

147

**La gestión del cliente
en el sector seguros**

El caso de BancaSeguros

Estudio realizado por: M. Asunción Cabezas Bono
Tutor: Josep Gendra Hom

Tesis del Master en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras

Curso 2011/2012

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de
Guy Carpenter & Cia., S.A.



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

Este trabajo de reflexión sobre la gestión del cliente en el Sector Seguros, y en particular en BancaSeguros es la culminación de un año de estudio compaginado con la práctica profesional en el sector.

Gracias a BanSabadell Vida, Pensiones y Seguros Generales por darme la oportunidad de participar en este curso, a mis compañer@s de por los buenos momentos durante todo el curso, y a mi familia por apoyar siempre mis esfuerzos.

Resumen

Ser capaz de establecer relaciones verdaderas con el cliente en las que éste sienta que la aseguradora se preocupa por él, le acompaña a lo largo de su vida y le hace propuestas de valor para el cliente, es la clave del éxito.

Al mismo tiempo, el Sector Seguros y BancaSeguros, deben abordar tres importantes retos: ser capaz de generar confianza en el sector como paso previo para construir una relación verdadera con el cliente, transmitir claramente el valor que aportan los seguros para conseguir una demanda real, y conseguir el crecimiento sostenible en BancaSeguros, aprovechando las oportunidades que se plantean para este canal.

Resum

Ser capaç d'establir relacions veritables amb el client en les que aquest senti que l'asseguradora es preocupa por ell, l'acompanya al llarg de la seva vida i li fa propostes de valor, és la clau de l'èxit.

Alhora, el Sector Assegurances i BancaAssegurances, han de fer front a tres importants reptes: ser capaços de generar confiança en el sector com a pas previ per construir una veritable relació amb el client, transmetre clarament el valor que aporten les assegurances per aconseguir una demanda real, i aconseguir el creixement sostenible a BancaAssegurances, aprofitant les oportunitats es plantegen per aquest canal.

Summary

To be able to establish true relations with customers where they feel the insurer thinks of them, accompanies them along their lives and makes value propositions to customers, is the success key.

At the same time, Insurance Sector and BancAssurance, have to tackle three relevant challenges: to be able to generate confidence in the sector as a first step in the way of creating a true relationship with customers, to clearly communicate the value of insurances to generate a real demand, and to achieve a sustainable growth in BancAssurance, seizing the arising opportunities for this channel.

Índice

1. Situación de partida y objetivos del trabajo.....	9
2. ¿Que es la gestión de clientes?.....	13
3. La gestión de clientes en el Sector Seguros.....	19
3.1. Particularidades del sector.....	19
3.2. La Gestión de la Relación con el Cliente.....	22
3.3. La capacidad de Gestionar al Cliente.....	33
4. La gestión del cliente en BancaSeguros.....	37
5. Reflexiones sobre BancaSeguros y la relación con el cliente.....	47
6. Conclusiones.....	55
7. Bibliografía.....	59
La autora.....	61
Colección de Cuadernos de Dirección Aseguradora.....	63

La gestión del cliente en el Sector Seguros

El caso de bancaSeguros

1. Situación de partida y objetivos del trabajo

Toda empresa tiene por objetivo generar beneficios para sus accionistas, y a continuación, en función de la madurez o el grado de desarrollo de esa empresa se generan una serie de objetivos adicionales intermedios que acompañan al objetivo primordial y por el que se creó la empresa; estos objetivos podrían ser: ser empresa socialmente responsable, ser una empresa líder en el servicio al cliente, ser innovadora, etc.

Para generar beneficios la empresa debe vender su producto o servicio, es decir, debe encontrar clientes que le compren esos productos o servicios.

En economías emergentes como pueden ser en estos momentos Brasil, India, China, etc. las empresas no suelen tener dificultades para conseguir clientes ya que las economías crecen a tasas muy elevadas y los mercados están en expansión, los clientes, por tanto, se están creando, cada día hay miles de clientes nuevos potenciales para una empresa. De esta manera, la competencia a la que se enfrentan las empresas, es relativa.

Figura 1: Clase media en India

*"En 2005, la clase media era el 5% de la población; en 2025 llegará al 41%",
"Son personas que aspiran a una vida mejor y consumen activamente",
"Cuando tienes un cierto nivel de prosperidad ya no puedes renunciar a él. La ambición de tener algo mejor siempre está ahí"*

Fuente: McKinsey. El pájaro de oro: el aumento del mercado de consumo indio y entrevista a Sanja y Kuksal, el presidente de Synergy Softwares sLimited.

Y es que estos clientes se están incorporando al mercado, son nuevos, están consumiendo productos o servicios por primera vez y su nivel de exigencia con el propio producto y con las empresas que se lo ofrecen es reducido. En producto en sí mismo ya satisface las expectativas del cliente, ha sido capaz de adquirirlo y eso ya es un logro, una satisfacción.

En cambio, en mercados maduros como puede ser cualquier mercado Europeo o los Estados Unidos, la situación es muy distinta. En primer lugar, la economía crece a tasas menores al 1% y últimamente decrece:

Figura 2: EU Gross domestic product (27 Countries)

% change

	2009 2Q	2009 3Q	2009 4Q	2010 1Q	2010 2Q	2010 3Q	2010 4Q	2011 1Q	2011 2Q	2011 3Q	2011 4Q	2012 1Q
EU (27 countries)	-0.3	0.4	0.4	0.5	0.9	0.5	0.3	0.7	0.2	0.2	-0.3	0.0

Fuente: Eurostat. ec.europa.eu/eurostat/

Las economías no crecen y las empresas se encuentran con clientes potenciales que tampoco crecen – en estos momentos de crisis, en todo caso decrecen – y con una competencia feroz entre las empresas que tratan de subsistir luchando por conseguir clientes, no nuevos clientes, si no clientes de otras empresas.

Pero es que además, los propios consumidores son mucho más exigentes, conocen el producto o servicio, pueden comparar con el de los competidores, y buscan una serie de prestaciones adicionales que complementen el producto o servicio que están adquiriendo. Simplemente el producto no satisface plenamente a un consumidor, si no que un buen servicio post venta, un packaging muy atractivo, que el producto y la empresa sean respetuosos con el medio ambiente, socialmente responsables, etc.

Acabamos de descubrir por tanto, que la preocupación de muchas empresas de mercados desarrollados no será sólo conseguir clientes, si no mantener a los que ya tienen, satisfaciendo sus expectativas sobre el producto/servicio/empresa para que no se vayan a la competencia. De esta manera, en los mercados maduros muchas empresas están realizando verdaderos esfuerzos por dar un giro a sus organizaciones y orientarlas al cliente, de modo que puedan captar la atención de los clientes y consigan crecer en cuota, pero sobretodo mantenerla.

Pero qué sucede en servicios, y concretamente en Seguros? Cuando hablamos de seguros, estamos hablando de un servicio que el cliente paga para que en un futuro, si se da una determinada circunstancia, reciba una prestación. Esto quiere decir que el cliente no compra – consume – valora; si no que el cliente compra – espera – y quizás consume; y por tanto, está depositando una confianza en la aseguradora, a la espera de que ésta cumpla su promesa en un futuro. Sin duda, este factor diferencial que tienen los productos de seguros marca una importantísima particularidad en la relación que la empresa debe tener con su cliente, ya que la gestión de las expectativas es mucho más relevante en esta industria.

Dentro del marco del Sector Seguros, destaca un canal concreto que está consiguiendo importantes crecimientos mientras que otros canales reducen su peso en el sector, además de estar integrado en un sector distinto, aunque con muchos vínculos. Este canal, BancaSeguros, es el que centra el interés de este trabajo, por su evolución, su relevancia actual y el potencial de futuro que puede conseguir.

Concreción de los Objetivos:

En este trabajo se pretende abordar esta necesidad que tienen las empresas en los mercados desarrollados como el español, de establecer una relación con el cliente para captar y retener a la vez, centrándonos en las empresas de seguros y dentro de éstas, en las operaciones de BancaSeguros.

El objetivo final de la tesis es la reflexión sobre el caso particular de BancaSeguros y el planteamiento de soluciones ante los principales retos a los que se enfrenta el Sector Seguros en general, y BancaSeguros en particular, todos relacionados con la gestión del cliente como eje central del propio problema o reto y de la propia solución.

Metodología:

La metodología de este trabajo está basada en la reflexión del autor a partir de las propias experiencias y conocimientos adquiridos en formación previa y en el propio Master en Dirección de Entidades Aseguradoras. Las opiniones que se expresan son propias y exclusivas del autor de este trabajo y se basan en las anteriores fuentes y en el material consultado a lo largo del trabajo, y que consta en el apartado de Bibliografía.

2. ¿Qué es la gestión de clientes?

En el entorno empresarial se habla habitualmente de “gestión de clientes” y todos creemos saber de lo que estamos hablando, pero probablemente, si preguntamos a los miembros de un Comité de Dirección de cualquier empresa ¿qué entienden por gestión de clientes?, las respuestas de cada uno sean muy distintas, pese a formar parte de la misma empresa:

Llevado al extremo, qué podría ser “gestionar al cliente” para ...

Director de Producto/Producción/Operaciones...

“Dar al cliente un producto/servicio en óptimas condiciones, con las características adecuadas y los estándares de calidad fijados por la empresa, y producido/prestado de una forma eficiente”

Director Financiero...

“Vender un producto al cliente generando los gastos imprescindibles y el máximo beneficio para la compañía de manera que se consigan cumplir los objetivos planificados y un negocio rentable y sostenible”

Director de Marketing/Comercial...

“Escuchar, comprender y satisfacer sus necesidades, cumpliendo, y a ser posible superando, sus expectativas...” y cada vez más a través del marketing relacional “...generando una relación rentable con los mejores clientes”

El Director General sería quien debería unir todas esas visiones y dirigir la empresa de manera que se cumplan los objetivos que cada unidad de la empresa cree que se persigue con la gestión del cliente, y que no son erróneos, sino incompletos.

Todos tienen una parte de razón, pero la gestión óptima del cliente es aquella capaz de tener una visión global, tanto del cliente como de la empresa, de manera que una definición completa de GESTIÓN DEL CLIENTE podría ser:

Satisfacer las necesidades del cliente dándole el producto o servicio adecuado eficientemente de manera que se cumplan o superen sus expectativas, generando así una relación rentable cliente - empresa que permita conseguir los objetivos de negocio.

Al hacer esta definición de Gestión del Cliente podemos ver como todas las áreas de una empresa están involucradas y juegan su papel, el producto o servicio que el cliente adquiere es fundamental, pero también lo es todo lo accesorio a ese producto o servicio, y tampoco vale dar servicio por dar servicio, si no que debe estar orientado a satisfacer al cliente realmente y además todo esto debe ser rentable, que es el fin último de cualquier empresa.

Vemos por tanto que Gestionar al Cliente no es un proyecto con fecha de inicio y fecha de finalización, o un departamento que esté pensando todo el día en el

cliente, si no un proceso continuo que requiere que en todos y cada uno de los rincones de la empresa, desde el primer al último trabajador, tengan claro el objetivo de la empresa y su papel frente al cliente, fuente de todos los resultados de la empresa.

En el proceso de Gestión del cliente, podemos distinguir claramente tres fases:

Figura 3: Fases de la Gestión del cliente



Fuente: Elaboración propia

CAPTACIÓN

O ventas, consiste en atraer al cliente y conseguir que compre un producto o servicio de la empresa por primera vez.

Esta es la fase que normalmente usan las empresas para medir sus éxitos: cuánto he vendido; y es también en la que suelen invertir gran parte del presupuesto, en publicidad y propaganda, fuerza de ventas, acciones comerciales, etc. Inversión que en ocasiones no se recupera en esa primera compra, si no que se espera que el cliente repita y permanezca mucho tiempo con la empresa para poder rentabilizarla.



La fase de captación requiere de un esfuerzo previo por parte de la empresa para escuchar al cliente y tratar de comprender qué es lo que está pidiendo, o anticiparse y entender qué es lo que necesita pero ni el propio cliente sabe expresar. Este esfuerzo analítico es algo que no todas las empresas realizan y que es relativamente nuevo. En todas las empresas hay un momento en el que sus empleados se reúnen y tratan de adivinar qué es lo que el cliente quiere y valora, y el resultado de esto puede ser más o menos acertado, pero sin duda, no es la aproximación correcta. Escuchar al cliente quiere decir escuchar al cliente, hacer que el cliente hable y diga qué quiere, qué atributos valora, en qué situación se encuentra de manera que la empresa pueda pensar cómo

puede ayudar a ese cliente. Existen numerosas técnicas como estudio de mercado, focus groups, tests de producto con clientes, encuestas, etc. para obtener esta información, aunque no es fácil.

RETENCIÓN

Esta dolorosa fase es la última en la relación con el cliente. El cliente compró un producto o servicio de la empresa, permaneció un cierto tiempo como cliente, repitió su compra o no, y finalmente decide cambiar de proveedor para ese producto o servicio.

Casi todas las empresas han comprendido ya la famosa idea de que “cuesta más captar un cliente que mantenerlo”, y muchas por tanto, han desarrollado modelos y estrategias para frenar el abandono de los clientes, existen numeroso modelos para identificar pre-canceladores o clientes en riesgo, para anticipar la tasa de abandono o caída de cartera, etc.. Hay empresas que con esa información han optado por acciones más o menos agresivas para evitar que el cliente abandone la empresa, como promociones periódicas para estimular la repetición con la empresa (descuentos, regalos, etc...), acciones in extremis que ofrecen descuentos o algún caramelito al cliente al tratar de cancelar el contrato, o lo que es peor, ya en el extremo del anti-servicio, sistemas de cancelación imposibles que dificultan la cancelación de la relación con la empresa (como es el públicamente conocido caso de algunas compañías de telefonía)



Cada vez más empresas son conscientes del impacto que tiene en sus resultados el perder clientes y cada vez hay más sensibilidad y atención por parte de las empresas a no perder el gran esfuerzo y coste invertido en la captación o primera venta.

