canales de distribución que por su menor peso en el mercado asegurador no son desglosados en las estadísticas que anualmente aporta ICEA sobre los Canales.

11.1. Principales características y descripción del Resto de Canales de Distribución

Dejando de lado los canales nombrados anteriormente hay que apuntar la existencia de otro tipo de canales que a lo mejor no son importantes en su volumen pero si lo son en la capacidad de segmentar un determinado perfil de cliente. Gracias a ello, a través de acuerdos de distribución la entidad aseguradora es capaz de diseñar una propuesta de valor pensada para satisfacer las necesidades que un colectivo específico diferenciándola de lo que es habitual en el mercado asegurador.

Por otro lado, en la actualidad aparecen nuevos canales que para las entidades aseguradoras deben ser aspectos a tener en cuenta en el medio plazo dada la velocidad con la que se apunta que cambian las necesidades de la sociedad y por ende las tendencias de los consumidores. La observación del entorno es una obligación para cualquier entidad aseguradora puesto que conocer y entender el contexto cambiante de la sociedad será una de las virtudes más buscadas por de cualquier compañía.

Bajo este paraguas tan amplio de canales nos encontramos con elementos de distribución tan dispares como los siguientes la venta por correspondencia, la venta en grandes superficies, la venta en concesionarios de automóvil, la venta a través de agencias de propiedad inmobiliaria,...

11.2. Análisis de la evolución del Resto de Canales de Distribución

En la actualidad la cartera del Resto de Canales está compuesta principalmente por los ramos de Vida (67,98%), Autos (14,45%), Multirriesgos (6,63%) y el Resto de ramos (5,39%).

En cuanto a la cuota de mercado no destaca ningún ramo como predominante o con un peso que quepa considerar como importante en el mercado español de seguros. De hecho, bajo este concepto de “Resto de Canales” podemos encontrar infinidad de canales de distribución completamente diferentes entre ellos. El perfil de cliente y los productos de venta asociados con los que las entidades aseguradoras acceden a ellos tras establecer el acuerdo de distribución se pueden considerar ampliamente heterogéneos entre los canales que componen este capítulo.

COMPOSICIÓN CARTERA OTROS CANALES		CUOTA DE MERCADO OTROS CANALES	
Vida	67,98%	Salud	Asist. Sanit. Ind. 0,09%
Salud	1,08%		Asist. Sanit. Col. (no Adm. Púb.) 0,03%
Accidentes personales	1,03%		Asist. Sanit. Col. (Adm. Fúb.) -
Autos	14,45%		Total Asist Sanitaria 0,06%
RC	1,67%		Salud Enfermedad 0,22%
Incendios	0,11%		Total Salud 0,10%
Multirriesgos	6,63%	Accidentes personales	0,54%
Transportes	1,44%	Autos	0,56%
Decesos	0,22%	RC	0,49%
Resto de ramos	5,39%	Incendios	Riesgos Industriales 0,03%
			Resto Incendios 0,93%
			Total Incendios 0,37%
		Multirriesgos	Hogar 0,78%
			Comercio 0,23%
			Comunidades 0,26%
			Industrial 0,21%
			Otros Multirriesgos 1,01%
			Total Multirriesgo 0,53%
		Transportes	1,26%
		Decesos	0,08%
		Resto de ramos	0,91%
		Total No Vida	0,49%
		Vida	Individual 0,33%
			Colectivo 6,11%
		Total Vida	1,18%
		Total Negocio	0,81%

Cuadro XIII. Análisis Cartera: Otros Canales ⁹

⁹ Fuente: ICEA - Informe Canales de Distribución. Estadística 2008

PARTE III (capítulos 12 a 18)

La tercera parte de la Tesis tiene como objetivo resaltar los elementos clave que hacen de la gestión multicanal una estrategia de éxito. En este sentido, los siguientes capítulos mostrarán a qué procesos debe prestarse una atención especial y se apuntarán las diferentes herramientas o caminos a seguir.

12. Elementos Clave de la Estrategia Multicanal - Introducción

La tercera parte de la Tesis plantea la posibilidad de crear un modelo exclusivo de gestión de la entidad aseguradora bajo el paraguas de la estrategia multicanal. En este sentido llegamos al punto donde se plantea la viabilidad de alcanzar una operativa global de apoyo y focalización en la estrategia multicanal. Multitud de preguntas pueden surgir cuando la entidad aseguradora se enfrenta a la multicanalidad, pero ante todo nos preguntamos:

¿Es viable la estrategia multicanal en el mercado asegurador?

Por las experiencias desarrolladas en la última década por multitud de entidades aseguradoras españolas podemos concluir que esta estrategia es viable. Entonces, nos asalta una nueva duda, basada en lo que podemos entender como competencia multicanal o la búsqueda de la ventaja competitiva multicanal:

¿Cuáles son los aspectos clave que hacen de la estrategia multicanal una estrategia de éxito?

En los siguientes capítulos abordaremos los que consideramos como aspectos clave de la multicanalidad ofreciendo al mismo tiempo algunas pautas para la mejora en su gestión con el objetivo de para poder alcanzar un grado óptimo en el desarrollo de la estrategia multicanal.

Como punto de partida, debemos pensar que la multicanalidad hace referencia esencialmente a la capacidad de una entidad aseguradora para el acceso a grupos de clientes con elementos comunes (lo que denominamos segmentos) a través de diferentes canales, con una propuesta de valor específica para cada “segmento – canal”.

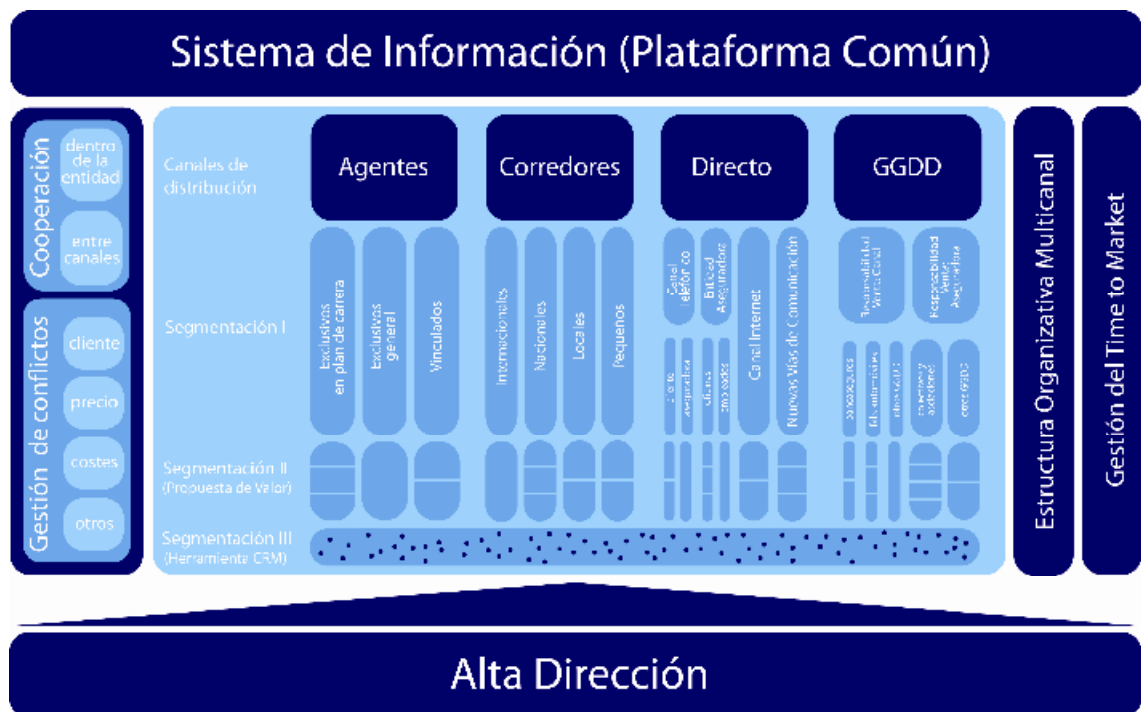
La estrategia multicanal obligará a la entidad aseguradora a definir una adecuada transformación de parte de sus actividades con el objetivo de adaptar la operativa de la entidad hacia un modelo en el que la convivencia de diferentes canales y el acceso a un mayor mercado potencial de clientes sean lo más eficientes y exitosas posible.

De los muchos aspectos que inciden en la multicanalidad, a lo largo de los siguientes capítulos se mostrarán aquellos que se consideran vitales en la gestión e implantación óptima del modelo. A través de una gestión eficiente de estos elementos, la entidad estimulará la mejora continuada con el objetivo de

alcanzar un grado de diferenciación que les permita avanzar al resto de competidores, logrando así una ventaja competitiva en la gestión de estos procesos. En esta línea, se considerarán procesos clave en la gestión del entorno multicanal los siguientes:

- Papel Motivador de la Alta Dirección (capítulo 13)
- Segmentación y Adaptación de Propuestas de Valor a Clientes (capítulo 14)
- Los Sistemas de Información – Plataforma Común (capítulo 15)
- Estructura Organizativa Multicanal (capítulo 16)
- Velocidad de Acceso a los Mercados o Time to Market (capítulo 17)
- Gestión de Conflictos y Cooperación (capítulo 18)

Para hacer más sencillo el seguimiento de los próximos capítulos nos ayudaremos del siguiente esquema (cuadro XIV), donde se representan los factores clave de la estrategia multicanal. Para cada capítulo mostraremos en que parte del cuadro nos encontraremos con el objetivo de facilitar el seguimiento al lector (para un esquema de mayor tamaño ver ANEXO I)



Cuadro XIV. Elementos clave de la Multicanalidad

13. La Alta Dirección como motor de la Estrategia y la Cultura Multicanal

En cualquier estrategia empresarial que se precie la principal base para que su éxito sea una realidad se fundamenta en el compromiso de la Alta Dirección y su capacidad para entender cuales son las debilidades y fortalezas de la entidad, conocer las oportunidades o amenazas del mercado y en que medida va a evolucionar el mismo para posicionarse en el enfoque de futuro más adecuado.

Asimismo, en el proceso que lleva a la consecución de la estrategia será vital entender que su primera definición y objetivos pueden variar con el paso del tiempo. Estos procesos no tienen porque ser inalterables, de la misma manera que el mercado y los clientes no tienen porque mantenerse en un mismo estado durante el paso de los años, de tal manera que es esencial seguir observando lo que sucede día a día en el mercado e ir adaptando las decisiones para hacer del camino hacia el objetivo estratégico el más acertado posible.

En esta línea, el compromiso y trabajo diario de la Alta Dirección es el principal motor de cualquier estrategia. Su entrega, dedicación y esfuerzo serán la guía que permita a toda la organización establecer y poner en marcha todos los mecanismos para poder lograr los objetivos. En definitiva, la primera misión, y sin duda la más importante, es trasladar a todos los colaboradores internos cual es el posicionamiento estratégico de la compañía y como va a alcanzar sus objetivos.



Cuadro XV. Elementos clave – Alta Dirección

Las entidades capaces de generar el compromiso necesario en sus empleados serán las que en mayor medida alcancen el éxito de forma más rápida y eficiente. Esta primera acción es responsabilidad de la Alta Dirección que encontrará en los empleados a los principales socios para la consecución de la estra-

tegia empresarial. Ellos y ellas serán los facilitadores para que lo que se define como una estrategia llegue a consolidarse como un hecho.

Cuando hablamos de estrategias multicanal, el fomentar este compromiso inicial es una pieza clave y necesaria para el entendimiento de lo que quiere hacer y a donde quiere dirigirse la entidad. La decisión de competir con una estrategia multicanal puede llegar a generar infinidad de dudas además de conflictos entre diferentes departamentos o figuras importantes de la entidad. Evitar cualquier enfrentamiento o mal entendimiento antes de su implantación generará una transición más fluida y ante todo una colaboración más estrecha entre empleados destinados a dar soporte a diferentes canales.

Por otro lado, al empleado es la forma humana de la entidad aseguradora, lo que significa que será la voz que, en primera instancia, trasladará al exterior los objetivos y motivaciones de la entidad. Dar unas pautas claras y comprensibles sobre la estrategia multicanal ayudará a promover y entender hacia donde va la entidad, motivando el compromiso y fomentando la colaboración e interrelación continuada de todo el equipo hacia un objetivo común.

La segunda responsabilidad de cualquier organización es informar a los respectivos colaboradores externos de una forma fácil, comprensible y sincera de cual es el enfoque de distribución que quiere llevar a cabo la entidad, los motivos derivados de esta decisión y la forma con la que se estructurará la misma para ofrecer el máximo soporte a las necesidades de distribución de cada unos de los canales.

La estrategia multicanal no tiene como objetivo la guerra o disputa entre los diferentes entes que intermedian las relaciones “cliente – aseguradora”. Al contrario, el objetivo es mejorar las capacidades de acceso de los clientes a la compañía y fomentar la cultura del seguro en la población ofreciéndoles diversas vías de acceso al mundo asegurador en un entorno competitivo en el que la adaptación al cliente sigue siendo una de las principales claves de éxito.

La cultura multicanal necesita de tiempo y esfuerzos para que la compañía aseguradora, representada por sus colaboradores, sea capaz de entender y trasladar a los colaboradores externos que esta es la estrategia óptima a seguir y como debe seguirse. Hay que entender cuales son las normas, en que ámbitos trabajar, hasta donde se limita la acción de un canal, qué acciones se pueden realizar de forma conjunta, como se puede y debe apoyar el desarrollo individual de cada canal,... En conclusión, el trabajo inicial de compromiso debe fortalecerse con el paso del tiempo a base de estrategias de mejora con el objetivo de satisfacer a todos los canales en su justa medida.

Es esencial entender que la realidad actual del mercado ofrece nuevos retos entre los que sin lugar a dudas se encuentra la multicanalidad con la que hay que convivir con una mentalidad de superación y adaptación. La Alta Dirección de las entidades aseguradoras que decidan apostar por la estrategia multicanal deberá liderar este cambio de cultura empezando por sus empleados y con el objetivo de trasladarlo finalmente a los colaboradores externos que sin lugar a dudas serán piezas clave en la consecución final de los éxitos empresariales.

14. Segmentación

La segmentación es actualmente la base de cualquier estrategia aseguradora que considere el éxito como el único objetivo a alcanzar. En esta línea, cualquier acción de comercialización, gestión de personas, desarrollo de herramientas informáticas, cambio en el modelo operativo,... deberá valorarse según un enfoque de segmentación. La sentencia “café para todos” no tiene validez en el actual mercado asegurador español por lo que toma mayor importancia la eficacia de las entidades en desgranar y fomentar la segmentación.

En las entidades que desarrollan estrategias multicanal la segmentación pasa de ser una mera práctica empresarial a ser una actitud cultural habitual en el día a día de la organización. Por lo tanto, se entiende la segmentación como la capacidad que tiene la entidad para descubrir y atender cualquier aspecto organizativo y comercial desde una perspectiva lo más individualizada posible teniendo en cuenta la barrera presupuestaria marcada por el necesario equilibrio en costes.



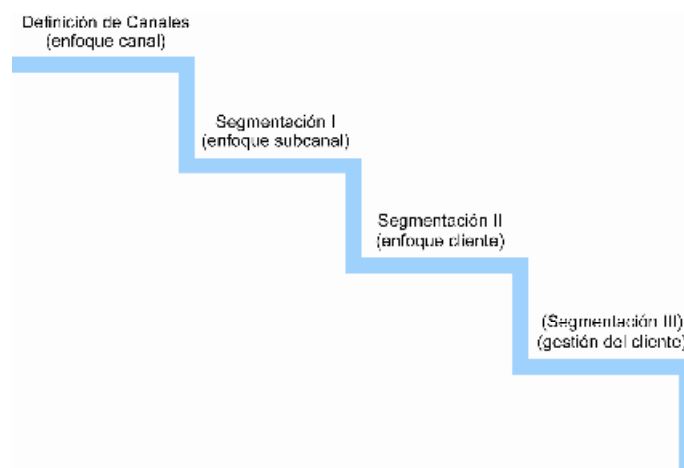
Cuadro XVI. Elementos clave – Segmentación

El proceso de mejora en la segmentación deberá ir acompañado de una mejora de las herramientas de trabajo, para permitir a la entidad ser mucho más eficiente, o de una reducción del coste asociado a las operaciones que inciden en la segmentación.

