

235

**Cómo llevar a cabo una estrategia
de fidelización con herramientas
de relación de clientes**

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



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

235

Cómo llevar a cabo una estrategia de fidelización con herramientas de relación de clientes

Estudio realizado por: Jordi Torres Gonfaus
Tutor: Salvador José Martín García

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

Curso 2017/2018

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de



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

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

Presentación y agradecimientos

En julio de 2014 la compañía para la que trabajo me propuso cambiar de rol y pasar del departamento de sistemas al departamento de desarrollo de procesos comerciales, como responsable del desarrollo e implantación del CRM de los agentes del Grupo Catalana Occidente.

Este nuevo reto me ha permitido, entre muchas otras cosas, tener una relación laboral más próxima al negocio de los seguros y aprender de ello. Por ese motivo, al cabo de unos años pensé que sería interesante realizar este Máster para ampliar mis conocimientos sobre el sector y, por lo tanto, poder aportar más en las herramientas y el soporte que damos a nuestros agentes para facilitar su trabajo diario.

Agradezco a mis responsables del Grupo Catalana Occidente por confiar en mí y facilitarme la asistencia a este Máster. Así como el apoyo de todo mi equipo de desarrollo, que con su ilusión y su esfuerzo mejoran cada día la solución de nuestro Grupo y consiguen que, pese a mi ausencia, todo siga funcionando como un reloj suizo.

Cabe una mención especial a Jorge Álvarez, director de desarrollo de Previsora Bilbaína, ya que por su experiencia como consultor me ha ayudado con sus consejos, y ha compartido información muy valiosa que me ha servido para centrar el enfoque más metodológico de este proyecto.

No puedo olvidar el soporte y tiempo dedicado por mi tutor que me ha sido decisivo para dar un giro en el enfoque del proyecto en un momento en el que no tenía claro por donde seguir. Gracias a su capacidad de orientación hemos conseguido dar un enfoque teórico-práctico que creo que será de utilidad a quienes quieran abordar un proyecto similar.

Dar las gracias también a la dirección del Máster, profesores y conferenciantes por su labor docente y a mis compañeros de curso por sus aportaciones y experiencias tanto profesionales como personales.

Por último y no menos importante a mi esposa Antònia y a mis hijos, Guillem y Paula, por la paciencia que han tenido al tenerme que compartir con el Máster.

Resumen

En este trabajo se pretende describir los pasos a seguir para realizar una implantación de un CRM para una red de mediadores de una compañía aseguradora. Para ello se le ha dado un enfoque más de “campo”, con un enfoque más práctico que teórico, y orientado a la fuerza de ventas. Inicialmente se explica cómo encarar y exponer un proyecto de esta índole a la compañía teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentra y los objetivos que desea alcanzar. A continuación se exponen las distintas fases, la recogida de requerimientos, el análisis, el desarrollo y por último el plan de despliegue.

Palabras Clave: CRM, mediadores, proceso de implantación, gestión del cambio, análisis.

Resum

En aquest treball es pretén descriure els passos a seguir per realitzar una implantació d'un CRM per a una xarxa de mediadors d'una companyia asseguradora. Per això se li ha donat un enfocament més de "camp", amb un enfocament més pràctic que teòric, i orientat a la força de vendes. Inicialment s'explica com encarar i exposar un projecte d'aquesta índole a la companyia tenint en compte el context en què es troba i els objectius que desitja assolir. A continuació s'exposen les diferents fases, la recollida de requeriments, l'anàlisi, el des-envolupament i finalment el pla de desplegament.

Paraules Clau: CRM, mediadors, procés d'implantació, gestió del canvi, anàlisi.

Summary

This work aims to describe the steps to be followed in order to carry out an implantation of a CRM for a network of mediators of an insurance company. Consequently, the work adopts more of a practical “field” approach oriented to a sales force rather than a purely theoretical focus. Initially we explain how to approach and expose a project of this nature to a company, considering their professional context and the objectives they want to achieve. The study then elaborates on the different phases of implantation, the collection of requirements, analysis, development, and finally the deployment plan.

Keywords: CRM, mediators, implementation process, change management, analysis.