FIDELIZACIÓN

Esta fase queda definida por exclusión, corresponde a todo lo que hay desde que el cliente se convierte en cliente, hasta que deja de serlo.

Muchas empresas, una vez consiguen el cliente, se olvidan de él y hasta que no salta una alarma de riesgo de abandono, no actúan, pero es cierto que muchas otras, conscientes de la importancia de no perder al cliente, se han dado cuenta de que no hay que esperar a que el cliente esté en riesgo de abandonar la empresa para hacer algo, si no que es fundamental mantener una relación continua con el cliente.

Figura 4: relación con clients

“Increased revenues, profits, and shareholder value are the result of marketing activities directed toward developing, maintaining, and enhancing successful company–customer relationships”

Fuente: Customer Relationship Management, A. Payne and P. Frow

Esta fase es fundamental en la rentabilidad que la empresa va a obtener del cliente puesto que aquí se determina si el cliente repetirá en su compra o no, si comprará más productos de la misma empresa – crossselling, si hablará bien de la empresa incluso pudiendo ser un prescriptor, etc.

La gestión de la relación con el cliente se basa en los sistemas que se conoce como CRM – Customer Relationship Management, sistemas que pretenden fortalecer la relación de la empresa con sus clientes conociéndolos mejor y proporcionándoles los productos y servicios que satisfagan sus expectativas de la mejor manera posible, convirtiéndolos en clientes fieles/leales.

¿En qué consiste la fidelización? En marketing se define fidelización como “el conjunto de acciones emprendidas por una empresa para establecer, mantener y fortalecer los vínculos con sus clientes”. Por tanto, Fidelización es todo. La fidelización es la relación que la empresa tenga con el cliente, y está formada por todos los contactos, impactos y referencias que el cliente tenga de la empresa, desde el propio producto o servicio que adquirió, si cumplió con las expectativas o no del cliente, la atención que recibe en el servicio de atención al cliente ante una duda o en el servicio post venta ante un problema, cómo vio presentado el producto, hasta cualquier publicidad u opinión de otro cliente, etc.

Entonces, quien debe gestionar al cliente? De quien es la responsabilidad de fidelizar? De toda la empresa. La clave del éxito para fidelizar es la satisfacción del cliente: que lo que recibe el cliente sea superior a lo que espera.



Un cliente satisfecho seguirá en la empresa, comprará más productos o servicios, y en el nivel máximo de satisfacción, recomendará la empresa a otros potenciales y podría llegar a ser “fan”. Tengamos en cuenta, que cuando reconocemos que todos los impactos que recibe el cliente de la empresa jugarán un papel en su nivel de satisfacción y fidelización, estamos involucrando a todos los departamentos de la empresa, por supuesto marketing y comunicación, pero también producto, atención al cliente, producción, calidad, etc. pero también al distribuidor de nuestro producto o servicio.

En este sentido los distribuidores juegan un papel muy importante, en ocasiones más que la propia empresa (efecto eclipse: el distribuidor anula la imagen del producto), puesto que son los que tienen el contacto directo con el cliente, los que ofrecen una primera imagen que el cliente también relacionará con el producto o servicio, y además pueden influir sobre el cliente. Podemos pensar varios ejemplos en los que es evidente el dominio del distribuidor: un cliente que compra habitualmente en Caprabo y suele comprar el gel de baño Natural Honey, si Caprabo deja de tener ese producto en un determinado momento, probablemente no cambie de supermercado, si no que siga comprando en Caprabo otras marcas de gel. Y es que los distribuidores generan la confianza con el cliente directamente, en un sentido amplio y son ellos los que suelen fidelizar a los clientes, trasladando a todos los productos que distribuyen su imagen de

marca o los valores (producto de calidad, confianza, prestigio, etc.). Así, el cliente es de Caprabo o de Natural Honey?

Pero no debemos confundirnos, toda acción que realiza la empresa tiene un coste y por tanto se espera un retorno. Es decir, es cierto que fidelizar cuesta menos que captar, pero no es gratis, por lo que la empresa debe decidir si puede y quiere gestionar a todos los sus clientes y cómo hacerlo.

Este análisis o metodología de gestión se conoce como la Gestión del cliente por Valor o KCRM, Key Customer Relationship Management, es decir, gestión del cliente clave, de aquel cliente que genera una parte importante de los ingresos de la empresa de manera directa o indirecta. Muchas empresas se llevarían una sorpresa al analizar el retorno que consiguen de cada uno de sus clientes, al constatar que se cumple la famosa Ley de Pareto (80 – 20), es decir, el 20% de sus clientes generan el 80% de sus beneficios.

Ante esta distribución de los ingresos por cliente, es obvio que la empresa no debería dedicar la misma atención a todos los clientes, si no que debería ser capaz de discriminar entre clientes y destinar más recursos a aquellos clientes que aportan más valor a la empresa.

Por tanto, que es la gestión del cliente:

Figura 5: Customer Relationship Management

“CRM is a strategic approach concerned with creating improved shareholder value through the development of appropriate relationships with key customers and customer segments. CRM unites the potential of relationship marketing strategies and IT [information technology] to create profitable, long-term relationships with customers and other key stakeholders. CRM provides enhanced opportunities to use data and information to both understand customers and co-create value with them. This requires a cross-functional integration of processes, people, operations and marketing capabilities that is enabled through information, technology and applications.”

Fuente: Customer Relationship Management, A. Payne and P. Frow

NOTA: No deben confundirse las siglas CRM utilizadas para referirse a los sistemas de tecnología para analizar información de clientes con la propia traducción al inglés de “Gestión de la Relación con Clientes”, Customer Relationship Management.

Todas estas metodologías y técnicas que hemos estado comentando en este capítulo requieren de como mínimo dos recursos fundamentales para poderse llevar a cabo:

- Inversión: la empresa deberá destinar importantes recursos económicos a inversión tecnológica para construir las herramientas de análisis de clientes, realizar estudios internos o externos, tener personal capaz de llevar a cabo estos análisis y poner en práctica las acciones necesarias, etc. Por lo que es una decisión estratégica que la empresa debe tomar.

- Información de clientes: para poder analizar a los clientes, llegar a conocer sus necesidades, ser capaz de segmentar y tratar diferente a clientes diferentes, la empresa deberá disponer de algo muy obvio: la información de sus clientes, y esto no siempre sucede.

En este primer capítulo hemos visto que la gestión de clientes es un proceso continuo y estratégico para la empresa, que implica a todas las áreas y que en todas sus fases trata de establecer una relación con el cliente que le satisfaga y lo mantenga en la empresa, de manera que ésta pueda conseguir sus objetivos de negocio.

Pero ¿qué particularidades existen en el sector de Seguros?

3. La gestión de clientes en el Sector Seguros

3.1. Particularidades del Sector

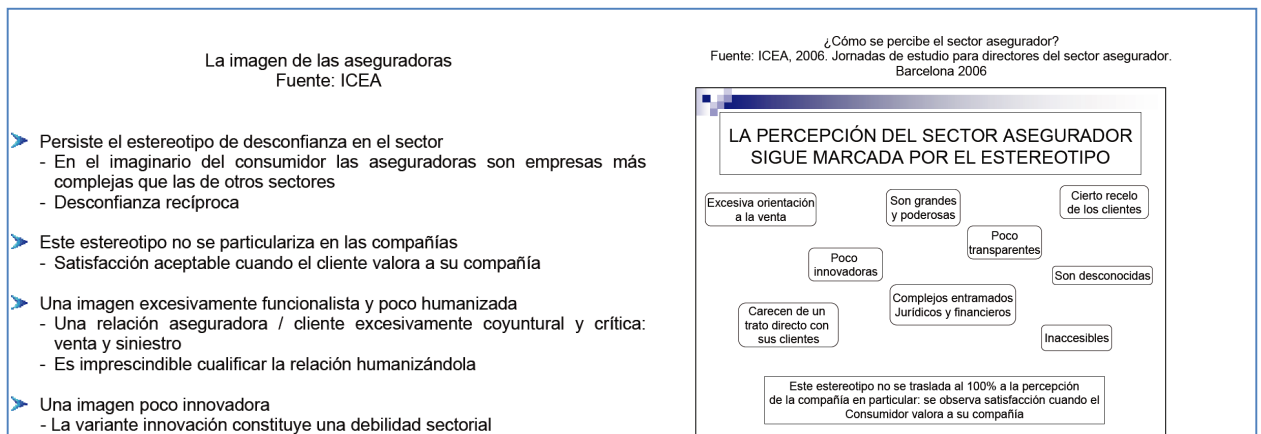
Para centrar la gestión del cliente en el sector seguros, debemos tener en cuenta en primer lugar, las especificidades propias del sector y del producto de seguros, que sin duda condicionan la relación con el cliente:

Características de Seguros:

- Cumple función económica y social
- Ofrece servicio, caracterizado por el largo plazo y la confianza, con ciclo de producción invertido: primero se cobra la prima, y luego se paga el siniestro
- Sector marcado por varios estereotipos: poco innovador, gran desconocido, inaccesible, desconfianza en el sector, etc.
- La venta concentra grandes esfuerzos del sector
- Tradicionalmente poco profesionalizado
- Distintos canales de distribución que, en determinados segmentos, compiten entre sí
- Producto de oferta, no de demanda
- Productos complejos
- Genera vínculo emocional

Además, existen numerosos estudios sectoriales que constatan la imagen poco positiva que tiene el sector seguros en la sociedad, a pesar de que la función del seguro es una función social:

Figura 6: Percepción de sector Seguros



Fuente: ICEA

Como se puede observar en los resultados de los estudios de ICEA, la sociedad tiene cierta desconfianza en el sector, siente que es un desconocido, poco transparente, inaccesible, que carecen de trato directo con sus clientes y poco humanizado. Este estudio demoledor para el sector genera una enorme contradicción: **El seguro se basa en la confianza y la sociedad desconfía del sector**. Hasta que esto no cambie, el sector no mejorará su imagen.

Si hasta ahora hemos visto que para mantener un cliente se debe establecer una relación con él que satisfaga sus expectativas, la base de toda relación es la confianza, y especialmente cuando hablamos de relaciones a largo plazo como son las relaciones en el sector Seguros.

RETO 1: generar confianza en el sector

Pasemos a analizar a qué se debe esa falta de confianza en el sector para ver luego cómo podría darse un giro:

Esta falta de confianza viene generada por varios hechos que han caracterizado al sector, como es el foco en ventas que se ha tenido siempre, siendo unos de los sectores con fuerzas de ventas más agresivos como pueden ser los vendedores a puerta fría. La presión por las ventas puede ser inversamente proporcional a la calidad de las ventas, haciendo que no se expliquen todos los puntos del producto, que no se aclaren suficientemente los puntos poco atractivos para el cliente, etc. y esto unido al hecho de la falta de profesionalización del sector, ha generado numerosas malas experiencias entre los clientes, que rápidamente han compartido con otras personal generando el sentimiento actual de desconfianza hacia el sector.

Afortunadamente la profesionalización del sector seguros está siendo una realidad, con la Ley de Mediación de Seguros se regula ya la formación requerida para acceder a ser un profesional del seguro y se exige una formación continua en materia de Seguros, y están en gestación otras que marcarán nuevas exigencias como la Insurance Mediation Directive II.

Este foco en ventas que caracteriza al sector es totalmente comprensible cuando nos damos cuenta de que los productos de seguros no son productos de demanda, si no de oferta. Es decir, no se compran seguros, si no que se tienen que vender. Entender por qué sucede esto sería clave para el desarrollo del sector, puesto que la sociedad reconoce el papel y la función de los seguros, los clientes entienden la necesidad que cubren si se les explica adecuadamente, pero no demandan activamente los productos de Seguros.

Cuando bajamos a nivel de producto, se debe tener en cuenta que el cliente paga una prima por un potencial servicio futuro, por tanto es evidente la confianza que el cliente debe tener en la aseguradora para adquirirlo. Además, no siempre recibirá el potencial servicio por el que pagó, ya que no si sufre ningún siniestro durante el plazo por el que ha contratado el seguro, no recibirá prestación alguna. Este hecho puede generar una sensación agrídulce o algo de frus-

tración que el sector y cada aseguradora debería combatir. Pagar por algo tan intangible como el riesgo de que ocurra algo, cuando no ha pasado, aunque esté convencido de la necesidad de tener cubierto ese riesgo, tarde o temprano se cuestionará el Seguro y aparecerá cierta frustración o sentimiento de engaño:

Figura 7: Opinión sobre productos de seguros

“Yo he sido asegurado de XXXX durante 2 años y lo único que conseguí es que me sacaran los dineros”

“Me pregunto, para qué sirve un seguro”

“Esto es una compañía como otra cualquiera, todos son engañabobos”

Fuente: Foros de opinión sobre productos de seguros, distintas redes sociales

Pero no es sólo que el servicio no llegue a prestarse para algunos clientes, si no que en ocasiones, más de las que deberían ser, el cliente tiene unas expectativas que no se ajustan a la realidad del producto comprado, ya que no es consciente de la complejidad del producto, del contrato que ha firmado con las condiciones, exclusiones, límites y pre-existencias, etc.; y este es otro motivo claro que refuerza la desconfianza en el sector.

Se debe ser crítico con este asunto. Estas falsas expectativas que el cliente tiene sobre un producto, pueden tener dos orígenes: el vendedor y el propio cliente. Es cierto que en algunos casos el vendedor puede hacer una mala venta no explicando correctamente el producto, pero el cliente, tiene la obligación de conocer aquello que está comprando, de aclarar todas las dudas que pueda tener y de estar bien informado antes de comprar, no sólo en seguros, si no en cualquier producto o servicio, ya sea financiero (p. ej. saber dónde está invirtiendo su dinero), de consumo (p. ej. saber si un alimento es excesivamente graso para nuestro organismo o no), etc. Sin duda este punto induce al debate y sería complicado dibujar una línea exacta de donde empiezan y donde acaban las responsabilidades de cliente y vendedor, pero es obvio que el profesional debe actuar como tal.

