

104

Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto El Taller de Productos

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



104

Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto El Taller de Productos

Estudio realizado por: Eduardo Ruiz-Cuevas García
Tutor: Jesús Segura Ureta

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

Curso 2006/2007

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

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

Presentación

Estos dos años 2006 y 2007 son especiales:

- Por desarrollar mi trabajo en Barcelona y en Madrid (¡cuántas horas de puente aéreo!)
- Por realizar el Máster

Y espero que este esfuerzo adicional quede recompensado con la lectura del presente trabajo.

Agradecimientos:

- A mi FAMILIA, con todo mi corazón y amor.
- A mi querida REALE SEGUROS, por la oportunidad de realizar el Master.
- A mi tutor y amigo Jesús, por los años de trabajo conjunto y los conocimientos que me ha transmitido.
- A mis compañeros del curso, "For the good times".

Resumen

En el presente estudio exponemos y analizamos el proceso completo de desarrollo de un producto por parte de una entidad aseguradora, multiproducto y multicanal.

Se analiza en detalle cada una de las fases, teniendo en cuenta que tales etapas, si bien presentan un orden cronológico obvio y lógico, su realización no tiene por qué ser secuencial. Al contrario en muchos casos se actúa en paralelo o al tiempo. Se refleja las personas y departamentos implicados para que la creación de un producto sea un éxito total para la empresa.

Resum

Al present estudi exposem i analitzem el procés complert de desenvolupament d'un producte per part d'una entitat asseguradora, multiproducte i multicanal.

S'analitzen detalladament cadascuna de les fases, tenint en compte que aquestes etapes, si bé presenten un ordre cronològic obvi i lògic, la seva realització no té perquè ser seqüencial. Al contrari, en molts casos s'actua en paral·lel o al temps. Es reflecteixen les persones i departaments implicats per a que la creació d'un producte sigui un èxit total per a l'empresa.

Summary

This study presents and analyzes the complete product development process done by an insurance, multi-product and multi-channel company.

Every phase has been analyzed in detail, taking into account that the order of the phases is not sequential but of course chronological and logical. In fact some phases take place at the same time. The departments and people involved are indicated in order to assure that the product creation means a full success for the company.

Índice

1. Introducción	9
2. Fases del desarrollo de un producto. Visión global y cuadro general.	10
3. Estudio del Entorno	14
4. Diseño preliminar – prepropuesta de producto	26
5. Primer Chequeo – test de producto	26
6. Diseño y estudio técnico	27
7. Propuesta de producto, revisión y aprobación	31
8. Confección textos contractuales	32
9. Implementación informática del producto	35
10. Internet	36
11. Chequeo Final – Test Definitivo	39
12. Promoción y Lanzamiento	40
13. Material: fabricación y distribución	42
14. Formación	43
15. Comunicación	45
16. Evaluación del Proyecto	46
17. Herramientas para planificar la creación de un producto	47
18. Conclusiones	49
19. Bibliografía	50

Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto

El Taller de Productos

1. Introducción

En estos tiempos, las entidades aseguradoras, conservadoras por naturaleza, que transmiten valores como fortaleza financiera, seguridad y estabilidad, presentan bajos niveles de innovación en los productos y servicios ofrecidos.

En un mercado en que las compañías adquieren nuevo negocio vía adquisiciones y alianzas con nuevos proveedores, como entidades financieras o automovilísticas, resulta necesario ofrecer productos de alta calidad.

Los clientes, cada vez más informados y exigentes, reclaman a la entidad productos y servicios adecuados a su persona y situación.

El informe sobre el sector asegurador World Insurance Report 2007 presenta en sus conclusiones que, para los españoles, el factor determinante en la decisión de contratación de una póliza en una compañía, calidad y características de la póliza en cuestión, más que el precio, que constituye el aspecto más influyente en el resto de países estudiados.

Nuevos productos y de calidad. Debe ser uno de los principales objetivos de una entidad aseguradora que quiera tener como principio o valor ser una entidad de referencia en el mercado.

Para alcanzar este objetivo es imprescindible que implemente un proceso de elaboración de productos bien definido y, así, alcanzar los productos y servicios adecuados y actualización de los existentes.

Este proceso requiere una infraestructura eficiente, con un equipo de trabajo involucrado en el proyecto. Para ello debe crear un departamento específico: el Taller de Nuevos Productos, que nace con el objetivo de crear productos que estén al día de un mercado cambiante, ofreciendo diferentes variedades de aseguramiento bajo diferentes fórmulas. Y siempre desde la óptica del usuario, sea el consumidor o el canal distribución.

Desde el punto de vista organizativo el taller debe depender del departamento de marketing, área responsable de conocer al cliente, realizar estudios de mercado, lanzar campañas, diseñar la imagen, etc.

Para conseguir este objetivo genérico, el taller necesita de la colaboración estrecha, intensa y proactiva de todas las áreas de la entidad, siendo su responsabilidad la coordinación y dirección. Para ello debe tener una capacidad de decisión de nivel Dirección General.

¿Qué áreas están involucradas (las enumeramos por orden alfabético, pues todas son claves en el desarrollo del producto)?:

- **Asesoría Jurídica:** revisión de textos y procedimientos propuestos.
- **Comercial:** información sobre la competencia (tarifas, condicionados, solicitudes, manuales, campañas...), publicaciones locales, otras necesidades de aseguramiento detectadas en el canal de distribución y clientes.
- **Emisión:** dar su valoración sobre la documentación (formatos, tamaños, etc.), sobre la descentralización, pantallas de emisión, etc.
- **Formación:** publicitar el nuevo producto a los usuarios (internos y externos).
- **Informática:** apoyo en el desarrollo e implementación de los productos.
- **Técnico:** tarifas y normas de suscripción de los productos actuales, estadísticas de siniestralidad, primas a las nuevas coberturas.
- **Siniestros:** información sobre garantías conflictivas y fraude detectado.

En el presente estudio presentaremos el proceso completo de desarrollo de un producto analizando en detalle cada una de las fases.

2. Fases del desarrollo de un producto. Visión global y cuadro general

En este punto introducimos de forma esquemática las fases del desarrollo de un nuevo producto. A partir del siguiente punto desarrollamos etapa a etapa.

1. Estudio de Mercado

- Conocer las necesidades de aseguramiento, expectativas y prioridades de nuestros clientes, actuales y potenciales.
- Solicitamos al canal de distribución sus necesidades, tal y como les plantean sus asegurados.
- Detectamos todas las novedades que se producen en nuestro sector, conociendo la oferta de la Competencia.

2. Diseño Preliminar (ideas)

- Recogiendo cada una de las necesidades que nos ha planteado los asegurados y el canal de distribución, diseñamos el producto a nivel de coberturas y garantías.
- Definimos las características del producto: Genérico o Específico (dirigido a la masa o a cierto nicho de mercado); Rural o Urbano; etc.

3. Primer Chequeo

- Testamos el producto con el canal de distribución y departamentos de nuestra organización para que nos den su valoración.

4. Diseño y Estudio Técnico

- Realizamos el cálculo de la tarifa con la máxima del principio de Suficiencia Técnica.
- Redactamos las normas de suscripción, definiendo los límites técnicos y prácticos y los pasos para emitir las pólizas (capitales mínimos y máximos por garantía, riesgos no asegurables o a consultar,...).

5. Confección Textos contractuales

- Definimos los proyectos, condiciones generales y particulares, certificados.

6. Implementación Informática

- Realizamos la implementación del producto, renovando el programa de emisión e impresión de pólizas y proyectos.

7. Siniestros

- Informamos de las prestaciones del producto, nuevas garantías y coberturas, que comunicarán a abogados, peritos, centros de salud...

8. Promoción y Lanzamiento

- Preparamos la campaña de lanzamiento y creamos todos los elementos de promoción: folletos, pósters, reclamos publicitarios,...

9. Formación

- Confeccionamos los manuales de formación.

- Impartimos la formación del nuevo producto al canal de distribución y a los empleados de nuestra organización: comerciales, sinistros, personal administrativo,....

10. Comunicación

- Enviamos la comunicación del nuevo producto, recogiendo sus aspectos más relevantes o la acción promocional, entre otras.

El Taller de Productos debe planificar todas las tareas a llevar a cabo, definiendo claramente los siguientes factores críticos:

- Duración de cada tarea
- Fecha de comienzo de cada tarea
- Fecha de finalización de cada tarea
- Responsable de realizar cada tarea

Además debe disponer de las herramientas necesarias para poder coordinar y controlar la ejecución de las fases (aspecto que se trata en el punto 16).

En el cuadro 1 mostramos el cuadro de procesos con las tareas, duraciones estimadas y departamento responsable.

