

N. 39098  
R. 26444

# ARC. LEC - 2

## MAPFRE HOGAR<sup>(1)</sup>

### I. Presentación

MAPFRE Seguros Generales es una compañía de seguros especializada en los ramos de riesgos diversos, filial de Corporación MAPFRE, y forma parte del Sistema MAPFRE. Integrado por MAPFRE Mutualidad de Seguros y Reaseguros a Prima Fija y diversas sociedades de seguros, banca, finanzas e inversión mobiliaria e inmobiliaria. Los ingresos consolidados del Sistema ascendieron en 1999 a 4.827,10 millones de Euros; los recursos propios fueron en el mismo año de 1.438,41 millones y los activos totales alcanzaron los 8.655 millones de Euros.

La organización MAPFRE Seguros Generales opera en los seguros de hogar y, además, en otros ramos del seguro no vida, como accidentes, decesos, comunidades, comercios y pequeñas empresas. La composición de su cartera por sectores fue la siguiente en 1999 (en millones de Euros):

Combinado Hogar	112,41
Responsabilidad Civil	62,15
Automóviles	55,74
Accidentes Personales	41,95
Incendios-Daños	33,43
Comunidades	40,44
Comercios	28,24
Pequeña Empresa	29,34
Otros	63,22

La cartera total de la entidad era de 1.607.419 pólizas, con un crecimiento del 5,8 por ciento respecto a la del cierre del ejercicio anterior. En el seguro de Hogar la cartera era de 890.780 pólizas (830.000 en 1998), situándose como la primera entidad española por volumen de primas.

(1) Caso de la División de Investigación de la Associação de Estudos Superiores da Empresa. AESE-Lisboa.

Preparado por D. Rafael de Lecea Pamplona y el Profesor D. José Luis Lucas Tomás.

Copyright © 2000. AESE, Lisboa.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita de AESE.

La plantilla de empleados estaba formada en 1999 por 1.520 personas, de las cuales, el 15 por ciento del personal se encontraba en la Central, mientras que el 85 por ciento trabajaba en la organización territorial.

La red territorial de las diferentes organizaciones del Sistema MAPFRE en España estaba configurada por 2.604 delegados y 12.151 agentes, con la siguiente distribución:

Delegados con Oficina	1.944
Delegados sin Oficina	660
Agentes Plaza	9.444
Agentes en Conservación de Cartera	1.128
Agentes Libres	1.469
Agentes en Prácticas	110

## II. MAPFRE Hogar

MAPFRE Seguros Generales lanzó su primera póliza del hogar en 1972 bajo la denominación “ Todo Riesgo Familiar ”. El seguro del hogar tiene por objeto proporcionar a su tomador una seguridad financiera ante las consecuencias económicas que puedan derivarse de un daño que afecte a esos bienes, el edificio y su contenido, y de las responsabilidades civiles en que pueda incurrir.

Las modalidades de este seguro eran las siguientes en 1999:

### A. Básico

- Daños Materiales (Incendio, Daños por agua, Roturas, Prestaciones Especiales).
- Robo
- Daños Estéticos (601,1 Euros por siniestro).
- Responsabilidad Civil (60.101,21 Euros ).
- Asistencias (en Viaje, Defensa Jurídica, Hogar).

### B. Familiar

- Además de todas las garantías de la modalidad Básica se incluyen las llamadas Garantías Complementarias (desplazamiento temporal de los bienes asegurados, daños de origen eléctrico, pérdida de alimentos refrigerados, rotura de muebles de metacrilato, de mármol o granito, sustitución de cerraduras y llaves en caso de robo, hurto o extravío, daños por robo en el exterior de la vivienda, con violencia sobre las personas y otras).

### C. Total

- Además de todas las garantías de la modalidad Familiar se añade la cobertura de los daños directos a los bienes asegurados por cualquier causa de carácter accidental.

La compañía realiza una diferenciación entre los “ siniestros reparables ” y los “ siniestros indemnizables ”. Los primeros son aquellos que pueden quedar totalmente resueltos con la intervención de profesionales que reparen sus consecuencias; son generalmente siniestros sencillos, de bajo coste, que corresponden a pólizas estándar, que permiten la tramitación sin necesidad de consultar la documentación contractual ( toda la información necesaria está accesible desde el propio ordenador ) y representan el 64 por ciento de los siniestros de la entidad, con oscilaciones anuales de más-menos dos puntos. La resolución rápida de estos siniestros, de forma que lo visible para el cliente sea todavía más el servicio prestado que el riesgo cubierto, ha sido la apuesta de negocio de MAPFRE Seguros Generales en los últimos años.

Los siniestros de este grupo se tramitan de forma centralizada; fundamentalmente se trata de los siniestros de Agua, Cristales e Intentos de Robo de las pólizas correspondientes a Hogar, Comunidades y Comercios, cuyas coberturas están muy extendidas en el mercado asegurador español, y son además muy amplias, sin franquicias ni apenas limitaciones. En 1999, el 55 por ciento de los expedientes tramitados en este centro tuvieron como causa el agua, el 37 por ciento fueron reparaciones de cristales, y sólo un 8 por ciento se asignaron a otras causas de siniestros ( como reparaciones de cerraduras o puertas por intento o consumación de robo ).

La organización interna que presta los servicios se basa en unos grupos de coordinación que se encargan de la tramitación administrativa de los siniestros de forma selectiva por zonas geográficas, llegando a conocer tanto a los profesionales que actúan en esa zona, como a los comerciales que generalmente van a intermediar entre asegurado y compañía, e incluso a determinados asegurados de mayor frecuencia, como es el caso de Comunidades de Vecinos. El operador telefónico es quien encarga el trabajo al primer profesional necesario para la reparación, estableciéndose una cadena, de forma que cuando éste comunica la finalización de su trabajo, el gestor que recoge el caso se encarga de organizar las intervenciones del resto de profesionales necesarios para la reparación total.

Los reparadores que trabajan para MAPFRE son profesionales externos unidos por un contrato de colaboración y utilizan el nombre y logotipo de la compañía en sus atuendos y vehículos.

Cuando un siniestro requiere la intervención de un profesional, el gestor busca en una bolsa de disponibilidad al que en ese momento está libre de servicio, y se le comunican telefónicamente los datos relativos al asegurado y el relato del siniestro; cuando es factible, se acompaña esta comunicación telefónica de Fax o mensaje por Busca que se remite directamente desde el propio ordenador. El profesional recibe la llamada e inmediatamente puede proceder a realizar su trabajo; cuando ha terminado, telefónicamente lo comunica al gestor, con lo que se da por terminado este servicio, anotando el tipo de trabajo que haya realizado y anunciando, si fuera necesaria, la intervención de un segundo profesional. Por otra parte, factura así de forma automática su trabajo; al estar la mayoría de servicios cuantificados en función de la causa y tipo de avería, se establece el importe sin necesidad de factura concreta. Al final de mes se obtiene la relación de servicios terminados y facturados del profesional, lo que permite proceder a su pago inmediato. El gestor sigue el mismo proceso que se ha relatado para el envío de profesionales sucesivos. El siniestro se da por terminado cuando el último profesional que ha intervenido comunica que ha finalizado su actuación.