Índice

1.	Introducción.....	9
2.	Presentación del plan de implantación	13
3.	Contexto.....	15
3.1.	Contexto de mercado.....	15
3.2.	Contexto de empresa.....	20
4.	Objetivos.....	21
5.	Fase de recogida de requerimientos	23
5.1.	Consideraciones	23
5.2.	Definición e historia de Focus Groups	25
5.3.	Aplicación del Focus Group	27
5.3.1.	Valoración y percepción de la compañía	28
5.3.2.	Organización de tareas.....	29
5.3.3.	Desempeño de funciones	31
5.3.4.	Proceso de digitalización	32
5.3.5.	Despedida.....	33
5.4.	Entrevistas	33
5.4.1.	Valoración y percepción de la compañía	34
5.4.2.	Organización de tareas.....	34
5.4.3.	La red comercial	35
5.4.4.	Desempeño de funciones de Agentes de zona	36
5.4.5.	Despedida.....	37
5.5.	Acompañamientos	37
5.6.	Cuestionarios	38
6.	Fase de análisis.....	39
6.1.	Resultados de la investigación cualitativa.....	39

6.2.	Resultados de la investigación cuantitativa	41
6.3.	Conclusiones del análisis	42
6.4.	Definición de las funcionalidades	43
7.	Estudio de las herramientas	47
7.1.	Cloud vs On-Premise	47
7.2.	Licenciamiento	48
7.3.	Desarrollo Ad-Hoc	49
8.	Fase de desarrollo	51
8.1.	Metodología Agile.....	52
8.2.	Infraestructura	54
8.3.	Solución CRM	55
8.4.	Desarrollo funcionalidad no estándar	58
9.	Plan de despliegue	61
9.1.	Prueba piloto	61
9.2.	Comunicación.....	62
9.3.	Despliegue	63
9.4.	Kpis de uso.....	63
10.	Conclusiones	65
	Bibliografía.....	67
	Autor: Jordi Torres Gonfaus	69

Cómo llevar a cabo una estrategia de fidelización con herramientas de relación de clientes

1. Introducción

La fidelización del cliente puede abordarse de muchas formas, sin embargo si atendemos al tipo de relación de intermediación (en la nomenclatura propia del sector diríamos “mediación”) podríamos resumir las siguientes tipologías:

1. Venta directa desde la entidad.
2. Venta mediada por grandes operadores bancarios.
3. Venta mediada con corredores de seguros o agentes vinculados.
4. Venta mediada por agentes exclusivos.

Para las dos primeras se utilizan habitualmente herramientas centralizadas (bigdata, segmentación global, mail-marketing...).

Para las dos últimas se utilizan herramientas similares pero aplicadas a la cartera de cada mediador (análisis de cartera, micro-segmentación, “marketing de guerrillas”).

El primer supuesto está bien tratado en el cuaderno 174 Visión 360 de cliente Desarrollo, gestión y fidelización realizado por Àlex Lansac Font en la promoción 2013/2014 de este máster.

En mi tesis quiero hacer un enfoque más de “campo”, que combine un enfoque teórico y práctico, pero principalmente que sea útil y orientado a la fuerza de ventas. El reto de este trabajo es conseguir plasmar las claves de éxito en la implantación de un CRM, pero huir de tecnicismos, para que se pueda leer y asimilar sin dificultad.

En definitiva, el objetivo de este trabajo es explicar cómo implantar una herramienta que permita sistematizar de la gestión comercial, homogeneizando procesos e incorporando métricas que permitan medir el retorno de dichas acciones. En resumen, debe ayudar a los responsables de dirigir la acción comercial (mandos y supervisores de la compañía), y también proporcionar herramientas que faciliten la labor comercial de la red de mediadores, que trabajan en la calle.

Por lo tanto, en este trabajo se desgranarán y describirán los pasos a seguir para realizar una implantación de un CRM para la red de mediadores de una compañía aseguradora.

¿Cómo lo voy a plantear?

La idea es ayudarnos en un ejercicio real, ya que coincide en el tiempo con la implantación en una de las compañías de nuestro grupo que actualmente no dispone de CRM, y queremos realizar su implantación con el objetivo de que la herramienta se adapte de la mejor manera posible a sus necesidades y que los mediadores se sientan partícipes de esta implantación. De esta manera se logrará su uso de forma más natural evitando el sentimiento de imposición que en muchas ocasiones frena el despliegue de una nueva herramienta.

La metodología se compone de distintas fases:

1- Recogida de requerimientos:

Esta fase consiste en hacer acopio de la máxima cantidad de información, de los diferentes estamentos de la fuerza de ventas, con el objetivo de tener una visión de la realidad actual en 360°. Para ello se utilizarán diversas técnicas: entrevistas personales, focus groups, acompañamiento a agentes en su día a día, etc.