DESARROLLO NUEVO PRODUCTO		DEPARTAMENTO	PLAZO	SITUACIÓN
Estudio del Entorno	Cientes	Marketing / Taller	21 días	pendiente
	Competencia	Taller	14 días	pendiente
	Empleados	Marketing / Taller	7 días	pendiente
	Departamentos: Sinistros, Comercial,....	Marketing / Taller	14 días	pendiente
	Mediadores	Marketing / Taller	14 días	pendiente
			21 días	Día 21
Diseño Preliminar	Diseño del primer boceto	Técnico / Taller	7 días	pendiente
			28 días	Día 28
Diseño y Estudio Técnico	Viabilidad técnica	Técnico	21 días	pendiente
	Normas de Suscripción	Técnico	21 días	pendiente
	Cálculo de tasas	Técnico	21 días	pendiente
	Cálculo de comisiones	Técnico / Comercial	14 días	pendiente
	Impacto de aplicar la nueva tarifa en la cartera	Técnico	7 días	pendiente
	Análisis de competitividad	Técnico / Taller	7 días	pendiente
	Consulta e información a Reaseguro	Técnico	7 días	pendiente
	Redacción de Nota Técnica	Técnico	7 días	pendiente
Proceso de emisión y tarificación	Técnico	21 días	pendiente	
			21 días	Día 48
Aprobación	Revisión / Aprobación	Dirección General	7 días	pendiente
			7 días	Día 56
Primer Chequeo	Test de Producto a departamentos, mediadores y clientes	Taller	7 días	pendiente
			7 días	Día 63
Confección de textos contractuales	Definición proyectos, condiciones generales y particulares, certificados	Técnico / Taller	14 días	pendiente
	Aprobación por departamento legal	Asesoría Jurídica	14 días	pendiente
			14 días	Día 70
Implementación informática del producto	Tarificación y contratación: tarificador y programa de emisión	Informática / Técnico	45 días	pendiente
	Normas de suscripción: controles y niveles de usuarios	Informática / Técnico	15 días	pendiente
	Emisión de condiciones particulares y generales, certificados	Informática / Técnico	21 días	pendiente
	Emisión de proyectos	Informática / Técnico	21 días	pendiente
	Multitarificadores	Informática / Técnico	21 días	pendiente
			45 días	Día 90
Sinistros	Profesionales: peritos, abogados, talleres, centros de salud concertados. Proveedores: Aistur,	Sinistros / Técnico / Taller	15 días	pendiente
			15 días	Día 90
Internet	Portal Corporativo	Marketing	14 días	pendiente
	Portal Mediadores	Marketing	14 días	pendiente
	Intranet	Marketing	14 días	pendiente
			14 días	Día 90
Chequeo Final	Test definitivo de Producto a departamentos, mediadores y clientes	Taller	7 días	pendiente
			7 días	Día 90
Promoción	Campaña Comercial	Marketing	28 días	pendiente
	Elementos de promoción: folletos, posters, reclamos publicitarios, etc.	Marketing	28 días	pendiente
			28 días	Día 100
Formación	Manuales de Producto	Formación / Taller	14 días	pendiente
	Formación Red Interna y Red de Mediación	Formación	7 días	pendiente
			14 días	Día 110
Comunicación	Carta comunicación Red Interna y Red de Mediación	Marketing	7 días	pendiente
			7 días	Día 110

Cuadro 1.- Cuadro de Procesos

3. Estudio del Entorno

3.1. Clientes

Un estudio de mercado nos debe permitir segmentar los clientes, conocer las necesidades de aseguramiento, expectativas, prioridades y preferencias de los clientes, actuales y potenciales. La información amplia y completa del perfil de asegurado que nos interesa, debería capacitarnos para detectar necesidades no cubiertas. Es más, si no conocemos cuál es la percepción del cliente acerca del valor añadido que le aporta la compañía, resultará imposible que las acciones comerciales que se emprendan alcancen como resultado una marcada diferenciación de la competencia.

Por otro lado, la utilización masiva de Internet conlleva el incremento de la transparencia del sector, que ofrece a sus clientes un mejor y mayor acceso a la información de los productos y precios, así como una mayor capacidad de negociación. En consecuencia el cliente es mucho más autosuficiente y sensible al precio, pero también menos fiel. ¿Qué hacer para prestar un mejor servicio al asegurado y frenar la pérdida de clientes rentables? Según el vicepresidente de CapGemini, las aseguradoras deben perfeccionar sus estrategias de retención y adquirir una visión exhaustiva de aquello que los clientes valoran.

Habida cuenta que las entidades aseguradoras no disponen de información suficiente o incluso los medios propios para realizar un estudio de tales características, si se decide su realización, debemos encargarlo a una empresa externa.

El estudio de mercado deberá contener los siguientes puntos:

- Establecer los objetivos, generales y específicos. Ver ejemplo en el cuadro 2.
- Definir la metodología a aplicar en el estudio: metodología cualitativa. Cuantitativa, etc. Ver ejemplo en el cuadro 3.
- Redactar las conclusiones y recomendaciones. Ver ejemplo en el cuadro 4.
- Percibir las coberturas del seguro actual a estudiar.
- Definir el “Seguro Ideal” de los consumidores.
- Aprovechar para valorar el conocimiento e Imagen de la entidad aseguradora por parte de los consumidores.

Objetivos

OBJETIVO GENERAL

- Conocer en profundidad las demandas y expectativas de los clientes potenciales con relación a las prestaciones y valores añadidos deseados en el seguro del automóvil, que posibilite a la Compañía el diseño de un producto que satisfaga las mismas y aporte diferenciación mercadológica a Reale Seguros.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE ESTA FASE DEL ESTUDIO

- Conocer las demandas y expectativas del público potencial con relación al producto seguro del automóvil, las prestaciones y servicios de valor añadido deseados.
- Establecer el grado de receptividad y atractivo de la oferta actual existente en el mercado, así como las posibles mejoras o nuevos servicios que se deberían incluir.
- Generar posibles ideas o sugerencias con relación a nuevos servicios/ prestaciones que la demanda potencial defina como pertinentes para un seguro más atractivo.

Demandas y expectativas con relación al seguro del automóvil

1

Cuadro 2.- Objetivos Generales y Específicos de un estudio de mercado

Metodología

- Se ha aplicado una metodología cualitativa, utilizándose el grupo de discusión como recurso técnico.
- Se han realizado 3 grupos de discusión en Madrid, atendiendo a los siguientes criterios de selección:

Distribución muestral				
Tipología	Segmento	Sexo	Edad	Nº R. G.
Automovilistas, no profesionales, que tienen contratado su seguro del automóvil con alguna de las compañías existentes en el mercado.	Alto	70% hombres/ 30% mujeres	35-50 años	1
	Medio- alto	70% hombres/ 30% mujeres	35-50 años	1
	Medio- bajo	70% hombres/ 30% mujeres	35-50 años	1
				3

Demandas y expectativas con relación al seguro del automóvil

1

Cuadro 3.- Metodología de un estudio de mercado

2. Conclusiones y recomendaciones	
<p><u>Las coberturas de los seguros actuales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Los aspectos que generan entre los asegurados una mayor satisfacción, así como una sensación de diferenciación entre las compañías aseguradoras son: el coche de sustitución, que empieza a considerarse un servicio básico, sobre todo por los clientes de estatus elevado; la recogida y entrega del automóvil en el domicilio del cliente, especialmente entre las mujeres, asegurados que disponen de poco tiempo libre y/ o personas de estatus elevado; la atención desde el kilómetro 0; el servicio de peritaje del automóvil en el propio domicilio; y la atención jurídica para multas. ■ De manera más secundaria, se valora la flexibilidad de la aseguradora ante pequeños desperfectos; el mantenimiento de la bonificación; la disposición de nuevas vías de tramitación más ágiles, tales como Internet o el teléfono; las tarjetas de fidelización; o la posibilidad de contar con un agente (por asegurado) o un gestor (por atestado), como elemento de mejora de la atención al cliente. 	
Demandas y expectativas con relación al seguro del automóvil 1	

Cuadro 4.- Conclusiones y Recomendaciones de un estudio de mercado

3.2. Canal de Distribución

Debemos realizar la investigación de las necesidades y expectativas de los canales de distribución, tal y como se plantea para los clientes. Es más: probablemente obtendremos más información que del propio asegurado. Por otra parte, es fundamental proporcionar al canal distribución trato de cliente, en el sentido siguiente: las mejoras y acciones que invirtamos en el canal de distribución debieran revertir en una mejor y mayor distribución de nuestros productos a nuestros clientes o usuarios finales.

Existen varias formas para solicitar la opinión al canal de distribución: visitas en las oficinas del canal, reuniones de grupo, etc. Una de las opciones que se puede utilizar es el envío de un cuestionario (Ver cuadros 5, 6, 7 y 8). Los pasos a seguir, en el caso por ejemplo que se enviara a mediadores de seguros, son:

- El Taller de Producto define el cuestionario de forma adecuada según el nuevo producto. Se realiza una selección de los mediadores según el tipo de producto y se les envía por correo electrónico para que den su opinión al respecto
- Se define un plazo para esperar respuesta de los mediadores que irán enviando los cuestionarios según los vayan cumplimentando. Según se van recibiendo los cuestionarios por parte de los mediadores se analiza su contenido y se registran en una matriz de datos que facilitará un análisis posterior más detallado.

Apreciado colaborador,

En nuestra Compañía queremos avanzar día a día para constituirnos en entidad de referencia.

A tal fin se ha creado el **TALLER DE NUEVOS PRODUCTOS**, departamento cuyo objetivo es aportar nuevas ideas y planteamientos, mejorar los productos existentes y desarrollar nuevas formas de aseguramiento.

Como bien sabes la mediación es nuestro canal de distribución preferente: queremos vincularte a nuestro proyecto, y por eso nos gustaría formularte una serie de preguntas, relativas al seguro del **AUTOMÓVIL**, para que nos ayudes a crear un mejor producto.

Las preguntas que siguen se estructuran en 3 bloques para conocer tu opinión sobre:

PRIMERO: **Nuevas coberturas** que ha de poseer nuestro producto para tener una ventaja competitiva **en el mercado**.

SEGUNDO: ¿Qué prestaciones de nuestro departamento de siniestros te **satisfacen** más?

TERCERO: ¿Cómo podemos **optimizar** la recogida de datos para cotizar y emitir una póliza?

Te agradecemos que nos dediques unos minutos de tu tiempo. La información que nos proporcionarás será de gran utilidad para nuestra organización y confiamos en que, igualmente, redunde en tu beneficio.

Imprime el cuestionario y contesta sobre el papel. Una vez cumplimentado envíanoslo, por favor, antes del 31 de marzo a la siguiente dirección:

COMPAÑÍA DE SEGUROS
Taller de Nuevos Productos
Domicilio
CP - CIUDAD

Gracias de nuevo por tu colaboración. Un cordial saludo.