En los siniestros totalmente reparables, el asegurado soluciona su problema mediante profesionales que han sido seleccionados y enviados por MAPFRE y cuyo trabajo cuenta con la garantía de esta empresa. Al final, el cliente no habrá tenido más molestia que llamar a un teléfono centralizado, sin esperar ni cheques ni documentos complejos. Simplemente, con su firma en los albaranes de trabajo de los profesionales, reconoce que se ha efectuado la reparación a su satisfacción.

Toda la tramitación centralizada se ve apoyada por una red de Jefes de Equipo de Reparaciones, destinados a una zona geográfica concreta, con capacidad para resolver las incidencias que se presenten.

Los "siniestros indemnizables", el segundo tipo de la clasificación, se caracterizan porque en la mayoría de los casos terminan con el pago del importe de los daños y, normalmente, suelen referirse a pólizas complejas. Representan el 36 por ciento del total de siniestros de MAPFRE y su tramitación está distribuida entre 17 zonas geográficas. Los expedientes que se tramitan tienen como causa cualquier otra que no sea las referidas anteriormente de Agua, Cristales e Intentos de Robo, es decir, se tramitan Incendios, Robos, Responsabilidad Civil, Garantías Suplementarias y los siniestros correspondientes a Accidentes de personas, Industrias, pólizas de Ingeniería, Embarcaciones y Transportes de Mercancías.

En estos últimos la tramitación del siniestro, dependiendo de cada caso, puede requerir alguno o varios de los siguientes pasos:

- Solicitud de documentación, como denuncias, facturas, etc..
- Trámite de rehusé del siniestro, si la reclamación planteada deja fuera de toda duda que no existe cobertura para el mismo.
- Utilización de servicios jurídicos, en el caso de expedientes judiciales.

- Envío de perito para que compruebe las circunstancias del siniestro, valor de los daños y emita su informe pericial.

El perito es la persona que recoge y suministra la información directa sobre el siniestro, y lo hace utilizando todos los medios que MAPFRE tiene disponibles, entre ellos, la red de profesionales para reparaciones puntuales que sean complementarias de la indemnización. La red de peritos se estructura también por zonas geográficas y es una red mixta, formada tanto por independientes, como por profesionales que pertenecen a la plantilla de MAPFRE. Su titulación técnica se reparte entre Arquitectos Técnicos e Ingenieros. Tras la peritación, el expediente es revisado por el tramitador o gestor, quien a la vista de las circunstancias determina el pago de la indemnización al asegurado.

El Apéndice I recoge informaciones diversas sobre el seguro multirriesgo del hogar en España.

### **III. Entrevista con D. Rafael de Lecea, Director de Cartera de MAPFRE Seguros Generales.**

#### **P.- ¿Cuál es la estrategia comercial de MAPFRE Hogar?**

R.- Existen en nuestro sector dos opciones. La primera es ofrecer un conjunto cada vez más amplio de coberturas, opción interesante si se desea ofrecer a los clientes un producto muy completo, pero que dificulta la siempre compleja tarea de las aseguradoras de hacer comprensible al cliente lo que se vende. Una segunda opción es presentar un paquete básico, un producto estándar de fácil comprensión, a un precio competitivo, y señalar complementos de cobertura con sus precios adicionales. En el pasado, la política ha sido sobre todo la primera; en el futuro será más útil, especialmente para que a la capacidad de venta se una la de conservación de clientes, la segunda. Esta facilita, además, la tarea de conseguir el aumento de la prima media por cliente, algo necesario en las aseguradoras de hogar, en la medida en que los constantes ajustes de los costes y la mayor utilización, debido al mayor conocimiento del producto por parte de los clientes, van a estrechar los márgenes.

Como hablamos de productos poco diferenciados, surge la solución de los Servicios; si copiar un producto asegurador es sencillo, ofrecer y ser capaz de poner en marcha de forma satisfactoria servicios complementarios de verdadera utilidad, que resuelvan problemas a los clientes en momentos como los del siniestro, no es tan fácil. Esta es la línea de trabajo más importante para el futuro. MAPFRE fue pionera en el cambio a la atención telefónica de siniestros en el hogar: sin papeles, sin peritos en la mayor parte de los casos, sin acudir a la oficina de la aseguradora, sin pagar primero para recuperar después. El seguro servicio ha sustituido al seguro indemnización.

**P.- ¿Cuáles son las actuales líneas de trabajo de la Dirección de Cartera?**

R.- La creación de la Dirección de Cartera, un departamento no “tradicional”, fue el reflejo práctico de un cambio importante de la orientación de la compañía que consistió en dar a toda nuestra actividad un enfoque desde el cliente. La Dirección depende directamente de la Presidencia Ejecutiva y de la Dirección General y su función es, en sentido amplio, la conservación de clientes; debe actuar con los responsables específicos de las Direcciones que corresponda (administrativas, técnicas, comerciales, de servicio) para mejorar todos los aspectos que tengan influencia en la decisión de los clientes de continuar como tales. De esta manera se consolidaba el cambio que se había puesto en marcha con la gestión telefónica de siniestros (contra la complejidad tradicional) y con la oferta a los clientes, en caso de siniestro o no, de un amplio conjunto de servicios para el hogar y la familia.

Conceptualmente, decimos que no vendemos seguros sino “calidad de vida”, facilidades para la familia. Ese es el valor añadido que persigue hoy la compañía; y para eso utilizamos, entre otras muchas, una herramienta financiera que es el seguro. En nuestra última campaña de publicidad sólo se ven en el anuncio profesionales (fontaneros, cristaleros, electricistas, etc.) que salen de una furgoneta de MAPFRE Hogar y acuden a una casa de familia para solucionarles un problema. Es un mensaje sencillo y claro que ha sido bien comprendido por la organización comercial y por la red de profesionales; creo que los clientes lo van a entender del mismo modo.

Para poner en marcha este cambio iniciamos una línea de trabajo que identificamos como el modelo de las tres “C”, Conocimiento de los Clientes, Comunicación con ellos y Calidad de los servicios que prestamos, y que da como resultado progresos en la gran “C” que es la Conservación de Clientes. Para esto decidimos, en primer lugar, profundizar en lo que parece que hemos hecho bien, que es la proximidad al cliente a través de las 2.347 oficinas y los miles de agentes de MAPFRE. Vamos a trabajar mucho en el seguimiento de los clientes que ya no lo son, una categoría especial que, según algunas pruebas que hemos llevado a cabo, es posible y vale la pena recuperar.

En segundo lugar, la cuidadosa gestión de los siniestros, el auténtico “momento de la verdad” en los seguros que tienen componente de servicio (hogar, autos, salud), abriendo nuevos campos en los que se resuelvan problemas (información y gestión) y añadiendo rigor al control de la calidad.

En tercer lugar, la transparencia en la política de precios, siguiendo con la propuesta de no ser el más barato pero ofrecer la mejor gestión y, asimismo, evitar bruscas variaciones en los precios. Debemos mejorar los medios de información al cliente sobre lo que tiene cubierto y lo que no, y sobre cómo usar los servicios que ha contratado.

De manera inmediata, además, se van a poner en marcha novedades en tres aspectos:

1. Gestión de Servicios: auditoría de calidad, midiendo las percepciones de los clientes.
2. Contacto Comercial: mentalización de la organización comercial, que va a continuar con importantes crecimientos en ventas nuevas, de la necesidad y de la rentabilidad de la conservación. En 1999 se iniciaron acciones de complementariedad entre la organización territorial y la central, con un programa de comunicación.
3. Premios a la Fidelidad: con contenido económico indirecto, el Club MAPFRE. A esto es posible que lleguemos tarde desde una perspectiva de innovación, de actualidad en marketing, pero desde un punto de vista interno presenta dos aportaciones que para nuestro negocio son fundamentales: la posibilidad de hacer un programa de premios a la fidelidad con contenido económico sin riesgos técnicos y hacerlo por primera vez entre todas las empresas del Sistema MAPFRE.