En cualquier caso, y en cuanto a la estrategia multicanal concierne, la segmentación debe atacarse de forma escalonada desde el elemento más global (canal) al elemento más individual (cliente). Cada nivel de segmentación debe permitir diferenciar los elementos que los configuran entre sí y al mismo tiempo diseñar estrategias diferenciadas para cada uno de ellos. Será clave disponer de objetivos e informes de seguimiento detallados para cada elemento de cada nivel.

Podemos definir los diferentes niveles de segmentación de la siguiente manera:

- **Definición de Canales dentro de la Entidad Aseguradora – Enfoque Canal:** identifica los diferentes canales de forma general en base al tipo de aportador de negocio. Es lo que se denomina enfoque canal (capítulo 3.2) y tiene como objetivo satisfacer las necesidades que genera el canal de distribución en si mismo. Es importante apuntar, que a diferencia de la definición trasladada en la parte II (capítulos 4 a 11) aquí nos focalizamos en el aportador de negocio para definir cada uno de los canales, por lo que los canales de distribución señalados como punto de partida de la estrategia multicanal en la parte III no tienen por que coincidir con los de la parte II.
- **Segmentación I – El Enfoque Subcanal:** el primer nivel profundiza en la definición de canal. Esta segmentación parte del hecho que la definición anterior de canal se considera demasiado heterogénea por cuanto es necesario buscar segmentos de menor tamaño y mayor diferenciación a los que realizar propuestas de valor concretas. La metodología de segmentación en este nivel no será única para todos los canales, cada canal tiene unas características que le hacen diferente al resto y en base a ellas debemos proceder a la segmentación. En definitiva, será esencial definir previamente el “driver” o “elemento decisor” en el que basamos la segmentación de cada canal
- **Segmentación II – Enfoque Cliente (segmentos):** el segundo nivel tiene como objetivo mostrar las herramientas que permiten a la entidad aseguradora la detección de grupos de segmentos de clientes a los que es factible y rentable satisfacer sus necesidades a través de una propuesta de valor conjunta.
- **Segmentación III – Gestión del Cliente:** el último nivel trata de entender al cliente como un elemento individual y como la entidad aseguradora puede gestionarlo.



Cuadro XVII. Elementos clave – Niveles de Segmentación

El diseño de una buena estructura de segmentación es una pieza clave para que la estrategia multicanal sea mucho más que la mera tarea de distribuir seguros. La cultura de segmentación integrada en la compañía multicanal es impulsada al mismo tiempo por los canales, que exigen un trato diferencial a la del resto de figuras con las que compiten en el mercado, y por los clientes, que exigen la adaptación de los productos y servicios a sus necesidades individuales.

El objetivo final de la segmentación será generar elementos de información que permitan la retroalimentación de los diferentes niveles. La mejora constante en la búsqueda y detección de nuevos segmentos de clientes o formas de organización de los canales debe ser una realidad integrada en el día a día de la entidad multicanal.

14.1 Definición de Canales dentro de la Entidad Aseguradora: Enfoque Canal

El aspecto previo al proceso de segmentación multicanal requiere conocer los canales a los que nos dirigimos. Esta afirmación puede parecer una obviedad, sin embargo deja de serlo cuando entendemos que una mala definición tiene como consecuencia la pérdida de oportunidades de negocio, ya sea porque se intenta satisfacer a 2 canales sensiblemente diferentes con la misma propuesta de valor, porque la gran cantidad de canales definidos genera unos costes muy por encima de los que la entidad puede soportar (se destruye el aprovechamiento de las sinergias en costes) o bien porque la estructura organizativa que gira alrededor de la estrategia multicanal no es la adecuada para los canales existentes.

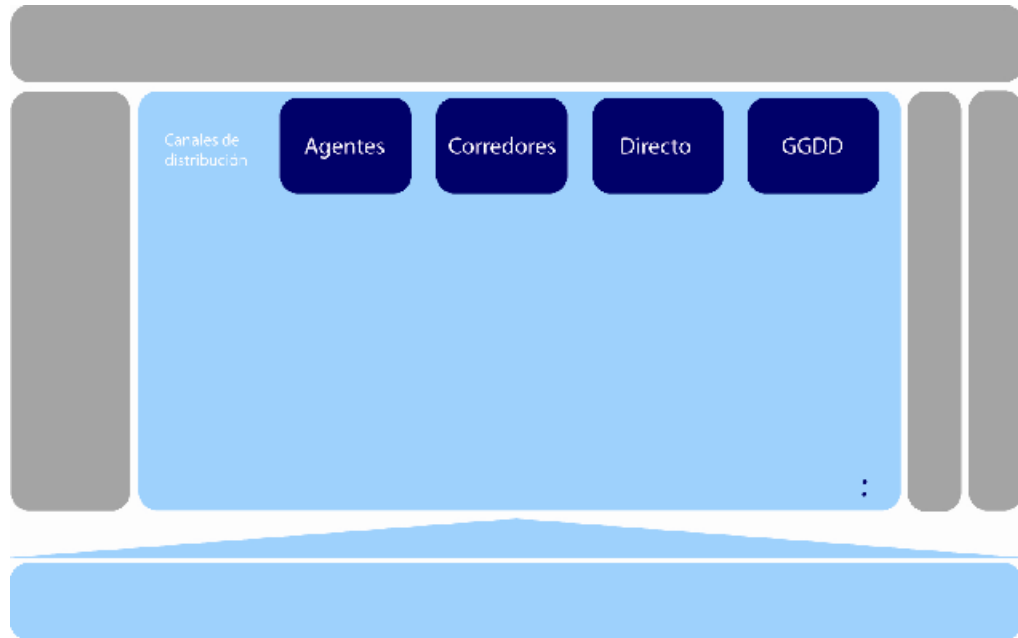
Si bien es cierto que la descripción de canales comentada en el apartado 4.1 contempla el grueso de los elementos de venta y comunicación entre cliente y entidad aseguradora, debemos tener en cuenta que el canal de distribución puede clasificarse de otra manera en la que el elemento diferencial pasa a ser el aportador de negocio y no la forma o enlace de comunicación entre cliente y entidad aseguradora. En este sentido, el canal, definido en base al aportador de negocio, puede llegar a disponer de distintos puntos de acceso (internet, teléfono, personalmente,...) a través de los que pueden comunicarse con sus clientes ya sea en procesos de oferta, venta o servicio post-venta.

Esta clasificación estratégica es consistente con el enfoque de canal (comentado en el apartado 3.2) por el que la compañía determina como eje central de su estrategia el canal de distribución. En base a ello intenta satisfacer las necesidades de cada canal con la aspiración final de maximizar el resultado de los objetivos estratégicos de cada figura en lo que podemos definir como una estrategia en la que ambos deben salir ganando.

Como principal ventaja, se dispone de una definición de canal que ya no limita su tipología al acceso y servicio de clientes desde un mismo punto de acceso (definición utilizada en la Parte II – capítulos 4 a 11). La nueva definición permite generar acciones comerciales y de servicio a través de diferentes herramientas por parte de un mismo aportador. Cruzar la barrera de la autolimitación en

estrategias de comercialización en la estructura multicanal es el primer paso para entender que se puede competir en todos los ámbitos empresariales siempre que sea en un entorno de rentabilidad

De esta manera, y a diferencia de la definición realizada en la parte II, podemos observar la siguiente clasificación de canales de distribución:



Cuadro XVIII. Elementos clave – Canales de distribución – Enfoque empresa

- **Canal de Agentes:** representa el modelo habitual de distribución en el que la figura clave en el encuentro “cliente – entidad aseguradora” es una persona física o jurídica que actúa como agente afecto o vinculado a la entidad aseguradora. La aseguradora a través de estos emprendedores crea una red de oficinas en las que se venden exclusivamente sus seguros.
- **Canal de Corredores:** en este caso el contacto “cliente – entidad aseguradora” se realiza a través de unos profesionales independientes, sin ningún vínculo con las compañías aseguradora, con el objetivo de asesorar a los clientes sobre la mejor propuesta de seguro en términos de precio, calidad y adaptabilidad a sus necesidades que exista en el mercado.
- **Canal de Directo:** el nexo “cliente – entidad aseguradora” es inmediato y no aparece ninguna figura mediando la transacción entre las 2 partes. En este canal podemos incluir a las oficinas de la entidad, el canal telefónico o Internet.
- **Canal de Grandes Distribuidores:** los acuerdos con entidades que inicialmente no tienen un vínculo directo con la comercialización del seguro permiten a las entidades aseguradoras ofrecer una propuesta de valor más exclusiva y de mayor enfoque a las necesidades de un segmento de clientes concreto, diferenciándola de la de sus competidores. Se combinan los conocimientos del cliente segmentado por la propia naturaleza del socio y las

habilidades para la construcción de una propuesta de valor adecuada que aporta la compañía de seguros. En este grupo encontramos la Bancaseguros, los Colectivos y Asociaciones, los Fabricantes de Automóviles y el resto de Grandes Distribuidores

Una buena definición de canales debería entrar a segmentarlos con el objetivo mínimo de establecer 2 y hasta 3 grados distintos de segmentación. Es lo que denominamos primer nivel de segmentación.

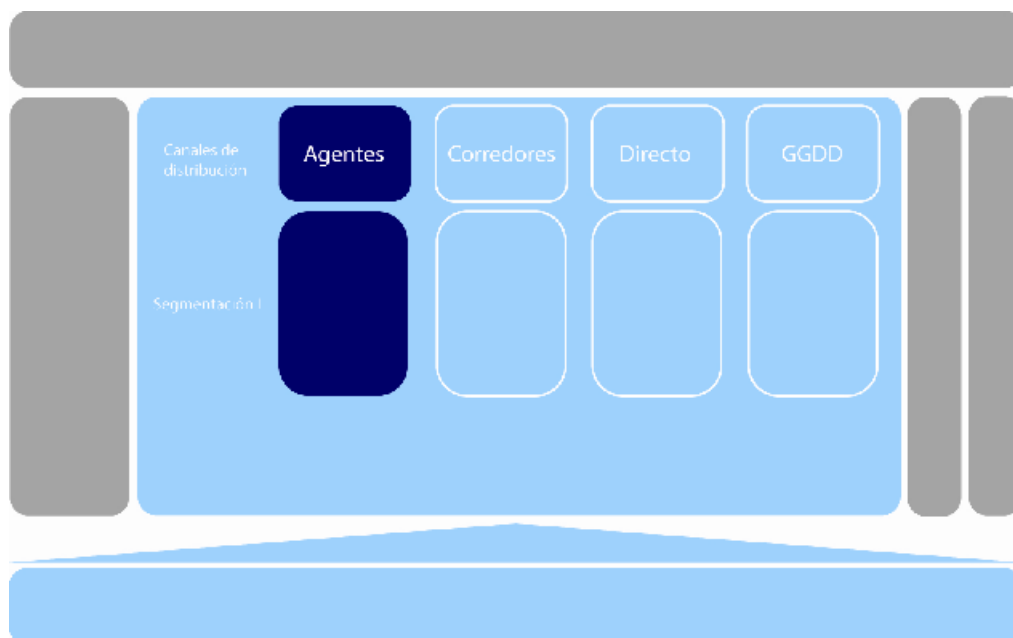
14.2 Segmentación I – El Enfoque Subcanal

La primera pata de la segmentación nos obliga a profundizar mucho más en cada uno de los canales. Esta decisión viene motivada por el hecho de que la definición de canales no es suficiente ya que muestra una división demasiado grande y con mucha heterogeneidad. En este sentido el primer nivel de segmentación tiene como objetivo obtener segmentos mucho más concretos a nivel de canal que denominaremos subcanales

La subcategorización de los canales deberá analizarse individualmente por canal. En primer lugar se detectará el “driver” o la variable de segmentación. Es decir, para cada canal se identificará el elemento en base al cual se segmentará el canal (segmentación nivel I). Posteriormente, y en base al “driver” de segmentación, se identificarán los diferentes subcanales.

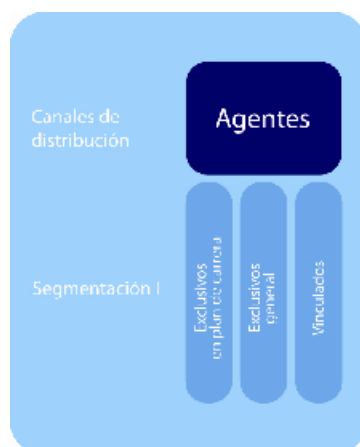
14.2.1 Segmentación I – El Canal de Agentes por tipología

El “driver” de segmentación para el Canal de Agentes partirá de la tipología de Agente que interactúa con la entidad aseguradora. Se detectarán 3 subcanales: los Agentes Exclusivos en Plan de Carrera, los Agentes Exclusivos y los Agentes Vinculados (ver apartado 5.2 para una definición más exhaustiva)



Cuadro XIX. Elementos clave – Segmentación I – Canal de Agentes (1)

- **Agentes Exclusivos en Plan de Carrera:** agentes que han sido introducidos en la entidad a través de planes de formación
- **Agentes Exclusivos:** agente de seguros que mantiene vínculos a través de un contrato de agencia con una única entidad aseguradora y que no se incluye en un Plan de Carrera.
- **Agentes Vinculados:** agentes de seguros que puede celebrar contratos de agencia con diversas entidades aseguradoras.



Cuadro XX. Elementos clave – Segmentación I – Canal de Agentes (2)

14.2.1.1 Segmentación I – Agentes Exclusivos en Plan de Carrera

La segmentación inicial nos muestra una categoría formada por los Agentes Exclusivos en Plan de Carrera a los que es necesario contemplar en base a unas directrices diferentes puesto que los objetivos que tiene definidos, su capacidad de comercialización y su independencia financiera son totalmente diferentes a las del resto de Agentes.

Es importante realizar un seguimiento continuado de este subsegmento del Canal de Agentes para observar como evoluciona, y realizar comparativas derivadas de las experiencias anteriores, con el objetivo de poder eliminar aquellos candidatos para los que se anticipa que no lograrán el éxito deseado y focalizar los esfuerzos en aquellos Agentes en Plan de Carrera que responden positivamente a los esfuerzos de aprendizaje realizados. Éstos últimos serán los que, con el paso del tiempo, se mostrarán como los verdaderos aportadores de negocio futuro para la entidad.

Las principales claves de segmentación para este subcanal se dividen en 3 bloques: resultado, posicionamiento y elementos relacionales:

- **Bloque de resultados:** el objetivo del mismo es establecer seguimientos habituales sobre los resultados que obtiene cada uno de los Agentes en Plan de Carrera. Algunos elementos a considerar serán:
 - Crecimiento

- Resultado
 - Comisiones y gastos de gestión asociados al Agente
 - Consecución de los objetivos
 - Evolución en el tiempo
- **Bloque de posicionamiento:** a través de este bloque la entidad aseguradora debe ser capaz de entender la realidad actual del Agente y su previsión futura de seguir en esa línea. El objetivo es, a través del estudio de su posicionamiento, entender cual es el verdadero potencial del Agente. Algunos elementos a considerar serán:
 - Volumen de cartera
 - Mix de cartera
 - Situación geográfica
 - **Bloque de elementos relacionales:** permite evaluar el grado de compromiso del Agente y el deseo del mismo por desarrollar una carrera profesional de largo recorrido en la entidad. Algunos elementos a considerar serán:
 - Años de permanencia en la compañía
 - Alineación con la estrategia de la compañía
 - Actitud de mejora y aprendizaje

El análisis permitirá a la entidad realizar una doble valoración del Agente:

- **Valoración Individual:** permitirá tener una visión individual de cada Agente con el objetivo de realizar un seguimiento exhaustivo de sus resultados en relación a sus objetivos y poder detectar elementos de mejora.
- **Valoración comparativa:** a través de un sistema de puntuación global la entidad aseguradora tendrá una potente herramienta de valoración para todo el segmento de Agentes en Plan de Carrera. Los resultados de cada uno se podrán incluir en una representación gráfica que permita a la entidad detectar aquellos Agentes para los que la elaboración del plan de carrera ha tenido mayor éxito. Esto ayudará a efectuar futuras acciones de mejora o modificaciones en la definición de planes de formación generando un mayor porcentaje de éxito en la selección de Agentes antes de integrarlos en la propia red.