Hemos visto que otra percepción de los clientes sobre el sector es que es inaccesible, que carece de trato directo con sus clientes y poco humanizado. Sin duda, para un sector que trata de establecer relaciones con sus clientes, esas son características que no se puede permitir.

Puede pensarse que esas características son contradictorias con la esencia del sector, que tiene como objetivo con sus productos cubrir aquellos que las personas valoran, la familia, la salud, los bienes, etc. Pero es que es por eso precisamente que cualquier actuación del sector tiene un impacto multiplicador para el cliente.

Si el cliente tiene un buena respuesta por parte de la aseguradora ante cualquier siniestro y se consiguen cumplir o superar las expectativas del cliente, quiere decir que el cliente ha tenido un problema con alguna de esas cosas o

personas que quiere proteger y que la aseguradora le ha solucionado el problema, y al tratarse de aquello a lo que el cliente otorga tanto VALOR EMOCIONAL, la satisfacción se multiplica.

Si por el contrario el cliente experimenta una decepción, el impacto negativo también se multiplica, y la actuación de la aseguradora es cuando el cliente puede calificarla de poco humanizada o inaccesible, ya que se está hablando de aquellas cosas o personas con mayor VALOR EMOCIONAL para el cliente.

Este vínculo emocional que genera el sector seguros es una particularidad que el sector debería ser capaz de aprovechar por la positiva, obteniendo una mayor fidelización de los clientes, en lugar de percepciones tan negativas.

3.2. Gestión de la Relación con el Cliente

En el Sector Seguros la gestión del cliente, o lo que es lo mismo, la gestión de la Relación con el cliente, tiene las mismas fases que en cualquier otro sector, con las particularidades anteriormente comentadas, que hacen que la RELACIÓN deba gestionarse incluso con mayor foco, y que no sea una opción, si no una necesidad.

Figura 8: Fases de la Gestión del cliente



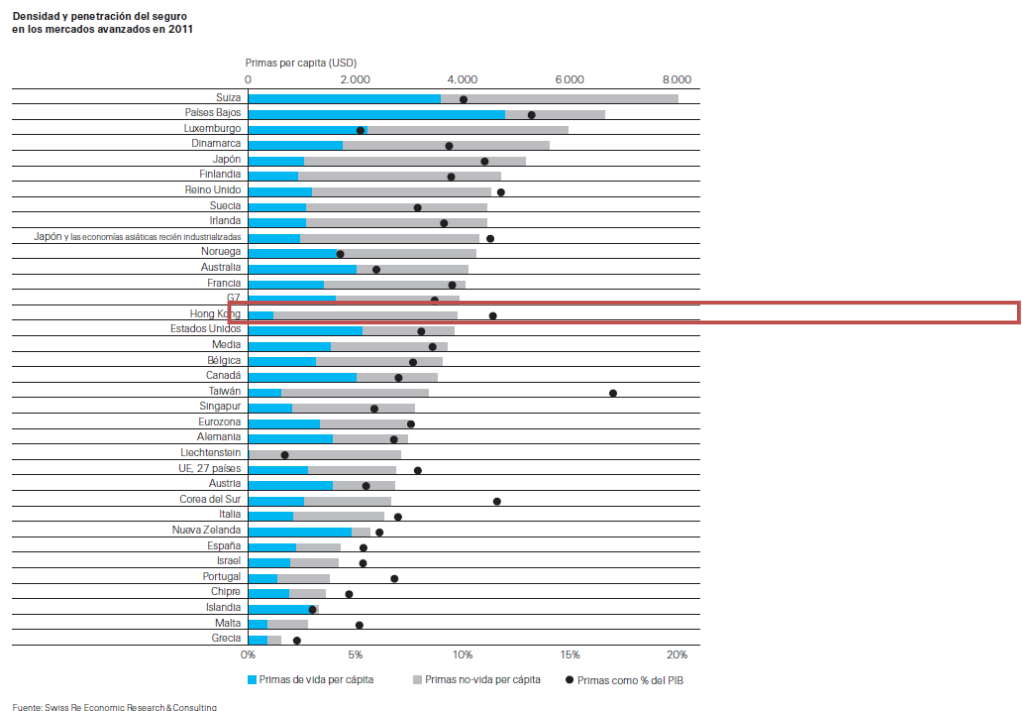
Fuente: elaboración propia

CAPTACIÓN

La relación con el cliente empieza incluso antes del momento de la venta, ya que el cliente probablemente haya recibido información sobre la aseguradora antes y tenga su propia percepción de la imagen de la aseguradora, pero en el momento de la venta es cuando la aseguradora empieza su relación activa y personalizada con cada cliente.

La principal dificultad que existe en el sector seguros en la fase de captación es convencer al cliente de la necesidad de contratar un producto de seguros, es decir, la dificultad es que para la mayoría de productos no existe una demanda clara. El seguro de autos, quizás el de hogar, u otros productos para grandes empresas, son una excepción en la que el cliente sí busca activamente un seguro, pero en el resto de productos, como el producto de vida riesgo, los productos de ahorro o planes de pensiones, productos de pequeñas empresas, etc. son productos más bien de oferta, pero el cliente no los busca activamente. El cliente no percibe la necesidad de tener un producto de seguros, o aunque identifique la necesidad, el paso de pagar por ese servicio, en muchos casos no se da. Esto va muy relacionado con el grado de desarrollo de la sociedad y la riqueza del país, y se observa claramente que en países más desarrollados la tasa de aseguramiento es mucho mayor que en países menos desarrollados:

Figura 9: Primas per cápita en \$



Fuente: *El Seguro Mundial en 2011, Sigma Swiss Re*

España tiene todavía gran recorrido en incrementar el nivel de aseguramiento, y corresponde a la propia sociedad y su propio desarrollo ir alcanzando niveles superiores de protección, pero también las aseguradoras debemos jugar un papel importante en la sociedad ayudando a los clientes a valorar la función de los seguros.

RETO 2: ser capaz de transmitir el valor que aporta el producto, claramente

Como hemos comentado anteriormente, esta poca pro-actividad del cliente en la compra de seguros hace que las fuerzas de ventas deban tener una mayor agresividad que en otros sectores o productos y que la venta sea más costosa, ya que la dedicación y esfuerzo son muy importantes.

Si para cualquier empresa vemos la importancia de conocer al cliente, analizar cómo es, qué necesita, etc., en el sector seguros esto es crucial. Es crucial porque el cliente no va a expresar lo que necesita, quizás incluso cree que no necesita un seguro, por tanto para la aseguradora es esencial conocer la realidad de ese cliente para ser capaz de llegar realmente a sus necesidades y mostrarle por qué necesita ese seguro. Además de que, por supuesto, conocer al cliente, saber qué le interesa y qué le motiva y hacer una acción comercial ajustada a su perfil, es mucho más eficiente, y por tanto se podrá rentabilizar en mayor medida el esfuerzo comercial.

El análisis y conocimiento del cliente es básico, pero no sólo eso, si no que una vez que la aseguradora disponga de un argumentario adecuado para cada tipología de cliente, y por tanto, disponga también de una oferta segmentada, la fuerza de ventas debe ser lo suficientemente profesional como para transmitir esas ideas y realizar la venta adecuada a cada cliente, convenciéndole de una manera clara de la necesidad que cubre el producto.

Si la venta se consigue hacer en estas circunstancias, estaremos consiguiendo clientes auténticos, clientes que realmente compran el producto y pagan la prima porque quieren tener ese producto y están convencidos. Esto hará que el cliente sea mucho más fiel a la empresa que ha sido capaz de ofrecerle un producto que verdaderamente tiene valor para él.

No debemos olvidar que en esta fase es cuando se generan las expectativas del cliente y cuando el vendedor puede ajustarlas a la realidad, de manera que el cliente no espere del producto algo que nunca le va a dar.

Para todo esto es necesario disponer de información del cliente, y es cierto que muchas entidades no disponen de ella, o la tienen sistematizada de manera que pueda usarse con estos fines, y realmente es importante valorar este punto como un punto crítico en el que invertir para seguir creciendo.

RETENCIÓN

Cuando pensamos en las características del sector asegurador, una de ellas que lo caracteriza es el “largo plazo”, el largo plazo en las inversiones, en la previsión, en el concepto que cubren, etc. Pero, y en la relación con el cliente? También debería ser así, pero la realidad es que el sector tiene tasas de caída de cartera elevadas:

Figura 10: Caída de cartera por ramo

	Caída de cartera 2010
Vida	17%
Automóviles	12,5%
Multirriesgo Hogar	11,2%
Multirriesgo Comunidades	19,5%
Multirriesgo Industrial	44,0%
Multirriesgo Comercios	18,8%
Salud	1,9%
Responsabilidad Civil	26,5%
Decesos	0,8%

Fuente: El mercado Español del seguro 2012, ICEA

Y por qué motivo cancelan sus contratos los clientes? Pueden existir varios factores:

- Producto caro y se van a la competencia
- Ya no les interesa el producto porque han cambiado sus circunstancias y necesitan otras coberturas
- Nunca les interesó el producto y finalmente cancelan
- En su momento les convencieron, pero no perciben el valor
- Han tenido una mala experiencia, la calidad del servicio no era la esperada (esto incluye el propio siniestro, pero también la atención del mediador, atención en call centers, etc.)
- No se lo pueden permitir
- Imagen o prestigio de la aseguradora
- Falta de interés o indiferencia por parte de la aseguradora

La respuesta típica del sector hasta ahora ha sido ofrecer un descuento al cliente para que renueve la póliza, sin tener demasiado en cuenta el motivo por el que cancela.

Si duda la respuesta no debería ser esa, ya que dar descuentos indiscriminadamente, como hacen claramente algunas compañías de autos y hogar hoy en día, es contraproducente para el propio sector: reduce márgenes, quita valor al producto transformándolo en una commodity, estimula al cliente para que se mueva sólo por precio, genera mala imagen, etc.

Cuando los motivos no son accionables por la compañía, como por ejemplo, que el cliente no pueda permitirse el seguro, no queda más que perder la póliza, pero en el resto de casos, la aseguradora tiene una elevada responsabili-

dad, que no debería esperar a ejercer a cuando el cliente manifieste su intención de cancelar.

En los casos en los que el cliente espera a la primera renovación para cancelar porque nunca estuvo del todo convencido o ha tenido una mala experiencia, debemos remontarnos al momento de la venta, probablemente ahí esté el origen de esa cancelación, ya que no se identificaron correctamente las necesidades que cubría ese producto para ese cliente o porque no se explicó el producto con el suficiente detalle. En estos casos, probablemente el cliente sienta cierta frustración por haber estado pagando por un producto que no quería o que no quería así, por lo que la retención en estos casos será complicada y costosa, claramente son casos a evitar mediante una venta adecuada.

Otro casos en los que el cliente cambia de compañía por precio o por el propio producto, o porque el producto no se ajusta a sus nuevas circunstancias, la aseguradora debería ser capaz de darle una solución, si es por precio revisando las posibilidades de ajustarlo, o poniendo en valor los atributos que generan esas diferencias; y si es por producto o circunstancias, ofrecer el producto que sí se adapte a lo que el cliente necesita. En estos casos la retención también es complicada, ya que si el cliente se quiere ir a otra aseguradora, probablemente haya estado mirando ya otras opciones, y finalmente, cuando comunica su intención de cancelar es porque ya ha tomado una decisión. De nuevo nos encontramos que el momento de retener al cliente ya ha pasado. Pero a diferencia del caso anterior, en este caso nos encontramos que el cliente ha ido cambiando, y nosotros y nuestro producto ha estado estático, no ha evolucionado al mismo tiempo que el cliente y ha llegado un momento en el que el desfase hace que el cliente cancele. Aquí por tanto, es básica la Relación con el cliente y el acompañamiento que se haga.

Debemos tener muy presente que los seguros se valoran principalmente por el servicio prestado, y éste se espera que tenga una ejecución impecable y con la calidad adecuada, por eso, la gestión de siniestros debe ser punto primordial de atención para una aseguradora, de manera que no se convierta en motivo de cancelación por retrasos en el pago de la prestación, errores en la ejecución, etc. ya que la prestación en caso de siniestro es el core del producto. La prestación de servicio en caso de siniestro es el momento de la verdad.

Como hemos visto, la venta del producto de servicio será crítica para conseguir una buena retención de clientes, debido a las particularidades del propio producto de seguros, pero la relación que la aseguradora sea capaz de establecer con el cliente es también fundamental.

Figura 11: La necesidad de comunicar

“La evolución del mercado en los últimos años está demostrando que la forma más rentable de crecer es manteniendo clientes satisfechos muchos años, satisfechos con sus relaciones con las compañías, en cualquier momento que se produzca el contacto y por cualquier motivo.”

Fuente: Experiencia del cliente en Seguros, INESE, Abril 2011

FIDELIZACIÓN

Como hemos explicado al inicio, esta fase va desde que se capta al cliente como tal, hasta que lo perdemos, por tanto la aseguradora debe tratar de que sea lo más larga posible.

Y por qué decimos que es fundamental la Relación que la aseguradora sea capaz de establecer con el cliente especialmente en seguros? Además de la imagen de marca, la relación con el distribuidor, etc., en otros sectores las empresas fidelizan al cliente en base a la experiencia que tienen con el producto. Por ejemplo, una marca de ropa, además de la imagen de la marca, las connotaciones de estatus que pueda tener esa marca, etc. consumir el propio producto y estar satisfecho con él fidelizará al cliente, y esto es un hecho diferencial respecto a los seguros, y que plantea un reto más al sector: ¿cómo fidelizar a alguien que paga por un producto, pero que nunca lo ha consumido?