La fidelización de clientes ha lanzado el reto de hacer compatible la especialización a ultranza de cada compañía, uno de los pilares del éxito de MAPFRE, con la comunicación habitual a un cliente que es con frecuencia común a todas esas empresas.

Finalmente, se va a insistir en los resultados. En 1998 se consiguió, pensamos que sólo con sacar a la luz estas cuestiones y hacer partícipes del proceso a muchas personas de nuestra organización, una reducción del 3% de las anulaciones respecto al año anterior; en 1999 esa disminución, respecto al mismo periodo del año anterior, fue del 6,7%. Esto equivale, sólo en ese periodo, a más de 601.012,1 de ahorro, es decir a una contribución de medio punto al crecimiento de la compañía.

**P.- ¿Cuál es la cartera de Clientes de MAPFRE Seguros Generales?**

R.- El Sistema MAPFRE cuenta con casi 4 millones de clientes, de los cuales 750.000 lo son de más de una entidad del grupo. MAPFRE Seguros Generales tenía a final de 1999 890.780 pólizas de Seguro del Hogar, lo que equivale a 780.000 clientes. El Anexo 1 contiene diversas informaciones al respecto.

Para nosotros, son posibles clientes todas las personas que tengan una o varias casas, ocupadas o no, en régimen de propiedad o alquiler. Para captar como clientes están “disponibles” todos los que no tengan cubierto este riesgo o cuenten con una póliza en la competencia; también son objetivo de la red comercial los clientes actuales que tengan un “recorrido potencial” dentro de nuestra empresa, mejorando sus coberturas o comprando otros productos y, como tercer objetivo, aunque todos son de desarrollo simultáneo, nuestra organización atiende a los clientes actuales, para conseguir su satisfacción y que sigan siéndolo.

La cartera se sana permanentemente, aunque siempre con referencia al vencimiento anual de la póliza; en unos casos se comunica que la aseguradora no desea continuar cubriendo el riesgo, con un aviso previo (es ésta una facultad de ambas partes) y, en otros, proponiendo una prima más alta que sea suficiente para cubrir ese riesgo agravado.

No existe un registro de malos clientes entre los potenciales ni forma alguna de identificarlos excepto por las características de la vivienda definidas como no recomendables en las normas de contratación de la compañía; el mal cliente se conoce sólo por su trayectoria en la compañía, por su comportamiento en el pago de las primas, por su actitud ante los siniestros; afortunadamente no existe fraude generalizado, por el número (frecuencia) o por la cuantía de los siniestros que tiene.

**P.- ¿Cuál es el nivel de rotación?**

R.- 1999 es el segundo año en el que se ha llevado a cabo la medición del número de clientes y su evolución; anteriormente se utilizaba el concepto "póliza" que es menos ilustrativo de la cartera y del movimiento de los clientes. En 1998, la tasa de pérdida de clientes sobre la cartera inicial fue del 8,51%, lo que equivale a una vida media de 11,75 años; en el 99 la tasa se redujo al 7,42% y la vida media aumentó a 13,48 años. El Anexo 2 contiene datos al respecto.

Debemos pensar que el "sí" de un cliente a una empresa de servicios ya no va a ser para siempre si no se produce una secuencia posterior de contactos que supondrán, en la práctica, una nueva venta. Esos contactos se producirán por la propia prestación del servicio que se ha contratado, la resolución del siniestro en el caso de MAPFRE Hogar, y también por otros encuentros que tendremos que ser capaces de provocar para que los clientes, sobre todo los que no utilizan los servicios, sigan considerando que tiene interés aquel acuerdo al que llegaron para ser atendidos en determinadas circunstancias.

Nos hemos dado cuenta de que cerrar una venta es, ahora más que nunca, iniciar una sucesión en cadena de pequeñas o grandes nuevas ventas, en distintos momentos y por diferentes medios, pero todas encaminadas a la conservación de los clientes.

En MAPFRE Hogar estamos utilizando la información sobre clientes para identificar aquellos sobre los que debemos actuar, siguiendo el principio de tratar de forma diferente a los que no son iguales. Se trata de descubrir a los clientes más interesantes, en el sentido de rentables, con dos criterios fundamentales de clasificación.

- 1º. Los que son ya hoy muy interesantes por la rentabilidad del negocio que nos aportan, vinculados a criterios de antigüedad y baja siniestralidad; y
- 2º. Los que son interesantes por su potencial de compra, que definimos por su perfil personal e inmobiliario, zona geográfica y volumen actual de negocio.

Estos últimos, los de largo recorrido, son el objetivo prioritario, en el que vale la pena invertir la mayor parte de los recursos de un programa de fidelización.

La venta de seguros con componente de servicio a particulares ha cambiado de forma radical. Ahora, sobre todo en clientes sin actividad (que son a veces una gran parte y que representan el 50% de los abandonos) sólo un contacto mayor, anual, para recordar el interés del producto comprado, aporta una cierta garantía en términos de continuidad del cliente. Se trata de vender de nuevo cada cierto tiempo, medido en un plazo razonable. En el sector de seguros, en el que la mayor parte de las pólizas se renueva cada año, ese es el período prudente de actualización de la venta.

Por otra parte, en servicios, muchas de las causas de anulación están vinculadas a una deficiente o insuficiente comprensión del contrato que habían firmado esos clientes; es decir, hay que volver a explicarlo periódicamente. Si no se hace, el cliente tiende a olvidar el motivo de su compra y esto le genera insatisfacción y deseo de abandono.

Además, si la venta es permanente y no un acto puntual, y si el canal comercial tiene que comparecer periódicamente ante el cliente para volver a convencerle de la utilidad de su compra, deberá hacerlo de forma muy profesional, con una preparación exhaustiva de esa entrevista donde también rendirá cuentas al cliente si no lo hizo bien en la ocasión anterior ... y recibirá los beneficios (continuidad y nuevas ventas) si actuó correctamente. Esto es muy positivo para revitalizar la red de ventas.

Analizando los movimientos de los clientes, hemos encontrado en MAPFRE lo que parece una relación directa entre deserciones y comunicación; mejor dicho, su falta. La antigüedad de una parte importante de los clientes perdidos confirma que han permanecido durante un período de tiempo relativamente largo sin momentos de contacto. A esta conclusión se llega de forma clara cuando se observan los clientes antiguos que, además, no han tenido la oportunidad de probar la utilidad del servicio que compraron, sin siniestros, ni de tener noticias de la compañía, ni de que la compañía sepa de ellos. Hemos comprobado que cuando un cliente compra un servicio que no utiliza, cuando además no recibe ni emite ningún mensaje, se multiplican las oportunidades de que deserte hacia una competencia más activa en estas cuestiones, incluso la que tiene ofertas peores, o hacia el desinterés por el producto.

Por esto la renovación de la venta.

Hemos llevado a cabo pruebas y medido los resultados de esas acciones de actualización de la venta en la conservación de nuestros clientes.