Por supuesto este segmento pasará a formar parte del resto de agentes cuando alcance la madurez suficiente. En cualquier caso, su seguimiento seguirá siendo vital para conocer hasta que punto los esfuerzos de formación han sido rentables, cuando se han rentabilizado y en que medida son mejores o peores que los resultados obtenidos con la captación de agentes fuera del Plan de Carrera

14.2.1.2 Segmentación I – Resto Agentes Exclusivos y Vinculados

Los Agentes, por su vinculación con la Entidad deben ser tratados de forma muy diferente al resto de canales de la Compañía. Bajo esta denominación se

agrupan todos los intermediarios que deciden trabajar de forma exclusiva para una entidad o de forma vinculada con varias entidades.

La compañía aseguradora debe facilitarles el máximo apoyo ya no sólo a nivel de comercialización sino también en cuanto a gestión del día a día. En esta línea es importante mapear a todos los Agentes para destacar aquellos en los que es factible y rentable realizar esfuerzos comerciales y de apoyo en la gestión sobre aquellos agentes para los que estos esfuerzos deben ofrecerse desde otra perspectiva (apoyo telefónico, menor presupuesto,...)

El Canal de Agentes debe crecer mano a mano con la entidad aseguradora por lo que es tarea de ambos el abordar los puntos débiles o aspectos deficitarios para convertirlos, a través de planes de acción, en fortalezas y beneficios. La segmentación del Canal de Agentes, por lo tanto, se basará en la definición de diferentes conceptos cualitativos y cuantitativos que deben ayudar a la entidad a realizar un desglose con la misión de dar un servicio acorde con el compromiso que mantenga el Agente con la organización y sus resultados:

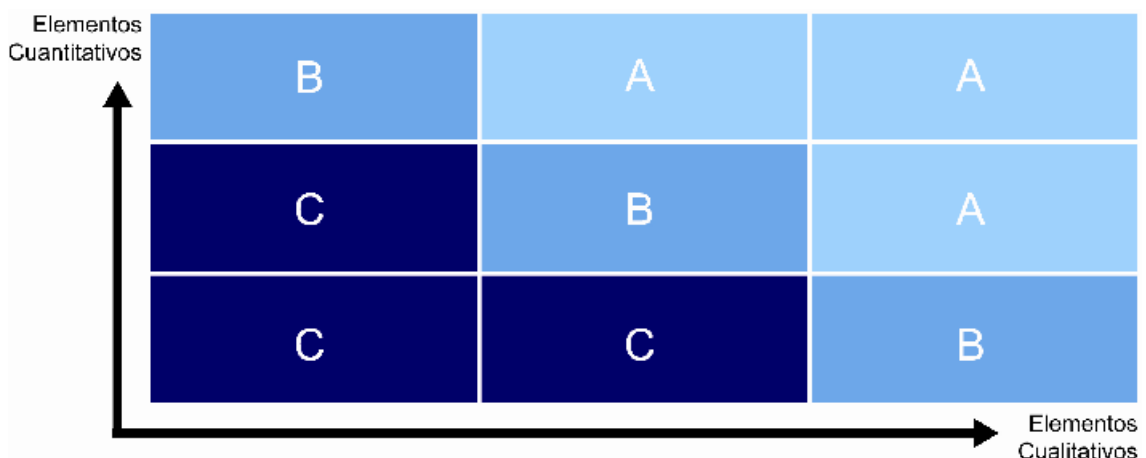
- **Elementos cuantitativos:**

- Crecimiento
- Resultado
- Comisiones y gastos de gestión asociados al Agente
- Consecución de los objetivos
- Evolución en el tiempo
- Mix de cartera
- Volumen de cartera

- **Elementos cualitativos:**

- Tipo de Agente: Exclusivo o Vinculado
- Situación geográfica
- Años de permanencia en la compañía
- Alineación con la estrategia de la compañía

La categorización nos mostrará un panel que permitirá asignar a cada Agente en su casilla correspondiente de tal manera que la entidad aseguradora tendrá la capacidad de realizar acciones segmentadas en base al perfil del Agente.



Cuadro XXI. Elementos clave – Panel de Categorización Agentes

La matriz obligará a enfocar las acciones en ayudas para la mejora en la gestión del día a día (enfoque cualitativo de las acciones) o en ayudas para la mejora en las habilidades para la consecución de resultados (enfoque cuantitativo de las acciones).

Además, la interrelación “Agente – Aseguradora” vendrá determinada por la posición que se establezca dentro de la matriz. Para las casillas “A” se deberá ofrecer todo el apoyo necesario y una conexión más ágil a la entidad para poder mantener la capacidad competitiva mostrada hasta la fecha. La diagonal “B” mostrará aquel segmento de Agentes con los que la entidad deberá trabajar para alcanzar el siguiente nivel ya sea a través de acciones en mejora de resultados o en mejora de gestión. Finalmente el segmento “C” motivará una relación con la entidad menos directa, a través de herramientas de autogestión y Call Centers o llegando al punto de cancelar la relación comercial con el Agente si se considera adecuado.

Este análisis no únicamente debe ser un elemento de categorización de los Agentes Exclusivos, también debe permitir realizar un seguimiento y entender que es lo que sucede en la red comercial del Canal de Agentes. Se tomarán las medidas necesarias en caso de que el Agente no logre los objetivos definidos o en el caso de observar desviaciones atípicas en su comportamiento habitual. Cabe añadir que los Agentes situados en el extremo superior de la matriz deberán tener un seguimiento diferenciado por su importancia, valor aportado al negocio y sobretodo por ser los que, en mayor medida, serán máspreciados por la competencia.

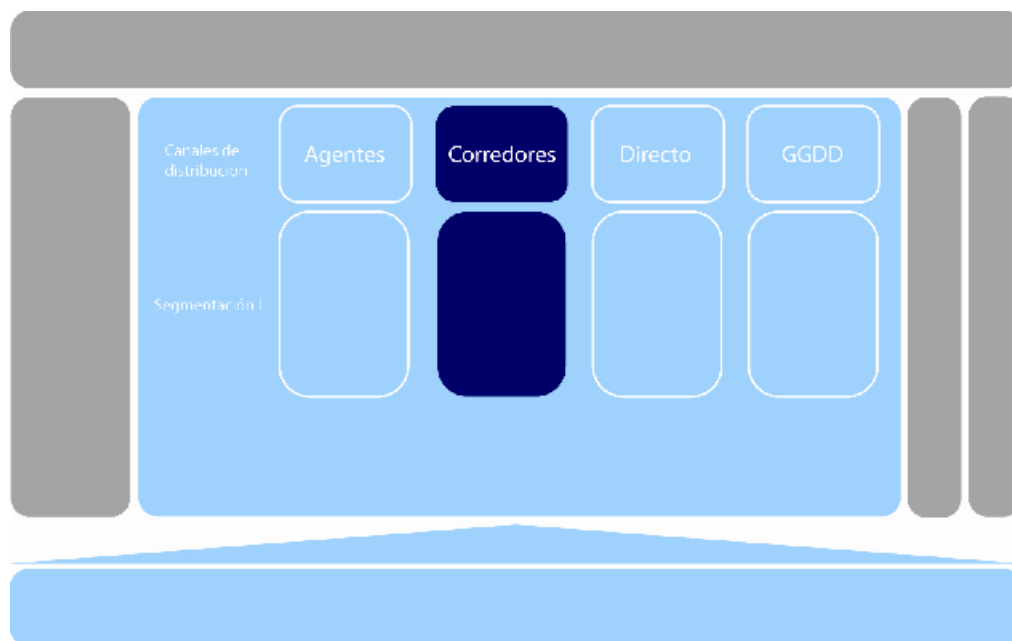
14.2.2 Segmentación I – El Canal de Corredores por volumen

El análisis de segmentación del Canal de Corredores debe entender que la total independencia de los mismos respecto a las entidades aseguradoras es uno de sus principales hechos diferenciales. Esta independencia permite al corredor trabajar y al mismo tiempo distribuir la cartera de clientes y pólizas entre diferentes entidades. El apoyo a la gestión, como aspecto cualitativo de mejora, pasa a un segundo plano ya que las entidades aseguradoras no pueden ofrecer servicios de formación ni de apoyo directo a los Corredores.

A diferencia del Canal de Agentes el “driver” de segmentación para el Canal de Corredores se basará en el volumen de primas que gestionan. El hecho de segmentar el Canal de Corredores implica la responsabilidad de conocer como está estructurado el mercado. En este canal tienen cabida infinidad de actores, cuyas características son completamente diferentes, lo que hace importante entender la situación del mercado y la posición de la compañía respecto al total de volumen intermediado por el Canal de Corredores.

El primer objetivo de segmentación para este canal es ir al mercado y detectar qué corredores existen, los mercados y productos en los que están enfocados, cuánto volumen intermedian con la entidad aseguradora, quiénes no trabajan con la compañía, dónde están ubicados,... El análisis y posterior dibujo del Canal de Corredores es vital para no caer en el error de realizar una segmenta-

ción basada en la propia cartera, ya que ésta, probablemente, no sea la mejor base para iniciar el análisis.



Cuadro XXII. Elementos clave – Segmentación I – Canal de Corredores (1)

En conclusión, la segmentación del Canal de Corredores, integrará 2 tipos de elementos basados en el volumen de negocio. Por un lado un enfoque destinado a conocer la situación de mercado del Canal y su potencial y por otro lado un enfoque que busca conocer la realidad del negocio dentro de la entidad aseguradora.

La segmentación de mercado servirá para conocer inicialmente las posibilidades que ofrece la comercialización a través de este canal. El estudio permitirá ofrecer de un vistazo la realidad del canal y al mismo tiempo segmentar los diferentes actores en base a su capacidad de comercialización y su profesionalización. En línea con este análisis será básico tener en cuenta variables tan importantes como:

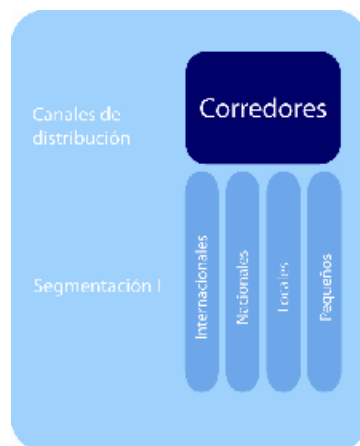
- **Volumen de mercado**
- **Realidad global del mercado en los últimos años**
 - Evolución – Crecimiento
 - Segmentos en desarrollo
- **Segmentación de los Corredores y Corredurías según:**
 - Volumen de negocio intermediado
 - Mix de productos
 - Zona geográfica

Una vez se establezca un mapeo de la realidad de mercado se podrá proceder a integrar en el mismo a la cartera de la propia entidad de manera que se ob-

tendrá una visión clara del posicionamiento y la cuota que se ha alcanzado para cada segmento del mercado del Canal de Corredores. Del mismo análisis se pueden sonsacar aspectos tan diversos como el hecho de estar muy focalizado en un determinado segmento, las oportunidades que se desprenden de la poca participación en otros segmentos y sobretudo la necesidad de abastecer de soluciones y apoyos a los diferentes segmentos de corredores.

La segmentación final del Canal de Corredores irá ligada con el volumen de negocio que, en cierta manera, muestra el potencial real de cada uno de los aportadores. El volumen de negocio permitirá realizar un escalado de corredores según se considere y con ello a través de la segmentación la entidad será capaz de ofrecer una propuesta de valor diferenciada:

- **Brokers Internacionales:** este tipo de corredores requerirá de soluciones mucho más específicas al aportar mucho negocio de empresas, algunas de ellas con actuación en ámbitos internacionales. Sus demandas de servicio a la compañía serán muy superiores a las del resto de subcanales de Corredores. En esta línea requerirán acceso directo a la entidad con interlocutores que dispongan de capacidad de respuesta y decisión inmediata.
- **Brokers Nacionales:** en este bloque se situarán aquellos corredores que actúan en todo el ámbito territorial español y con un volumen de cartera considerable. La composición de su cartera comprenderá riesgos de empresas y particulares por lo que la entidad aseguradora deberá ofrecer una propuesta de valor que se adapte a las carteras de cada corredor. En ese sentido, corredores especializados en el negocio de empresa deberán tener un acceso más directo a la entidad y con una propuesta mucho más específica. Para el caso de seguros particulares, esta propuesta irá más en línea de las herramientas que dispone la entidad para el conjunto de canales (Contact Center, Oficinas, ...)
- **Brokers Locales:** este perfil de corredor actúa en un ámbito geográfico concreto ya sea porque su estructura organizativa no le permite expandirse o porque está centrado en la oferta de productos aseguradores a un determinado perfil de cliente. En este último caso, la propuesta de valor solicitada a la entidad será mucho más exigente y ésta responderá positivamente siempre y cuando volumen y rentabilidad junto al resto de particularidades de la propuesta de valor estén en línea con las capacidades estratégicas y organizativas de la entidad. Para este último caso, aún teniendo un carácter local la entidad estará dispuesta a satisfacer específicamente las necesidades del segmento de clientes.
- **Pequeños Brokers:** este tipo de corredores tendrán una cartera principalmente enfocada al perfil de cliente particular y de muy poco volumen. Por tal motivo la propuesta de valor que la compañía le ofrecerá irá en línea con el nivel de atención que requiere su volumen de cartera y el perfil de los mismos, es decir un acceso menos directo que para el resto de subcanales de Corredores.



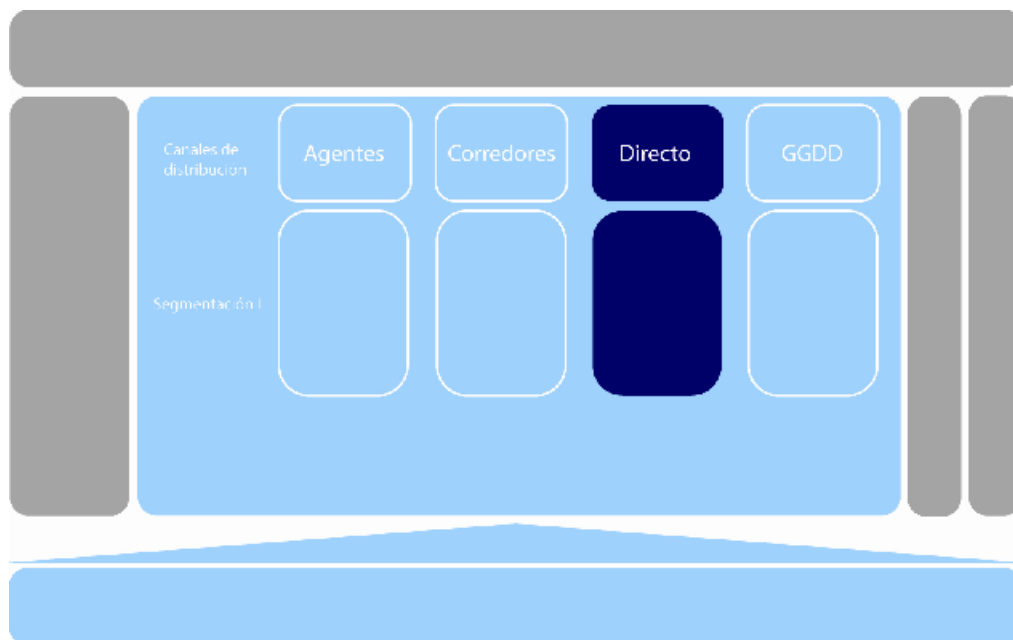
Cuadro XXIII. Elementos clave – Segmentación I – Canal de Corredores (2)

Esta segmentación nos permitirá disponer de las claves para identificar las necesidades de cada uno de los segmentos del Canal de Corredores. La independencia con la que trabajan es uno de sus mayores atractivos de mercado y por lo tanto será tarea de la entidad demostrar que es capaz de ofrecer la operativa y recursos necesarios para hacer que la relación con cada uno de los segmentos de este canal sea lo más fluida y adaptada a sus necesidades posible. El enfoque de la entidad aseguradora respecto a temas tan diversos como la facilidad y forma de acceso a la entidad, la capacidad de repuesta por parte del personal con capacidad de decisión o hasta la posibilidad de ir más allá adaptando propuestas de valor para determinados corredores dependerán en gran medida de esta segmentación.