2- Análisis:

Una vez recogida toda la información, se debe clasificar, analizar y obtener conclusiones. El resultado de esta fase debe concretarse en tres apartados: Primeramente en la definición de objetivos, que debe trabajarse conjuntamente con la Dirección de la entidad y con las áreas comerciales. Seguidamente hay que plantear una parrilla de propuestas para atender a cada necesidad. Por último, desde el área comercial y el área técnica deben detallarse las funcionalidades o soluciones de las que se ha de dotar la herramienta.

3- Desarrollo:

En esta fase es donde se debe analizar desde un punto de vista técnico cada una de las funcionalidades propuestas. Se abordarán las posibles soluciones a cada necesidad, se valorará el tiempo estimado para el desarrollo y se priorizará la importancia de cada una de ellas, estableciendo valoraciones por interés comercial-compañía / interés del mediador y beneficio para el cliente.

Esta clasificación nos ayudará a establecer el coste de cada funcionalidad en relación a su interés, y en definitiva nos debe servir para establecer qué funcionalidades deben desplegarse en cada fase, y qué funcionalidades constituyen el “paquete mínimo” que se ha de dotar la herramienta para poder salir a producción. De este trabajo también se concretará el calendario estimado en el que se podrán iniciar pruebas, liberar las versiones, etc. El objetivo de esta fase es poder ofrecer a los mediadores una herramienta operativa y útil lo antes posible.

Mi recomendación en este punto es no abarcar demasiado. Es bastante probable que se arranque con una primera fase, que cumpla estos mínimos establecidos y posteriormente existan fases sucesivas, en función de la complejidad de las soluciones consensuadas en la fase de análisis.

Este enfoque coincide con la metodología de desarrollo Agile, que es la que utilizamos internamente en nuestros desarrollos.

4- Plan de despliegue:

Por último se detallará el plan de despliegue, qué pasos se van a seguir para que éste se realice de la forma menos agresiva y culminar la implantación del CRM con éxito. El plan de despliegue contiene los siguientes apartados:

- Selección y arranque de prueba real con grupo piloto.
- Plan de comunicación.
- Despliegue progresivo.
- Análisis de uso.

Es muy importante realizar una buena comunicación, empezar con un piloto de la herramienta para certificar su funcionalidad y finalmente realizar una buena formación para que los usuarios puedan sacar el máximo provecho de esta nueva herramienta.

2. Presentación del plan de implantación

La implantación de un sistema de gestión de CRM no es un proyecto tecnológico, sino una decisión comercial estratégica en cualquier compañía, porque requiere el compromiso de todos los actores para sumir los cambios que se deriven del mismo.

En realidad, en numerosas ocasiones, la implantación de “la herramienta comercial” no es más que la excusa para abordar cambios profundos, o introducir nuevas formas de gestión y un nuevo enfoque para dar un giro a la gestión comercial.

Dicho esto, está claro que todo proyecto de estas características que no cuente con el incondicional apoyo de la dirección general y de la dirección comercial está condenado al fracaso.

Por tanto, para iniciar el proyecto, cuyo principal objetivo es proveer de nuevos métodos y herramientas que sean utilizados por los mediadores, se debe presentar formalmente al comité de dirección de la empresa para que lo acepte. Es muy importante tener clara la misión y visión de la compañía para ir alineados con el plan estratégico de la misma.

En este caso práctico, esta iniciativa forma parte del Plan Estratégico Digital que se elaboró internamente en la compañía.

Desde el inicio tuvo la consideración de Proyecto Estratégico, por el impacto directo en la red comercial y por la transformación que se quiere dar a la gestión del cliente.

El director general de la compañía encargó este proyecto al director de desarrollo por su experiencia en la implantación de CRM en otra empresa del grupo con un resultado de éxito.

El objetivo principal de este proyecto es la implantación de un CRM a uno de los colectivos más integrados en la compañía, los agentes de zona. Estos agentes son los encargados principalmente en el cobro manual de los recibos no domiciliados así como en la generación de nueva producción. La media de antigüedad de este colectivo es aproximadamente de 11 años.

El director de desarrollo aceptó este reto con la premisa de que pudiera realizar una implantación adaptada a las necesidades del colectivo de esta compañía evitando calcar el CRM del resto de las compañías del grupo al tratarse de un desarrollo de negocio distinto.

Se preparó la estrategia de este plan y se presentó al comité de dirección, quien lo aceptó. Una vez aceptado se iniciaron los pasos establecidos en éste y que se explican en los siguientes apartados.

3. Contexto

A la hora de definir los objetivos que se quieren alcanzar, en primer lugar y como eje principal, se han de tener en cuenta el contexto actual del mercado y el contexto de la compañía.