De nuevo nos encontramos ante la importancia de transmitir el valor que aporta el producto de seguros, pero ahora no sólo en el momento de la venta, si no en la post venta. El ejemplo extremo pero ilustrativo sería el seguro de vida riesgo. En otros casos como el seguro del hogar, en el que es probable que el cliente use el producto más tarde o más temprano, es fundamental que el cliente cuando lo use esté satisfecho, pero mientras tanto, la compañía debe ocuparse de que el cliente siga percibiendo el valor del producto, siga convencido de que ese producto que tiene contratado es el producto que verdaderamente necesita, y sienta que la compañía que hay detrás responderá cuando lo necesite – de nuevo la prestación del siniestro no puede fallar. Algunas soluciones a esta falta de uso han sido incorporar servicios complementarios al producto que incrementen el uso del producto y el cliente por tanto, perciba que el seguro le es útil, servicios como asistencia en el hogar, servicios de consulta médica, etc.

Para conseguir que el cliente perciba en todo momento el valor del producto que tiene contratado la aseguradora debe comunicarse con el cliente, establecer una Relación con el cliente, adaptándola y acompañándolo en su ciclo vital. Para una aseguradora multiramo esto debería ser el principal objetivo con sus clientes: ser el proveedor de seguros del cliente durante toda su vida, ya que probablemente disponga de los productos adecuados para cada situación del cliente, y lo “único” que debería hacer es estar atento a la evolución de su cliente e irlo acompañando en esa evolución, de manera que el cliente siempre perciba el valor que tiene su producto y que le aporta su compañía.

Para ser capaz de establecer una relación que aporte valor al cliente se debe disponer de información del cliente y tratarla adecuadamente. En este punto es importante destacar el papel que juegan los distribuidores como filtro de esa información, y las compañías aseguradoras cuando distribuyen a través de distribuidores no propios, deberían tratar de conseguir esa información de cliente que les va a permitir fidelizarlo.

¿Qué se debe hacer con esa información de cliente?

- Segmentar a los clientes
- ↓ para
- Disponer de una oferta segmentada
 - Realizar comunicaciones segmentadas
 - Establecer relaciones por segmentos

Segmentar quiere decir identificar tipologías de cliente para tratar distinto a clientes distintos. Existen diferentes variables para realizar segmentaciones, aunque las más habituales son edad y renta.



Edad nos permitirá saber el momento en la vida en el que se encuentra el cliente, y aunque no dispongamos de otras informaciones más detalladas como hijos, estado civil, propiedades inmobiliarias o hábitos de consumo, podremos aproximar las necesidades que puede tener ese cliente.

Nivel de renta, del mismo modo que es un indicador a nivel de país, también lo es a nivel de individuo, ya que cuanto mayor nivel de renta, se suele estar más informado de los riesgos, a la vez que se tiene más que perder, y por tanto, más que asegurar. Este dato puede parecer difícil de conseguir, y en efecto, no siempre es fácil preguntar ¿cuál es tu salario?, pero existen otras informaciones de las que la aseguradora dispone con toda seguridad, que pueden servir de aproximación, como es el lugar de residencia, por ejemplo.

A estas variables se le pueden añadir tantas como tan sofisticado sea el sistema de Data Mining del que dispone la aseguradora, como sexo, educación, hábitos de consumo, cartera de productos, etc. Pero con los básicos de edad y renta la aseguradora ya podría hacer una primera segmentación de sus clientes.

En el caso de clientes empresa, las variables más habituales y que determinan en mayor medida las posibles necesidades de la empresa cliente son el tamaño de la empresa y la actividad que lleva a cabo, y de nuevo pueden añadirse muchas otras como ámbito de actuación (local o internacional), objeto social (ONG, S.A., Fundación, etc.)

Con los clientes segmentados la compañía debe tratar de comprender las motivaciones de cada tipología de cliente, sus características diferenciales, etc. para que la propuesta comercial que le llegue a ese cliente realmente le aporte valor, para que el vendedor pueda utilizar los argumentos que realmente despierten el interés del cliente y lo convencen, y para que la empresa pueda generar la relación apropiada con el cliente.

Oferta segmentada: la mayoría de las compañías de seguros tradicionales lo tienen ya algo trabajado y disponen de productos más o menos completos para que el cliente elija cuál es el que mejor se ajusta a sus necesidades, por ejem-

plo en hogar, muchas compañías disponen de producto para viviendas “normales” y para viviendas de lujo, en las que se incluyen obras de arte, mayor importe en joyas, etc., y esto ya es una primera segmentación. Pero no se trataría solamente de tener disponible la oferta, si no de ser capaz de ofrecerla al cliente adecuado e incorporar aquellos servicios o coberturas que aportan más valor para él.

Últimamente han salido al mercado productos que incorporan coberturas específicas para mujeres, o servicios relacionados con el uso de la tecnología, que son muestras de que el sector está escuchando las preocupaciones de los clientes.

Hasta aquí podríamos decir que las aseguradoras lo están haciendo bien, pero si volvemos al objetivo de acompañar al cliente durante su ciclo de vida, ya no es así.

La oferta que se está poniendo a disposición de los clientes es una oferta estática, que no acompaña al cliente, que no acompaña al cliente de hogar recomendando que cuando tenga un hijo contrate un seguro de vida o de salud, que no recomienda ahorrar más para la jubilación ahora tiene hijos mayores o hace mucho que no incrementa las aportaciones periódicas y su salario habrá cambiado y se ha reducido la pensión pública. Este acompañamiento es el que muestra verdaderamente que la aseguradora está ahí, está atenta, se preocupa por el cliente y hace que el cliente deposite su confianza en ella de manera fiel.

En cuanto a la innovación, el sector debe estar evolucionando y cambiando constantemente, y los productos y servicios deberían reflejar esta innovación. Es cierto que han aparecido numerosos productos nuevos de seguros, que cubren riesgos que hasta hace un tiempo tampoco existían, o que se han hecho masivos algunos seguros muy específicos, como el seguro para móviles, el seguro de viaje, etc. También se han tratado de modernizar seguros como el de hogar o el de autos, añadiendo coberturas específicas o servicios adicionales a la cobertura del propio riesgo, lo que da un aire renovado a estos productos y a lo que la compañía ofrece al cliente.

Pero hay muchos otros seguros que tienen poca innovación, o que como mínimo, las innovaciones en productos o servicios, como aplicaciones para móviles, etc., que puedan ofrecer la aseguradoras no se están comunicando con la suficiente fuerza como para cambiar la imagen del sector, que sigue siendo de muy tradicional y poco moderna.

Comunicaciones segmentadas: como ya hemos visto anteriormente, la frecuencia de uso del producto de seguros es relativamente baja comparada con cualquier otro producto que se compra y usa al instante; existe el riesgo por tanto, de que la comunicación cliente – aseguradora sea también baja. Y la comunicación será fundamental para conocer al cliente y que el cliente perciba que la aseguradora está ahí, por tanto la comunicación debería ser bidireccional, accesible y oportuna.

La aseguradora está en la obligación de hablarle a sus clientes, de mantener el contacto con ellos, de preguntarles cómo están y que necesitan, por lo que la aseguradora debería ser proactiva, y en base a la segmentación de clientes creada poner en marcha estrategias de marketing específico para un segmento o incluso marketing 1-to-1, de manera que el mensaje que el cliente recibe está perfectamente adaptado a ese cliente y entonces le aporta valor en el momento en que el cliente está más predispuesto o le interesa más esa información, por tanto la comunicación es oportuna. Además, permite a la compañía realizar venta cruzada o crosssell, seleccionando los clientes apropiados y el mensaje apropiado para vender nuevos productos a los clientes actuales de la compañía, incrementando su tenencia y por tanto incrementando la fidelización a la compañía.

Cuando decimos que la comunicación debe ser bidireccional, es porque la aseguradora no puede permitirse el lujo de no poder escuchar los que sus clientes quieren decir. No todos los clientes quieren manifestar sus opiniones, no todos contestarán las encuestas o promociones que se realicen, pero sí habrá algunos, que, aunque sean quejas, manifestarán su opinión, y esa información es valiosísima para la aseguradora, que habitualmente no dispone de gran información de sus clientes, y con esos datos podrá mejorar sus procesos, el servicio, la oferta, etc.



Hoy en día con las tecnologías disponibles y en la era 2.0 las aseguradoras y clientes tienen mucha más facilidad para comunicarse por distintas vías y en cualquier momento, y escuchar y preguntar, pero lo cierto es que no todas las compañías están utilizando esas posibilidades para establecer relaciones con sus clientes y generar procesos de mejora continua en base a las experiencias e informaciones de sus clientes, y de los clientes de la competencia. Además, cuando hablamos de comunicaciones segmentadas, también debemos pensar en los canales, ya que no existen un único canal para todos los tipos de clientes, ni deben aplicarse todos los canales para todos los clientes.

Todo esto con el fin de establecer relaciones de valor con los clientes, para fidelizarlos a la compañía. Igual que la oferta y la comunicación, la relación final de que se establezca con el cliente debe ser también una relación segmentada:



Todo lo que hemos venido hablando hasta ahora tiene un elevado coste tanto en términos económicos por las inversiones en sistemas, como de recursos de personas en toda la compañía, por lo que establecer relaciones con todos los clientes es demasiado costoso. Se debe elegir con qué clientes queremos relacionarnos y cómo queremos hacerlo, y la variable clave es el valor que aporta cada cliente.

Existen numerosas formas de medir el valor, pero precisamente el sector seguros es uno de los sectores que tienen desarrollados unos de los sistemas de valoración más sofisticados, en comparación con los de otros sectores. En el caso de vida, el valor se mide a nivel internacional a través de la valoración del

Embedded Value, metodología que combina múltiples variables para realizar una cuantificación del valor.

Extrapolando esta sofisticada metodología de valoración, la valoración de un cliente no debería realizarse solamente en términos del número de contratos que tiene el cliente actualmente o en términos de prima pagada, si no que debería incorporar otras variables como la antigüedad del cliente, el potencial recorrido, la rentabilidad real que se está obteniendo con cada póliza, la unidad familiar en un conjunto, los contactos que pueda tener o la capacidad de influencia, etc.

Como ya hemos visto, al realizar este análisis del valor del cliente veremos que suele cumplirse la Ley del 80 – 20, y que podremos destinar nuestros recursos eficientemente a aquellos clientes que nos están generando la mayor parte o un aparte importante de los beneficios.

La manera de fidelizar por tanto es a través de la relación, del marketing relacional.

Hablamos habitualmente de Fidelización, pero el objetivo final no es tener clientes Fieles solamente, si no clientes que recomienden a la aseguradora a otros clientes y expandan la imagen y reputación de la empresa hacia otros potenciales y esto supongo un incremento de ventas.

Figura 12: Escala de la Lealtad



Fuente: Apuntes Master Dirección Entidades Aseguradoras y Financieras, Apuntes Josep Gendra, Origen: MANUEL ALFARO, GESTIÓN RENTABLE DE CLIENTES, 2000

En la fase de fidelización del cliente de seguros, lo primero es conseguir que sea un cliente satisfecho, de manera que en primer lugar, se mantenga como cliente de la compañía a lo largo del tiempo y compre más productos, repita.

En la satisfacción del cliente de seguros influyen varios factores. En primer lugar que el cliente esté “orgulloso” de haber comprado el producto, que sienta que ha hecho una buena compra, y esto será así cuando el convencido de la función que cumple y entienda que necesita el producto. En segundo lugar la satisfacción del cliente vendrá condicionada por las experiencias que tenga con el producto, y aquí es donde el cliente debe esperar a tener un siniestro para utilizarlo y que entonces el servicio prestado sea satisfactorio.

Figura 13: Uso del seguro y satisfacción



Fuente: *Experiencia del cliente en Seguros, INESE, Abril 2011*

Las compañías deben aprovechar y poner en valor que muchos clientes tienen siniestros, y estos son satisfactoriamente resueltos, a diferencia de lo que quizás se podría opinar popularmente. Pero qué hacer con los que no tienen siniestros? La compañía puede tratar de que el cliente tenga experiencias con el producto de seguros que le permitan estar satisfecho con él, más allá del propio siniestro. Las compañías pueden analizar la Experiencia del cliente, analizando los impactos y vivencias que el cliente tiene desde que contrata para completarla con acciones que aporten valor para el cliente.

El siguiente grado en la escalera de la Lealtad, el cliente satisfecho pasa a ser un cliente fiel, es decir, un cliente que además de permanecer con la aseguradora y comprar varios de sus productos, se vincula a la entidad emocionalmente.

Para conseguir este vínculo emocional la compañía debe conseguir que el cliente encuentre en la empresa puntos en común, compartiendo, por ejemplo, valores. Se debe tener presente que este vínculo emocional con la empresa puede darse también con el distribuidor, de manera que el cliente siga al distribuidor en lugar de a la aseguradora. Esto tiene especial peligro, y de hecho es una realidad en el sector, con los distribuidores no exclusivos, como agentes vinculados o corredores, que fidelizan a sus clientes y la aseguradora con la que el cliente contrate será simplemente la que el distribuidor recomiende al cliente.

El paso final en la Escala de la Lealtad es que el cliente pase a ser Prescriptor de la empresa, y por tanto contribuya positivamente en la labor comercial de la empresa. Es sabido que las recomendaciones de tu a tu son muy efectivas, por lo que ésta es un arma muy importante para una empresa. En este último escalón, el cliente pasa a tener un sentimiento de pertenencia y recomienda la empresa o el distribuidor a otros potenciales clientes y se compromete con la empresa hasta el punto que hace sugerencias de mejora.

En el sector seguros existen algunos casos en los que clientes recomiendan aseguradoras a sus conocidos, pero la generalidad en el sector es que el nivel de fidelidad y más allá el nivel de prescripción es muy bajo. El sector seguros todavía no ha encontrado la manera de “enganchar” a los clientes hasta el pun-

to de que se conviertan en prescriptores. Quizás ejemplos recientes, pero que a la vez han perdido fuerza en los últimos tiempos podría ser el RACC, compañía que conseguía que sus clientes estuvieran orgullosos de ser clientes de esa empresa, en general recomendaran la empresa, hubiera sentimiento de pertenencia, etc.

¿Pero, esto es una realidad, o un estereotipo que persiste en el sector?