14.2.3 Segmentación I – El Canal de Directo por herramienta de comunicación con el cliente

El “driver” de segmentación para el Canal de Directo se basará en el elemento utilizado para comunicarse con el cliente. En base a esta definición podemos diferenciar 4 vías de comunicación principales a través de lo que podemos denominar distribución directa: Internet, la red telefónica, el acceso directo a la entidad aseguradora y lo que nombraremos “nuevas vías de comunicación con el cliente”.

En una entidad multicanal la primera cosa importante que la gestión de canales de directo debe entender es que esta herramienta es un espejo para los clientes de la eficacia y capacidad que tiene una entidad aseguradora para satisfacer sus expectativas. Bajo este canal la entidad se muestra tal y como es y es por eso que la buena gestión y la excelencia operativa en su día a día deben formar parte su actitud. Un cliente insatisfecho a través de este canal es un cliente que muy probablemente nunca más vuelva a contratar un seguro con la compañía. En cambio, un trato eficiente, ágil y al mismo tiempo respetuoso con el cliente potenciará la base de una relación que muy probablemente perdure en el largo plazo. No hemos de olvidar que aunque el precio es un aspecto importante en muchos de los productos aseguradores que se gestionan a través de estos canales, una gestión excelente de un cliente tendrá un efecto más potente en el proceso de fidelización y renovación de una póliza.



Cuadro XXIV. Elementos clave – Segmentación I – Canal de Directo (1)

En cualquier caso, es conveniente entrar a valorar cada uno de los canales de directo para ver como podemos gestionarlos de una manera más eficiente en este entorno de multicanalidad. La segmentación del canal de directo en base a la herramienta de comunicación se dividirá en:



Cuadro XXV. Elementos clave – Segmentación I – Canal de Directo (2)

- **El canal Telefónico:** el punto de contacto “cliente – aseguradora” se establece a través de un operador telefónico.
- **La Entidad Aseguradora como canal de acceso directo:** el cliente accede a la entidad directamente, personándose en la oficina o contactando con los empleados.
- **El canal de Internet:** el contacto cliente – aseguradora se produce a través del entorno web.

- **Nuevas vías de Comunicación Directa:** engloba cualquier otro contacto directo de la entidad con el cliente, diferente a los anteriores, y que se encuentra en un proceso inicial o de estudio previo a su implantación.

14.2.3.1 Segmentación I – El Canal Telefónico

El Canal Telefónico como subcanal de Venta Directa podemos segmentarlo 2 niveles diferentes. En este caso, el “driver” de segmentación vendrá definido por conocer qué figura realiza la acción de entrar en contacto con la otra, lo que implica que podemos segmentar la relación “cliente – aseguradora” en función de quien toma la decisión inicial de comunicarse. De esta manera, podemos encontrar una situación en la que la compra telefónica es realizada por parte del cliente que proactivamente llama a la entidad aseguradora o una venta telefónica por parte de una entidad aseguradora que proactivamente llama al cliente.

- **Cliente se pone en contacto con la Entidad Aseguradora:** de ambas categorizaciones del subcanal de Venta Telefónica esta es la más habitual. La decisión de llamar parte de la comunicación a través de determinados medios que realiza la entidad aseguradora sobre coberturas, precios, descuentos... por lo que finalmente introduce la posibilidad de suscitar una reacción en el cliente que posteriormente se pondrá en contacto con la compañía interesándose por alguno de los mensajes recibidos. Hay que destacar que este modelo de negocio requiere de una alta inversión en publicidad para fomentar la llamada del cliente. A grandes rasgos, los objetivos principales son incrementar la cuota de clientes y fomentar la fidelidad de los mismos ya sea para que repitan la compra o para mantener la adquisición permanente de un producto asegurador
- **Entidad Aseguradora se pone en contacto con el cliente:** este caso hace referencia a acciones que toma la compañía para vender un determinado seguro a sus clientes siendo la entidad aseguradora la que proactivamente realiza las llamadas con el objetivo de, a través de una lista cerrada de posibles compradores potenciales, realizar el mayor número de ventas posibles. El éxito del canal de Venta Telefónica cuando la entidad aseguradora toma parte proactivamente viene determinado por la capacidad de hacer una buena prospección de clientes (clientes potenciales para los que detectamos una necesidad común) y el talento de la entidad aseguradora de construir una propuesta de valor que se adapte a los requerimientos de ese segmento de clientes: producto sencillo y fácilmente comprensible para el cliente, precio concreto sin dificultades de tarificación y una red de teleoperadores preparados para la venta agresiva del mismo.

14.2.3.2 Segmentación I – La Entidad Aseguradora como Canal Directo

En este apartado la subsegmentación de canales lleva a diferenciar dos estructuras de contacto directo con la entidad aseguradora distintas, por un lado las oficinas de la entidad y por otro los empleados de la misma.

- **Empleados:** el cliente en persona entra en contacto con algún empleado de la entidad aseguradora.
- **Oficinas de la Entidad:** los clientes deciden acercarse a las oficinas de la entidad para poder contratar pólizas o informarse acerca de productos o servicios.

En la actualidad puede entenderse que ambos subcanales tienen una tendencia a la pérdida de cuota de mercado principalmente por ser canales por los que las entidades aseguradoras no apuestan directamente. En este sentido, el canal de empleados pertenece una forma de venta propia del pasado, sin apenas Nueva Producción y cuya cartera tendrá a desaparecer con el paso del tiempo, mientras que el Canal de Oficinas de la Entidad, a excepción de algunos casos, tiende a redirigir la tarea de oferta y venta de pólizas hacia el Canal de Agentes.

14.2.3.3 Segmentación I – El Canal de Internet

En la actualidad varias compañías disponen de canal venta a través de Internet integrándolo en muchos casos en una estrategia de multicanalidad. El proceso de implantación de servicios post-venta hasta la fecha no se ha producido al 100% debido a las dificultades técnicas que entraña, los costes asociados y a que en muchos casos se utiliza el soporte del contacto telefónico para complementar este canal. Por tal motivo daremos un punto de vista para este subcanal del grupo canales de directo en el que abordaremos principalmente aspectos de venta

Por sus características, es un canal que debe gestionarse en muchos aspectos de forma completamente separada al resto. La capacidad de generar información, la cantidad de contactos con clientes y las posibilidades de implantación de promociones on-line permite a este canal disponer actualmente, y mucho más en el futuro, de inmensidad de posibilidades para convertirse en uno de los más potentes canales de comercialización de productos masa que existen en la actualidad. En contra, nos encontramos con un canal con una alta dependencia del sistema informático del que penderán sus opciones de convertirse o no en un potencial competidor de mercado.

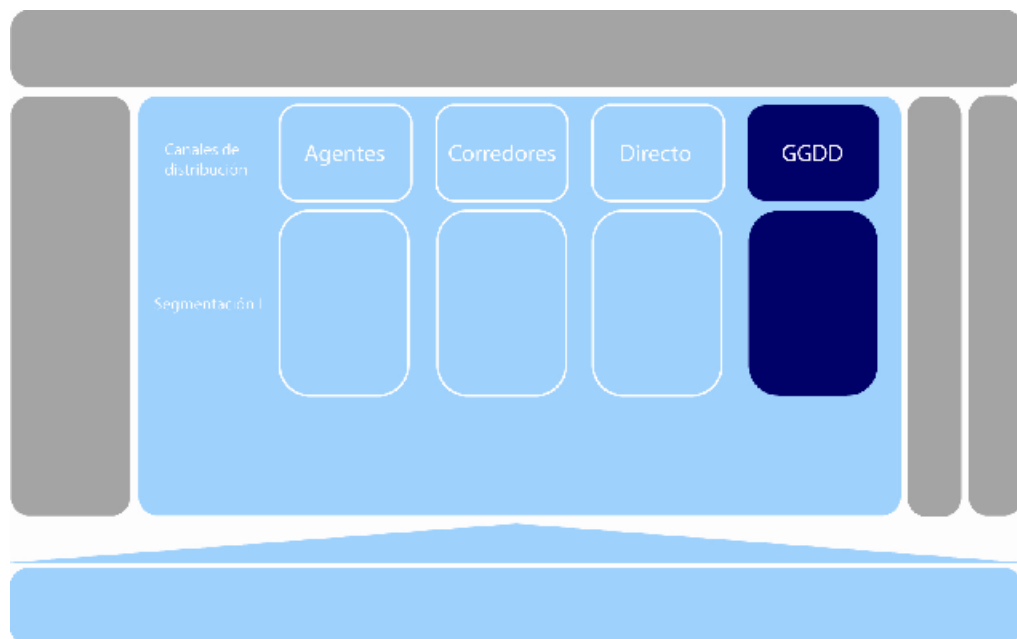
Cabe apuntar además, que este canal suele ser un generador de conflictos con el resto de canales de la compañía. En cierta manera se entiende que existe una canibalización de pólizas por el hecho de cobrar una prima inferior para un mismo producto aunque el cliente no entienda que detrás de esto hay una reducción de garantías, una capacidad de operar con un menor coste asociado o incluso una diferenciación en términos del servicio de venta o post-venta.

En cualquier caso el hecho de ir acompañado de conflictividad genera muchas dudas a gran cantidad de entidades y por ello podemos encontrarnos que la decisión de operar el Canal de venta por Internet se realiza desde diferentes puntos de vista. La implantación del Canal de Internet se puede realizar a tra-

vés de uno de estas figuras o combinando diferentes estrategias de comercialización:

- **Creación de una marca diferenciada:** el cliente es incapaz de asimilar el nombre de la marca del producto comercializado por Internet con la de la entidad que hay detrás del mismo.
- **Creación de una “marca blanca”:** estrategia de venta por Internet que busca acceder a un determinado perfil de clientes con el menor ruido posible y asociando la marca de la propuesta al segmento al que se dirige.
- **Creación de una canal que comparte marca con la entidad:** el cliente asocia el nombre del producto a la entidad que lo distribuye. En este sentido es vital que, en caso de tratarse de una entidad multicanal, ésta sea capaz de generar aspectos diferenciadores en la propuesta de valor que permitan al cliente diferenciar entre la propuesta de directo (Internet) y la comercializada a través del resto de canales
- **Venta directa del producto de la entidad:** la entidad aseguradora comercializa sus productos a través de su página web gestionando ella misma la relación con los clientes. Podría considerarse una evolución de la venta por Oficinas de la Entidad.

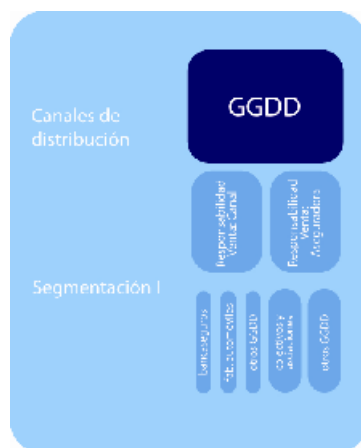
14.2.4. Segmentación I – El Canal de Grandes Distribuidores por gestión de la venta, el servicio y la afinidad de negocio



Cuadro XXVI. Elementos clave – Segmentación I – Canal GGDD (1)

En el entorno de la multicanalidad el Canal de Grandes Distribuidores se puede considerar en ciertos aspectos uno de los canales con más recorrido de los últimos años. En ese sentido, una de los principales beneficios de este canal es la capacidad de poder definir un perfil de cliente muy característico. Con mucha

seguridad la capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes y de ofrecer una propuesta de valor lo más amplia posible es lo que hará que el aportador de negocio se sienta decidido a apostar por una u otra compañía en el momento de llegar al acuerdo para permitirle acceder a través de sus redes de comercialización a todos sus clientes.



Cuadro XXVII. Elementos clave – Segmentación I – Canal GGDD (2)

Podemos realizar una segmentación del Canal de Grandes en 2 niveles. Los “drivers” de segmentación para cada nivel serán:

- **“Driver” primer nivel de segmentación – ¿Quién gestiona la distribución o proceso de venta?:** en base al primer “driver” podemos separar a los Grandes Distribuidores en 2 subcanales. Un primer subcanal comprendería aquellos Grandes Distribuidores que gestionan el proceso de venta mientras que la Entidad Aseguradora gestiona el proceso de post-venta. El segundo grupo incluiría aquellos Grande Distribuidores para los que la Entidad Aseguradora actúa como responsable de la gestión de los procesos de venta y post-venta.
- **“Driver” segundo nivel de segmentación – Nivel de afinidad entre aportadores de negocio:** se segmentarán las 2 categorías anteriores en función de la afinidad que tengan, a nivel de tipología de negocio, los aportadores que integren cada uno de los grupos.

En base a esto, para el Canal de Grandes Distribuidores dispondremos de los siguientes subcanales:

- **Gestión del proceso de venta: responsabilidad Gran Distribuidor:** podemos observar 3 principales clasificaciones diferentes según la afinidad del aportador de negocio:
 - **Bancaseguros:** la mediación “cliente – entidad aseguradora” se realiza a través de la participación de una entidad bancaria. El banco o caja es el encargado de gestionar inicialmente el contacto de venta de seguros a través de su red de oficinas.