Así, en un panel de contacto que preparamos recientemente, con casi 1.300 clientes, las anulaciones han descendido hasta el 2,8%.

**P.- ¿Qué información tienen sobre los clientes?**

R.- Una Compañía de Seguros de Hogar, a diferencia de las de Vida o Automóviles, necesita bastantes datos de la casa, del bien que se asegura, pero pocos de las personas; por eso nuestros primeros trabajos en el campo de la fidelización han sido:

- \* Identificar datos elementales de localización personal (DNI/NIF, Nombre y Apellidos, domicilio y teléfono).
- \* Reorganización de la información disponible, sus fuentes de alimentación y enriquecimiento: contratación, (contactos telefónicos y correo, y las vías y autorizaciones de acceso).
- \* Transformación de una base de datos de clientes sencilla, preparada para responder a las operaciones del negocio, en una base de datos de Marketing.

En la actualidad estamos buscando fórmulas de medición de la rentabilidad de los clientes introduciendo en una “cuenta de resultados” individual la expectativa de siniestro, factor aleatorio que debe ser considerado, y así poder acercarnos al conocimiento de los márgenes verdaderos.

Los datos sobre los clientes son importantes en esta actividad comercial de contacto. A su través se conserva y se vende; no podemos permitirnos el lujo de que la actividad comercial de nuestra red se haga “a ciegas”.

**P.- ¿Cuál es la comunicación con el cliente?**

R.- El silencio es el peor enemigo de la conservación de los clientes y por eso nuestro empeño en mantener un contacto suficiente (todos los mensajes útiles), no excesivo (produce el efecto contrario) y dialogante (hablar y escuchar). Cabe aquí señalar otra utilidad que hemos encontrado en MAPFRE Hogar a los centros telefónicos, en los que se produce siempre un diálogo que trata de todos los aspectos de la relación con la empresa que interesan al cliente en ese momento. Nadie limita el contenido de la conservación; existen todas las posibilidades de informar y ser informado, de trasladar quejas o sugerencias (una queja es una fuente de información relevante, gratuita y que permite la extrapolación, cuantificación del número de clientes que, aunque no se hayan quejado, pueden haberse encontrado en una situación semejante).

En el área financiera, y los seguros de servicio son un ejemplo, los productos son muy semejantes y cualquier innovación puede copiarse en horas; por otro lado, los canales de comercialización a los que tenemos acceso también son, cada vez más, los mismos. Al final, la única posibilidad de distinguirse de los competidores es el trato que seamos capaces de dar al cliente con posterioridad a la compra. Hemos comprobado, preguntando a nuestros clientes, que casi nadie sería capaz de argumentar sobre las ventajas del seguro de su casa, sobre el de su interlocutor: el contrato, las coberturas, los servicios anejos, incluso la prima. Sin embargo, todos sabemos describir el buen o mal trato que nos dieron ante un siniestro, la rapidez de su resolución, las facilidades, el asesoramiento que recibimos, etc.

**P.- ¿Cuál ha sido la evolución reciente de los siniestros cubiertos?**

R.- Es interesante ver la evolución de la actividad del centro telefónico y cómo los clientes van conociendo mejor los servicios que tienen a su disposición y las utilizan. El incremento de la actividad (ver el Anexo 3) es muy superior al de la cartera de clientes.

La mayor parte de los siniestros se refieren a daños por agua y a la cobertura de cristales. Esto se mantiene en el tiempo y condiciona las cualificaciones de la red de reparadores que montamos en su día y que se incrementa y mejora constantemente. Estos servicios son especialmente valorados en las zonas urbanas. En las rurales, conseguir un profesional que resuelva estos siniestros es más sencillo.

El equipo que presta los servicios está compuesto por 250 empleados, 60 contratados por agencia y 2.000 profesionales colaboradores.

Existen tarifas codificadas según los trabajos realizados. Las reparaciones por siniestros se pagan con factura múltiple y las asistencias, las prestaciones de servicios en casos no cubiertos por la póliza, las factura el profesional directamente al asegurado. Los profesionales autónomos llevan uniforme de MAPFRE y las furgonetas van rotuladas mediante adhesivos. Hay servicio de urgencias 24 h. para los oficios principales.

El control de calidad se realiza a través de controles telefónicos de manera aleatoria a los asegurados. Se realizan visitas aleatorias (las menos) a los asegurados por los Jefes de Equipo y se visitan (las más), por motivo de una reclamación o incidencia. Periódicamente se llevan a cabo encuestas nacionales o por zonas para conocer la opinión sobre el servicio de los clientes que los han utilizado y la expectativa de los que aún no han tenido la ocasión de hacerlo.

**P.- ¿Cuál es el papel de los comerciales?**

R.- El conjunto de agentes de seguros que trabaja para la compañía es, sin lugar a dudas, la mayor inversión de la empresa y la clave de su éxito. Es una organización cara si consideramos lo que representa la captación, formación (inicial y de mantenimiento), renovación y la propia retribución de su trabajo.

Es un canal costoso pero muy eficiente en el objetivo de captación de clientes y también, aunque hay que hacer aquí cosas nuevas, en su conservación. Nos permite mejorar el contacto personal para hacer la actualización de la venta y, al mismo tiempo, cubre de forma espontánea (y todavía mejor si conseguimos orientarles) aspectos básicos de comunicación, por ejemplo, con desarrollo de acciones de información a clientes completada con escucha de su opinión; también en la recepción de quejas y sugerencias resulta esencial.

Algunas líneas de productos aseguradores tendrán un gran éxito en su distribución a través del canal bancario; otros canales como el telefónico o Internet también captarán una parte de los nuevos clientes; pero el seguro, por su complejidad, por la intangibilidad de lo que se vende y compra, y por los factores de buena fe y confianza que le son propios, seguirá siendo mayoritariamente una venta a través de profesionales. Sin que esto signifique que la mediación no deba adaptarse a los nuevos tiempos.

El seguro es una actividad comercial especial donde un agente de seguros, que vende hoy una póliza a un cliente, cobrará la comisión correspondiente toda su vida, mientras la póliza y el cliente existan. En realidad, las comisiones de los años sucesivos premian precisamente esa permanencia que la aseguradora pretende; es como si cada año se volviera a vender la póliza, porque la oportunidad de no continuar existe realmente.

**P.- ¿Tiene sentido pensar en Internet como un canal de venta complementario a corto plazo?**

R.- Parece claro que la respuesta es negativa si hablamos de seguros. No sólo porque las estadísticas de países más avanzados (los que tienen hoy un mayor nivel de utilización de la red) no revelen una tendencia al consumo de seguros por este medio, sino por la serena observación de nuestro mercado y de nuestra entidad, donde es todavía el comercial el portador de ese factor de confianza imprescindible en la venta de intangibles.

Ahora bien, Internet es un medio de comunicación (como lo son la prensa, la radio, la televisión, el teléfono o el fax) y la comunicación está directamente relacionada con la conservación del cliente, con esa definición del cliente leal que es "aquel que, pudiendo irse, no se va". En este sentido la herramienta verdaderamente útil a corto plazo es el correo electrónico, un medio de contacto discreto que actúa en los dos sentidos, empresa-cliente y al revés, y que no requiere navegar para lograr el encuentro, el cliente puede aceptar o no, y permite personalizar el mensaje.