A continuación se describen las situaciones de contexto existentes en el momento de la fase de definición del proyecto, es decir, la del momento del planteamiento de la presente tesis:

- Contexto de mercado
- Contexto de empresa

3.1. Contexto de mercado

El seguro es un sector tradicional desde un punto de vista histórico, pero en la actualidad va mostrando visos de transformación disruptiva.

Todas las compañías realizan nuevas inversiones y muchas de ellas se orientan a la digitalización e impactan en:

- o Canales de distribución.
- o Transformación de canales analógicos a Digitales.
- o Marketing.
- o Big data.
- o Operaciones corporativas.

Las mayores compañías del sector están realizando importantes inversiones en este tipo de iniciativas, persiguiendo un doble objetivo:

- Un ahorro de costes, que provendrá de la mayor eficiencia y la automatización de tareas que hasta entonces se realizaban con procesos y controles manuales.
- Una mayor satisfacción del cliente, que bien percibirá un servicio más rápido por parte de la entidad o bien se sentirá más implicado al poder participar directamente en el proceso (autoservicio).

El rol de los participantes ha cambiado. La sociedad de la información y el cambio que ha supuesto en las relaciones sociales (LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram...) ha dado lugar a un nuevo tipo de consumidor más exigente, más informado y omnicanal.

El cliente puede iniciar el proceso de compra en el canal online de la marca desde su dispositivo móvil y terminar en la tienda física, o viceversa.

Este nuevo consumidor se caracteriza por:

- o Mayor comparativa.
- o Omnicalidad RRSS.

- Personalización de productos.
- Mentalidad cada vez más de servicio y menos de producto.

La transformación digital y los nuevos hábitos de consumo también están llegando al mercado asegurador, impulsando cambios profundos en el modelo de negocio, que afectan a aspectos clave en los procesos y operaciones, los horarios de atención al público o la gestión de personas.

Esto es sólo el principio, porque este mercado estaba hasta ahora dominado por empresas tradicionales que de forma natural suponían una barrera de entrada a nuevos competidores, porque el negocio se basaba únicamente en la gestión del riesgo -donde la regulación es más exigente-, y eso requería del “saber hacer” de unos pocos actores.

Pero ahora el peso de la relación comercial se ha “movido” desde el back-office -la parte técnico-administrativa- hacia el front-office -parte más próxima al cliente-.

El cliente se ha “empoderado” y domina la relación entidad-cliente. Cualquier directivo ya es consciente que hoy pesa mucho más la experiencia del consumidor, y la batalla la ganará quien sepa manejar esta relación de forma eficiente. La contienda se iniciará, sobre todo, con los nuevos conceptos de bróker o intermediación, y el mercado está lleno de ejemplos en los que esto ya ha ocurrido:

Amazon hasta hace unos años era vendedor de libros y multimedia, pero nació en el mundo digital y aprendió a manejar la relación con su cliente. Posteriormente reforzó su capacidad logística, y poco a poco ha estado invadiendo multitud de sectores, ya sea de forma directa o con acuerdos. En su plataforma se puede encontrar a la venta cualquier producto de casi cualquier sector, y la experiencia de servicio es formidable. Por poner un ejemplo, la entrega de producto en grandes capitales se puede hacer sólo 2 horas.

Google hasta hace unos años era un buscador de información, pero también nació en la red, y diversificó sus servicios “no físicos” a diversas aplicaciones: correo (Gmail), mapas (Maps), almacenamiento (Drive), aplicaciones móviles (Play Android...). Hoy domina la tecnología de posicionamiento y la publicidad en internet. Acumula el conocimiento de millones de transacciones y aprende de ello.

Dicen los gurús que tanto una como otra no tardarán en entrar en el sector de seguros, por lo que conviene prepararse.

A continuación se muestran algunos ejemplos de noticias reales publicadas en internet relacionadas con la transformación digital de las empresas.

Gráfico 1. Google y Amazon asustan a las aseguradoras españolas

Google y Amazon asustan a las aseguradoras españolas



MAMEN PONCE DE LEÓN

Actualizado: 11/03/2016 14:22 horas

0 comentarios

La media de españoles proclives a contratar con nuevos operadores supera la europea.

La revolución tecnológica, el cambio de los hábitos de compra en los jóvenes y la aparición de empresas y proyectos capaces de ofrecer soluciones de mercado innovadoras son una mezcla explosiva que sitúa al seguro en una coyuntura nada fácil. Durante años, el reto se veía venir. Pero ahora ya está aquí y no parece que haya vuelta atrás. En este entorno, las aseguradoras españolas no son una excepción. Y tienen motivos de sobra para considerarse amenazadas.