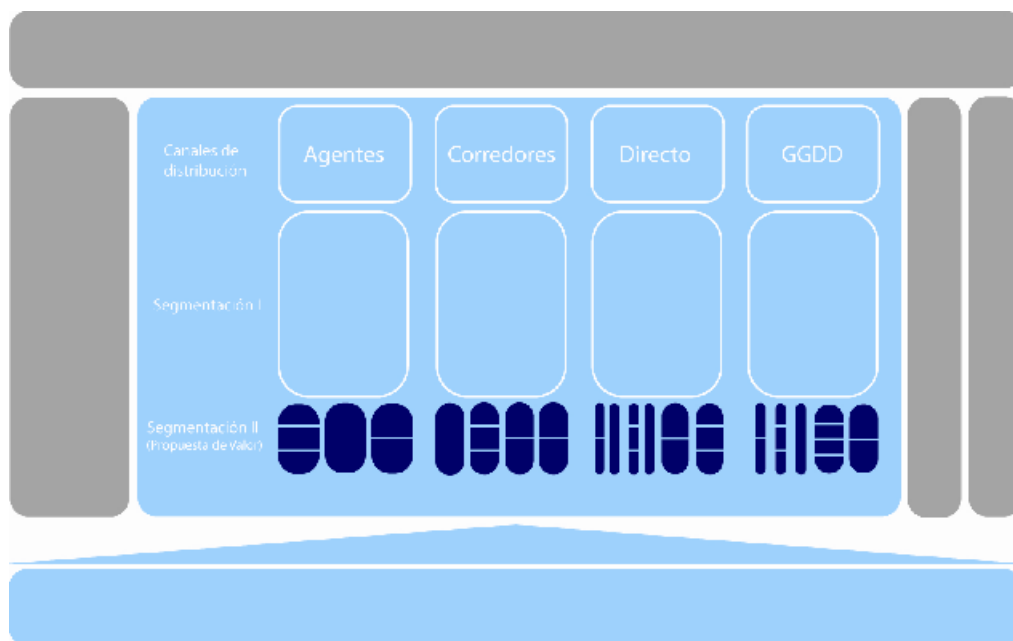
- **Fabricantes de Automóviles:** por la importancia del ramo de Automóviles cabe destacar la figura de la compañía automovilística, convertida en socio de la entidad aseguradora, que realiza la función de contacto “cliente – entidad aseguradora” durante el proceso de venta. La relación con la marca suele ser directa o con la mediación de alguna figura que actúa como intermediario.
- **Otros Grandes distribuidores:** aquí englobaríamos cualquier socio estratégico, diferente a los anteriores, que se responsabilice del proceso de comercialización del producto asegurador, de manera que al mismo tiempo que vende su producto, puede incluir las coberturas de seguro en las que su potencial clientela pueda estar interesada. En resumen, esta agrupación envuelve todo tipo de socios para los que pueda existir un interés de inclusión de cobertura de seguro en el producto que comercializan.
- **Gestión del proceso de venta: responsabilidad Entidad Aseguradora:** podemos observar 2 principales clasificaciones diferentes según la afinidad del aportador de negocio:
 - **Colectivos y Asociaciones:** en este caso el aportador de negocio facilita directa o indirectamente (en caso de mediar la relación) la entrada a este canal compuesto por una asociación o colectivo de personas que, como mínimo, comparten un elemento común. Se ofrecen a la entidad aseguradora acceso directo a sus asociados con el objetivo de conseguir unas condiciones de seguro más ventajosas y adaptadas a sus necesidades. En este caso es la entidad aseguradora la que se responsabiliza del proceso de venta.
 - **Otros Grandes distribuidores:** aquí englobaríamos cualquier socio estratégico, diferente a los anteriores, que ponga a disposición de la entidad aseguradora su capacidad de venta (distribución). En este caso es la entidad aseguradora la que se responsabiliza del proceso de venta del producto asegurador. En resumen, esta agrupación envolvería todo tipo de socios que faciliten su red a la entidad aseguradora para distribuir productos aseguradores.

14.3. Segmentación II – El Enfoque Cliente

En el segundo nivel de segmentación ya no hablamos de la definición de canales pues éstos han sido identificados previamente, ahora hablamos de clientes. Lo que se busca es detectar las diferentes bolsas de clientes que conforman cada uno de los canales y sobretodo lo que hemos definido anteriormente como subcanales. Para ello es necesario trabajar conjuntamente con el aportador de negocio para ver en que medida se puede segmentar su cartera potencial de clientes.

En cualquier mercado es difícil encontrar a 2 clientes que sean completamente idénticos en sus expectativas asociadas a un mismo producto. En ese sentido, el principal objetivo de las empresas debería ser atender a los clientes de una

forma individualizada sin generar una cantidad de costes que hiciera imposible mantener la rentabilidad de la compañía.



Cuadro XXVIII. Elementos clave – Segmentación II – Enfoque Cliente

En esta línea encontramos una solución intermedia que permite combinar la individualización de las propuestas de valor junto a la generación de costes de manera que maximizamos el primero y minimizamos el segundo. La segmentación de clientes debe permitir la detección de conjuntos de clientes que respondan a un perfil concreto de necesidades muy similar de manera que la entidad sea capaz de poder realizar una propuesta de valor lo más diferenciada posible con la que consiga captar el máximo número de esos clientes potenciales.

Es vital recordar además, tener en cuenta en todo momento que la segmentación siempre debe respetar la estrategia de crecimiento, rentabilidad y perfil de riesgo acumulado que la entidad desee tener.

La victoria de las estrategias de segmentación reside en conseguir una ventaja competitiva en todos aquellos segmentos a los que la entidad aseguradora quiera dirigirse. El destinar recursos y tiempo en una propuesta de valor específica debe tener como recompensa que el segmento de clientes valore la propuesta por encima de las demás y entienda que lo que se le está ofreciendo maximiza sus expectativas de aseguramiento en todos los sentidos, precio, calidad, servicio,...

14.3.1 Segmentación II – Segmentación de Clientes

Las tareas de segmentación de clientes pueden variar enormemente según el canal a través del que nos dirigimos a nuestros clientes. En ese sentido es vital establecer una coherencia “canal – subcanal – segmento de clientes” que permita diferenciar las propuestas de valor para cada uno de ellos. La base de

segmentación para detectar un determinado grupo de clientes a los que realizar acciones de venta, fidelización, comunicación, cross-selling,... debe tener en cuenta los siguientes ingredientes para considerarse una buena aproximación a la segmentación:

- **Análisis y estudio de la información de la Entidad Aseguradora:** esta fuente de recursos es el principal punto de partida de cualquier estudio de segmentación ya que nos encontramos con una base de datos propia de la entidad aseguradora en la que tenemos infinidad de información de clientes captada a lo largo de los años y para la que podemos obtener información por perfiles de rentabilidad de los clientes, tipología, comportamiento,... a lo largo de los años,
- **Captación de bases de datos externas:** las bases de datos externas son clave para complementar y ampliar la información interna de la empresa y así poder acceder a nuevos mercados o mejorar la propuesta de valor de los existentes. En muchos casos el acceso a bases de datos externas es libre y gratuito por lo que aprovecharlas no tiene porqué generar coste alguno.
- **Feedback de los gestores del Canal de Distribución:** los aportadores de negocio son unos de los principales elementos segmentadores. Sus conocimientos sobre los clientes y su implicación en la venta debe aprovecharlos la entidad aseguradora para disponer de información de primera mano sobre las expectativas clave a satisfacer por cada segmento de clientes. Cabe resaltar, que esta fuentes de información es la menos costosa, la que a priori genera mayor fiabilidad y la que en cierta medida incentivará más al canal en el momento de la venta y/o servicio pues se siente partícipe de la propuesta de valor al 100%. En este caso también será necesario realizar un seguimiento para ver que la información aportada se corresponde con la realidad una vez implementada la propuesta de valor.
- **Investigación de mercado:** la mejor manera de conocer a los clientes es acercándose a ellos y preguntándoles. En base a esto se pueden establecer acciones que tengan como objetivo recabar información sobre las necesidades, expectativas y percepciones de los clientes acerca de cualquier aspecto que nos permita tener un mejor conocimiento de los mismos y al mismo elaborar una mejor propuesta de valor

El análisis anterior deberá completarse para cada segmento con un estudio de viabilidad, en forma de coste y rentabilidad asociados a cada uno de los perfiles detectados para el canal o subcanal.

En resumen, cualquier entidad que apueste por una estrategia de multicanalidad debe entender que cada Canal (incluso subcanal) ha de conocer, entender y atender ese o esos determinados segmentos de clientes que acceden a la comercialización del seguro a través suyo. Cada canal debe tener una propuesta de valor diferente, que sea diferenciadora y genere valor a sus segmentos de clientes.



Cuadro XXIX. Elementos clave – Segmentación II – Fuentes de Información

El éxito de la estrategia multicanal reside en parte en la segmentación tanto a nivel de canal como a nivel de segmentos de clientes a los que atender. Es decir, la multicanalidad por sí sola, con el objetivo de atender al máximo número de clientes no será una estrategia que genere beneficios en el largo plazo. Al contrario, un trabajo basado en el enfoque canal conjuntado con el enfoque cliente forjará unas mecánicas de trabajo que en el largo plazo revertirán sustancialmente en la consecución de los objetivos marcados por la entidad aseguradora.

14.3.2 Segmentación II – La Propuesta de Valor

El equilibrio entre la segmentación de canales y clientes debe mostrarse en lo que venimos denominando a lo largo de los capítulos anteriores como la propuesta de valor.

En muchos entornos se entiende la propuesta de valor como el conjunto de atributos formados principalmente por el precio, la calidad del producto y el servicio ofrecido. Esta definición se queda muy corta, para lo que se entiende puede llegar a ofrecer la entidad aseguradora, y lo es más aún cuando se trabaja en un entorno de multicanalidad en el que aspecto tan diversos como el producto, la capacidad organizativa, la calidad de servicio, la relación con la entidad,... son elementos que también inciden en la forma que tiene la entidad aseguradora de atender a los diferentes canales, es decir son formas de diferenciar los canales.

Desde una perspectiva de segmentación de clientes y canales, para considerar atractiva una propuesta de valor como mínimo ésta debe tener en cuenta los siguientes 10 atributos que se consideran diferenciadores:

- **Producto y Pricing:**
 - ¿Con qué productos y coberturas accedemos a los clientes?
 - ¿Cómo enfocamos la tarifa para potenciar la venta de los segmentos que queremos atender a través del canal o subcanal?

- **Marketing:**
 - ¿Cuál es la propuesta de marketing para potenciar las ventas?
 - ¿De qué estrategias de retención se dispone?
 - ¿Existen y cómo se enfocan los planes de comunicación y fidelización?
 - ¿Hasta qué punto podemos customizar las comunicaciones del aportador de negocio con sus clientes?

- **Ventas y Servicio al Cliente:**
 - ¿Cuál es la operativa de servicio y canalización del cliente y del aportador de negocio (canal) en la venta y en los servicios post-venta?
 - ¿Es la misma, hay diferencias, lo gestiona la entidad aseguradora a través del Call Center o lo gestiona el canal?

- **Contact Center:**
 - ¿Qué servicios se ofrecerán a través del Call Center?
 - ¿Quién tiene acceso a él?
 - ¿Cómo se certifica y potencia el conocimiento técnico?
 - ¿Es necesario y rentable tener un empleado al servicio único del aportador de negocio?

- **Siniestros:**
 - ¿A través de que plataforma se gestionan los canales, es directo con la compañía, a través del Contact Center?
 - ¿Cuál es el horario de atención?
 - ¿Se tiene acceso a personas con capacidad de decisión? ¿Existe un control de calidad?

- **Sistemas y Conectividad:**
 - ¿Con qué herramientas facilitamos el acceso a nuestro sistema?
 - ¿SE permite que trabaje directamente con la Plataforma Informática de la Compañía?
 - ¿Se ofrece un servicio especializado de gestión de incidencias?
 - ¿De qué desarrollos informáticos se dispone para dar servicio?

- **Formación y Desarrollo:**
 - ¿Cómo se colabora con el canal para mejorar sus conocimientos y habilidades relacionadas con el seguro?

- **Sistemas de Información:**
 - ¿Cómo se seguirán los resultados del negocio?
 - ¿Qué información se comparte con el aportador de negocio?
 - ¿Con que periodicidad se facilita la información?

- **Plan de incentivación:**
 - ¿Es necesario un plan de incentivación a colaboradores del canal para incentivar las ventas?
 - ¿Se incentiva la atención y resolución de problemas?
 - ¿Qué comisiones se pagan? ¿Hay participación en beneficios?
 - ¿Se incentiva o penaliza las pólizas de un determinado perfil?



Cuadro XXX. Elementos clave – Segmentación II – La Propuesta de Valor

La conclusión a la que llegamos es que la estrategia multicanal no puede basarse en la mera asignación de un precio y una tarifa específica a un determinado grupo de clientes. Las exigencias de segmentación derivadas de la multicanalidad obligan a ofrecer o varias propuestas de valor específicas para cada canal y para cada segmento o segmentos que componen este canal (o subcanal). Cualquier aspecto de interrelación entre la entidad aseguradora y sus clientes o los canales debe desmenuzarse y analizarse para ver como podemos renovar y transformar la propuesta de valor para hacerla mucho más atractiva, efectiva y eficiente.

14.4 Segmentación III – La gestión del Cliente y la herramientas CRM

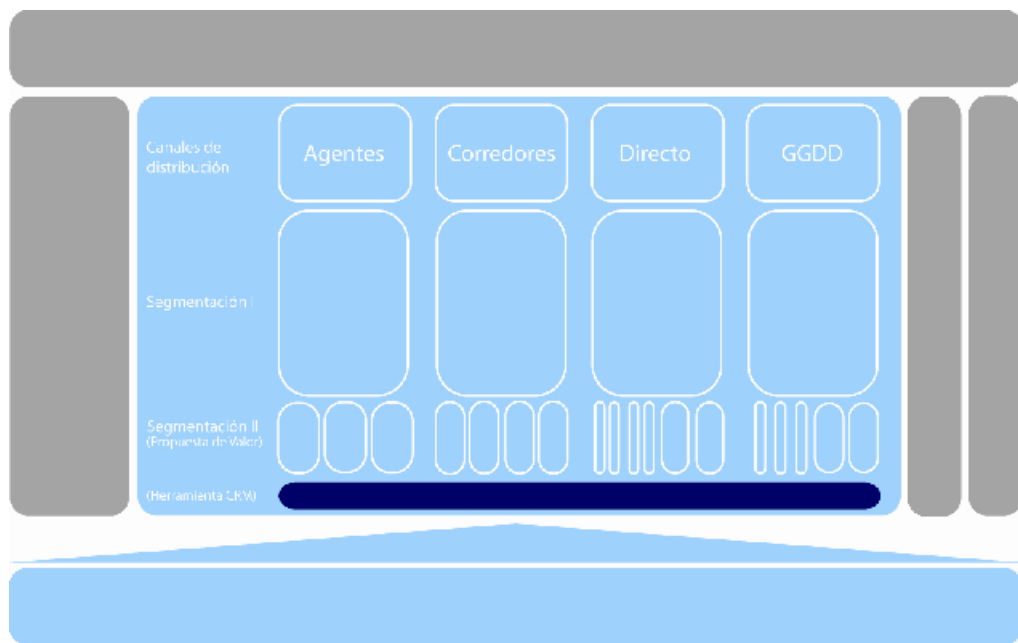
El último nivel de segmentación que cabe analizar es el que corresponde al cliente como elemento individual. El proceso de segmentación debe tener como objetivo final alcanzar la gestión del cliente atendido no únicamente como parte de un grupo (visto en el apartado segmentación III) sino también como alguien a quien la entidad aseguradora es capaz de comprender y valorar con el objetivo de adoptar un enfoque puramente de cliente en su relación post-venta.

Aunque en un nivel inicial el volumen de costes puede parecer excesivo la entidad debe valorar la rentabilidad a largo plazo que le puede ofrecer la implementación de este último nivel de segmentación.

En cualquier estrategia empresarial potenciar la relación con los clientes es un paso más en la búsqueda de la segmentación total. La idea es tener la capacidad de recolectar la mayor cantidad posible de información de manera que le sea posible a la entidad poder llegar a diseñar estrategias de venta, comunicación y servicio dirigidas de forma individualizada. A diferencia del apartado an-

terior, la segmentación a nivel de cliente apuesta por imprimir una marcha más en el nivel de servicio y atención asociado a los consumidores.

En entidades aseguradoras multicanal este cuarto nivel de segmentación se presenta como un verdadero reto, no sólo por la diversidad de información que se puede llegar a obtener sino también por la posibilidad existente de tener clientes a los que se les está sirviendo a través de diferentes canales. Esta particularidad motiva el desarrollar una herramienta que sea capaz de disponer de información al instante y actualizada de los clientes para poder gestionarlos de forma óptima desde que se contacta con ellos, sea cual sea el canal a través del que accedan.



Cuadro XXXI. Elementos clave – Segmentación III

La principal herramienta que ayudará a realizar este seguimiento individualizado es lo que se conoce como la herramienta CRM (Customer Relationship Management) para la gestión de las relaciones con los clientes. El CRM, es un sistema de información que permite administrar de forma integrada todos los encuentros entre entidad aseguradora y clientes.

Una buena herramienta CRM logrará que la entidad aseguradora sea capaz, de una forma integrada, de conocer a sus clientes, detectar sus necesidades, aumentar su grado de satisfacción, definir estrategias individualizadas de fidelización y por supuesto incrementar la rentabilidad.