El correo electrónico se va a popularizar de forma rápida como los teléfonos móviles; tiene la ventaja de ser más atractivo que el correo ordinario, menos agresivo a la intimidad personal que el contacto telefónico y más barato, rentable y posible, en grupos amplios, que una visita comercial.

Aunque suenen a exageradas las afirmaciones de que en el próximo futuro no existirá lo que no esté en Internet, parece que no es hoy prudente apostar en contra de que será así, o algo semejante; pero en lo inmediato habrá dos aproximaciones distintas:

- 1º. la de las empresas creadas en Internet (las que nazcan ahora en ese medio) con los clientes que inicien su relación comercial, aseguradora en nuestro caso, desde Internet; y
- 2º. la de las empresas y sus clientes que tenemos, por decirlo de forma gráfica, "historia".

Son dos perspectivas completamente diferentes, válidas y útiles ambas, pero que deben distinguirse. Se trata de segmentar y de preparar soluciones adaptadas a las necesidades de cada grupo, en la venta y en el servicio. Tener una idea de cuantos de nuestros actuales clientes no utilizarán previsiblemente Internet en sus relaciones con nosotros en los próximos años, cuantos ya nos están buscando hoy en la red, cuanto se irán aproximando vía correo electrónico y cuantos accederán a una relación comercial con nuestra entidad desde la red en un futuro cercano... y, a partir de ahí, intentar saber quienes son y que esperan de nosotros. Seguramente tiene mucho sentido y ahorrará tiempo y dinero, conocer todo esto "antes". Es decir, diseñar la presencia en Internet para los "tradicionales" y para los "nuevos" con base en información amplia y rigurosa.

**P.- ¿Cómo debieran ser hoy las inversiones en Internet?**

R. - Hay un evidente factor de moda en todo lo que se refiere a Internet. Un elemento que llevará a algunas empresas a ocultar la verdadera rentabilidad de los recursos que se están dedicando hoy a la presencia en la red. Se ha dicho acertadamente que leemos más sobre Internet fuera de la red que dentro y que las personas están más dispuestas a comprar acciones de empresas vinculadas a Internet que a comprar por Internet.

Probablemente, en previsión de los cambios que precederán a la solución tecnológica final y al reordenamiento al que obligará algún más que probable susto financiero, lo prudente es medir las inversiones, acompañando la evolución de la presencia de otras entidades no competidoras, adelantándose a estas últimas como corresponde a nuestra posición en el mercado, y teniendo como referencia a esos deseos de los distintos grupos de clientes que pueden conocerse y medirse con relativa facilidad.

A través de estas y otras posibles cuestiones podremos valorar el momento y la presencia adecuada de nuestra empresa en la red, sin navegar a la deriva, sin estar condicionados por modas y ruidos en el mundo económico, y con más posibilidades de éxito en la tarea de utilizar el medio en beneficio de nuestros clientes y de nuestra organización comercial.

**P.- ¿Hay defensor del cliente en MAPFRE?**

R. - Existe desde 1985, cuando no sólo en el sector asegurador, (que mucho después la adoptó obligatoriamente a instancias de las autoridades de control) sino en el mundo empresarial español era una institución desconocida.

Tiene como función proteger los derechos de los asegurados y velar por la equidad de las relaciones empresa-cliente en todo lo que la ejecución de los contratos de seguro planteen. La Comisión de Defensa del Asegurado conoce y resuelve las reclamaciones que, siempre con carácter gratuito y por escrito, le formulen las personas físicas o sus derechohabientes; y, como consecuencia, formula recomendaciones a los órganos de gobierno de la empresa. Sólo se pide, para que no deje de ser operativa, que se hayan agotado las vías administrativas normales antes de presentar la reclamación; estas vías son la decisión del gerente de la zona geográfica a la que pertenezca o el transcurso de dos meses sin respuesta. Sus resoluciones son obligatorias y de ejecución inmediata para la empresa hasta diez millones de pesetas. Por otra parte, el cliente siempre mantiene su derecho a emprender las acciones legales que considere oportunas.

En 1999, para una cartera de 890.780 pólizas de Hogar, se efectuaron 34 reclamaciones a la Comisión de Defensa del Asegurado, que consideró favorablemente 14 y rechazó el resto. Hay otro dato interesante. En 1999 se produjeron ante la Dirección General de Seguros, otra instancia oficial de reclamación, sólo 11,69 casos por cada 100.000 pólizas de Hogar. (10,99 en 1998). En MAPFRE Hogar esa relación fue de 4,65 reclamaciones (5,48 en 1998).

**P. ¿Por qué las empresas de seguros parece que siempre tienen razón?**

R.- Los números anteriores ayudan a valorar esta impresión. La realidad es que todos los días millones de personas ven satisfechas sus expectativas, indemnizados los daños personales o patrimoniales y resueltos los problemas que un día previeron y que quisieron evitar. Esos clientes tienen la razón y las compañías de seguros, sin que sea noticia, se la dan, y se sienten satisfechos, y los seguros se siguen vendiendo, y las empresas de seguros pueden así seguir cumpliendo un importante papel en la sociedad. El Apéndice II contiene diversas informaciones sobre el sector de Seguros.

La cuestión, que está relacionada con todo lo que hemos comentado sobre la fidelización, es la complejidad del producto y la actitud de las partes en el negocio. El seguro es complejo porque no es tangible como los productos que nuestros sentidos nos acercan: se ven, se tocan, se prueban, etc.; y también es complejo porque el instrumento es un contrato, como el de alquiler, el de un préstamo o el de trabajo ... con la diferencia de que éste casi nadie se lo lee ni suele preguntar a un especialista qué es lo que realmente contiene.

En este desencuentro, origen del problema de la fidelidad de los clientes, me parece que existen lo que coloquialmente llamaríamos culpas compartidas y esfuerzos necesarios; desde los aseguradores para acercar la información, con documentos más sencillos, y con el apoyo de profesionales muy bien preparados para asesorar, y esfuerzo también desde los clientes por exigir que ese conocimiento les sea facilitado y dedicar un poco de tiempo a esa compra.

## ANEXO 1

## INFORMACIONES SOBRE EL SEGURO-HOGAR

1. Principales empresas en España por volumen de primas (en millones de Euros).

	Primas		Cuota mercado (%)	
	1997	1998	1997	1998
Mapfre	90,03	99,59	9,4	9,2
Central-Generali	73,46	79,33	7,7	7,4
Santa Lucía	64,07	68,58	6,7	6,4
Winterthur	51,87	58,47	5,4	5,4
Allianz	54,96	58,31	5,8	5,4
TOTAL	792,69	888,07	100,0	100,0

2. Volúmenes de primas de Mapfre por zonas geográficas en 1998 (en millones de Euros y cuotas de mercado).

	Primas	Cuota (%)
Andalucía Occidental	8,02	11,4
Andalucía Oriental	7,03	10,6
Aragón	3,06	13,1
Asturias	5,08	14,4
Baleares	2,24	8,4
Canarias	4,71	17,0
Castilla	3,03	9,4
Cataluña	13,99	6,4
Madrid	26,02	12,1
Extremadura	2,43	15,9
Galicia	8,14	17,1
La Mancha	3,16	12,7
Levante	7,04	10,4
Norcentro	2,83	11,1
Norte	9,47	8,5
Sureste	5,86	8,5