PRIMERO: Nuevas coberturas que ha de poseer nuestro producto para tener una ventaja competitiva **en el mercado**.

¿Qué **coberturas, servicios** y **cualidades** consideras diferenciadores para una póliza de automóviles, bien por su importancia, bien porque no existen en el mercado? Concretamente, respecto a:

1º Garantías y coberturas al **vehículo**:

2º Garantías y coberturas a las **personas**:

3º **Estructura** del producto y **modalidad** de contratación (garantías independientes, garantías en “paquetes”,.....):

4º Sistemas para **bonificar** la buena conducción:

5º ¿Alguna cosa especial y particular para tu **área geográfica?**:

6º ¿Cómo te gustaría que fueran las **normas de contratación?**:

Cuadro 6.- Cuestionario a mediadores

7º ¿Nos puedes sugerir o recomendar **otros servicios**?

8º ¿Qué aspectos de nuestro actual producto de automóviles son **mejor acogidos** por tus clientes?

9º ¿**Qué cambios** detectas se están produciendo en el mercado que afectan al producto de autos?

SEGUNDO: ¿Qué **prestaciones** de nuestro departamento de Siniestros te satisfacen más?

10º ¿Qué características de nuestras prestaciones en la **tramitación de siniestros** destacarías?

11º Más concretamente, ¿En qué puntos ofrecemos un **servicio eficaz**, sin errores, a la primera?

12º ¿Consideras que damos una **respuesta rápida e inmediata** a los problemas que puedan surgir?

Sí

No

Causas:

Los trámites se alargan demasiado

Las indemnizaciones no son correctas

Mal trato / servicio de los profesionales:

() PERITO

() TALLER

() ASISTENCIA VIAJE

() MÉDICOS

() ABOGADOS

Cuadro 7.- Cuestionario a mediadores

13º Coméntanos, por favor, aquellos **aspectos negativos** de las prestaciones que consideras debemos mejorar urgentemente.

14º En general, ¿**estás satisfecho** del servicio que REALE te presta en la tramitación de siniestros de automóvil?

- MUCHO BASTANTE NORMAL POCO MUY POCO

Coméntanos, por favor, por qué:

TERCERO: ¿Cómo podemos **optimizar** la recogida de datos para cotizar y emitir una póliza?.

15º ¿Cómo te gustaría que fuera la pantalla de **recogida de datos** para cotizar / emitir una póliza?

- Una única pantalla donde se introducen todos los datos.
- Con una barra de menús que permita interactuar por diferentes pantallas.
- Con la ayuda de un asistente virtual (con voz) que guíe la navegación por el formulario.
- Cómo me gustaría:

16º ¿Qué datos consideras **imprescindibles** en la recogida de datos para cotizar / emitir una póliza?

17º ¿Te gustaría **añadir** algo más?

Cuadro 8.- Cuestionario a mediadores

3.3. Empleados

Las empresas son personas por lo que hay que implicar a los empleados en la realización del nuevo producto.

Al igual que para el canal de distribución, existen diferentes fórmulas como el cuestionario o la entrevista, debemos proporcionarles una vía de comunicación para que puedan expresar sus ideas y sugerencias.

En los cuadros 9, 10 y 11 tenemos un modelo de cuestionario para solicitar la opinión a los empleados.

Con ello alcanzaremos un punto muy importante: hacer colaborar y participar del proyecto a toda la organización, desde el bedel hasta el director general, con lo que conseguiremos que un producto nuevo lo sientan como suyo ya que han participado en su creación.



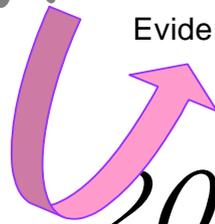
A principios de los 60 apareció la primera norma relativa al seguro del automóvil...

20 años después, en los 80 se presentó el sistema de bonus-malus...

En el 2000, otros **20** años, se puede contratar por Internet...

¿Cómo será el seguro del automóvil en el 2020?

Evidentemente diferente al que hoy ofertamos



En nuestra compañía no queremos esperar otros **20** años. Queremos anticiparnos a nuestros competidores.

Y por eso te preguntamos *¿qué te gustaría que cubriera tu póliza del coche?*

Cumplimenta, por favor, el cuestionario adjunto. Contesta lo que se te ocurra, tu idea, tu ilusión, como si fuera una carta a los Reyes Magos. Premiaremos las dos mejores ideas con un fin de semana en un Parador Nacional.

El jurado del concurso estará constituido por: el Presidente Comité de Empresa, la Directora de Automóviles, el Responsable del Taller de Nuevos Productos y el Director de Siniestros.

Imprime el cuestionario y contesta sobre el papel. Una vez cumplimentado envíanoslo por valija antes del 31 de marzo a la siguiente dirección:

Taller de Nuevos Productos

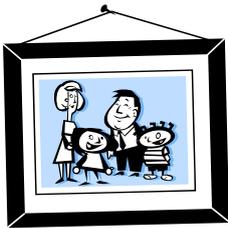
¡Te esperamos!

¿Qué **coberturas, servicios** y **cualidades** consideras diferenciadores para una póliza de automóviles, bien por su importancia, bien porque no existen en el mercado? Concretamente, respecto a:

1º Garantías y coberturas al vehículo:



2º Garantías y coberturas a las personas:



3º Estructura del producto y modalidad de contratación (garantías independientes, garantías en "paquetes",.....)::



Cuadro 10.- Cuestionario a empleados

4º Sistemas para bonificar la buena conducción:



5º ¿Alguna cosa especial y particular para tu área geográfica?:



6º ¿Nos puedes sugerir o recomendar otros servicios?



Ya hemos terminado con el Cuestionario. **Muchas gracias por tu dedicación y tu tiempo.**

3.4. Departamentos

Es indiscutible la necesidad de ampliar nuestro propio punto de vista, condicionado por nuestro bagaje particular, solicitando la opinión, valoración y criterio de otros departamentos de la compañía, incluido el comité de dirección.

Así por ejemplo, el departamento de siniestros que se configura como el gran conocedor de los entresijos de los productos que comercializamos, no sólo a nivel teórico (de condicionado) sino a nivel geográfico también, tengamos en cuenta que muchas coberturas tienen un comportamiento diferente en función de la comunidad autónoma o provincia en que se encuentren. Además, el departamento se mantiene en contacto diario y permanente con el canal de distribución, clientes y profesionales externos, por lo que está obligado a mantenerse al día. De esta forma, sus aportaciones sobre las garantías y coberturas propuestas resultan como poco inestimables.

Otro departamento al que debemos consultar es el comercial. Su relación constante con el canal de distribución nos ha de permitir detectar qué inquietudes tienen.

Para solicitar estas opiniones la mejor fórmula sería realizar reuniones de grupo, habiéndoles enviado previamente un guión con los puntos a tratar.

3.5. Competencia

Debemos detectar todas las novedades que se producen en el sector: recopilar la documentación de cada novedad, estudiar su contenido, analizarlo y confeccionar una valoración. De la misma manera, necesitamos conocer las condiciones de otras entidades, sus garantías, coberturas, tarifas y promociones, particularizando las variables (zona geográfica, segmentos de mercado...). Compondremos comparativas de precios, garantías y coberturas con casos reales.

La información se puede obtener acudiendo a los portales de clientes de la competencia, solicitarla a los canales de distribución o bien a la red comercial propia de la entidad aseguradora.

Por otra parte, una vez programado el lanzamiento de un producto, tratamos la oferta interna (productos ya existentes en la Compañía) como producto externo, es decir: efectuamos un análisis exhaustivo del mismo (o de los mismos, si dispusiéramos de más de un producto para un tipo de seguro) para estar en posición de determinar qué conservamos del producto actual y/o qué descartamos.

Finalmente, no nos imponemos límites geográficos y ampliamos el estudio a otros países: el conocimiento de los productos ofertados en el mercado internacional, no implantados en España, nos permitirá ofrecer a nuestros asegurados productos, garantías o coberturas novedosas, así como la posibilidad de operar en otros países como oficina no permanente.

FASE/ETAPA	DEPARTAMENTO	PLAZO	SITUACIÓN
Estudio del Entorno	Clientes Potenciales	Marketing	
	Canal de distribución: agentes y corredores	Marketing	
	Empleados	Marketing	
	Departamentos: Siniestros, Comercial,....	Marketing	
	Competencia	Marketing	
		01/01/2007	Sin iniciar

4. Diseño preliminar – prepropuesta de producto

Conociendo la realidad de nuestros asegurados y del canal de distribución a partir del estudio del entorno, es hora de diseñar el producto que se desea a nivel de coberturas y garantías. No es el momento de limitarse, al contrario: resulta necesario recoger cada una de las necesidades que nos ha plasmado el asegurado y el canal distribución.

Con el análisis prácticamente ultimado, iniciamos el diseño del producto: se definen pues las líneas de negocio, los módulos de contratación, los ámbitos, los tipos de garantías. Para ello, evidentemente, recogemos las conclusiones extraídas de la información compilada en las fases previas, y así, definimos las características del producto y su destinatario final: genérico o específico, rural o urbano, con garantías independientes o estructura modular. En esta fase las coberturas propuestas deben ser lo más amplias y extensas posibles, ya llegará el momento de cortar.

El análisis de la competencia sigue avanzando, se profundizan su nivel de exploración, se relacionan las diferencias de nuestros competidores con nuestros propios productos, y se integran las conclusiones recogidas en la fase Estudio del Entorno, para llegar a este primer boceto de producto.