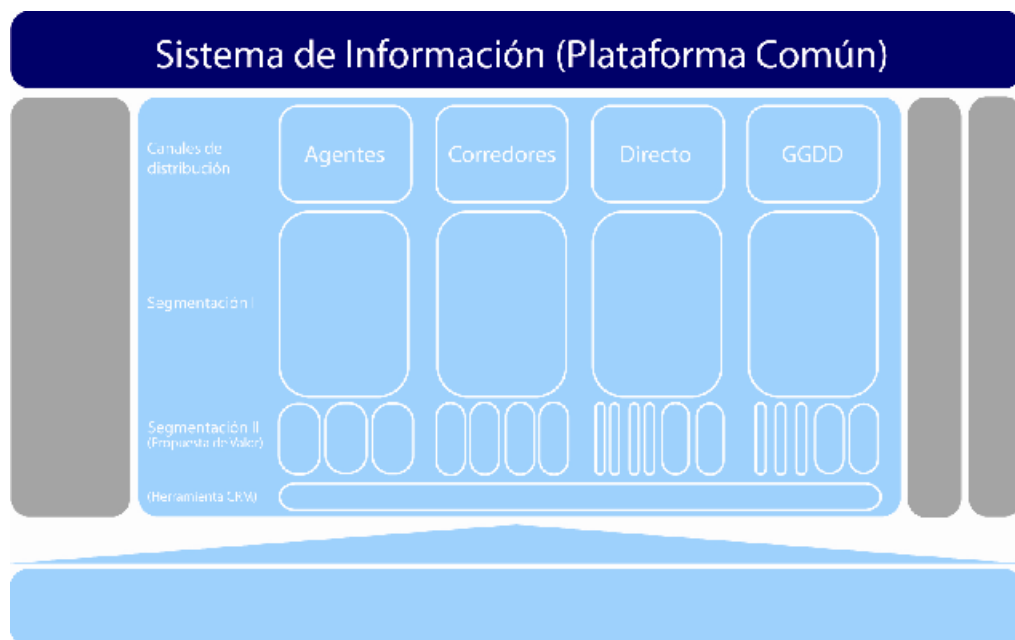
En un mercado tan competitivo como es el mercado asegurador español, en el que los productos y servicios cada vez son más similares, las principales diferencias entre compañías radicarán en las habilidades de venta y el servicio al cliente. Las habilidades de venta irán de la mano con la capacidad de comercialización de los diferentes productos aseguradores, en ello, la multicanalidad es un herramienta que bien gestionada y segmentada ayudará a disponer del

acceso necesario a un gran número potencial de clientes. Por otro lado, la multicanalidad deberá incrementar sus esfuerzos para ofrecer un servicio personalizado a los clientes, es decir, lo que hemos definido como el cuarto nivel de segmentación. Sentir un trato especial, sobrepasando sus expectativa, motivará a los clientes a comprar más, lo que derivará en una mayor propensión a la fidelización, atraer nuevos clientes por le “boca a boca” y en definitiva obtener un mayor margen a través de un mayor número de clientes en cartera para los que el coste asociado de gestión es muy inferior al que se debe acometer en la búsqueda de nuevos clientes.

15. Los Sistemas de Información (Plataforma Común)

La gestión de la información es otra de las piezas clave en la estrategia multicanal. Los sistemas de información deben facilitar desde datos sobre clientes hasta cuentas de resultados a nivel de cada canal, subcanal o segmentos de clientes. Por lo tanto, es básico que la entidad aseguradora integre todos los canales en una misma plataforma común de trabajo. Esto permite disponer de una herramienta centralizada y potente, de acceso sencillo y entendible para toda la organización, con la que se puedan realizar seguimientos de todas las acciones que se están llevando a cabo en la compañía sea cual sea el nivel de segmentación que se requiera.

Dicho de otro modo, el sistema de información de una entidad aseguradora, apoyado en la integración de toda la organización en una misma plataforma común, debe ser capaz de ser un espejo numérico de todo cuanto rodea a la estrategia multicanal, desde la información sobre canales hasta los datos de clientes (muy en relación con la herramienta CRM). Un pilar fundamental de la estrategia multicanal es que todo aquello que no es numéricamente evaluable no tiene sentido implementarse. Cada paso, cada acción, cada decisión debe tener asociado un seguimiento y unos objetivos con los que poder entender el porqué de los resultados y así evitar cometer los mismos errores en el futuro. El desconocimiento del resultado de nuestras acciones será el primer paso hacia el fracaso de la estrategia multicanal.



Cuadro XXXII. Elementos clave – Sistema de Información

Es de vital importancia tener la capacidad de desglosar y administrar eficientemente la información pues es un factor crítico para la determinación del éxito o el fracaso en el logro de los objetivos para cada uno de los canales.

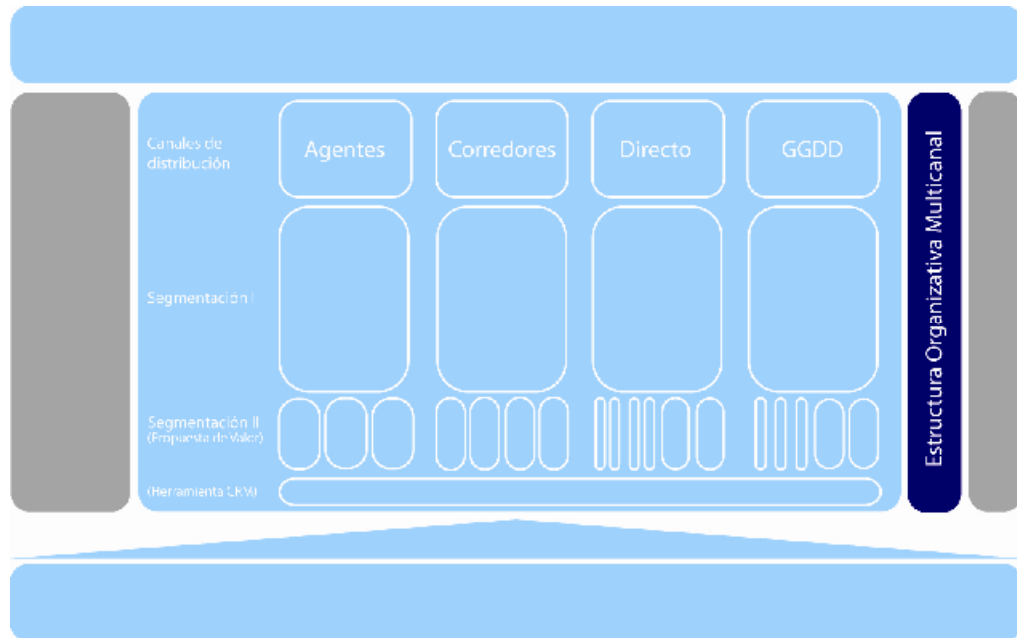
En este sentido, la multicanalidad obliga a las entidades aseguradoras a disponer de informes individualizados por canal, que sean comparables y que permitan entender las claves y motivos que llevan a uno u otro canal hacia la consecución de sus objetivos. Los sistemas de información deberán ser capaces de ofrecer visiones individualizadas de cada uno de los canales como si de una entidad aseguradora monocanal se tratara. Cada Canal tendrá que ser capaz de analizar los costes asociados al mismo, la rentabilidad obtenida, qué acciones tienen éxito y cuáles no, qué segmento de clientes acceden a sus puertas,...

En conclusión, el objetivo final de una entidad multicanal debe ser integrar todas sus operaciones en una misma plataforma común, con un buen sistema de información que en un entorno multicanal presentará información a cualquier nivel de segmentación e integrada en un mismo sistema para aspectos tan diferentes como:

- **Aspectos Financieros:** una entidad multicanal ha de ser capaz de recrear la cuenta de resultados de cada uno de los canales o subcanales para conocer en que medida están aportando valor.
- **Aspectos Comerciales:** el seguimiento de las acciones implementadas para cada canal y cada segmento de clientes es vital para entender la idoneidad, eficacia y eficiencia de lo que se está haciendo.
- **Aspectos Técnicos:** las entidades aseguradoras en su objetivo de seguir conociendo al cliente a través de la segmentación han de disponer de información real relacionada con la suscripción y la gestión de siniestros.
- **Aspectos de Gestión de Personas:** la formación de los empleados y de los propios canales debe ser seguida, evaluada e incentivada a través de planes de acción por lo que se requiere una herramienta potente de seguimiento. Además, es necesario realizar encuestas habituales a nuestros empleados para, entre otras cosas, valorar el grado de compromiso y conocimiento de la estrategia multicanal.
- **Aspectos de MK:** como encargado de entender y analizar la realidad de mercado el equipo de MK debe tener la capacidad de acceso a una base de datos lo más amplia y limpia posible. La herramienta CRM debe ser su principal herramienta a utilizar y desarrollar para hacer de la segmentación y el conocimiento de los canales y clientes la principal virtud de la entidad.
- **Aspectos Costes:** el análisis y distribución correcta de los costes en el entorno multicanal debe gestionarse muy seriamente. Hay que evitar los casos en los que los canales pueden dar por sobreentendido que sus costes son menores sólo porque en el mercado se entiende así. Una asignación excelente de los costes a canales y subcanales evitará infinidad de conflictos y dotará a la entidad aseguradora de una información muy valiosa.

16. Estructura Organizativa de la Entidad Multicanal

En el momento en el que se apuesta por la estrategia multicanal el apalancamiento de costes en las unidades que forman la estructura organizativa de la entidad aseguradora pasa a convertirse en un objetivo principal.



Cuadro XXXIII. Elementos clave – Estructura Organizativa

La implantación de una estrategia multicanal obliga a la compañía a plantearse la posibilidad de integrar los procesos que se efectúan en la entidad aseguradora de 3 manera diferentes:

- **Apoyo a nivel de canal:** el departamento o proceso se integra dentro de un canal.
- **Apoyo mixto:** el departamento o proceso desde puntos de vista globales o de canal.
- **Apoyo a nivel global:** el departamento o proceso da soporte a todas las áreas a la vez.

La duda genera infinidad de cuestiones que en realidad tienen que ver con la capacidad potencial de reducir o ampliar costes en base a los beneficios que esto pueda reportar. ¿Es decir, es mejor que un departamento se divida integrándose individualmente en cada canal generando mayores beneficios a costa de un mayor coste o es mejor que el departamento en cuestión dé soporte a todos los canales?

La respuesta a esta pregunta la encontramos en el proceso de segmentación y servicio a los clientes y canales. En este sentido, podemos decir que aquellos

departamentos cuya implicación con el cliente o canal sea mayor (directa o indirectamente) tendrán una mayor probabilidad de verse integrados dentro del canal que aquellas actividades cuyo soporte vaya más enfocado a la entidad aseguradora.

En esta línea, podemos separar los diferentes procesos de la entidad aseguradora según el nivel de apoyo que realizan a un canal en concreto.

Primer nivel – apoyo a nivel de canal: compuesto por aquellos departamentos cuya función va íntimamente ligada al desarrollo de estrategias personalizadas de crecimiento y rentabilidad con unos objetivos a cumplir para canales determinados

En este nivel inicial nos encontramos principalmente al departamento de comercialización y ventas que por definición deberá segmentarse en base a los diferentes canales existentes. En su estructura será clave asociar personas y equipos específicos a la gestión de cada uno de los canales. En un ámbito de multicanalidad deberemos encontrar equipos especializados gestionando la evolución de cada uno de los canales definidos.

Es importante entender que la multicanalidad no puede funcionar si no tenemos elementos diferenciados que asuman las responsabilidades propias de cada uno de los canales. Aún multiplicando los costes, los beneficios derivados de esta estructura mejoran considerablemente los resultados, de manera que tenemos equipos de soporte y gestión expertos en cada uno de los canales y que además ofrecen un servicio directo a cada aportador de negocio. De no existir esta diferenciación se podría llegar a situaciones de conflictos de intereses o peleas entre diferentes canales por el hecho de entender que el servicio no es el adecuado.

Segundo nivel – apoyo mixto: compuesto por aquellos departamentos que aún manteniendo su independencia de los canales por su implicación, soporte y participación activa en la estrategia multicanal deben enfocar su organización hacia una estructura donde la diferenciación por canales tiene que verse reflejada. Son departamentos y procesos en los que su forma organizativa puede llegar a generar un alto vínculo con los canales ya que tiene efectos en la mejora del servicio y la capacidad de adaptación de la propuesta de valor. No se intenta dividir el departamento en base a los canales, más bien se busca detectar ciertos procesos y actividades que pueden requerir, por sus características, personas o equipos concretos asignados a los diferentes canales.

En este segundo nivel encontramos el área de Suscripción y Pricing, el área de Siniestros, el área de Marketing y el Call Center.

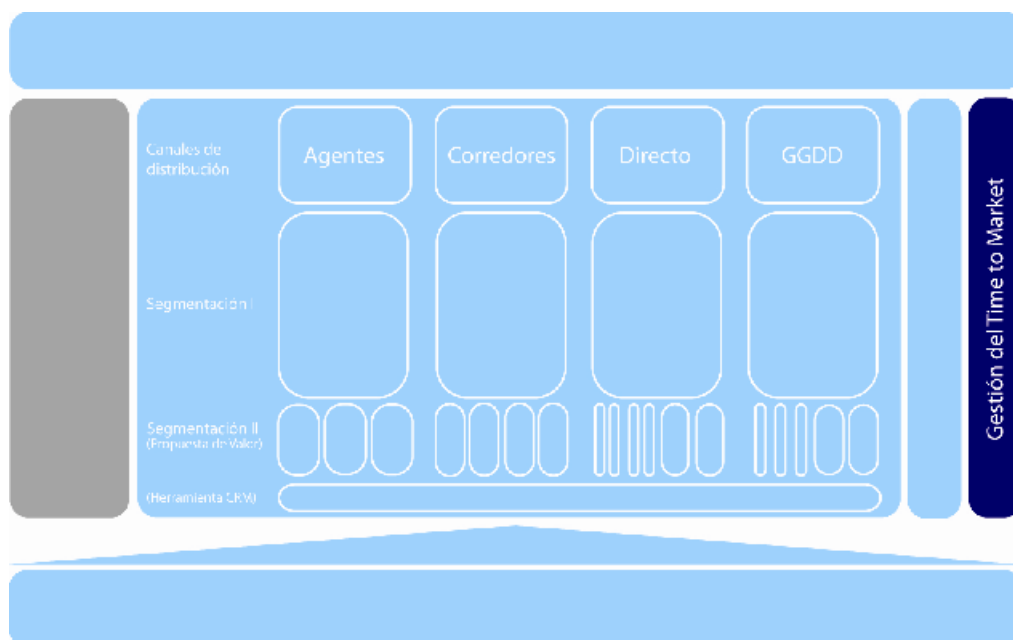
Tercer nivel – apoyo a nivel global: se compone del resto de procesos que se llevan a cabo en la entidad y que por sus características no tienen inicialmente la necesidad de dar un soporte específico y diferenciado a cada uno de los canales. En este sentido, la entidad aseguradora debe ser capaz de ayudarse de las economías de escala que estos procesos generan para gestionar

la multicanalidad sin tener que asignar nuevos recursos que multipliquen el gasto.

En el tercer nivel encontramos departamentos tales como el Área de Administración, Recurso Humanos, Organización, Informática, Auditoría Interna, Asesoría Jurídica, Inversiones, Contabilidad y Fiscalidad,...

17. La Gestión del Tiempo y el Time to Market

Para cualquier entidad aseguradora que trabaje en un entorno multicanal la capacidad de lanzar nuevas propuestas de valor al mercado de forma flexible y rápida debe ser un requisito, se trate de la creación de una propuesta completa o de la modificación de un elemento que integra la propuesta de valor. Los aportadores (entendidos como canales) solicitarán el máximo apoyo a la venta por lo que será esencial que dispongan, de la forma más pronta posible, de cualquier solicitud que les permita ampliar su cartera, alcanzar los objetivos marcados o acceder a un nuevo mercado como primer canal. En este sentido la entidad tendrá la obligación y responsabilidad de satisfacer las necesidades de sus canales, siempre con el principio de rentabilidad como principal eje de decisión.