La realidad que muestran distintos estudios es la satisfacción que expresan los clientes de los principales ramos es elevada, en torno a un 8 sobre 10, y que también sobre el 80% de los clientes recomendarían la compañía/el producto. Por lo que parece que se trata más de un estereotipo que está dañando al sector, más que de una realidad de gran insatisfacción entre los clientes de seguros.

Figura 14: Satisfacción y recomendación por ramos

/ RECOMENDACIÓN

	NIVEL DE SATISFACCIÓN MEDIA	RECOMENDACIÓN
VIDA	7,7	77 %
AUTOMÓVIL	8,2	87 %
HOGAR	8,1	84 %
SALUD	8,1	87 %

// Escala 1 (nada satisfecho) al 10 (muy satisfecho) //

Fuente: *Experiencia del cliente en Seguros, INESE, Abril 2011*

No deja de ser relevante como el sector es incapaz de trasladar la satisfacción real de los clientes a la imagen del propio sector.

El avance de un escalón a otro en el nivel de lealtad a una empresa, y especialmente a una empresa de seguros por la particularidad en el uso de los productos, tan solo puede conseguirse a través de la relación con el cliente y de la comunicación con éste, como ya hemos comentado anteriormente.

3.3. La capacidad de gestionar al cliente de seguros

Llegados a este punto, conviene plantearse la capacidad que tienen las compañías de seguros para poner en práctica la gestión de clientes desarrollada en el punto anterior.

Como ya hemos apuntado, la relación que se establezca con el cliente será crucial y marcará el beneficio que se obtenga de él, por eso aseguradora y distribución tratan de establecer y man-



tener la relación con el cliente. Sin embargo, el sector Seguros tiene particularidades en la distribución que condicionan la capacidad de gestionar al cliente.

Figura 15: La mediación de seguros



Fuente: Elaboración propia

La compañía aseguradora es la que en un principio debería disponer de toda la información del cliente para poderla tratar y analizar según hemos comentado hasta ahora, ya que el cliente está comprando un producto de la aseguradora, será la aseguradora la que debe responder a las obligaciones del contrato, etc. Cuando estamos hablando de distribución a través de mediadores exclusivos como pueden ser agentes propios u operadores de BancaSeguros, el mediador trabaja con los sistemas de la aseguradora y por tanto ésta dispone de esa información.

Pero incluso en el caso de distribuidores exclusivos existen limitaciones para realizar una gestión autónoma del cliente por parte de la aseguradora, como es el caso de BancaSeguros, que trataremos más adelante.

En el caso de los mediadores no exclusivos como son los agentes u operadores de BancaSeguros vinculados, y el caso extremo de los corredores de seguros, la realidad es todavía más compleja. En estos casos no es seguro que el mediador utilice los sistemas de la compañía, quizás tenga sus propios sistemas por lo que toda la información del cliente quizás no llega a la aseguradora, pero es que además, al propio mediador puede no interesarle facilitar la información del cliente final a la aseguradora. En esta casuística, con la información incompleta, es difícil que la aseguradora pueda hacer un estudio completo de sus clientes, los pueda segmentar y llegar a conocer en profundidad, y a partir de ahí gestionar adecuadamente.

El mediador en cambio es quien siempre dispone de la información de primera mano del cliente, datos y también información cualitativa, como preferencias del cliente, estilo de vida, etc., ya que tiene una relación estrecha y de tu a tu con el cliente, pero no dispone habitualmente de las herramientas adecuadas para tratar toda esa información, ni tampoco del volumen suficiente de clientes como para realizar estos análisis más sofisticados, pero en cambio si gestiona de una manera segmentada al cliente, aunque sea por intuición, aunque pierde la potencia que puede conseguir una aseguradora (medios de comunicación, tecnología, etc.)

Como vemos en ninguno de los casos la situación es óptima, pero sí que está claro que el mediador tiene una posición de ventaja frente a la aseguradora, que puede verse incapaz de llegar a sus clientes finales. La realidad, por tanto, es que el cliente es del mediador.

4. La gestión del cliente en BancaSeguros

Cuando hablamos de BancaSeguros, nos estamos refiriendo a la distribución de seguros a través de las redes comerciales de una entidad financiera, Bancos.

Aunque hay una compañía de seguros y un mediador, la gestión del cliente puede ser distintiva respecto al resto de formas de distribución de seguros.

A continuación vamos a caracterizar las fases de la gestión del cliente para el caso concreto de BancaSeguros:

CAPTACIÓN

En primer lugar se debe tener en cuenta que en BancaSeguros la captación de clientes suele circunscribirse a los clientes del banco, y el objetivo de captación se mide habitualmente en penetración sobre la base de clientes del banco. En raras ocasiones los productos de seguros son suficientemente fuertes como para motivar que un cliente cambie de entidad financiera por el producto de seguros (en cambio sí puede darse, y de hecho, se da con facilidad, que el cliente cambie de entidad bancaria, y por tanto cambie de aseguradora).

La captación en BancaSeguros se ha concentrado tradicionalmente en productos de Vida-Ahorro y Planes de Pensiones, que son los más cercanos a los productos puramente financieros, y por tanto los más cercanos a la necesidad que el cliente cubre con esa empresa y el área en la que los vendedores son especialistas y por tanto pueden aportar un mayor valor; y también en los productos de riesgo vinculados a operaciones de créditos e hipotecas del banco, puesto que ofrecen una gran complementariedad con el producto y la venta no es compleja.

En los últimos años, sin embargo, la situación económico financiera del país ha provocado que las fuentes de ingresos de las entidades financieras se reduzcan y éstas deban buscar fuentes alternativas para generar resultado, fijándose en los productos de seguros. De esta manera, las entidades financieras han empezado hace ya un tiempo a comercializar activamente productos de seguros de casi todos los ramos, entrando en competencia con el resto de canales de distribución de seguros, con los que hasta entonces no competían abiertamente debido a que los llamados canales tradicionales tampoco entraban prácticamente en la comercialización de productos de vida-ahorro ni vinculados a operaciones de crédito.

En este contexto, el canal BancaSeguros está recibiendo dos fuertes críticas en cuanto a la captación:

- Están utilizando la relación con el cliente para que éste contrate sus productos de seguros
- Los vendedores no están suficientemente especializados en seguros

En cuanto al primer argumento, se pone de manifiesto lo relevante que es para las entidades tener una relación con el cliente y que éste deposite la confianza en la entidad, y evidencia que la capacidad de convencer al cliente es mucho mayor cuanto más fuerte sea la relación. Es cierto también que muchos productos de seguros se comercializan paquetizados con otros productos financieros, de manera que adquirir un préstamo por parte de un comercio lleva asociada la contratación de, por ejemplo, el TPV y un seguro de MR Comercios. Así, el precio del producto concreto no es tan relevante y gana más protagonismo el valor de la oferta de todos los servicios en su conjunto. También sucede que la venta de seguros puede utilizarse como contraprestación de algún otro servicio bancario, prácticas habituales también en otros canales o sectores.

En cuanto al segundo argumento referente a la formación, no se puede negar que seguros no es el mercado tradicional de entidades financieras, y que por tanto sus vendedores no están tan especializados como los distribuidores tradicionales. Pero es cierto también que la oferta que se comercializa en el canal BancaSeguros y en los canales tradicionales es distinta: en BancaSeguros las ofertas suelen ser estandarizadas, con cierto grado de segmentación, pero en general, producto de mercado masivo; mientras que en los canales tradicionales, la sofisticación de la oferta es mucho mayor y exige por tanto una mayor nivel de conocimientos a quien comercializa estos productos que en muchas ocasiones son hechos a medida.

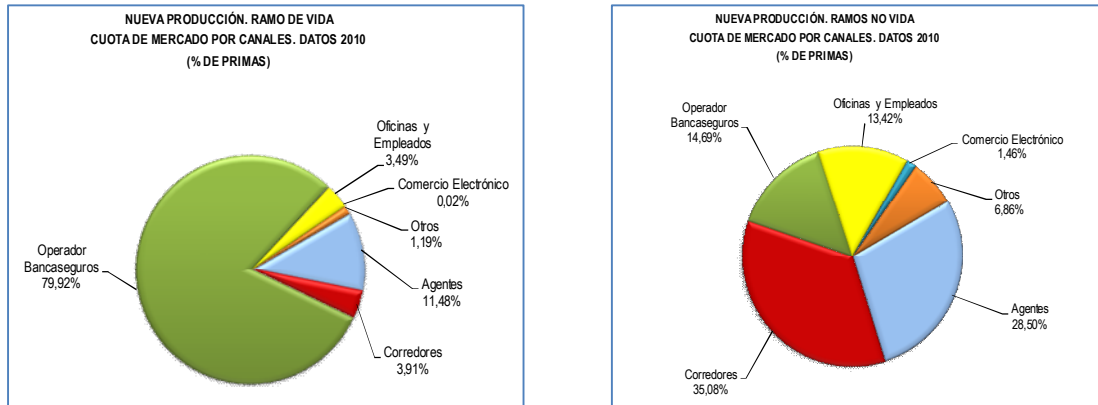
En cualquier caso, para salvar esta dificultad, que en muchas ocasiones frena al propio vendedor, en BancaSeguros se han puesto en práctica distintos modelos comerciales para dar soporte a los equipos de ventas de las entidades financieras en la comercialización de productos de seguros. Fundamentalmente se pueden distinguir dos modelos:

- A. Modelos que concentran la actividad comercial de seguros en las figuras especializadas – modelo aplicado en su momento por La Caixa.
- B. Modelos en los que las figuras especializadas dan soporte centralizada o descentralizadamente a toda la fuerza de ventas de la entidad financiera – modelo aplicado actualmente por la mayoría de entidades financieras.

Como se indica, el modelo que se está utilizando en la mayoría de entidades es el modelo de soporte, ya que aprovecha toda la fuerza de ventas de la entidad financiera, principal activo de los modelos de BancaSeguros.

En cualquier caso, a base de formación y experiencia, las fuerzas de ventas de las entidades financieras están adquiriendo cada vez más conocimiento y capacidad de realizar ventas de calidad de productos de seguros, distintos de los que comercializaban en el pasado, hasta el punto que en algunos ramos, podría considerarse que BancaSeguros está siendo un creador de mercado:

Figura 16: Cuota de mercado en Primas de Nueva producción, Vida y No vida 2010



Fuente ICEA

En vida se ve claramente como BancaSeguros es el canal que aporta la mayoría del negocio (80%), por productos de ahorro, que tienen primas muy elevadas, pero también por vida-riesgo, y no sólo vinculada a préstamos, si no también vida libre / sin vincular a ningún crédito. En No Vida, el peso de BancaSeguros es mucho menor (15%), pero superior al peso que tienen en volumen total de negocio (9%), lo que demuestra que es un canal que también está creciendo en No Vida, línea de negocio hasta hace un tiempo considerada para los canales tradicionales.

Tampoco debe perderse de vista que la dificultad en la venta ante la que se encuentran agentes y corredores, es la misma ante la que se encuentra BancaSeguros: poca demanda activa por parte del cliente, poca concienciación de la necesidad de disponer de un producto de seguros, etc.

Adicionalmente, la compañía de BancaSeguros tiene una complejidad añadida, que otros canales de distribución no tienen: se enfrentan ante la competencia externa e interna. Externa porque compiten, según el producto, con otras aseguradoras o bancoaseguradoras, pero además Interna, porque compiten con el resto de productos financieros en tiempo comercial que van a dedicar los vendedores a distribuir ese producto. En este sentido, la venta de productos de seguros en BancaSeguros también puede considerarse como una venta de cierta agresividad para el cliente, y por tanto se enfrenta ante el mismo reto de ser capaz de mostrar al cliente de forma adecuada la necesidad que cubre ese producto y la utilidad que aporta.

RETENCIÓN

A pesar de que el cliente de BancaSeguros sea cliente del Banco y mantenga la relación con el Banco para muchos productos financieros, no quita que si no está satisfecho con el producto de seguros, cancelará el producto y contratará con otra aseguradora. La caída de cartera por tanto, es un indicador de negocio

que en BancaSeguros cada vez se sigue más, ya que además las carteras han adquirido ya unos tamaños considerables.

Cuando hablamos de retención en BancaSeguros debemos tener presente que estamos ante un cliente compartido con el Banco, que antes que el producto de seguros ha contratado muchos otros productos financieros de esa entidad, y que probablemente tiene el producto de seguros debido a la relación que le une con el vendedor. Debe tenerse en cuenta, por tanto, el tipo de cliente ante el que estamos, la posición global en el Banco, etc. Y algo muy concreto que ha estado frenando a las oficinas bancarias a vender seguros: el “riesgo de contagio”, es decir, que una mala experiencia con el producto de seguros haga que el cliente cancele el resto de posiciones financieras con la entidad, y que la oficina bancaria pierda el cliente y sus saldos “por culpa” de no haberle arreglado correctamente unas humedades, por ejemplo, algo bastante alejado del día a día de una oficina bancaria y del tipo de cuestiones a las que están acostumbrados a enfrentarse los gestores.

Este temor ha existido durante un tiempo, pero poco a poco va desapareciendo al irse educando progresivamente a clientes y oficinas bancarias. Al inicio de la distribución de seguros a través de bancos, las oficinas bancarias temían enfrentarse a un siniestro, pero a medida que vendedores han ido adquiriendo experiencia en la materia y se gestiona al cliente desde la proximidad, explicando por qué motivo no ha quedado cubierto un siniestro, o por qué la prestación es una u otra, la aversión al siniestro se ha disipado, y se ha convertido en cambio en una herramienta de fidelización. Un cliente con un siniestro bien gestionado es más fiel a la entidad que un cliente sin siniestros, y esto es debido a los vínculos emocionales que el cliente establece con la entidad, que le fidelizan más que cualquier otra experiencia.