FASE/ETAPA	DEPARTAMENTO	PLAZO	SITUACIÓN
Diseño preliminar	Pre-propuesta de Producto	Técnico / Marketing	
			Sin iniciar

5. Primer chequeo – Test de Producto

Solicitaremos a una selección de personas del canal de distribución su valoración del producto. Igualmente se trasladará a los centros de suscripción y emisión y al departamento de siniestros la información del producto. Necesitamos de éstas áreas su valoración, que nos proporcionen otra perspectiva. Todas las

aportaciones son útiles para definir más sutilmente el producto e identificar sus puntos flacos (y mejorarlos) y sus ventajas (publicitarlas).

FASE/ETAPA	DEPARTAMENTO	PLAZO	SITUACIÓN
Primer Chequeo	Test de Producto a departamentos, canal distribución y clientes	Marketing	

Sin iniciar

6. Diseño y estudio técnico

En esta fase tiene un papel fundamental el departamento técnico: el responsable del producto o ramo y el departamento actuarial. Con la coordinación y supervisión del Taller de Productos el departamento técnico debe realizar los siguientes puntos:

6.1. Viabilidad Técnica

Definidas las garantías y coberturas, se realizará el análisis técnico de las mismas bajo los principios básicos del seguro, a saber:

PRINCIPIO DE INVARIABILIDAD: la prima se mantiene estable dentro del periodo de cobertura del riesgo.

PRINCIPIO DE INDIVISIBILIDAD DE LA PRIMA: la prima tiene calidad de indivisible, de modo que impida o varíe substancialmente la aptitud para el destino que tenía.

PRINCIPIO DE EQUIDAD: a cada póliza le corresponderá una prima en función de su riesgo.

PRINCIPIO DE LIBERTAD DE COMPETENCIA: se fijan las primas que se estimen oportunas, siempre y cuando sean técnicamente justificables.

PRINCIPIO DE SUFICIENCIA TÉCNICA: (no por ser el último el menos importante) las primas recaudadas garantizan resultados técnicos positivos.

6.2. Normas de suscripción

Es preciso definir para cada producto los límites técnicos y prácticos y los pasos para emitir las pólizas.

DEFINICIÓN DE LOS CAPITALS MÍNIMOS Y MÁXIMOS POR GARANTÍA.

RIESGOS NO ASEGURABLES O A CONSULTAR: por edad del asegurado, profesión, minusvalía, etc., histórico de impagos del tomador, historial de siniestralidad; usos del vehículo, características del inmueble, etc.

OTROS ASPECTOS GENERALES: Seguro inferior a un año de duración; prima mínima; forma de pago y fraccionamientos permitidos; revalorización de capitales, prima para CCS, recargos,...

6.3. Cálculo de tasas

Definidas las garantías vigentes y las nuevas garantías a incorporar al producto, se separan en dos grupos:

- Las garantías que tengan una base de datos de siniestralidad amplia, que el departamento actuarial revisará y valorará a través de métodos de análisis multivariante.
- Las garantías que no cuentan con una base de datos suficiente se valorarán a partir de un análisis univariante, información relevante de la entidad aseguradora y el análisis de la competencia.

Se establecen también los Nuevos Factores de Riesgo que se quieren aplicar.

A continuación, y para cada una de las garantías propuestas, se desarrollan los pasos habituales de la tarificación de un producto: análisis univariante, zonificación, análisis multivariante (de frecuencia, de costes medios), scoring, modelo multivariante de prima pura, obtención de la prima base teórica y de la prima base comercial. Finalmente, se establece el sistema de franquicias, se calcula la tasa de reaseguro, el sistema bonus/malus,...

6.4. Gastos de Adquisición (Cálculo de comisiones)

Aplicar la forma de comisionamiento idónea para cada producto. Debe ser variable en función del canal de distribución, zona geográfica, etc.

6.5. Análisis de competitividad

En la medida de lo posible, realizaremos comparativas de nuestro producto con la tarifa de nuestros competidores.

6.6. Profit Testing

La entidad aseguradora, antes de lanzar el nuevo producto, debe conocer cuál será el rendimiento que obtendrá del mismo, cuándo comenzará a recuperar la inversión que representa e incluso qué podría pasar si las cosas van peor o mucho peor según los objetivos previstos.

Las preguntas que hemos de responder antes de lanzar el nuevo producto, como mínimo, son:

- ¿Cuánto es necesario invertir en cada nueva póliza y de que forma afectará esto al margen de solvencia?
- ¿Cuándo se alcanza el punto de equilibrio?
- ¿Cuál será la suma asegurada, prima o duración que hace más estable la rentabilidad esperada del producto?
- ¿Cuál es la comisión máxima que se puede pagar garantizando a la vez una rentabilidad suficiente para el cliente?
- ¿Cuál será el beneficio que obtendrá nuestro cliente?
- ¿De qué forma variará el valor de la empresa con cada nueva póliza vendida?

Con todo ello y junto al análisis de la competencia, así como la previsión de ventas, es lo que marcará la decisión del desarrollo del producto.

En caso de albergar dudas, se puede realizar un lanzamiento del producto en una zona o área determinada para comprobar su funcionamiento.

6.7. Redacción de Nota Técnica

La Nota Técnica debe elaborarse conforme al Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros y debe incluir, cómo mínimo, los siguientes puntos:

- Descripción del riesgo: definir la estructura de la póliza, las garantías del seguro, tipos de cobertura, el ámbito territorial, las normas de contratación
- Tarificación: definir los factores de riesgo y los sistemas de tarificación
- Cálculo de las tasas puras
- Recargos para gastos de gestión
- Recargo para beneficio o excedente
- Cálculo de la prima pura y comercial: formulación y detalle de las primas comerciales.
- Conceptos externos: Impuestos y demás recargos repercutibles.
- Cálculo de provisiones.

- Contratos de reaseguro: capacidades.

6.8. Proceso de emisión y tarificación

En este punto se ha de definir y desarrollar cada paso de la tarificación, emisión e impresión de las pólizas: datos necesarios, diseño y secuencia de las pantallas de emisión, definición de los controles técnicos y validación y niveles de los mismos, determinación de los factores de riesgo, etc.

6.9. Cálculo de Provisiones

Hay que tener en cuenta las distintas formas para dotar provisiones que exige el nuevo producto.

- PROVISIONES TÉCNICA PARA PRIMAS NO CONSUMIDAS

La provisión de primas no consumidas está constituida por la fracción de las primas devengadas en el ejercicio que debe imputarse al período comprendido entre la fecha del cierre y el término del período de cobertura.

La provisión de primas no consumidas se calcula por el método póliza a póliza.

La base de cálculo de esta provisión está constituida por las primas de tarifa devengadas en el ejercicio, deducido, en su caso, el recargo de seguridad.

La imputación temporal de la póliza la realizamos considerando que la distribución de la siniestralidad es uniforme.

- PROVISIÓN TÉCNICA DE RIESGOS EN CURSO

La provisión de riesgos en curso es complementaria a la provisión de primas no consumidas, en la medida en que su importe no sea suficiente para reflejar la valoración de todos los riesgos y gastos a cubrir por la Entidad Aseguradora, que se correspondan con el período de cobertura no transcurrido a la fecha de cierre del ejercicio.

- PROVISIÓN TÉCNICA PARA SINIESTROS PENDIENTES

De acuerdo con el Reglamento de la Ley de Seguros.

- PROVISIÓN DE PRESTACIONES PENDIENTES DE PAGO Y LIQUIDACIÓN

Incluye el importe de todos aquellos siniestros ocurridos antes del cierre del ejercicio. A su vez, se incluyen los gastos de carácter externo inherentes a la liquidación de siniestros, y en su caso, los intereses de demora y las penalizaciones legalmente establecidas en las que haya incurrido la entidad.

- **PROVISIÓN DE PRESTACIONES PENDIENTES DE DECLARACIÓN**

La provisión de siniestros pendientes de declaración deberá recoger el importe estimado de los siniestros ocurridos antes del cierre del ejercicio y no incluidos en la provisión de prestaciones pendientes de liquidación o pago.

- **PROVISIÓN TÉCNICA DE GASTOS INTERNOS DE LIQUIDACIÓN DE SINIESTROS**

Esta provisión se dota por el importe suficiente para afrontar los gastos internos de la entidad, necesarios para la total finalización de los siniestros que han de incluirse en la provisión de prestaciones tanto del seguro directo como del reaseguro aceptado.

Para su cuantificación se tiene en cuenta la relación existente, de acuerdo con los datos de la entidad, entre los gastos internos imputables a prestaciones y el importe de éstas, considerando la reclasificación de gastos por destino establecida en el Plan de Contabilidad de las Entidades Aseguradoras.

- **PROVISIÓN PARA PRIMAS PENDIENTES DE COBRO**

El cálculo de la provisión para primas pendientes de cobro, se realizará conforme al apartado 6 “Créditos y Deudas” incluido en las NORMAS DE VALORACION del Plan de Contabilidad aprobado por el Real Decreto 2014/1997 de 26 de diciembre del Ministerio de Economía y Hacienda.

FASE/ETAPA	DEPARTAMENTO	PLAZO	SITUACIÓN
Viabilidad técnica	Técnico		
Normas de Suscripción	Técnico		
Cálculo de tasas	Técnico		
Cálculo de comisiones	Técnico / Comercial		
Diseño y estudio técnico Comparativa competencia	Técnico / Marketing		
Impacto de aplicar la nueva tarifa en la cartera	Técnico		
Consulta e información a Reaseguro	Técnico		
Redacción de Nota Técnica	Técnico		
Definición Proceso de emisión y tarificación	Técnico / Marketing		
			Sin iniciar

7. Propuesta de producto, revisión y aprobación

En este punto convergen los pasos realizados hasta este momento. Compilados todos los análisis (competencia, clientes, empleados, departamentos...), elaborado el primer boceto, testado e incorporadas sus réplicas y, finalmente, completado en su mayor parte el diseño y estudio técnico, se elabora una propuesta “definitiva” que se somete a la revisión y, en su caso, aprobación de la Dirección General de la entidad aseguradora.