Cuadro XXXIV. Elementos clave –Time to Market

En el otro extremo, la multicanalidad puede convertirse, a través de los aportadores de negocio, en una máquina que solicita constantemente nuevas propuestas de valor sin equilibrio lógico alguno y dando la sensación de que las peticiones no responden a ninguna necesidad. La consecuencia de este hecho es el más que probable colapso en el funcionamiento habitual de la entidad puesto que en algún o algunos departamentos se generan lo que se denominan como “cuellos de botella”, es decir colapsos totales de las tareas desempeñadas por un área al verse desbordada por el descontrol total del número de solicitudes recibidas. Este hecho tiene consecuencias muy graves por la pérdida de negocio para la entidad.

En este conflicto un elemento aparece como clave: la gestión global del “time to market”, término inglés que define el tiempo que necesita una entidad para el lanzamiento de un producto desde que se genera la idea hasta que finalmente se empieza a comercializar.

Una buena definición y gestión del time to market debe permitir a la entidad establecer unos criterios básicos que eliminen la posibilidad de colapsar departamentos estableciendo unos criterios de selección de propuestas y al mismo tiempo generar la concordancia y equilibrio necesarios para que el lanzamiento al mercado sea lo más ágil posible para cada canal. El time to market será vital en un entorno multicanal en el que llegar demasiado tarde será sinónimo de pérdida de numerosas oportunidades de negocio.

La gestión del time to market en una entidad multicanal podremos dividirla en 6 fases diferentes:

- **Fase 1 – Definición de propuesta según canal:**

- ¿Qué tipos de propuesta podemos encontrarnos y cómo se deben gestionar? ¿Qué se considera una nueva propuesta de valor?
 - Nueva propuesta de valor (N.P.V.)
 - Adaptación de elementos de una propuesta de valor existente (A.P.V.)
 - Cambios sin efecto en la propuesta de valor
- Importancia de la propuesta de valor respecto al resto de propuestas de la entidad (puntuación)
- Importancia de la propuesta de valor respecto al resto de propuestas del mismo canal (puntuación)

- **Fase 2 – La propuesta de valor (tras pasar el filtro de la fase 1)**

- N.P.V.
 - Definición de la nueva propuesta de valor
 - Elementos participantes en la creación – solicitud de opinión
 - Time to market objetivo
- A.P.V.
 - ¿Qué elementos de la propuesta se mejora o modifican?
 - Elementos participantes en la creación – solicitud de opinión
 - Time to market objetivo

- **Fase 3 – CBA (Cost Benefit Analysis)**

- Estudio de viabilidad y rentabilidad exhaustivo (N.P.V.) o en menor detalle (A.P.V.)

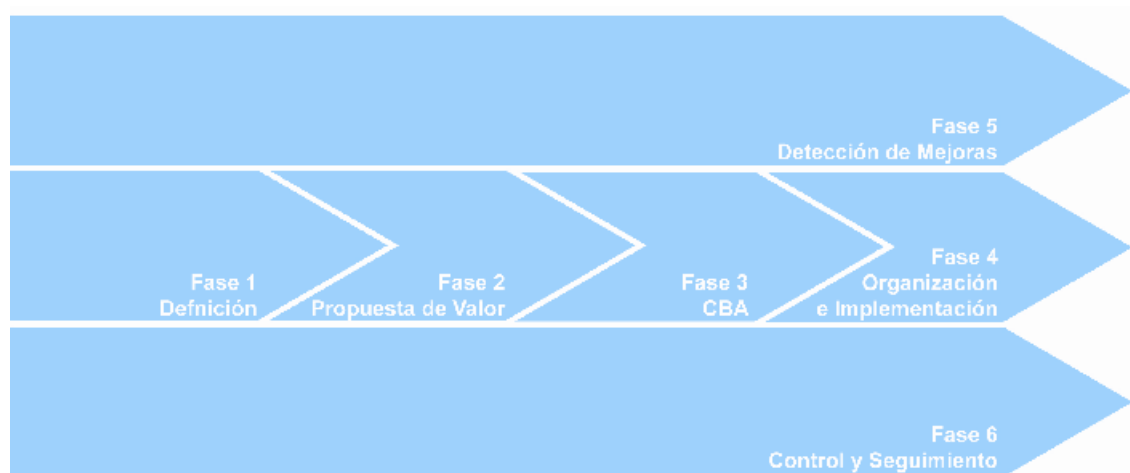
- **Fase 4 – Organización del proceso e implementación:**

- N.P.V. – Marketing liderando la gestión de equipos y coordinación del proceso de creación de la nueva propuesta
- A.P.V. – Liderazgo compartido entre el canal y el departamento en el que recae la mayor carga de trabajo

- **Fase 5 – Detección y mejora de fallos en el proceso**

- Cálculo del Time to Market final vs Time to Market Objetivo
- Fallos en el proceso y acciones de mejora

- **Fase 6 –Control y seguimiento de las acciones implementadas**



Cuadro XXXV. Elementos clave – La Gestión del Time to Market

Este esquema debe permitir sentirse cómodos a todos los integrantes de la organización multicanal ya que se promueve la transparencia del proceso, se establecen responsabilidades y se evita que los canales trabajen en una situación de petición masiva a un mismo departamento de nuevas o modificadas propuestas de valor a través de un proceso de selección. Cabe destacar también, que la entidad aseguradora dispone de un indicador (time to market) que le permite comparar en el tiempo su capacidad de acceso al mercado con nuevas propuestas y tomar acciones en base a ello: destinar más recursos a un departamento, renovar el equipo o la forma de organización de un departamento, invertir en herramientas de soporte a la mejora del time to market,...

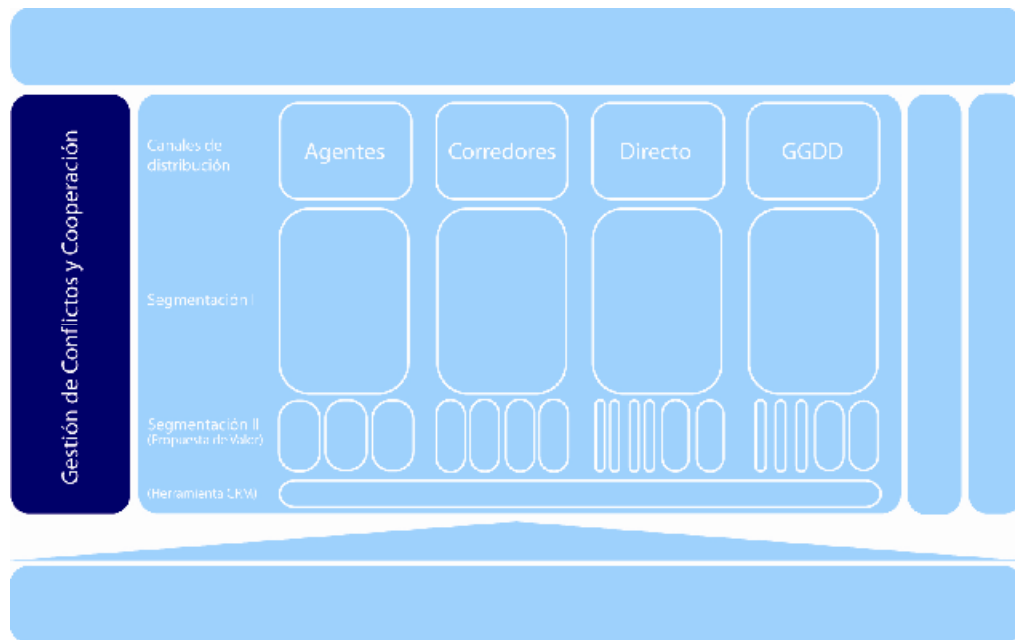
Finalmente, la entidad deberá fomentar la retroalimentación de este proceso que no sólo le permitirá obtener unos mejores tiempos de acceso al mercado y también tendrá como consecuencia un acercamiento continuo a la excelencia operativa multicanal, leitmotiv de lo que venimos desarrollando a lo largo de esta tesis.

18. La Gestión de Conflictos y la Colaboración entre Canales

La gestión de más de un canal entraña un desafío mayúsculo por su complejidad y por tener que lidiar con infinidad de conflictos cuya solución puede representar un verdadero reto. Una mala gestión de estas situaciones puede llevar a una situación de tensión entre canales, y hasta entre los propios empleados, generando un desgaste continuo hasta llegar al completo fracaso de la estrategia.

En el otro extremo, la entrada de un nuevo canal ofrece la posibilidad de mejorar los procesos de comercialización, servicio y atención al cliente del resto de canales. En este sentido la cooperación entre canales puede presentarse como una estrategia de beneficio mutuo.

Un análisis previo de los conflictos potenciales, además de un planteamiento colaborativo entre los canales mostrará la madurez multicanal de la entidad y tendrá un efecto positivo en el marco de trabajo y la posición competitiva de la entidad aseguradora respecto al resto de sus competidores.



Cuadro XXXVII. Elementos clave – Gestión de Conflictos y Cooperación

18.1 La Gestión de Conflictos

La multicanalidad, por sus particularidades, puede convertirse en un generador de conflictos, no únicamente entre los propios canales sino también entre los integrantes de la propia organización (empleados).

Tanto en el inicio de la estrategia multicanal o en el caso de integrar un nuevo canal en el proceso de comercialización y comunicación con el cliente es clave detectar todos los posibles aspectos conflictivos que pueden desencadenarse.

Cada conflicto potencial que se detecte se debe evaluar con el objetivo de disponer de un protocolo específico en el que tanto entidad como canal se sienta cómodo. La virtud en la gestión de conflictos vendrá determinada por la capacidad de la compañía para anticiparse a los acontecimientos, la protocolización que de éstos se realice y el compromiso organizativo y de canal de cumplir las reglas con el objetivo de poder trabajar en un entorno de convivencia y respeto.

De entre los diferentes aspectos conflictivos derivados de la multicanalidad destacamos los siguientes por entenderse los más importantes:

Posibilidad de acceso de un cliente a través de canales diferentes: este conflicto nace de la posibilidad de canibalización de clientes que puede darse entre los diferentes canales. Para evitar el impacto de este conflicto la entidad puede optar por:

- **Diferenciación y Segmentación:** la primera solución para evitar este tipo de conflicto es disponer de una propuesta de valor diferenciada por canal o subcanal que permita al cliente decidir de forma clara su opción de acceso a la entidad. Por lo tanto, al plantearsele diferentes propuestas, éste será capaz de comprender los aspectos diferenciadores de cada una y, en consecuencia, decidirse por una en concreto.
- **El Cliente decide:** en este caso se entiende que el cliente es el que tiene la decisión de elección y por lo tanto cada canal deberá defender su cartera con las herramientas de las que disponga, evitando entonces una participación activa de la entidad.
- **Protocolos y herramientas alternativas:** definir una serie de situaciones comunes en las que se permitirá al canal defender a su cliente con herramientas alternativas a las de gestión diaria. Estos aspectos deben estar protocolizados y aceptados por parte de todos los canales. En esta acción tienen cabida soluciones tales como: no permitir las cotizaciones de clientes que forman parte de la cartera de otros canales, facilitar apoyo adicional a nivel de producto o formación para la retención de clientes,...
- **Restricción perfiles de contratación:** delimitar las capacidades de suscripción de los aportadores de negocio a nivel de perfil de cliente para restringir al máximo la posibilidad de acceso a través de diferentes canales de la misma entidad.

Política de precios entre canales: otro aspecto que genera una alta conflictividad recae en las diferencias de prima que pueden existir si un mismo cliente acceda a través de diferentes canales. Se podría incluir en el apartado anterior, pero por su importancia se ha decidido analizar por separado. Para evitar el impacto de este conflicto la entidad puede optar por:

- **Gastos asociados al canal como elemento diferenciador:** si hablamos de un mismo producto, la entidad aseguradora puede realizar una política de precios en la que el elemento diferenciador sea el coste asociado al de-

terminado canal o subcanal. Este hecho hace de la política de precios un elemento transparente y provoca que el conflicto pase a manos del canal al que no le quedará más opción que ser capaz de mostrar sus elementos diferenciadores a través de la propuesta de valor o trabajar en el ajuste continuado de costes.

- **Producto y coberturas diferenciadas:** una prima mayor puede ser consecuencia de diferencias en coberturas o nivel de servicio. En este sentido la entidad debe ser capaz de valorar numéricamente el coste asociado de estas diferencias con lo que podrá hacer comprensible una política de precios diferenciada.
- **Creación de un producto “defensivo”:** facilitar al canal o subcanal un producto alternativo a través del que canalizar aquellos clientes con una mayor focalización en precio. En este sentido, para mejorar el componente precio, el producto deberá ser de menor calidad a nivel de coberturas y servicios asociados o disponer de una estructura de costes menor probablemente a través de una bajada de comisiones.
- **Igualar prima:** en caso de disponer de una misma oferta a través de otro canal, la entidad puede optar por una estrategia de igualar primas independientemente del coste de gestión asociado a la póliza o de las diferencias en producto que existan.
- **Segmentación:** el volumen potencial de clientes pertenecientes a un mismo perfil y que acceden a través de un determinado canal puede permitir aplicar una prima más competitiva. Es decir, la capacidad de detectar un grupo de clientes que tienen en común una característica (variable) no incluida en el proceso de tarificación pero para la que se conoce que distingue a clientes de mayor rentabilidad. Este factor posibilita mejorar el elemento pricing de la propuesta de valor.
- **Apuesta de crecimiento en un Canal (subcanal):** parte de las diferencias en prima pueden ocasionarse por la estrategia de crecimiento por la que opte la entidad. En ciertos años puede establecerse una apuesta más fuerte enfocada en el crecimiento de un determinado canal en detrimento del resto que deberán realizar un mayor esfuerzo en cuanto a rentabilidad. En cualquier caso, en años posteriores esta situación podrá revertirse cambiándose entre canales las estrategias de crecimiento y rentabilidad.

Efectos multiplicativos en costes: no hay que olvidar que el control de los costes es un elemento básico en la gestión de la multicanalidad (capítulo 16). Las exigencias de dinero en una entidad aseguradora se pueden llegar a multiplicar si entendemos que cada canal puede llegar a considerarse una entidad. Este tipo de conflictos suele darse dentro de la entidad y es consecuencia de la lucha entre los diferentes canales para el acceso y disposición del mayor presupuesto posible.

- **Elaboración de un presupuesto global y segmentado por canal:** la entidad aseguradora facilita un presupuesto desglosado por canal en el que se

indican las partidas presupuestarias que se destinarán para cada una de las acciones de gestión que se llevarán a cabo durante el año con un apunte justificando los motivos de dichas decisiones. Con esta actitud la entidad promueve la transparencia en la organización y evita la circulación de suposiciones o debates que generan malestar entre los diferentes canales.

- **Control y seguimiento del resultado de las políticas de gasto:** la acción descrita en el párrafo anterior debe ir acompañada de un seguimiento que permita evaluar el éxito de cada canal en la gestión de su presupuesto. En este sentido, la entidad dispondrá de un nuevo elemento a considerar en la toma de decisiones de años venideros.
- **Sistemas de Información:** las acciones que generen un coste a la entidad deben asignarse al canal correspondiente o repartirse entre todos. Tal y como comentamos en el capítulo 15, una excelente asignación de costes a los canales generará mayor transparencia en la actividad multicanal y evitará infinidad de conflictos dotando a la entidad de información de gran valor.

En conclusión, la buena confección de una propuesta de valor diferenciada para cada canal y subcanal debe ser la herramienta principal para combatir cualquier conflicto multicanal que pueda suceder. En esta línea, también será vital realizar un ejercicio de detección de posibles conflictos previo a la entrada de un nuevo canal.