De nuevo en BancaSeguros nos encontramos también ante el reto de poner en valor los productos de seguros, para que el cliente mantenga el producto convencido de la necesidad que cubre el producto, y no quiera cancelarlo en la primera renovación. Y esto es algo que sin duda BancaSeguros debe abordar en breve para conseguir que los modelos de negocio sean sostenibles en el largo plazo, y que pasado este periodo de turbulencias puedan seguir creciendo a las tasas que lo hacen ahora, o como mínimo, creciendo.

RETO 3: conseguir el crecimiento sostenible en BancaSeguros

El otro factor, además de la venta, que influye claramente en la caída de cartera es el servicio prestado en el momento del siniestro. Como ya hemos comentado, es el momento de la verdad para el producto de seguros, y en el caso de las bancoaseguradoras, los estándares de calidad y de nivel de servicio, no sólo deben ser los que considere apropiados la aseguradora, si no que debe estar a la altura de los estándares de calidad y servicio del propio Banco.

FIDELIZACIÓN

Al fijarnos en el caso de BancaSeguros podemos darnos cuenta de la importancia que tiene crear un vínculo emocional con el cliente y establecer una relación con él, y ver claramente la ventaja que tenemos en el sector seguros frente a otros sectores.

Todos los Bancos saben que un cliente con productos de seguros o pensiones es un cliente más fidelizado que un cliente sin este tipo de productos, y en estadísticas se puede ver como las caídas de cartera de los clientes que han tenido un siniestro son menores que los clientes que nunca han tenido un siniestro.

Esto se debe a que, por una parte, los clientes que han tenido un siniestro, han tenido la experiencia personal y han visto el valor del producto, pero fundamentalmente se debe a que los productos de seguros de Hogar, de Vida, de Salud, de Jubilación, etc. son productos que están estrechamente relacionados con los sentimientos, de la vida de las personas que uno más quiere, con la suya propia, con momentos vitales para una persona, con su hogar, ... de manera que estos productos son capaces de crear los vínculos personales con el cliente que otros productos como una cuenta corriente, nunca podrán.



Este hecho diferencial que los productos de seguros aportan frente a los productos típicamente bancarios los convierte en excelentes fidelizadores de clientes, incluso consiguiendo clientes leales. Conscientes de ello, los productos de seguros son unos productos ideales para hacer venta cruzada con clientes nuevos o con clientes de poco valor, de manera que incrementen rápidamente el valor generado (no debe olvidarse que los productos de seguros suelen tener márgenes atractivos) y se vinculen en mayor medida con la entidad, ofreciendo esa vertiente humana que complementa la actividad bancaria y que puede generar una relación con el cliente más fuerte.

La vertiente humana que pueden aportar los seguros sin duda es un hecho diferencial que las compañías en general no están aprovechando suficientemente, o porque no han sido capaces de satisfacer a los clientes en el momento clave o porque simplemente no han utilizado las claves emocionales para conseguirlo, pero es sin duda la palanca clave.

Si en cuanto a la fidelización, los productos de seguros van a ayudar al banco a conseguir clientes fieles y leales, el banco puede ofrecer al negocio bancoasegurador una importantísima ventaja respecto a otros canales de distribución de seguros: La información de clientes.

Como hemos comentado anteriormente, es fundamental disponer de información del cliente para poder segmentarlos, analizar las distintas necesidades que tienen, poder hacerles propuestas que valoren, comunicarnos adecuadamente con cada tipo de cliente, para finalmente establecer una relación que genere

valor tanto al cliente como a la aseguradora. En el sector seguros, en general, esto no siempre es fácil, pero BancaSeguros es distinto.

Las entidades bancarias disponen en general de gran cantidad de información de sus clientes, y además de buena calidad, por lo que pueden realizar análisis muy completos: Por supuesto disponen de los datos básicos como nombres, datos de contacto, etc., pero también disponen de otra información como niveles de renta, actividad profesional, volúmenes de gasto y tipologías de endeudamiento que definen estilos de vida, etc., y son conocedoras de eventos relevantes para la persona como el nacimiento de hijos (ya que en muchos casos se contrata una cuenta corriente para el bebé), de fallecimientos de familiares (por los cambios de titularidad), de compras importantes como viviendas o coches, o creación de negocios (por las solicitudes de préstamos), etc.

Con todo esto, habitualmente, las entidades bancarias tienen desarrollados sofisticados sistemas de CRM mediante los cuales definen segmentaciones de clientes con oferta y nivel de servicio también segmentado, y por supuesto, estableciendo modelos de relación muy distintos con cada uno de los segmentos; son conocidas las divisiones de Banca Personal o Banca Privada de muchas entidades, las sucursales para empresas, etc. Podríamos decir que las entidades bancarias están mucho más desarrolladas en este sentido, que las entidades aseguradoras.

Pero las entidades bancoaseguradoras, como parte del grupo bancario disponen también de esta información y en realidad su base de clientes la encuentran ya organizada de este modo, de manera que una operación de BancaSeguros que quiera aprovechar todo este potencial debe estar perfectamente encajada en esta segmentación, aunque paralelamente realice su propio análisis de los clientes en función del valor que consigue la bancoaseguradora de cada cliente, que puede o no coincidir con el valor global para el banco.

La segmentación de clientes por tanto debería poder realizarse sin demasiado problema. La segmentación de la oferta sería el siguiente paso, y tampoco debería entrañar gran complejidad, aunque debe tenerse presente que la oferta de BancaSeguros debe ser una oferta estandarizada, de manera que no complique en exceso la venta y sea lo más eficiente posible (hecho diferencial también respecto las compañías tradicionales). A continuación, la bancoaseguradora debería definir el modelo de comunicación con el cliente y crear así el modelo de relación, pero aparece aquí otra particularidad que condiciona enormemente la gestión del cliente en BancaSeguros:

El cliente primero es del Banco, y luego de Seguros

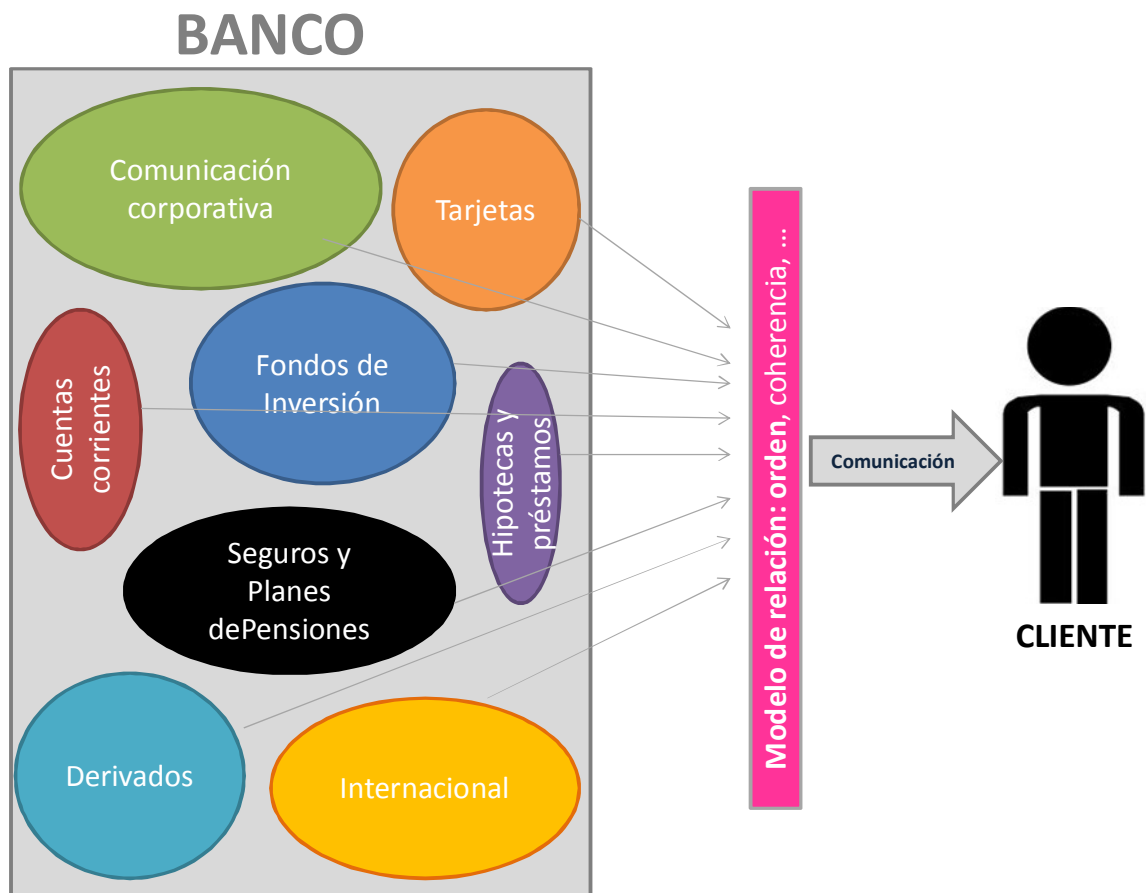
Esto quiere decir que el modelo de relación que la bancoaseguradora pueda establecer con el cliente debe estar enmarcado en el modelo del banco, con las posibilidades y limitaciones que éste ofrezca.

Para el Banco, un cliente es cliente del banco en general, no de una unidad concreta o un departamento, de manera que habitualmente, y a medida que el banco evoluciona y madura, la gestión del cliente se realiza de manera integral,

ordenadamente, sin “bombardear” al cliente con 20 comunicaciones a la vez, una de cada departamento, si no dando mensajes coherentes de entidad que definan realmente el tipo de relación que la entidad quiere establecer con el cliente.

Esta forma de actuar tiene todo el sentido y es de una lógica aplastante, pero la bancoaseguradora es por tanto considerada una unidad o departamento más frente al cliente, que debe sumarse al orden y al modelo global de la entidad bancaria.

Figura 17: Modelo de gestión de cliente en BancaSeguros



Fuente Elaboración propia

Las distintas unidades o departamentos del banco generan comunicaciones con el cliente que desde el departamento de marketing o comunicación se aglutinan, se priorizan y se les da coherencia, de manera que para el cliente la comunicación final que recibe, tiene sentido, aporta valor y le es atractiva, ya que se ha realizado atendiendo al análisis previo de sus potenciales intereses/necesidades en ese momento.

Sin duda este tipo de modelos de relación sólidos permiten crear con el cliente una relación de valor y el retorno de la misma, por tanto, es mayor para uno y

otro. Formar parte de este tipo de modelos de relación con el cliente, tiene ventajas e inconvenientes, que la bancoaseguradora debe trabajar:

Ventajas

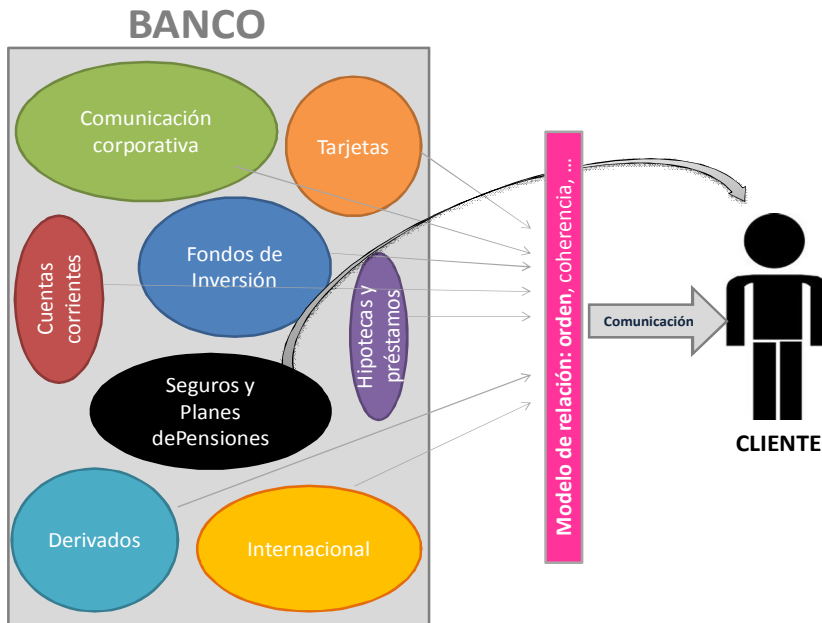
- Se suma a la fuerza de la imagen de solidez e interés por el cliente que genera este tipo de modelos
- La comunicación es más efectiva, ya que se realiza a los potenciales, y no indiscriminadamente
- La oferta aseguradora se puede sumar a otros productos y tener mayor interés para el cliente
- La potencia de todo el modelo apostando por seguros es enorme

Inconvenientes

- La bancoaseguradora no es autónoma en las comunicaciones con el cliente
- La relación se establece fundamentalmente con la entidad bancaria y no con la bancoaseguradora, el producto de seguros contribuye a esa relación pero no genera una relación propia
- Es complicado destacar la personalidad propia de la bancoaseguradora

Por tanto, las bancoaseguradoras deben buscar herramientas propias que permitan que el cliente identifique claramente el producto de seguros y éste no pase desapercibido, destacando el valor que aporta propiamente, y por tanto el cliente se vincule a dicho producto. Por ejemplo, y dentro de la coherencia global, pero con comunicaciones exclusivas de seguros, mediante incentivos propios a los clientes, portales propios, herramientas tecnológicas, etc. que permitan esa diferenciación que le interesa a la bancoaseguradora para generar su propia relación con el cliente, en el marco del banco.

Figura 18: Modelo de gestión de cliente en BancaSeguros



Fuente Elaboración propia

Como ya hemos visto anteriormente, es importante segmentar también en la relación con el cliente, y destinar los esfuerzos y las inversiones a aquellos clientes de mayor valor o potencial. En BancaSeguros también. ¿Pero se debe analizar que el cliente tenga valor para el banco, o para la aseguradora?

Sabemos que en seguros se calcula el valor teniendo en cuenta el largo plazo y numerosos parámetros, más sofisticados que en otros sectores, de manera que puede suceder que un cliente para el banco no tenga a penas valor, pero que en cambio para la aseguradora sí lo tenga, o viceversa.