FASE/ETAPA	DEPARTAMENTO	PLAZO	SITUACIÓN
Propuesta Producto	Presentación a Dirección General. Revisión y Aprobación.	Técnico-Marketing / Dirección General	
			Sin iniciar

8. Confección textos contractuales

En la definición de proyectos, condiciones generales y particulares, certificados y demás documentación necesaria para la póliza, el trabajo con el departamento técnico (responsable de producto o ramo) se intensifica de manera exponencial.

Como primer paso deben determinarse las posibles carencias del condicionado en vigor en cada momento para cada producto, con el fin de eliminar de la redacción del nuevo documento, la hipotética poca claridad en los textos o la existencia de cláusulas limitativas abusivas.

Observando la tendencia en el mercado en cuanto a la presentación y maquetación de los condicionados de seguros, la entidad debe optar por una presentación documental basada en una estructura de cuadros en las cuales se puede identificar fácilmente por parte del cliente tanto los hechos cubiertos, como las exclusiones, los capitales asegurados, así como límites, carencias o franquicias si éstas existieran. Una vez se redactan las condiciones particulares y generales, y quedan integradas en un único documento, se procede a la revisión legal del documento.

Así, el Condicionado General queda conformado por (ver ejemplo de una póliza de accidentes individual en el cuadro 12):

CONDICIONES PARTICULARES

- **Información del Cliente, Canal distribución, Compañía.** Datos identificativos del canal distribución, teléfonos y direcciones de contacto con Entidad aseguradora para Asistencia fuera o dentro de España, Servicio de Atención al Cliente y dirección de correo electrónico
- **Objeto del Seguro, Definiciones.** En este apartado se especifica a qué leyes está sometida la póliza; se describe el objeto del seguro, y se definen tanto las palabras que forman parte del argot de seguros como las que son específicas del ramo que ese momento estemos asegurando.
- **Garantías y Capitales Asegurados.** Cuadro inicial en el que se exponen exclusivamente las garantías contratadas por el asegurado con sus capitales. Se recogen las exclusiones generales para todas las garantías. Se identifica cada garantía contratada por el cliente mediante la inclusión de varios cuadros que recogen ¿Qué se cubre?, ¿Qué no se cubre?, Capitales Asegurados, Franquicias, Carencias, Límites Temporales

CONDICIONES PARTICULARES / GENERALES

Se introduce la cláusula correspondiente a la cobertura del Consorcio de Compensación de Seguros conforme indica la Ley; se especifican las normas legales y en qué riesgos entra la cobertura del Consorcio, el procedimiento de actuación en caso de siniestro e indemnización.

CONDICIONES GENERALES

Se ha minimizado en todo lo posible este apartado, recogiendo únicamente las que se consideran fundamentales poner en expreso conocimiento del asegurado.

Protección de Datos del Asegurado. Se introduce un apartado de protección de datos del asegurado conforme a la Ley.

Firma Final del Documento. Se incorpora un texto final en el cual en una sola firma del Tomador, éste reconoce haber recibido un ejemplar de la póliza y haber leído y entendido todas las condiciones generales y particulares, así como las exclusiones, reconoce haber recibido toda la información exigida por la Ley y haber leído y entendido el contenido de la cláusula relativa a la protección de datos.

Una vez confeccionado el condicionado, el Departamento Legal procederá a la revisión legal del texto, con el fin de verificar la claridad del contenido; comprobar que en las definiciones útiles se recojan las más importantes y fundamentales para la comprensión de toda la póliza; confirmar la inexistencia de contradicciones entre cobertura y exclusión de las garantías; estudiar las cláusulas limitativas teniendo en cuenta aquéllas que puedan considerarse abusivas para el cliente, así como cualquier contenido que no se adapte a la legislación vigente aplicada a los seguros.

De esta forma, la póliza se ha convertido en un documento único (no separamos las Condiciones Generales de las Particulares, sólo se reflejan las garantías contratadas), mucho más legible para el asegurado, con un diseño mucho más atractivo y moderno, en el que se separa claramente la cobertura de la exclusión, se recuerda para cada garantía contratada su límite de indemnización, franquicia (si la hubiere), y si fuera el caso su límite temporal y su periodo de carencia.

FASE/ETAPA		DEPARTAMENTO	PLAZO	SITUACIÓN
Confección de textos contractuales	Definición proyectos, condiciones generales y particulares, certificados	Técnico / Marketing		
	Aprobación por departamento legal	Asesoría Jurídica		
				Sin iniciar

GARANTÍA DE MUERTE POR ACCIDENTE

¿Qué se cubre?

- La muerte del Asegurado como consecuencia de un accidente cubierto en la póliza, producida de forma inmediata o en el plazo de dos años desde la fecha del accidente por el agravamiento de las lesiones sufridas. Se abonará a los Beneficiarios designados el capital asegurado indicado.
- Cuando se produzca la muerte del Asegurado con posterioridad al haber hecho efectiva REALE una indemnización por Invalidez Permanente, ésta deberá únicamente abonar la diferencia entre la misma y el capital asegurado para Muerte si este capital fuese superior.

Esta garantía se extiende al territorio español y al resto del mundo.

¿Qué NO se cubre?

Además de las exclusiones generales recogidas en la página 10 de este condicionado, son de aplicación para esta garantía las siguientes exclusiones:

- **Las siguientes enfermedades del Asegurado, de origen vascular: Infarto de miocardio, trombosis, infarto o hemorragias de cualquier área del sistema nervioso central y embolia pulmonar.**

CAPITALES ASEGURADOS

CAPITAL ASEGURADO

60.000 €

FRANQUICIAS, CARENCIAS, LÍMITES TEMPORALES

FRANQUICIAS

Sin franquicia

PERÍODO DE CARENCIA

Sin periodo de carencia

LÍMITES TEMPORALES

La garantía de muerte por accidente se extinguirá necesariamente al final de la anualidad del seguro en que el Asegurado cumpla los 70 años de edad.

Cuadro 12.- Modelo de Condiciones Particulares/Generales

9. Implementación informática del producto

Se lleva a cabo la implementación informática de todas las especificidades del producto en cuestión. Implementación de la tarifa, factores de riesgo, límites de sumas aseguradas...; montaje del programa de tarificación rápida y emisión de proyectos y pólizas; aplicación de los controles técnicos y niveles de validación por usuario en función de las normas de suscripción definidas; implementación y montaje de la impresión de la póliza, suplementos, recibos, certificados, documento de liquidación de comisiones, etc.

Para ello el taller, junto al responsable del producto o ramo, debe cumplimentar un documento en el que se recoja todas las especificaciones que ha de desarrollar e implementar el departamento informático. Este documento debe recoger, como mínimo, los siguientes aspectos:

- Cuadro de garantías y opciones de contratación
- Tarifa, descuentos y recargos, fraccionamientos
- Datos variables, filtros y controles técnicos. Validaciones
- Comisiones
- Cláusulas
- Impresión de documentación
- Pantallas y emisión
- Procesos especiales, regularizaciones, suplementos temporales, etc.
- Otras utilidades: reservas de efecto, bolsa comercial, peritaciones, campañas, multilinguaje
- Interfases con entidades externas
- Requerimientos para plataformas de multitarificación, bancaseguros, portal de clientes
- Requerimientos para la tramitación de siniestros
- Requerimientos para la gestión de reaseguro
- Requerimientos de administración: gestión de cobro, gestión de recibos
- Requerimientos de control de gestión

Así mismo deben realizar un seguimiento de su desarrollo, realizando todas las pruebas necesarias y validando todas las acciones realizadas.

FASE/ETAPA	DEPARTAMENTO	PLAZO	SITUACIÓN
Implementación informática del producto	Tarifación y contratación: tarificador y programa de emisión	Informática / Técnico / Marketing	
	Normas de suscripción: controles y niveles de usuarios	Informática / Técnico / Marketing	
	Emisión de condiciones particulares y generales, certificados	Informática / Técnico / Marketing	
	Emisión de proyectos	Informática / Técnico / Marketing	
	Multitarificadores	Informática / Técnico / Marketing	
			Sin iniciar

10. Internet

La totalidad de la imagen corporativa del producto debe implantarse en todos los entornos web de la compañía. La información que presenta la entidad aseguradora sobre sus productos ha de ser, en general bastante clara y útil. Esta fase debe coordinarse con el departamento de marketing, en el que se encuentra el taller, e Internet.

10.1. Portal clientes

De la totalidad de productos que constituyen la oferta global (a particulares, a empresas; personales y patrimoniales), se recoge la información que se plantea, como mínimo, en tres enlaces:

- Presentación (información general sobre los productos, representada en un texto breve y fácil de entender),
- Coberturas (exposición de las modalidades de cobertura, condiciones generales, amplias consideraciones generales, etc., todo ello de forma clara y concisa)
- Consejos útiles (después de contratar la póliza y en caso de siniestro, aconsejar contacto con el canal distribución).

Estos tres enlaces se estructuran de diferente forma según el trato que se vaya a dar al producto en cuestión: productos que no admiten cotización ni contratación on-line, productos que admiten cotización pero no la contratación on-line, productos que admiten cotización y contratación on-line.

En el cuadro 13 se muestra el Portal de Clientes de REALE Seguros.