## ANEXO 1 (continuación)

## 3. Distribución de la cartera de MAPFRE:

## a. Por volúmenes de primas:

Grupos	Concepto	31.12.97	31.12.98	31.12.99
1	Menor de 60,10 €	15,25%	13,65%	11,89%
2	60,10 a 120,20 €	45,47%	43,96%	40,88%
3	120,20 a 180,30 €	26,45%	28,72%	31,51%
4	180,30 a 240,40 €	7,50%	7,96%	9,17%
5	Mayor de 240,40 €	5,34%	5,70%	6,55%

## b. Por antigüedad de las pólizas:

Conceptos	31.12.98	31.12.99	Diferencia 98/99
Menos de 1 año	17,68%	16,10%	-1,58
1 año	18,00%	15,54%	-2,46
2 años	13,87%	15,08%	+1,21
3 años	10,61%	11,72%	+1,11
4 años	8,02%	8,81%	+0,79
5 años	6,12%	6,69%	+0,57
Más de 5 años	25,71%	26,07%	+0,36

## c. Por siniestralidad:

## - En la última anualidad

Conceptos	31.12.98	31.12.99	Diferencia 98-99
0 siniestros	79,94%	78,46%	-1,48
1 siniestro	14,87%	15,74%	+0,87
2 siniestros	3,79%	4,19%	+0,40
Más de 2 siniestros	1,39%	1,60%	+0,21

## - En los tres últimos años

Conceptos	31.12.98	31.12.99	Diferencia 98-99
0 siniestros	62,72%	60,93%	-1,79
1 siniestro	20,44%	21,33%	+0,89
2 siniestros	9,15%	9,63%	+0,48
Más de 2 siniestros	7,69%	8,12%	+0,43

## ANEXO 2

## MOVIMIENTOS DE LA CARTERA DE MAPFRE HOGAR

## 1. Altas (en Euros):

	1998	1999
Nº clientes	114.981	109.516
Nº pólizas	124.887	119.045
Pol/Clientes	1,09	1,09
Primas:		
>120,20 €	468,11	368,64
<120,20 €	282,48	346,83
Con Comisión	673,57	638,90
Sin Comisión	77,02	76,57

## 2. Bajas (en Euros):

	1998	1999
Nº clientes	63.328	59.080
Nº pólizas	67.030	62.608
Pol/Clientes	1,06	1,06
Primas:		
>120,20	241,40	218,94
<120,20	161,46	157,34
Con Comisión	304,98	282,99
Sin Comisión	97,87	93,30

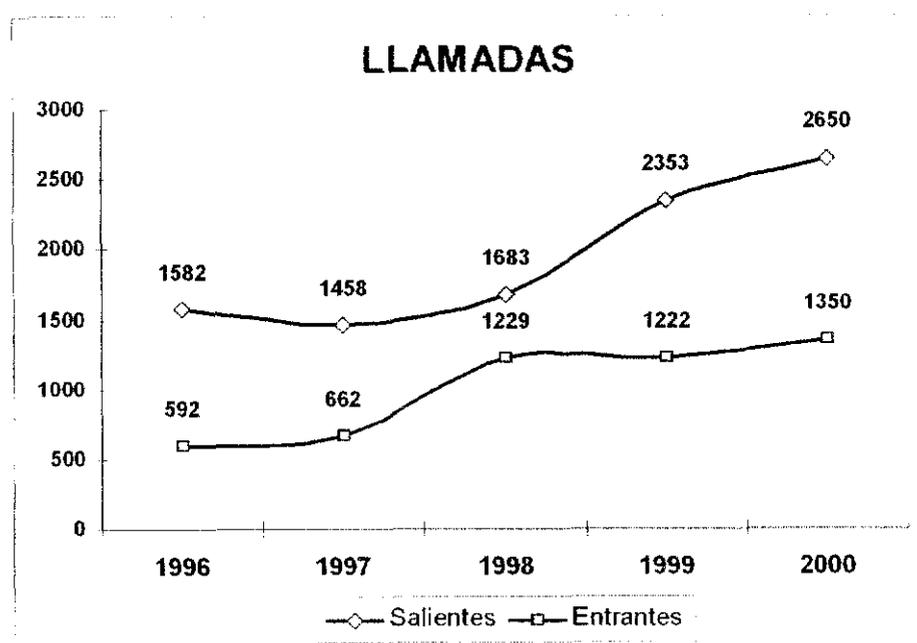
3. Tasa de Pérdida de Clientes (%)                      8,51                      7,42

4. Vida media del Cliente (Años)                      11,75                      13,48

## ANEXO 3

## ACTIVIDAD DEL CENTRO TELEFÓNICO DE MAPFRE HOGAR

## 1. Movimiento del Centro Telefónico (en miles):



## 2. Clasificación de las llamadas del Centro Telefónico.

	1996	1997	1998	1999
Agua	134.949	128.904	132.721	154.039
Cristales	111.452	110.112	114.070	118.918
R.C.	13.657	12.546	11.847	12.035
Int. Robo	37	5.339	12.763	14.657
Suple.	1.190	800	678	327
Asist.	2.561	3.872	5.484	6.269
Resto	239	179	193	296
Total	264.085	261.752	277.756	306.541

## APÉNDICE I

### INFORMACIÓN SOBRE EL SEGURO MULTIRRIESGO DEL HOGAR EN ESPAÑA

#### A. Características generales del seguro multirriesgo.

Una póliza multirriesgo es un seguro combinado que incluye diferentes tipos de garantías y que cubre, en un único contrato, distintos tipos de riesgos y de accidentes previstos.

Existen distintas modalidades de pólizas multirriesgo, dependiendo del tipo de inmueble que se asegure. Las más importantes son las siguientes:

- Multirriesgo del hogar: seguro destinado a viviendas familiares.
- Multirriesgo industrial: producto destinado al aseguramiento de los riesgos asociados a empresas.
- Multirriesgos de comunidades: seguro diseñado para edificios de viviendas familiares.
- Multirriesgo de comercio: orientado al aseguramiento de establecimientos cuya actividad no incluya procesos de transformación de productos.

Las ventajas de este tipo de producto para el beneficiario son, entre otras, una mayor protección, una simplificación de los trámites y una rebaja en el coste del seguro. Por estos motivos, el seguro multirriesgo en España ha ido incrementando su participación en el mercado asegurador no vida año tras año.

#### B. Estadísticas.

##### 1. Seguro Multirriesgo en España: participación en el mercado asegurador no vida.

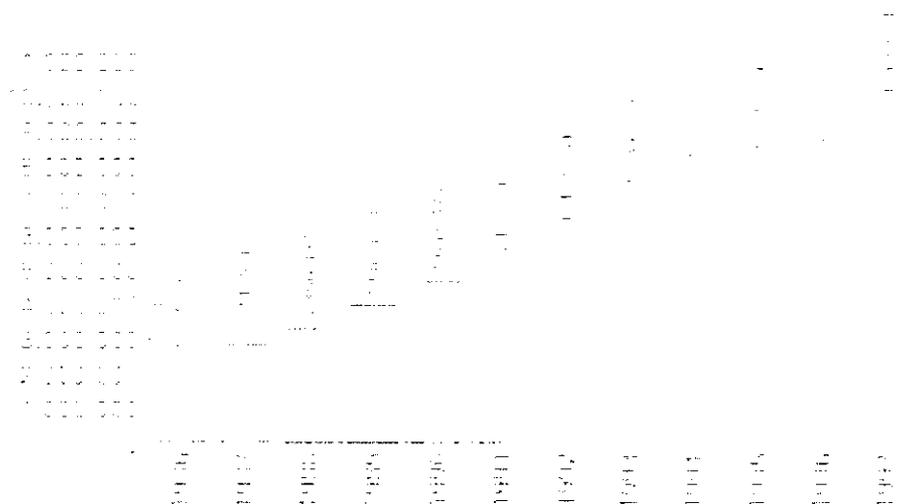
	<b>% S/facturación de primas de seguro no vida</b>	<b>Número de pólizas de multirriesgo</b>	<b>Facturación de primas de multirriesgo (mill. Euros)</b>
1994	12,26	9.218.260	1.412,67
1995	12,79	9.808.930	1.550,85
1996	13,04	10.572.982	1.694,08
1997 (e)	13,71	11.646.059	1.827,69