Lo habitual será que sí coincida, ya que una persona de un determinado nivel de renta tendrá capacidad de ahorro/inversión que al banco le será atractiva, y también tendrá capacidad de compra de seguros que le resultará atractiva a la aseguradora, pero en caso de no coincidir, ¿qué se hace?

Si el cliente tiene valor para el banco pero no para la bancoaseguradora, el banco establecerá una relación específica con ese cliente, al que cuidará por encima de la media, con un gestor específico, servicios y condiciones preferentes, y un trato distintivo. BancaSeguros, debe simplemente quedarse al margen y no participar de esa relación especial hacia ese cliente, aunque cuando ese cliente se interese o le ofrezcan un producto de seguros, el banco pedirá a la aseguradora que corresponda con el nivel de relación que el banco quiere con ese cliente. Puede también buscar el potencial que el cliente quizás tenga para seguros.

Habitualmente, una vez el cliente genera mucho valor para el banco, tarde o temprano acaba llegando el momento en el que también genera valor para la bancoaseguradora, de manera que desaparece el posible conflicto.

En el caso contrario en el que para la bancoaseguradora el cliente tiene valor pero para el banco no, y la por tanto, en esa relación que centraliza el banco nose quieren dedicar recursos especiales es cuando, de nuevo, la bancoaseguradora debe disponer de herramientas y capacidades propias para poder salir del modelo general. En ese sentido, se han desarrollado informes/extractos específicos para clientes de seguros, teléfonos de asistencia especial/vip, etc. Pero conseguir esto no siempre es sencillo ya que supone salirse fuera del modelo del banco.

El modelo de relación con el cliente en BancaSeguros, por tanto, no es un modelo sencillo, si no un modelo formado por numerosas partes, no siempre con las mismas prioridades. En la relación, Seguros puede aportar al banco vínculo emocional que ningún otro producto financiero puede conseguir, y se debe seguir trabajando en potenciar esa ventaja que tienen los productos de seguros para fidelizar, y a la vez aprovechar la completa propuesta de valor que se puede ofrecer a un cliente desde un banco junto a BancaSeguros.

5. Reflexiones sobre BancaSeguros y la relación con el cliente

Como hemos visto ya en apartados anteriores, BancaSeguros es un canal que se encuentra en expansión desde hace ya un tiempo, creciendo en casi todas las líneas de negocio del sector, y que ha conseguido este crecimiento gracias a la relación de confianza que el vendedor tiene con el comprador.

Sin embargo, a lo largo de este trabajo hemos identificado también varios retos que a nivel de sector están dificultando enormemente que las aseguradoras puedan establecer relaciones de valor y duraderas con los clientes en las que ambas partes ganen y ambas se sientan satisfechas con dicha relación, y por supuesto, estos retos de sector también afectan a BancaSeguros.

Como debe BancaSeguros superar estos retos que se plantean?

RETOS:

RETO 1: generar confianza en el sector

Se produce una enorme contradicción: El seguro se basa en la confianza y la sociedad desconfía del sector. Seguros es percibido como poco transparente y sin trato con el cliente. Seguros debería tener la Confianza como principal baza.

RETO 2: ser capaz de transmitir el valor que aporta el producto, claramente

El seguro carece todavía de demanda activa del producto por parte del cliente. El cliente no compra, al cliente se le vende. Seguros debe ser capaz de transmitir la función que cumple y el valor que le puede aportar al cliente para conseguir una demanda real.

RETO 3: conseguir el crecimiento sostenible en BancaSeguros

El crecimiento de BancaSeguros se basa en la relación de confianza con el vendedor y la posición de fortaleza de la banca respecto gran parte de la sociedad. BancaSeguros debe plantearse como conseguir un crecimiento sostenible cuando el contexto cambie.

RETO 1: generar confianza en el sector

La percepción poco positiva del sector por parte de la sociedad resulta ser una gran barrera para la expansión de seguros. Difícilmente la compañía podrá es-

tablecer relaciones con clientes que piensan que son el sector es poco transparente o que sólo piensa en vender pólizas.

Para el caso que nos ocupa, a la percepción del Sector Seguros debe sumarse la percepción de la Banca, que como todos sabemos, tampoco atraviesa por su mejor momento. La desconfianza que ha generado con los últimos acontecimientos, en los que se ha visto que algunas entidades han utilizado la relación de extrema confianza que existía entre el vendedor y la entidad para vender productos que el cliente jamás hubiera comprado, son la muestra de hasta dónde puede llegar la confianza de una persona en una entidad o vendedor, y ejemplo también del mal uso que no debe darse a la relación de confianza vendedor-cliente.

BancaSeguros, por tanto, debe tratar de cambiar las dos imágenes negativas que existen actualmente.

Es todo tan fácil o tan difícil como cumplir las promesas. Cumplir con lo que se dice o se promete pasa por gestionar las expectativas del cliente, se trata de que el cliente que se lleva la póliza se vaya con la idea clara de lo que sí puede esperar de ese producto y lo que nunca conseguirá de ese producto. En BancaSeguros existe un factor más a tener en cuenta: la mayoría de pólizas se emiten on line, al momento, de manera que puede darse que en casos la venta del producto se haga por impulso, sin que el cliente haya hecho una reflexión sobre el asunto o valorado si le interesaban más o menos coberturas, de manera que es importantísimo generar las expectativas adecuadas en el momento de la venta.

Por tanto la explicación que se de al cliente es fundamental, debe ser clara y completa, y dirigida a crear una expectativa adecuada sobre el producto. Por una parte el vendedor debe estar adecuadamente formado sobre ese producto para dar las explicaciones adecuadas, lo cual ya plantea un primer reto, aunque cada vez más superado en BancaSeguros, y por otra, el vendedor debe destinar el tiempo necesario a explicar al cliente el tipo de producto que está adquiriendo. Y esto que parece tan evidente, en BancaSeguros, por lo menos, no siempre lo es. La actividad comercial de cualquier oficina bancaria es muy intensa y los tiempos están muy ajustados para conseguir la máxima eficiencia, de manera que destinar 3 horas a explicar a un cliente cómo funciona el producto de hogar no es factible.

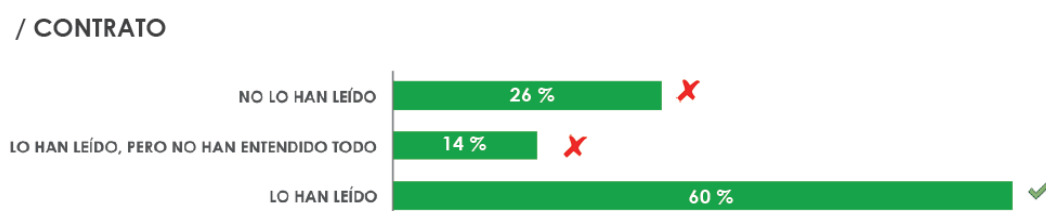
Esta es otra de las razones por las que los productos de BancaSeguros son más estandarizados que en los canales tradicionales, pero aun así, requieren una explicación adecuada, destinando el tiempo suficiente.

En este punto entra en juego otro elemento muy particular de seguros: el contrato de seguros. Sobre este asunto ya no importa el canal al que nos refiramos porque todos deben cumplir con la normativa vigente, pero tenemos que reconocer que el contrato de seguros no facilita para nada la comprensión del contenido, ni da imagen de transparencia para el sector, aunque la intención con la que se están haciendo los cambios en la normativa tengan como primordial objetivo la protección del consumidor.

Es cierto que el producto de seguros en general, es un producto complejo y como ya hemos comentado requiere explicaciones, clarificar exclusiones y conceptos técnicos que no son siempre fáciles de comprender para el cliente, por lo que el contrato de seguros debería ser la garantía de que no queda nada oculto para el cliente. Así, la información previa al contrato, las condiciones generales, las condiciones particulares, etc., actuarían como muestra de transparencia para cliente y aseguradora.

Pero la realidad no es esa. La realidad es que contratos de 20 páginas con el 30% del contenido marcado en negrita no es una muestra de transparencia para el cliente, si no todo lo contrario (seguro que con tantas explicaciones en algún lugar está la “trampa”), y es que esto es exactamente lo que sucede. El principal generador de desconfianza e insatisfacción en el sector es el siniestro no cubierto. Y cuando hay un siniestro no cubierto, la explicación o justificación de la aseguradora es: vaya a la página 15 del contrato y en el párrafo 6 verá que está escrito que ese siniestro no queda cubierto.

Figura 19: El contrato de seguros



Fuente: *Experiencia del cliente en Seguros, INESE, Abril 2011*

El contrato de seguros por tanto, aporta un exceso de información que hace que los clientes no lo lean o no lo comprenda, y por tanto no sean conscientes de todas las características del producto que están adquiriendo. Como ya hemos apuntando, el cliente tiene también una responsabilidad sobre sus actos que no debemos pasar por alto, pero, ante esta realidad que todos conocemos, el sector debería tratar de mejorar la situación.

La confianza en el sector podría conseguirse creando las expectativas adecuadas ante cualquier producto de seguros. Cuando el cliente percibe que se explican las cosas como son y que se actúa como se prometió, se tienen clientes satisfechos, y como ya hemos visto, estamos en el principio de la escala de la lealtad, ante el inicio de la confianza, y el resto de estereotipos que tiene el sector irían desapareciendo, como la lejanía, la transparencia, la búsqueda solamente de la venta del contrato, etc.

RETO 2: ser capaz de transmitir el valor que aporta el producto, claramente

Entre los profesionales del sector se identifica claramente la función que cumplen los seguros pero entre los clientes esta función no está tan claramente identificada.

Lo principal para darle valor a algo es que ese algo sea útil. De nuevo nos encontramos ante la necesidad de que el seguro cumpla la función, por tanto la expectativa, que el cliente espera del producto. Paso ineludible por tanto, es que el cliente tenga clara cuál es la función del producto.

Pero no nos engañemos, no todo va mal y no todo son decepciones para los clientes de seguros. Muchos clientes sí están satisfechos con su producto de seguros y han comprobado la función y la utilidad del mismo, e incluso han visto superadas sus expectativas. Pero aun así persisten los estereotipos y no se genera demanda pro-activa.

Será que en el sector nos faltan habilidades de comunicación? Saber transmitir lo que sí va bien, lo que satisface al cliente, lo que el seguro devuelve a la sociedad.

Figura 20: La importancia de comunicar

“No vale con hacer bien el trabajo, lo más importante es comunicarlo, que los demás y sobretodo nuestros clientes, lo sepan”

Fuente: Marisa Martínez Vilaseca, El cliente fiel, Artículo Mediario, Marzo 2010

En todos los productos financieros el cliente recibe periódicamente un extracto con sus movimientos y la situación en la que se encuentra el producto. En seguros se debería de ser capaz de mostrar al cliente el uso que ha hecho del producto, cuánto le ha aportado. A base de demostrar y recordar qué aporta el seguro el cliente iría tomando conciencia y dándose cuenta de la función que está cumpliendo el producto, y entonces es cuando empezaría a valorarlo realmente. Los productos financieros tampoco siempre van bien, a veces se pierde dinero. En seguros, por suerte, no siempre se usa el seguro, pero se debe ser capaz de transmitir los que se está consiguiendo teniendo ese producto.

En BancaSeguros ya existen algunas prácticas en las que se comunica al cliente las posiciones en seguros igual que si de productos financieros se tratara, pero, ¿se comunican los movimientos? Es decir, ¿se comunica el uso de ese producto? ¿Que es lo que realmente fideliza y demuestra la utilidad y el valor del producto?

Con la información de clientes de la que se dispone en BancaSeguros, se debería ser capaz de mostrar a cada cliente la utilidad que cumple para él el pro-

ducto de seguros, de manera que el cliente por sí solo demandara otros productos para cubrir otras necesidades.

Sabemos, sin embargo, que la utilidad del producto es mucho, pero no lo es todo. Podríamos identificar productos con una enorme demanda que tienen una utilidad aparentemente muy reducida, y en cambio, lo que tienen fundamentalmente es estética, moda, connotaciones sociales o de estatus, etc.

¿Quizás al seguro le falta *glamour*? Quizás sí. Y esto va muy ligado a la imagen que tiene la sociedad de sector poco innovador, lejano, etc. La solvencia y rigor que requiere el sector para garantizar su correcto funcionamiento no debería transmitirse a la sociedad como rigidez, lejanía o antigüedad. El sector debería apelar a otros motivos que la sociedad valora actualmente para ser un sector más “atractivo”.

En este sentido BancaSeguros tiene algo de ventaja, ya que los bancos se presentan como entidades más modernas y dinámicas y están un paso por delante de las aseguradoras en cuanto a innovación, pero actualmente han perdido parte del atractivo. En cualquier caso, la realidad es que tampoco en BancaSeguros existe una demanda clara del cliente por los productos de seguros.

¿Quizás no es el canal si no el producto? ¿Será la manera de presentarlo? ¿será como se vende? ¿?

El reto está más en el marketing y en la comunicación.

Desde marketing y comunicación se debería ser capaz de crear esa atracción por el sector que otros sectores sí han sabido crear, y generar la demanda activa por parte de los clientes, debiendo luego, sin duda, responder a las expectativas creadas.

RETO 3: conseguir el crecimiento sostenible en BancaSeguros

BancaSeguros empezó a crecer con productos vinculados a operaciones de crédito del banco y con productos de vida ahorro. Cuando el contexto cambió y los productos de ahorro dejaron de tener condiciones privilegiadas respecto otros instrumentos de ahorro, y las hipotecas y créditos bancarios cayeron, BancaSeguros pasó a la venta libre, es decir, vender productos de seguros no vinculados a ningún otro producto, acercándose a la distribución tradicional de productos de seguros, y actualmente gran parte del crecimiento viene por la relación de confianza con el vendedor y la posición de fortaleza de la banca respecto gran parte de la sociedad, que solicita condiciones favorables en productos del banco, y como contraprestación a esas condiciones favorables se ofrecen productos de seguros.