10.2. Portal del canal de distribución

La información de cada uno de los productos se presenta en cuatro enlaces:

- Argumentario de Ventas (visión general del producto y sus condiciones, dando la oportunidad al canal distribución o empleado de tener una idea clara del producto sin tener que dedicar mucho tiempo a la lectura; en algunos productos consiste en una lista de sugerencias sobre los beneficios que ofrece el producto a los asegurados)
- Normas y Manuales (documentos con información más extensa sobre el producto y contenido de las leyes que lo regulan, dando una visión más profunda para dar soporte a un servicio más profesional y completo)
- Condicionado General (contiene todo tipo de modalidades de producto, con las distintas coberturas, tarifa e información que afecta a dicho producto),
- Descarga de Solicitudes (se ofrecen descargas de solicitud de suplementos, comunicación de siniestros, incluso tarificadores de proyecto).

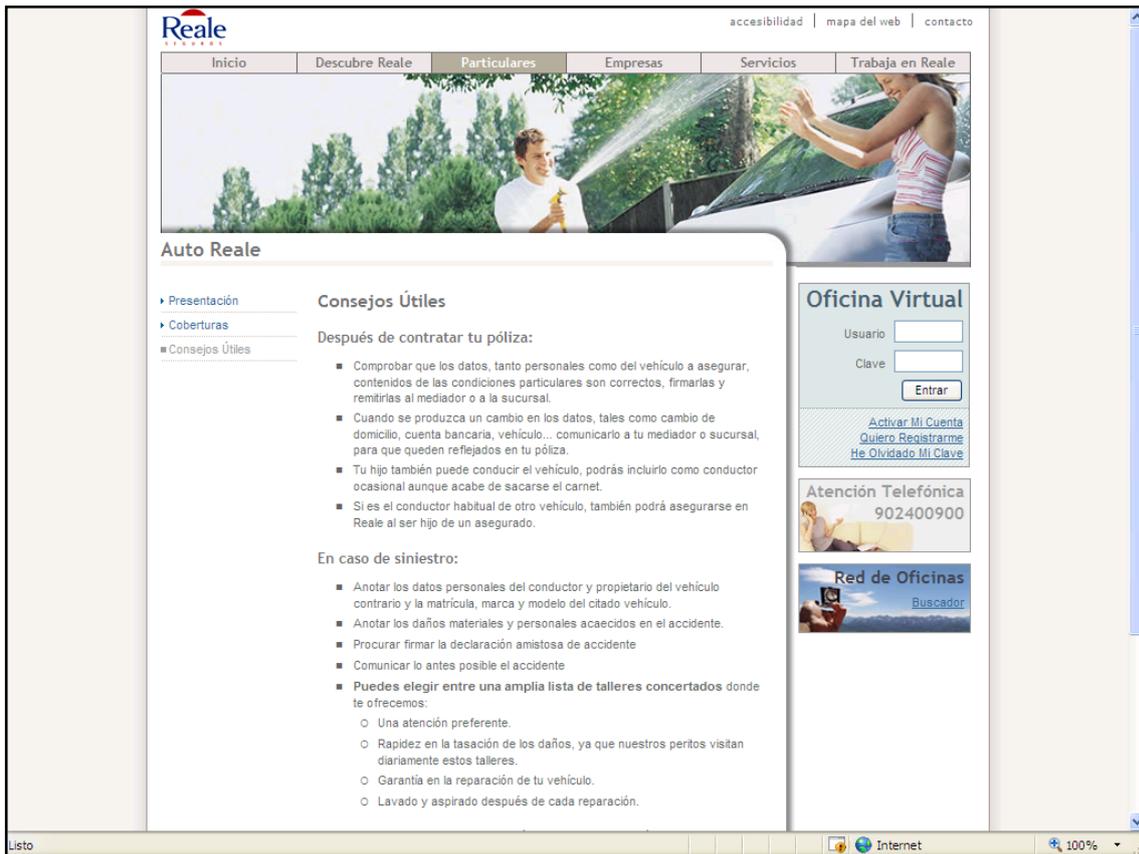
En el cuadro 14 se muestra el Portal de Mediadores de REALE Seguros.

10.3. Portal de empleados

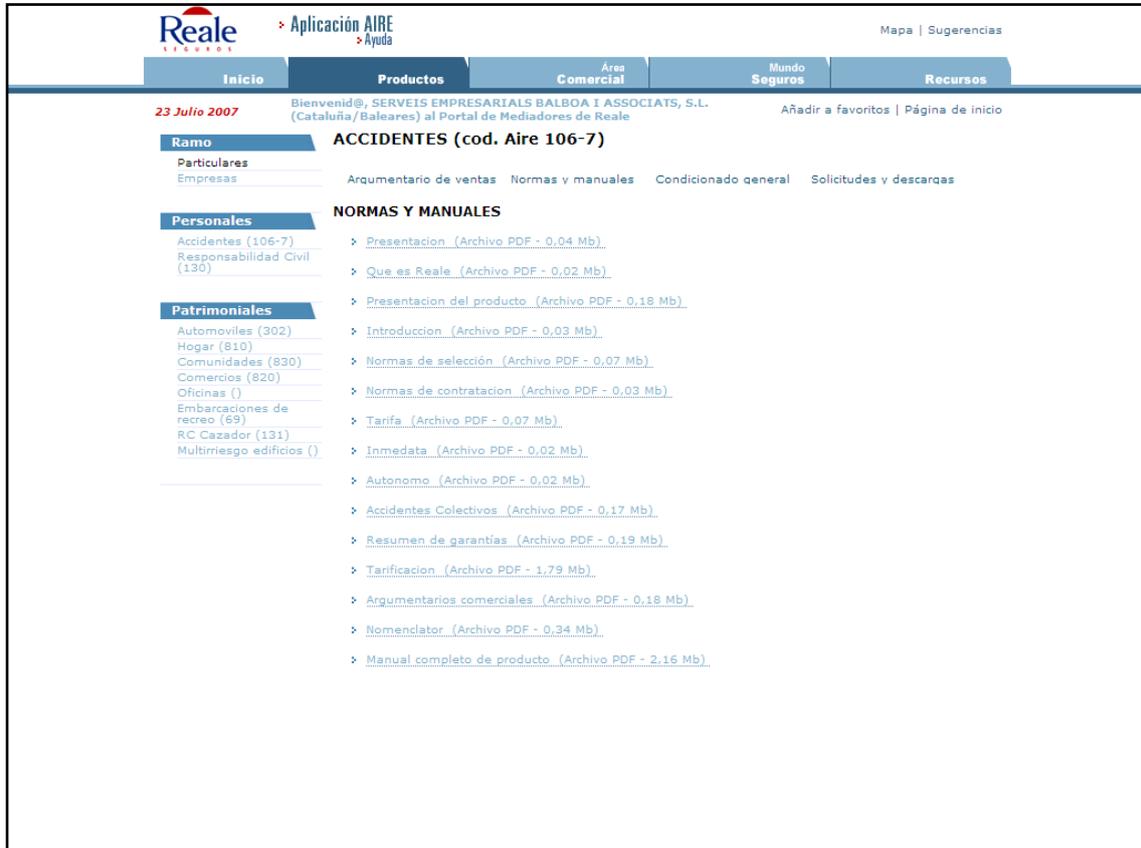
En este portal, además de incluir la documentación que en el portal del canal de distribución, se debe añadir toda la documentación que hace referencia al producto como la Nota Técnica, las presentaciones de producto, etc.

En el cuadro 15 se muestra el Portal de Empleados de REALE Seguros.

FASE/ETAPA	DEPARTAMENTO	PLAZO	SITUACIÓN
Internet	Portal de Clientes	Marketing / Internet	
	Portal de Canal distribuciones	Marketing / Internet	
	Portal de Empleados	Marketing / Internet	
			Sin iniciar



Cuadro 13.- Portal de clientes



Cuadro 14.- Portal de mediadores



Cuadro 15.- Portal de empleados

11. Chequeo final, test definitivo

Implicamos a los mismos partícipes que en el primer test. ¿Hemos satisfecho sus expectativas? La respuesta debe ser “Sí”.

Asimismo, accedemos a comparativas cualitativas, para constatar, bajo los criterios de valoración establecidos, el futuro posicionamiento del producto que estamos ultimando.

FASE/ETAPA	DEPARTAMENTO	PLAZO	SITUACIÓN
Chequeo Final	Test definitivo de Producto a Áreas Comercial y Canal Distribución	Marketing	Sin iniciar

12. Promoción y Lanzamiento

En esta fase el taller debe coordinar la promoción y lanzamiento del producto con los responsables del departamento de marketing.

12.1. Lanzamiento de la campaña promocional.

La comunicación a los canal de distribución del lanzamiento de la campaña se realiza por envío postal, mientras que a la red comercial interna se les comunica por correo electrónico. Al mismo tiempo, se envía el material de PLV, Publicidad en el Lugar de Venta, es decir: expositores, carteles, displays y otros elementos portadores de nuestro mensaje publicitario, colocados en las oficinas de la mediación).

En los cuadros 16 y 17 se adjunta el modelo de carteles de una campaña promocional del producto de automóvil de Reale Seguros.

**A TU COCHE
LE FALTA ALGO**

NOSOTROS TE LO DAMOS CON TU SEGURO

Adaptador de iPod y mp3

Disfruta de tu música preferida de forma rápida y fácil.

Conéctalo al mechero de tu coche. Enchufa tu iPod o mp3 y este adaptador enviará tu música a la radio del coche mediante una frecuencia FM.

* promoción válida para Pólizas Todo Riesgo de Automóviles del 1 de abril al 30 de Junio de 2007.



Cuadro 16.- Modelo de acción promocional

LLEGAMOS A LAS MANOS



En Reale queremos que conduzcas cómodo y más seguro. Por eso, te regalamos este par de guantes con la póliza de tu moto.