### APÉNDICE I (continuación)

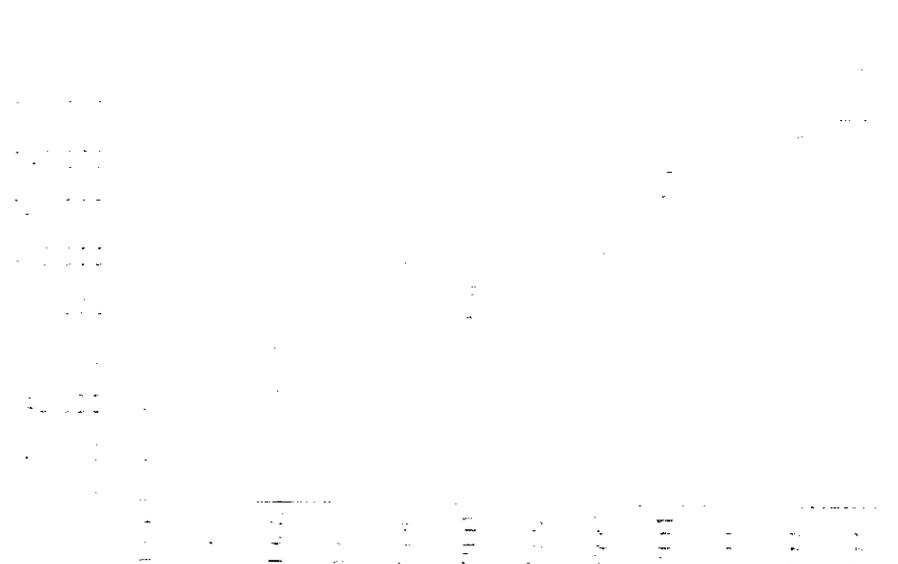
#### 2. Pólizas Multirriesgo: número de pólizas, volumen de primas.

Modalidad	1998		1999	
	Nº pólizas	Primas (mill. €)	Nº pólizas	Primas (mill. €)
Hogar	8.983.707	979,31	9.528.196	1.093,27
Comunidad de propietarios	346.807	206,33	360.442	217,00
Comercio	816.539	260,04	862.214	282,65
Industria y otros	328.871	385,01	351.835	441,95
TOTAL	10.475.924	1.830,70	11.102.687	2.034,86

#### 3. Evolución del número de Pólizas Multirriesgo del Hogar.



#### 4. Evolución de facturación de Primas Multirriesgo del Hogar (mill. pta.)



### APÉNDICE I (continuación)

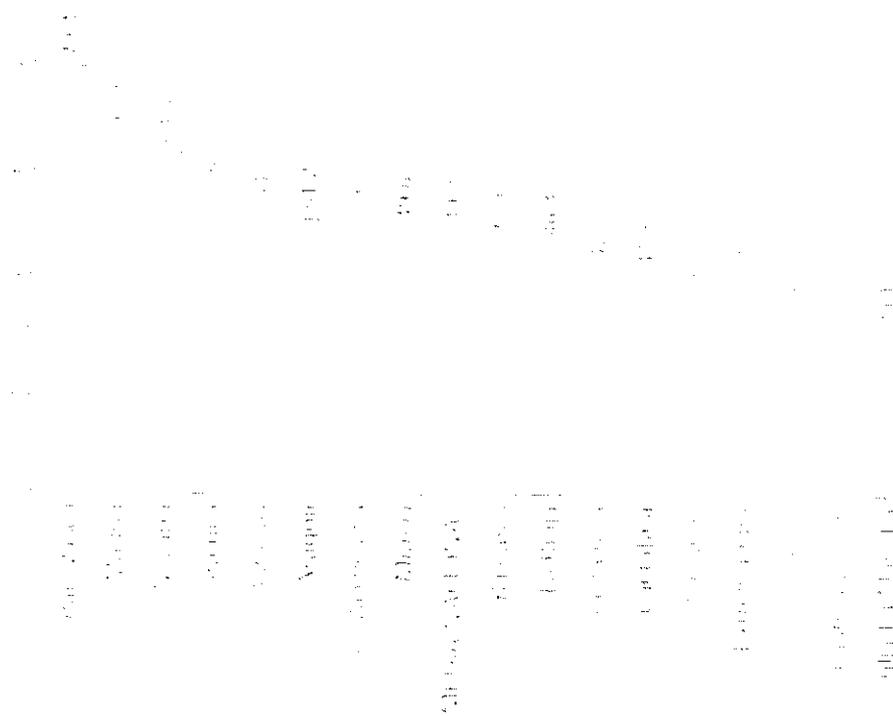
#### 5. Distribución de Pólizas y Primas por Garantías, 1998.

	% sobre total de primas	% sobre total de pólizas
Incendio	27,67	100,00
Robo	21,67	92,97
Resp. Civil	7,48	74,95
Daños por agua	22,30	97,83
Cristales	10,61	94,03
Acc. Personales	1,71	23,09
Ext. de garantías	5,39	54,03
Otros	2,87	28,04
TOTAL	100,00	

#### 6. Siniestralidad en Multirriesgo del Hogar.

	1996	1997	% variación
Número de siniestros	2.068.128	2.282.153	10,35
Frecuencia de siniestros	245,50	247,20	0,68
Importe de la siniestralidad (mill. €)	502,27	557,80	11,06
Coste medio unitario del siniestro (€)	242,86	244,42	0,60

#### 7. Viviendas aseguradas sobre total en 1995 (en porcentajes):



### APÉNDICE I (continuación)

#### 8. Cuotas de mercado e importancia del segmento hogar sobre facturación por primas de los principales grupos.

Entidad	1995		1996		1997		% Hogar S/facturación Multirriesgo 97
	Mill. €	%	Mill. €	%	Mill. €.	%	
G.MAPFRE	69,04	9,0	82,19	9,6	91,28	9,7	48,1
Santa Lucía	64,49	8,4	68,67	8,0	75,82	8,0	83,2
G.Generali	56,09	7,3	63,36	7,4	69,29	7,3	4,9
G.Axa	41,75	5,4	45,24	5,3	49,40	5,3	5,0
G.Ocaso (Ocaso)	41,99	5,5	45,80	5,4	49,51	5,2	65,2
G.Caser (Caser)	30,47	4,0	36,34	4,2	44,38	4,7	72,1
G.Winterthur (Winterthur Seg.Gen.)	30,44	4,0	39,35	4,6	44,13	4,7	44,0
G.Catalana Occidente	33,70	4,4	36,31	4,2	37,92	4,0	39,2
G.AGF (AGF-U.Fénix)	28,54	3,7	29,62	3,5	30,28	3,2	46,4
G.Royal&Sun Alliance (Royal&Sun Alliance)	11,83	1,6	13,46	1,6	30,65	3,2	55,5
G.Zurich (Zurich)	24,22	3,2	25,48	3,0	26,59	2,8	27,2
G.BBV (Euroseguros)	15,85	2,1	21,19	2,5	26,44	2,8	100,0
G.Allianz (Allianz-Ras)	13,10	1,7	14,76	1,7	26,62	2,8	40,7
Aegon	13,46	1,8	14,08	1,6	22,96	2,4	36,5
Plus Ultra	12,83	1,7	14,32	1,7	16,23	1,7	76,5