Vemos que este canal ha sabido adaptarse al cambio de contexto para seguir creciendo, y se plantea un nuevo cambio, que aunque no se puede concretar cuándo sucederá, llegará en un momento u otro.

Una vez la situación económica no sea tan complicada como es en estos momentos, y la sociedad no sea tan dependiente de algunos servicios financieros y de esas condiciones favorables, BancaSeguros debe estar preparada con un modelo que genere valor para el cliente y que permita por tanto, un crecimiento sostenible para este canal de distribución.

Ya hay algún avance, y por ejemplo, los productos paquetizados que ofrecen soluciones globales a los clientes ya van en esa dirección. Pero además tiene la posibilidad de abordar un mercado que, tampoco se sabe decir cuándo, pero que despegará en un momento u otro: el ahorro para la jubilación.

El ahorro privado como complemento a la pensión pública de jubilación es cada vez más evidente que será necesario. Las personas que están accediendo actualmente a la jubilación tienen todavía tasas de cobertura de su salario muy importantes, lo que hace que el ahorro complementario no sea tan relevante, aunque esto depende mucho ya hoy en día del salario de la persona.

Con las últimas reformas del Sistema Público de Pensiones se hace evidente que las próximas generaciones tendrán unas condiciones más duras para acceder a la pensión pública de jubilación, y que además esta pensión tendrá una tasa de cobertura mucho menor, de manera que el ahorro privado complementario será decisivo.

BancaSeguros juega con ventaja en este terreno, ya que en España la gran mayoría del ahorro se concentra en la banca, y los españoles no asocian todavía a las aseguradoras como gestoras del ahorro, a diferencia de otros países como Francia o Estados Unidos, en los que son las aseguradoras las principales gestoras del ahorro previsional.

Esto plantea una enorme oportunidad para todos los canales del sector seguros, y jugando con ventaja, también para BancaSeguros. Pero todo no está ganado, y la realidad es que la sociedad todavía no está activa en constituir un ahorro para la jubilación, de manera que el trabajo todavía está por hacer.

Otras reflexiones sobre BancaSeguros

BancaSeguros tiene la oportunidad de ofrecer algo más que seguros, complementando la oferta del banco y aportando más valor al cliente, de manera que consiga una relación más intensa con el cliente, y por tanto más rentable.

En esta oferta integral que el cliente de un banco puede recibir, va desde productos de ahorro desde que un niño nace, cobertura de salud, programas de actividades y fidelización para adolescentes, becas y préstamos para estudios, las primeras tarjetas de crédito, préstamos y seguros para las primeras propiedades como motos y coches, financiación para la adquisición de la vivienda, e incluso la propia vivienda, protección en el hogar, en viajes, cobertura familiar, de vida, de salud,... productos de ahorro, ahorro para la jubilación, productos y servicios de inversión, todo tipo de productos de financiación para la empresa, ahora también productos de seguros para empresas, gestión del ahorro para la

jubilación del segundo pilar, servicios para la tercera edad, productos de des-
acumulación, etc.

Los bancos están por tanto en disposición de ofrecer una gestión integral del
cliente a lo largo de todo su ciclo de vida, del propio cliente individualmente, y
de toda la familia, y en esa gestión integral, BancaSeguros juega un importante
papel con la protección y previsión, que complementa perfectamente la oferta
puramente bancaria.

BancaSeguros debe contribuir a conseguir esa oportunidad de oferta integral
para el cliente, que permitiría crear relaciones a nivel de familia, con vínculos
emocionales, y que podrían generar enorme valor y ser estables y duraderas
en el tiempo. BancaSeguros es el vínculo emocional que fidelizará al cliente
más allá de la satisfacción de unas expectativas cubiertas.

¿Pero BancaSeguros sirve para todos los clientes? ¿O cada cliente tiene su
canal??

Figura 21: Segmentos de clientes cubiertos por el canal BancaSeguros,

CLIENTES PARTICULARES / FAMILIAS

Renta/Edad	Joven	Media	Mayor
Privada	P1	P2	P3
Media	M1	M2	M3
Baja	B1	B2	B3

CLIENTES PARTICULARES / FAMILIAS

Tamaño empresa	Pequeña	Mediana	Grande
Empresa	E1	E2	E3

Fuente: Elaboración propia

Actualmente BancaSeguros está dando respuesta a gran parte de los clientes
de seguros, tanto particulares como empresas. A nivel de clientes particulares,
para los clientes de los segmentos de rentas bajas y rentas medias la oferta
estándar de cualquier bancoaseguradora puede dar cobertura a sus necesida-
des, los elementos a asegurar que tienen en estos dos segmentos entran de-
ntro de los límites de BancaSeguros, y la relación de proximidad y de experien-
cia que los clientes pueden tener con sus agentes de seguros, podrían aseme-

jarse con sus gestores de su oficina bancaria. Los clientes de rentas altas, en cambio, pueden tener ya elementos a asegurar a los que no se les pueda dar cobertura con la oferta estándar de BancaSeguros. En estos casos, hay operaciones de BancaSeguros que han desarrollado unidades para este segmento de rentas altas con una oferta y con un servicio específico que pueden también dar cobertura a mansiones, joyas, obras de arte, yates o seguros de vida de capitales muy elevados. Podríamos decir por tanto, que BancaSeguros podría llegar a cualquier segmento de clientes particulares, aunque hoy en día no todos lo hacen.

En el segmento de clientes empresa, para pequeñas y medianas empresas, las principales bancoaseguradoras han desarrollado ya ofertas específicas, y las pymes pueden encontrar cobertura a sus principales riesgos en el canal BancaSeguros. Es distinto para grandes empresas, que la especificidad de sus negocios, la complejidad y los volúmenes requieren ofertas personalizadas que no pueden encontrar en BancaSeguros, y en cambio corredores o agentes sí son capaces de ofrecer.

En conclusión, el público objetivo del canal BancaSeguros es cada vez mayor, y a través de la segmentación que ya hacen las entidades bancarias, y de la segmentación que también están haciendo las bancoaseguradoras están cubriendo con ofertas específicas y con relaciones específicas para cada uno de estos segmentos.

Sin embargo, más que por segmento de cliente, por tipo de producto, están apareciendo canales nuevos que deben consolidarse, pero que apuntan nuevas tendencias.

El comercio electrónico está siendo en la mayoría de casos, la forma de compra elegida para encontrar los mejores precios o gangas, y los seguros han entrado también en este canal. La venta directa o la venta por internet están ganando peso en productos como el de autos, que hace tiempo ya que los consumidores lo consideran una *commodity* que distinguen fundamentalmente a través del precio.

Se está dando, que para un mismo perfil de cliente, el producto *commodity* lo compara a través de canales impersonales, y el resto de productos, a través de canales con atención personal.

6. Conclusiones

Después del trabajo y la reflexión sobre el tema que nos ocupa, **La gestión del cliente en el Sector Seguros, el caso de BancaSeguros**, podemos concluir que conseguir establecer una relación de valor con el cliente es fundamental para los resultados de negocio de una compañía, incluso más para Seguros y BancaSeguros.

En el establecer y gestionar esta relación de valor con el cliente, la compañía pasará esencialmente por 3 etapas:

Figura 22: Fases de la Gestión del cliente



Fuente: Elaboración propia

En la **captación**, es clave generar unas expectativas adecuadas al cliente, siendo transparente y claro, de manera que el cliente espere del producto lo que realmente éste le puede dar y se generen solamente experiencias positivas para el cliente. En BancaSeguros esto ha sido un reto durante un tiempo al empezar los gestores de banca a vender productos de seguros, ámbito en el que no eran especialistas, pero cada vez más, la venta de BancaSeguros es una venta de calidad, por la experiencia y conocimientos de los propios gestores de banca y por los equipos de especialistas que se han ido constituyendo para productos más complejos.

Además, se debe ser capaz de poner en valor la función del seguro y le que aporta al cliente, de manera que éste valore el producto y se pueda generar una verdadera demanda.

Una vez se ha captado al cliente, debemos **fidelizar**, no nos podemos olvidar-nos de él como algunas compañías hacen, si no que se debe estar cerca del cliente, escuchándole para ser capaz de acompañarle en su evolución haciéndole en cada momento las propuestas que le resulten de utilidad y éste sienta que la compañía está cerca y realmente se preocupa de él.

Todos los clientes no son iguales, ni todos los clientes generan el mismo valor para la compañía, de manera que debemos ser capaces de segmentarlos, discriminar a qué clientes nos interesa gestionar, entender qué quiere cada tipología de clientes y darles una oferta segmentada, y aunque la oferta de BancaSeguros se caracterice por la estandarización y la sencillez, esto tampoco debe dejarse de lado en BancaSeguros; para comunicarnos también de manera distinta con cada uno, y utilizando las tecnologías que tenemos actualmente, por canales que sean útiles para el cliente y realizando comunicaciones oportunas; para finalmente establecer relaciones distintas con cada una, capaces de satisfacer al cliente, vincularlo a la entidad y convertirlo en cliente leal o prescriptor de la propia compañía.

La información de clientes, saberla explotar y utilizar es tremendamente importante.

BancaSeguros ofrece la oportunidad a la banca de crear este tipo de relaciones mediante una propuesta de valor mucho más completa para el cliente añadiendo el vínculo humano o sentimental objetivo de los seguros: familia, vida, salud, etc. y por tanto, debería ser capaz de aprovechar la información del cliente de la que dispone y crear junto al banco relaciones duraderas y provechosas para ambas partes, cliente y compañía. Nunca sin perder de vista el papel del distribuidor, quien tiene el vínculo real con el cliente y por tanto toda la capacidad de influencia.

Especialmente en Seguros las relaciones con el cliente deberían caracterizarse por el largo plazo, debido a la esencia del seguros, y dándonos cuenta de que “retener es más fácil que vender”, la caída de cartera debería ser reducida.

En cambio la **retención** está siendo una de las principales preocupaciones de las aseguradoras, también de las bancoaseguradoras, que ya tienen carteras importantes de clientes.

En la retención juegan un papel importantísimo las anteriores dos fases, que si se han hecho correctamente, la necesidad de retener será menor ya que el propio cliente deseará permanecer en la compañía. Pero la esencia del producto de seguros es la prestación en caso de siniestro, que debe ser ejecutada escrupulosamente para que la hora de la verdad del producto sea una fuente enorme de fidelización para el cliente, tal y como se demuestra en muchas ocasiones, que los clientes con un siniestro bien atendido tienen una caída de cartera menor que los que no han tenido siniestros.

Y es que además aquí vamos a una de las particularidades del producto de seguros, que es que no siempre se usa, y por tanto no siempre se puede gene-

rar satisfacción al cliente para es éste perciba el valor del producto y desee mantenerlo.

Y al analizar cada una de estas etapas, hemos visto que el sector, y en particular BancaSeguros se enfrenta a tres retos muy importantes, decisivos para el futuro desarrollo:

RETOS:

RETO 1: generar confianza en el sector

Se produce una enorme contradicción: El seguro se basa en la confianza y la sociedad desconfía del sector. Seguros es percibido como poco transparente y sin trato con el cliente. Seguros debería tener la Confianza como principal baza.

RETO 2: ser capaz de transmitir el valor que aporta el producto, claramente

El seguro carece todavía de demanda activa del producto por parte del cliente. El cliente no compra, al cliente se le vende. Seguros debe ser capaz de transmitir la función que cumple y el valor que le puede aportar al cliente para conseguir una demanda real.

RETO 3: conseguir el crecimiento sostenible en BancaSeguros

El crecimiento de BancaSeguros se basa en la relación de confianza con el vendedor y la posición de fortaleza de la banca respecto gran parte de la sociedad. BancaSeguros debe plantearse como conseguir un crecimiento sostenible cuando el contexto cambie.

Y la solución a los tres retos es muy sencilla, y la podríamos resumir en:

Cambiar la imagen negativa del sector ganándonos la confianza de los clientes de nuevo, siendo transparentes y claros con la función de cada seguro y el valor que puede aportar, y utilizando adecuadamente esa confianza para conseguir relaciones duraderas y generadoras de valor.

7. Bibliografía

- KOTLER, P; CÁMARA, D; GRANDE, I; CRUZ, I (2000) Dirección de Marketing, Edición del milenio, Pearson Educación.
- INESE (Abril 2011) Experiencia del cliente en Seguros.
- MARTÍNEZ VILASECA, M. (Marzo 2010) El cliente fiel, Artículo Medio.
- FUNDACIÓN MAPFRE, Instituto de Ciencias del Seguro, El mercado Español de Seguros 2010.
- JURADO GIL, J. (2009) El seguro de vida en España, factores que influyen en su progreso, Fundación Mapfre, Instituto de Ciencias del Seguro.
- FUNDACIÓN MAPFRE, Instituto de Ciencias del Seguros (Enero 2012) La percepción social de seguro en España.
- BOLTON, R. N.; TARASI, C. Managing customer relationships.
- GENDRA I HOM, J. (2012) Apuntes Marketing Máster Dirección Entidades Aseguradoras y Financieras.
- PAYNE, A; PENNIE FROW (2005) Cranfield School of Management, Cranfield University.

- ICEA - www.icea.es
- UNESPA - www.unespa.es
- INVERCO - www.inverco.es
- INESE - www.inese.es
- Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones - www.dgsfp.es
- www.marketingdeservicios.com
- American Marketing Association – www.marketingpower.com

M^a Asunción Cabezas Bono

29 de Marzo de 1983, Barcelona

Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras por la Universidad de Barcelona

Postgrado en Gestión Patrimonial y certificación EFPA de Asesor Financiero Europeo.

Licenciada en Economía y en Investigación y Técnicas de Mercado por la Universidad de Barcelona.

Con más de 7 años de experiencia en el Sector Seguros, actualmente trabajando en BanSabadell Vida, Pensiones y Seguros Generales, Zurich Insurance Group.

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

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/20010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L’ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d’Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El 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 Casablanca: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M^a Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: "El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a Banca Seguros. 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: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Víctor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009

- 73.- María Eugenia Mugerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plan 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 publico" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012

- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The 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