Además, para pólizas de más de 600€, sorteamos 30 localidades VIP para dos personas en el Gran Premio de Cheste



Cuadro 17.- Modelo de acción promocional

12.2. Elementos de promoción: folletos, pósters, reclamos publicitarios, etc.

Preparamos la imagen corporativa del producto que se traduce en:

CARTELERÍA PARA LOS PUNTOS DE VENTAS Y LOS FOLLETOS DE PRODUCTO. Los folletos deben contener la descripción del seguro planteado, sus ventajas, y un resumen de las coberturas y servicios destacables. Asimismo, elaboramos un flyer para encartar en los avisos de cobro.

MATERIAL GRÁFICO: Solicitudes y proyectos, póliza, Condiciones Generales y Particulares, Manual de Producto, Ficha de Producto, Manual de Emisión, Recibo.

En el cuadro 17 se adjunta el modelo de folleto del seguro Jugador de Golf de Reale Seguros.



Cuadro 17.- Modelo de folleto

12.3. Acción promocional.

Al tiempo que se prepara la presentación corporativa del producto, se diseñan las acciones promocionales dirigidas a canal de distribución, personal comercial, y al cliente final. Las características, funcionamiento y detalles de cada acción dependerá de la singularidad del producto a lanzar.

FASE/ETAPA	DEPARTAMENTO	PLAZO	SITUACIÓN
Promoción	Documentación de promoción: folletos, pósters, reclamos publicitarios, etc.	Marketing	
	Documentación del producto: pólizas, carpetas de proyecto	Servicios Generales / Marketing	
	Documentación de formación: dossier del asistente, CD de presentación	Servicios Generales / Marketing	
			Sin iniciar

13. Material: fabricación y distribución

La presentación a la red comercial de un nuevo producto constituye el prees-treno del mismo. Por la importancia de la primera impresión, para la correcta evolución del producto, necesitamos de auténticos embajadores del mismo. Y para que la tarea de estos embajadores sea efectiva, debemos esmerarnos en una cuidada presentación del producto que pretendemos lanzar. Se diseña, pues, el material, cómo se presenta y qué se presenta: la Carpeta, tema que ha de coordinarse con el departamento de formación.

- PRESENTACIÓN
- MANUAL DE PRODUCTO: Detalle de coberturas y garantías, normas y procedimientos de suscripción, tarifas,...

- MANUAL COMERCIAL: Resumen del producto, argumentario de ventas,...
- MANUAL DE EMISIÓN: Qué pantallas nos vamos a encontrar, cómo se cumplimentan, cuáles son los datos a consignar,...
- SOLICITUD DE SEGURO
- MODELO DE PROYECTO
- FICHA RESUMEN DE GARANTÍAS
- MODELO DE PÓLIZA
- CARPETA DOCUMENTACIÓN: Soporte mediante el cual entregamos la póliza al cliente
- FOLLETOS
- ACCIÓN COMERCIAL PREVISTA: Campañas, descuentos, comisiones adicionales, obsequios...

Las decisiones sobre la “Carpeta” deben tomarse, y encomendarse, unos veinte días antes de la primera acción formativa: evitamos el riesgo de no llegar a tiempo y eludimos los encarecimientos propios de los encargos “urgentes”.

FASE/ETAPA	DEPARTAMENTO	PLAZO	SITUACIÓN
Formación	Manuales de Producto	Formación / Marketing	
	Formación Red Interna y Red de Mediación	Formación	
			Sin iniciar

14. Formación

La experiencia nos ha enseñado que la formación más efectiva es la que se realiza de forma intensiva en toda la organización, por lo que tal acción formativa se desarrolla en unos 30 días en total. Un planteamiento para realizar la formación podría ser que, en primer lugar, el departamento de formación, el departamento técnico y el taller de productos lleven a cabo la formación a la red comercial y personal interno; la red comercial desarrolla la formación a su propio canal de distribución.

Formación interna: ejercitada sobre directores territoriales, directores de sucursal, inspectores, personas del departamento de siniestros de cada territorial, jefe técnico y técnicos del centro de suscripción que corresponda, y los administrativos de las sucursales.

La formación externa, verdadera puesta en escena del producto, se desarrollará en un lugar determinado, y se ajustará a los siguientes requerimientos:

- CONVOCATORIA: Mínimo un mes antes del día de la presentación se expiden por correo postal las invitaciones.
- LUGAR DE CELEBRACIÓN: Debe cumplir los siguientes requisitos: Reserva con tiempo suficiente, Hotel céntrico y con aparcamiento, Categoría mínima 4 estrellas, Posibilidad de servir un cóctel al finalizar la jornada o un almuerzo.
- LOGÍSTICA: Carta de presentación, Manual de Producto, Modelo de proyecto, Modelo de póliza, Carpeta para uso del cliente, Folletos del producto. Se entrega a parte una copia de la presentación y material promocional o campañas ligadas al producto...
- AUDIOVISUALES: Se necesita pantalla, proyector, micrófonos.
- DECORACIÓN: En función del número de asistentes, se podría organizar la sala en escuela o disponerlos alrededor de una mesa: Atril, Cartería Reutilizable (Veleros y pósters).
- OBSEQUIO Y MATERIAL PROMOCIONAL: Además de bloc y bolígrafos con logotipo, se obsequiará con un regalo: puerto USB, manos libres, GPS,...
- AGENDA DE LA PRESENTACIÓN:
 - Recepción y entrega de documentación.
 - Bienvenida del Director Territorial o de Zona
 - Presentación a cargo del Director de Sucursal o Inspector Comercial.
 - Coffe-break descanso.
 - Demostración práctica de contratación de una nueva póliza.
 - Turno de preguntas.
 - Despedida y agradecimiento.
 - Cóctel o almuerzo

Finalizada tal formación al canal de distribución, los directores territoriales enviarán el resumen de las convocatorias al taller de productos y al departamento de formación. La información a reportar consiste en:

- **Número de canal de distribución** por cada director de sucursal e inspector
- **Datos necesarios** de los asistentes para confeccionar posteriormente el certificado de asistencia (conforme la nueva Ley de Mediación). La Dirección Comercial de la entidad aseguradora expedirá el correspondiente certificado.

- **Incidencias, sugerencias y dudas no resueltas** que se han planteado en cada acción formativa. Se estudiarán las incidencias y sugerencias para, si procede, darles salida. Las dudas no resueltas se trasladarán al Departamento Técnico

FASE/ETAPA	DEPARTAMENTO	PLAZO	SITUACIÓN
Formación	Manuales de Producto	Formación / Marketing	
	Formación Red Interna y Red de Mediación	Formación	
			Sin iniciar

15. Comunicación

En España el 78% de los clientes de seguros interactúa menos de 2 veces al año con su compañía, mientras que para los consumidores de servicios financieros la media asciende a 200 ocasiones.

No parece que ésta sea una situación óptima para ninguna compañía aseguradora.

El cliente debe conocer las medidas que la Compañía está tomando para mejorar su relación. Debe sentir que se le escucha y que se actúa en consecuencia cuando recibimos reclamaciones, quejas, sugerencias o agradecimientos. Debe percibir que le tratamos diferenciadamente, porque sabemos que no todos los clientes son iguales, y por tal motivo, planteamos los nuevos productos, coberturas, servicios y soluciones muy a su medida.

Con esta filosofía se puede crear el Boletín de Producto que se debe hacer llegar al cliente para que conozca todas las acciones que está realizando la entidad aseguradora para mejorar los productos. La mejor forma de hacérselo llegar es vía correo electrónico o por correo postal

Por otra parte, no limitamos la comunicación de la novedad a nuestros clientes, la extendemos también a los clientes potenciales, como forma de conocimiento de nuestra marca, por lo que publicaremos el nuevo producto en soportes no específicos del sector.

Ya hemos visto cómo formaremos y publicaremos los nuevos productos al canal de distribución. A tener en cuenta que no vamos a circunscribirnos a “nuestro canal de distribución”, esto es: el canal de distribución que tiene código abierto con la entidad aseguradora. Al contrario, mediante la publicación y comunicación del lanzamiento del nuevo producto en foros más genéricos, conseguiremos llegar a los canales (preferentemente mediadores) que, todavía, no pertenece a nuestra Compañía. Así, se realizarán presentaciones en los diferentes colegios de mediadores de las diferentes ciudades, enviaremos una comunicación a las revistas y boletines especializados de nuestro sector (BDS,

Mediario, Aseguranza, Actualidad Aseguradora,...), y a las entidades relacionadas (Inese, Unespa, Icea,...). Todas estas acciones deben coordinarse con el departamento de marketing y comunicación.

FASE/ETAPA	DEPARTAMENTO	PLAZO	SITUACIÓN
	Carta comunicación Red Interna y Red de Mediación	Marketing	
Comunicación	Publicación en medios especializados (canal distribución)	Marketing	
	Publicación en medios generales, dirigidos al público en general	Marketing	
			Sin iniciar

16. Evaluación del proyecto

A la conclusión del lanzamiento de un producto es muy importante que el Taller evalúe inmediatamente el resultado del mismo en relación a los objetivos inicialmente previstos:

- ¿Se han conseguido todos los objetivos planificados en el proyecto?
- ¿Podría haberse abordado la resolución de los problemas de otra forma?
- ¿Hay posibilidades de mejora que no se han detectado?

Además, en el plazo de dos o tres meses, debemos realizar un Test post-lanzamiento que nos de respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo funciona el producto en el mercado?
 - Grado de conocimiento del cliente y del canal de distribución
 - Primeros resultados en volumen de ventas y benéficos estimados
 - ¿Ha canibalizado alguno de nuestros productos?
- ¿Cómo han reaccionado nuestros competidores?
- ¿Qué hemos aprendido con este producto?