#### 9. Número de hogares por tipo de hogar (1985-1995).

Total (miles)	1985	1987	1989	1991	1993	1995
<b>Total</b>	<b>10.470.692</b>	<b>10.806.922</b>	<b>11.118.353</b>	<b>11.530.669</b>	<b>11.891.374</b>	<b>11.933.672</b>
Persona sola de menos de 65 años	409.670	331.410	379.491	447.192	506.750	430.779
Persona sola de 65 y más años	496.754	600.711	694.354	712.806	882.660	870.399
Pareja sin niños	1.582.029	1.678.886	1.735.754	1.947.076	2.060.977	2.015.167
Pareja con un niño	704.541	718.930	746.633	729.927	911.346	931.536
Pareja con dos niños	1.142.825	1.102.938	1.120.063	1.041.724	1.081.604	939.195
Pareja con tres y más niños	562.854	415.992	371.682	255.568	232.533	203.641
Adulto con niño (s)	81.259	56.656	69.987	86.659	57.682	81.923
Otro tipo de hogar	5.490.749	5.902.657	6.002.999	6.313.958	6.156.521	6.459.694

**APÉNDICE II**  
**INFORMACIÓN SOBRE EL SECTOR DE SEGUROS**

1. Evolución de la recaudación de primas por zonas, peso porcentual y evolución en el periodo 1985-1996 (en miles de millones de dólares).

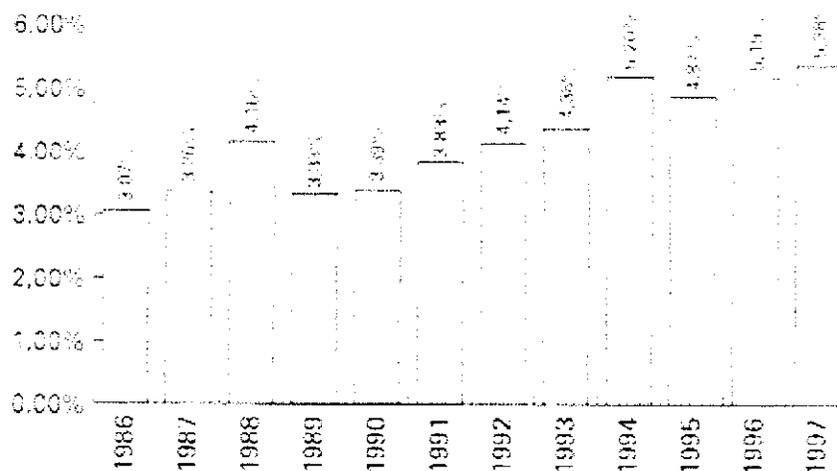
<b>Año</b>	<b>Europa</b>	<b>Cuota de mercado</b>	<b>Asia</b>	<b>Cuota de mercado</b>	<b>Norteamérica</b>	<b>Cuota de mercado</b>	<b>Otros</b>	<b>Cuota de mercado</b>	<b>Total</b>
1985	164	25,9	124	19,6	318	50,3	26	4,1	632
1987	339	31,7	270	25,2	430	40,1	32	3,0	1.071
1989	375	31,0	311	25,7	483	39,9	42	3,5	1.211
1991	469	33,1	372	26,3	521	36,8	53	3,7	1.415
1993	491	27,2	628	34,8	600	33,3	84	4,7	1.803
1995	638	29,8	757	35,3	661	30,8	88	4,1	2.143
1996	675	32,0	647	30,7	689	32,7	95	4,5	2.106

2. Peso del sector Seguros en diferentes países en 1996 (Seguro/PIB)

<b>País</b>	<b>%</b>
Dinamarca	6,4
Austria	6,1
Bélgica	5,9
Portugal	5,6
Suecia	5,3
España	5,2
Italia	3,6
Grecia	1,9
Luxemburgo	22,9
Reino Unido	11,3
Francia	9,8
Holanda	9,2
Finlandia	8,2
Irlanda	8,0
Alemania	6,4
MEDIA UE	7,3

## APÉNDICE II (continuación)

### 3. Evolución del Seguro en España (en relación con el PIB).

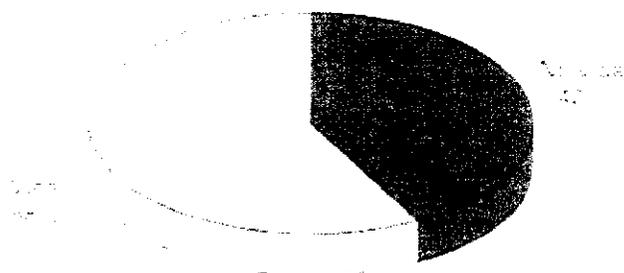


### 4. Gasto medio en Seguros durante 1996 (en Euros).

<b>País</b>	<b>Primas/habitante</b>
Austria	1.293,72
Irlanda	1.248,85
Bélgica	1.148,16
Suecia	1.144,48
Italia	607,15
España	585,28
Portugal	468,56
Grecia	156,19
Luxemburgo	7.130,83
Finlandia	3.780,86
Francia	1.974,94
Reino Unido	1.896,66
Holanda	1.765,85
Dinamarca	1.621,78
Alemania	1.400,50
MEDIA UE	1.321,29

## APÉNDICE II (continuación)

### 5. Cuota de mercado en Europa por tipo de Seguro (1997).



### 6. Las cifras del Sector Asegurador en Europa (1998).

	Número Compañías	Número Empleados	Primas Totales (Mill.euros)	Primas Vida (Mill.euros)	Primas No Vida (Mill.euros)	Inversiones Totales (Mill.euros)
Alemania	715	238.800	121.074	52.510	68.564	751.300
Austria	83	30.216	10.235	4.102	6.132	44.324
Bélgica	233	25.362	14.591	7.920	6.671	76.847
Dinamarca	233	13.600	10.082	6.269	3.813	111.696
España	378	48.896	26.846	12.574	14.270	51.085
Finlandia	63	1.500	9.214	7.099	2.114	52.331
Francia	540	133.000	111.577	65.553	46.024	649.433
Grecia	130	9.500	1.938	968	971	---
Holanda	521	43.900	33.847	19.576	14.271	243.680
Irlanda	150	12.300	6.097	4.152	2.034	39.004
Italia	251	44.000	51.739	26.731	25.008	192.651
Luxemburgo	94	1.600	5.082	4.388	694	---
Portugal	89	14.000	5.626	2.928	2.698	16.956
Reino Unido	830	234.300	156.849	101.381	55.468	1.212.551
Suecia	492	18.000	11.492	7.724	3.768	150.653
Suiza	136	48.110	29.519	21.122	8.397	206.496