18.2 La Colaboración

En contrapartida a la generación de conflictos la multicanalidad ofrece la posibilidad a los canales de compartir conocimientos y participar en acciones conjuntas en el beneficio de todos. Podemos definir 2 tipos de cooperación:

Colaboración dentro de la entidad aseguradora: las estrategias de éxito llevadas a cabo en un determinado canal no tienen porqué esconderse al conocimiento del resto de canales. La comunicación entre las áreas comerciales de apoyo a canal se puede convertir en un activo muy valioso. La colaboración en la entidad será más o menos factible y efectiva según el nivel de integración que tenga el departamento o proceso en la estructura de multicanalidad. Podemos utilizar la estructura definida en el capítulo 16.

- **Apoyo a nivel global:** la colaboración y adaptación de mejoras en los canales es total ya que estos departamentos ofrecen un apoyo integral a toda la compañía por igual sin apenas diferencias por canal. Sin embargo, este apoyo integral genera una mayor dificultad de detectar y aprender de acciones específicas de canales.
- **Apoyo a nivel de canal:** en este caso la colaboración es mucho más difícil pero su efectividad se incrementa por disponer de información muy concreta de las acciones de éxito que se han realizado al haber participado muy directamente en ellas.

- **Apoyo mixto:** en estos departamentos es donde los procesos de colaboración tienen un mayor éxito en términos de resultado y capacidad de cooperación. La realidad de estos departamentos muestra un equipo que divide sus procesos de apoyo al canal entre integrados (estructura canal) y globales (estructura global). Este hecho le permite realizar acciones a nivel de canal y observar sus resultados con la mente puesta en la posibilidad de implantar dichas acciones en otros canales.

Colaboración entre canales: el posicionamiento de rivalidad y aislamiento entre canales parece una estrategia poco apropiada en un entorno de multicanalidad. La entidad puede facilitar la puesta en contacto entre diferentes canales o subcanales con el objetivo de que compartan experiencias, realicen sesiones de formación comercial, alcancen acuerdos de cooperación fuera del entorno asegurador,... Se pueden llegar incluso a plantear acuerdos para la comercialización conjunta de seguros a través de una propuesta de valor novedosa como por ejemplo el Agente que, a cambio de un honorario, da servicio a determinados perfiles de cliente del Canal de Bancaseguros con un alto valor añadido y a los que el banco o caja quiere ofrecer una propuesta de valor diferenciada sin perder la propiedad del cliente.

19. Conclusiones

Tras realizar esta tesis podemos entender los principales elementos que motivarán el cambio y a su vez el éxito de cualquier entidad aseguradora que quiera trabajar en un entorno multicanal. Los procesos clave son elementos que cualquier entidad multicanal debe tener siempre en cuenta si quiere alcanzar el máximo provecho de sus inagotables posibilidades de venta.

En la actualidad el mercado asegurador español se encuentra en una situación de fuerte competencia. En este entorno muchas entidades han apostado a lo largo de los últimos años por una estrategia multicanal. Inicialmente la búsqueda de un mayor volumen de ventas podía ser el motivo que movía esta disposición a generar múltiples accesos a los clientes, pero el presente demuestra que la venta masiva de productos aseguradores a través de distintos canales no va a generar el resultado deseado si las entidades no focalizan sus esfuerzos en integrar la multicanalidad en la organización.

A lo largo de los capítulos iniciales (capítulos 4 a 11) hemos ido desgranando la realidad actual de los canales. Esto nos ha permitido entender, desde una óptica más generalista (definición académica de canal), cómo están representados los diferentes canales. La tercera parte de la tesis (capítulos 12 a 18) nos ha ofrecido la oportunidad de ver cómo y dónde deben realizar sus esfuerzos las entidades multicanal para lograr diferenciarse del resto de competidores y sacar el máximo partido a las posibilidades de venta cuando se habla de múltiples accesos.

En relación a todo lo que se ha ido citando a lo largo de la tesis podemos extraer las siguientes conclusiones:

La Alta Dirección: como en cualquier estrategia se espera de ella un elevado compromiso para su consecución. Bajo el paraguas de la multicanalidad, este compromiso se establece a través de una disposición total a hacer entender al resto de la organización y a los canales cual es el camino a seguir y obliga, al mismo tiempo, a disponer de elementos que permitan a la entidad conocer el estado de integración de la multicanalidad en la cultura de la organización. Por tal motivo es responsabilidad de la organización realizar de realizar encuestas y entrevistas a los empleados y colaboradores externos con la misión de detectar el alcance y entendimiento de la cultura multicanal.

Segmentación: las habilidades y capacidades de segmentación se muestran como el elemento central de toda estrategia multicanal. En esta línea la segmentación debe entenderse como una cultura de trabajo dentro de la entidad. Cualquier aspecto es susceptible de segmentarse. No debemos caer en la tentación de abandonar la segmentación con la definición de producto y precio, hay que ir más allá y ofrecer una segmentación basada en la propuesta de valor que englobe tanto a clientes como a canales, tanto a la venta como a la post-venta.

Sistemas de Información y Plataforma Común: la gestión multicanal obliga a tener un control y seguimiento de los resultados y acciones desarrolladas muy por encima de lo que sería habitual en una entidad aseguradora. El futuro obliga a disponer de sistemas de información potentes que permitan entender lo que sucede en la entidad y para cada uno de sus niveles de segmentación, desde los canales de distribución hasta el cliente individual.

Estructura Organizativa de la Entidad: entender la multicanalidad significa adaptarse a ella. En ese sentido la estructura organizativa debe ser un elemento de análisis continuado en busca del acople total del conjunto de unidades, ya sea a través de un servicio global o llegando a integrarse completamente en canales concretos. La capacidad de detectar qué unidades son más o menos proclives a la integración en un canal facilitará la consecución de los objetivos de la organización.

Gestión del Time to Market: ser el primero en atender un segmento de mercado es una prioridad para cualquier entidad, máxime en la situación de competencia en la que vive el mercado en la actualidad. En entidades multicanal este proceso puede complicarse ostensiblemente. Para eliminar esta posibilidad es necesario disponer de una herramienta de control del time to market que asigne prioridades a las acciones y permita realizar un seguimiento global del proceso. Evaluar con el objetivo de mejorar y acelerar el proceso de acceso al mercado debe ser un elemento a impulsar continuamente.

La Gestión de Conflictos y la Cooperación: la capacidad de gestionar las relaciones entre canales se supone una herramienta básica para el buen funcionamiento y ambiente de una entidad multicanal. Avanzarse a situaciones de conflicto o potenciar capacidades colaborativas entre canales o dentro de la organización permite apoyar la convivencia y el trabajo alineado en pos del alcance de los objetivos estratégicos. Es básico disponer de análisis y protocolos de actuación previos a la inclusión de un nuevo canal que permita tener claro a toda la organización las reglas de juego.

La realidad de la multicanalidad sugiere un exhaustivo seguimiento de los elementos clave para su éxito. La mejora continuada será el principal objetivo por lo que parece adecuado impulsar la creación de un equipo de trabajo con el objetivo de evaluar internamente y una vez al año el grado de integración de la estrategia multicanal en las tareas diarias de la entidad. El primer paso será el análisis individualizado de cada uno de los elementos y procesos previamente descritos con la misión de detectar no sólo áreas de mejoras, sino también los avances realizados en el último año. Al fin y al cabo, la multicanalidad obliga a las entidades a ser hábiles, flexibles, eficientes y eficaces en su día a día. Disponer de un control y un seguimiento de sus procesos elementales debe entenderse como una inversión de futuro.

20. Bibliografía

Principales Documentos consultados:

CAPGEMINI. World Insurance Report 2009 (2009)

CEA. Insurance Distributon Channels in Europe. Bruselas. CEA Statistics nº39 (marzo 2010)

ICEA. Canales de distribución. Estadística año 2008. Madrid. Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones (Octubre 2009)

ICEA. Códigos de Agentes Exclusivos. Estadística año 2009. Madrid. Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones (Marzo 2010)

ERNST & YOUNG. Desafío y Oportunidades en el Sector de Seguros (2009)

MONTIJANO GUARDIA, Francisco. La Actividad de Bancaseguros en el Mercado Asegurador Español. Boletín Económico de ICE nº 2771 (2003)

MONTIJANO GUARDIA, Francisco. "Las relaciones Banca-Seguros: consideraciones históricas y actuales" En: PONS PONS, Jerònia.; PONS BRÍAS, María Ángeles. Investigaciones Históricas sobre el Seguro Español. Madrid. Fundación Mapfre, capítulo 9 (2010)

MONTIJANO GUARDIA, Francisco; RUIZ FUENTES. Nuria. La Naturaleza Competitiva del a Empresa Banco-aseguradora. Un Análisis de Respuesta Discreta. Universidad de Jaén

TATUM. Canales de distribución en el Sector Asegurador - Alfa y Omega en la Estrategia Comercial. Madrid. Editado por Tatum Consulting Group, S.A., (2007)

TATUM. Informe de agentes 2009. Madrid. Editado por Tatum Consulting Group, S.A., (Julio 2009)

SEGURÓMETRO. El Negocio del Seguros en Internet (Julio 2008)
<<http://www.arpem.com/seguros/aseguradoras/coches/2008-11-seguros-internet.html>>
(Fecha de consulta Junio 2010)

SEGURÓMETRO. Los usuarios y la contratación de seguros (Agosto 2008)
<<http://www.arpem.com/seguros/aseguradoras/coches/2008-12-contratar-seguros.html>>
(Fecha de consulta Junio 2010)

SEGUROS BROKER. Estudio sobre Compañías de Origen (Enero 2010)

SWISS RE. Bancaseguros: Tendencias Emergentes, Oportunidades y Retos. Sigma nº 5/2007 (2007)

Principales Leyes consultadas:

LEY 9/1992 de Mediación en Seguros Privados (30 de abril de 1992)

LEY 26/2006 de Mediación en Seguros y Reaseguros Privados (17 de julio de 2006)

Principales Artículos de Prensa consultados:

BETÉS, Francisco J. "Canales que amenazan a los mediadores (I): Bancaseguros e Internet". Actualidad Aseguradora, nº36/2009

BETÉS, Francisco J. "Canales que amenazan a los mediadores (II): Venta Directa y Grandes Almacenes". Actualidad Aseguradora, nº38/2009

BETÉS, Francisco J. "Verdades, miedos y mentiras sobre la BANCA SEGUROS (I)". Actualidad Aseguradora, nº13/2010

BETÉS, Francisco J. "Verdades, miedos y mentiras sobre la BANCA SEGUROS (II)". Actualidad Aseguradora, nº17/2010

GALLEGO, David. "Internet, la Red puede ser un buen aliado para el contacto del Mediador con sus clientes", Revista Mercado Asegurador nº 521

SEVILLANO, Sandra. "El agente aprende a convivir con otros canales", Revista Aseguradora, nº 150, mayo 2010

"Bancaseguros, cliente contentos". Actualidad Aseguradora, nº14-15/2010

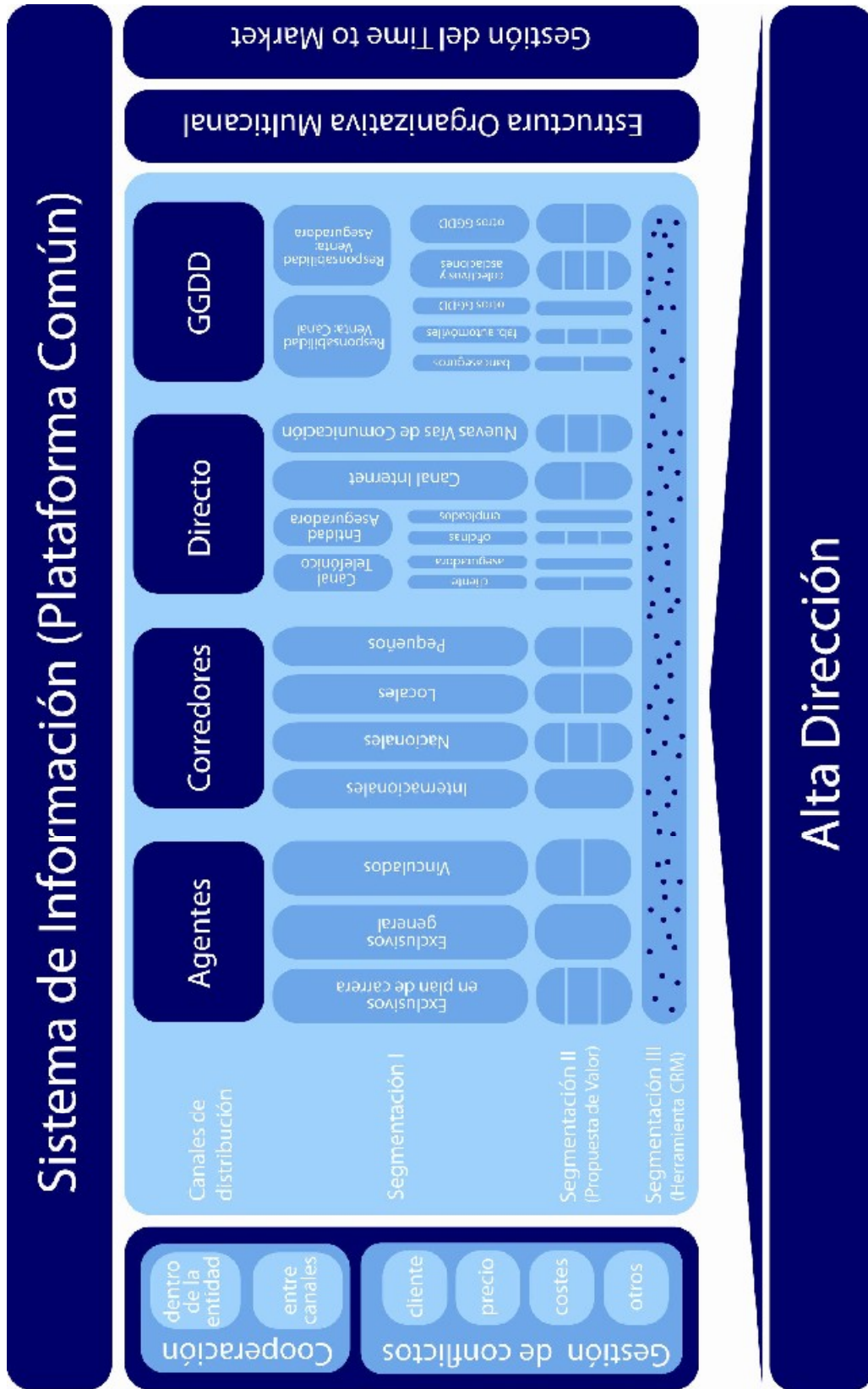
"Bancaseguros. Sinergias en tiempos de crisis". Actualidad Aseguradora, nº15/2009

"El Mediador hoy, ¿cómo nos ven?" Revista Aseguradores, nº 411 enero-febrero 2010

"Internet: cambio de modelo". Actualidad Aseguradora, nº7/2010

"Multicanalidad, un hecho imparable". Actualidad Aseguradora, nº24/2008

Anexos I – Cuadro Factores Clave Multicanalidad



El Autor, Alex Aguyé Casademunt

Nacido en Barcelona en 1981, soy licenciado en Administración y Dirección de Empresas y en Economía por la Universidad Pompeu Fabra.

Inicié mi carrera profesional en el Grupo Inditex, como Controller de Gestión de la marca Oysho, en sus oficinas de Tordera.

Al cabo de 10 meses, el 28 de febrero de 2006, decidí cambiar mi orientación profesional y entré a formar parte del Grupo Zurich, iniciando mi carrera profesional en el Departamento Técnico de Suscripción, concretamente en el ramo de automóviles.

En la actualidad, ejerzo como técnico suscriptor dando soporte principalmente al Canal de Partners, compuesto por lo que se ha venido denominando a lo largo de la tesis como Canal de Grandes Distribuidores.