17. Herramientas para planificar la creación de un producto

Hasta ahora hemos analizado todas las acciones que, como mínimo, debe realizarse para crear un producto.

El Taller de Productos debe disponer de una herramienta que le permita planificar y realizar el seguimiento de todas las tareas.

Los métodos habituales son:

- Diagrama de Gantt
- Diagrama de Pert

17.1. Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt o carta Gantt es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es el de mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de que, en principio, el diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades, la posición de cada tarea a lo largo del tiempo hace que se puedan identificar dichas relaciones e interdependencias.

Desde su introducción los diagramas de Gantt se han convertido en una herramienta básica en la gestión de proyectos de todo tipo, con la finalidad de representar las diferentes fases, tareas y actividades programadas como parte de un proyecto o para mostrar una línea de tiempo en las diferentes actividades haciendo el método más eficiente.

Para la gestión de la creación de un producto nuevo, el diagrama de Gantt muestra el origen y final de cada una de las fases o acciones a realizar.

En el cuadro 18 mostramos un modelo de diagrama de Gantt con las acciones a realizar (estudio de mercado, diseño preeliminar, diseño y estudio técnico, confección textos contractuales, implementación informática, internet, promoción y lanzamiento, material de fabricación y distribución, formación y comunicación), junto el periodo o plazo de ejecución. Se puede observar que varias acciones se desarrollan simultáneamente.

Mes	Acciones	Enero					Febrero				Marzo				Abril			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Semana		3	10	17	24	31	7	14	21	28	7	14	21	28	4	11	18	25
Día																		
1	Estudio de mercado	■	■	■	■	■												
2	Diseño preliminar			■	■	■	■											
3	Diseño y estudio técnico						■	■	■	■								
4	Confección textos contractuales						■	■	■	■								
5	Implementación informática									■	■	■	■	■				
6	Internet																■	
7	Promoción y lanzamiento													■	■	■		
8	Material: fabricación y distribución													■	■	■		
9	Formación																■	
10	Comunicación																■	■

Cuadro 18.- Diagrama de Gantt

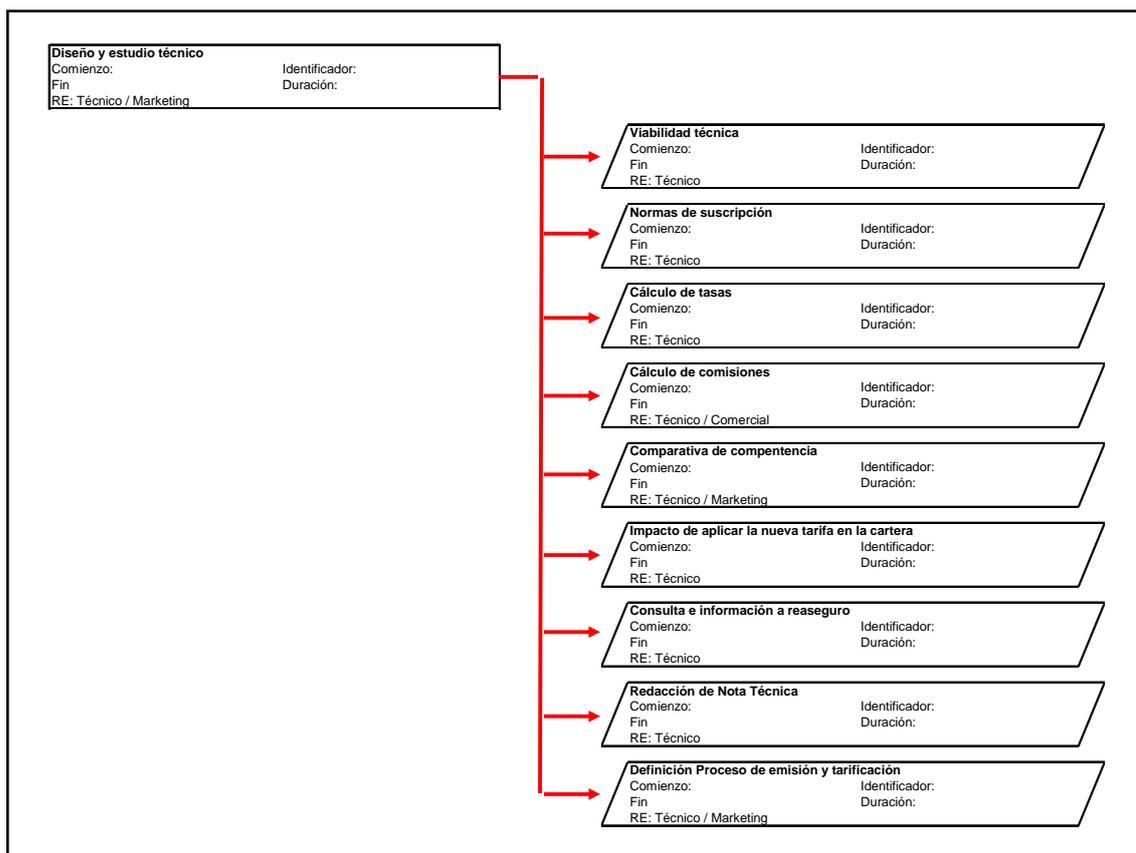
17.2. Diagrama de PERT

Es una herramienta más apropiada que los diagramas de Gantt cuando hay un gran número de pasos interdependientes.

Consta de dos componentes básicos:

- Fases: cada una de los puntos que debe realizarse para la creación de un producto. Se indica el comienzo y fin así como su responsable
- Sucesos: todas las acciones a desarrollar en cada fase, identificando también la duración y el responsable.

En el cuadro 19 se muestra un modelo de diagrama de PERT.



Cuadro 19.- Diagrama de PERT

18. Conclusiones

El Taller de Productos ha de tener como objetivo conseguir que el diseño y lanzamiento de productos se lleve a cabo cubriendo las expectativas del cliente, del canal de distribución y de la organización en su conjunto, dentro de los plazos establecidos. Siempre con las premisas básicas en el lanzamiento de productos:

- Retorno adecuado para los accionistas
- Rendimiento atractivo para el cliente
- Adecuada remuneración al canal de distribución

Con el apoyo y confianza total del Comité de Dirección, para que este objetivo se alcance y cumpla con éxito, el Taller debe responsabilizarse que cada una de las fases descritas en el presente trabajo se ejecute satisfactoriamente. Esto es además de estar definidas, especificadas y planificadas, el Taller debe coordinar a cada uno de los departamentos para que las ejecuten en los plazos previstos.

Y con ello conseguiremos un producto en el que, además de intervenir todas las áreas o departamentos, todos y cada uno de los miembros de la organización habrán sido participes en su creación y lo sentirán como realmente suyo.

19. Bibliografía

WORLD INSURANCE REPORT 2007. Estudio realizado por CapGemini y la Asociación Europea de Dirección de Marketing Financiero, con encuestas a 10.000 clientes de seguros, 350 mediadores y 50 aseguradoras en 7 países: Alemania, España, Estados Unidos, Francia, Holanda, Italia y Reino Unido.

DISEÑO DE PRODUCTOS. 2004. Estudio realizado por PricewaterhouseCoopers para la Universidad Carlos III de Madrid.

Eduardo Ruiz-Cuevas García

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- Dic'00 – actualidad REALE SEGUROS GENERALES

Responsable de Taller de Productos

Dependencia: Director de Marketing

- Mi responsabilidad es crear nuevos productos, tanto la mejora de los actuales (accidentes, automóviles, hogar, edificios, comercios,...), como el desarrollo de productos nuevos en REALE (Golf, Caza, Pesca, Decesos, Esquí, Ciclismo...), coordinando las distintas áreas de la compañía (siniestros, marketing, comercial, informática, formación, etc.).

- Hasta Diciembre de 2004, Responsable de Suscripción de Vida, Accidentes, Pensiones y Salud

- Hasta Septiembre de 2001, Responsable Departamento de Organización, Formación y Dinamización Comercial

- Sep'99 – Sep'00 AGRUPACIÓN MUTUA

Cargo: Jefe de Zona

Dependencia: Director Comercial

Mi trabajo consistió en dirigir las sucursales de Mataró y Granollers. Las principales funciones que desarrollé fueron la creación, mantenimiento y desarrollo de la red de agentes, así como sanear y mejorar la cuenta de resultados de las dos sucursales.

- Mar'96 – Sep'99 VITALICIO SEGUROS

Cargo: Director de Sucursal

Dependencia: Dirección Territorial

Dirigí la sucursal Barcelona-Bruc. Siguiendo el plan de desarrollo comercial de la Compañía, me responsabilicé de la apertura de las Oficinas de Agencia en el área metropolitana de Barcelona. Tenía a mi cargo los equipos de venta directa en la provincia de Barcelona.

- May'89 – Mar'96 Produccions Creatives SARAU, S.L.

Cargo: Socio

Junto a tres compañeros del instituto creamos una sociedad cuya actividad principal era la organización de actividades relacionadas con el ocio: verbenas de fin de año, fiestas universitarias y conciertos.

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona. Especialidad en Economía de la Empresa (1992).
- Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras, Universidad de Barcelona (2006-2007)
- Master en Dirección Económica y Financiera, Centro de Estudios Financieros (1994-1995).
- Curso Superior de Marketing y Comercio Internacional, F.C.E.A. (1994)
- Seminario de Fondos de Inversión y Deuda Pública, Universidad de Barcelona (1994).

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”
Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/2010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El Plan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: “La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca” 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: “Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos” 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: “Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida” 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablancas: “La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro” 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: “Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos” 2004/2005

- 30.- Isabel M^a Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M^a Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemàtica del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Victor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010

- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Mugerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005

- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespi Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006

- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifá: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema público" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013

- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.
- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.
- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.

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