Así queda constatado por el reciente Informe Mundial de Seguros (World Insurance Report 2016), de la consultora Capgemini, realizado en colaboración con la Asociación Europea de Marketing Financiero (EFMA) y a partir de más de 15.000 entrevistas en 30 países. La última entrega de este análisis indica que los jóvenes españoles entre 15 y 34 años (conocidos como Generación Y o *millennials*) están entre los más insatisfechos en la relación con las aseguradoras convencionales. Si a

Fuente: Expansion.com

Gráfico 2. Zurich Seguros incorporará a 150 profesionales para acelerar su transformación digital

Inicio > Secciones > Organizaciones > Organizaciones > Zurich Seguros incorporará a 150 profesionales para acelerar su transformación digital

Zurich Seguros incorporará a 150 profesionales para acelerar su transformación digital

MARTES, 30 DE ENERO DE 2018 22:28 |

Usar puntuación: 0/0

Malo Bueno

Recursos Humanos RRHH Press. Zurich Seguros se encuentra en pleno proceso de incorporación de nuevo talento, con más de 71 contrataciones realizadas en 2017, que se incrementarán hasta las 150 a lo largo de 2018, con el objetivo de reforzar áreas clave para la transformación digital de la compañía, como los departamentos de Siniestros, Empresas, Finanzas y Digital.

En un momento de plena transformación del sector, Zurich apuesta por rejuvenecer su plantilla y digitalizarse mediante la incorporación de talento. En este sentido, un 74 % de las contrataciones entre 2017 y 2018 forman parte de la Generación Y o millennials (nacidos en el periodo 1981-1995), un 24 % de la Generación X (1965-1980) y un 1 % de Séniors (1946-1964).

Destaca la captación de perfiles con competencias digitales, tecnológicas y analíticas, destinados a impulsar la transformación de modelos de negocio y cultural y a adaptarse a la revolución del cliente y del sector.

Actualmente, Zurich cuenta con más de 2.000 empleados en España, 1.350 agentes, 2.656 brókeres y 4.300 puntos de venta asociados. Las nuevas incorporaciones realizadas en 2017 y las previstas para 2018 facilitarán el relevo generacional en la compañía, además de acelerar el cambio de Zurich para responder mejor a las nuevas



Fuente: RRHHpress.com

Gráfico 3. Divina Pastora ya permite la contratación completa online de su seguro de Salud

Por Redacción, 01 de Marzo de 2018, 13:00CET

Divina Pastora Seguros ya permite la **contratación 100% online de los distintos seguros de la gama de Salud** a través de su nueva página web, "una web que ofrece a los usuarios más comodidad, inmediatez y agilidad. De esta forma, y a diferencia de lo que ocurre con otras aseguradoras, los clientes pueden finalizar, si lo desean, el proceso de contratación de su seguro de Salud Completo o Salud Especialistas mediante una clave que le llegará por SMS", según informa la entidad.

Divina Pastora Seguros está inmersa en un **proceso de transformación digital** con el objetivo de avanzar hacia "un contacto más cercano al cliente y ofrecerle más valor. La contratación 100% online es una de las funcionalidades de su nueva web corporativa que se adapta a todos los dispositivos para que su uso sea fácil y sencillo, independientemente de la plataforma desde la que se conecten los usuarios. Con un diseño más moderno acorde a las nuevas tendencias digitales, la nueva web es más intuitiva y ofrece la información de forma más clara que la versión anterior. Incluye, por ejemplo, la calculadora de producto, un servicio para que el usuario pueda calcular él mismo el precio de todos los seguros de la compañía".

Este servicio se enmarca en el compromiso de la aseguradora por adaptarse constantemente a las necesidades y exigencias del mercado. Así, la entidad continúa trabajando en este proceso y próximamente incluirá la **omnicanalidad**, es decir, la posibilidad de que los clientes, aunque inicien el proceso en la web, puedan finalizarlo telefónicamente o incluso a través de la red de agentes de la compañía.

Fuente: ADN del seguro

Gráfico 4. Mapfre anuncia a sus accionistas un ambicioso plan de transformación digital

09 de marzo 15:53 2018 Gema Velasco Blasco Imprimir

Compartir f t G+ S in W +



Mapfre anuncia a sus accionistas un ambicioso plan de transformación digital

Mapfre ejecutó en 2017 más de 200 proyectos en el ámbito de la transformación digital. Es solo el principio. El presidente del grupo, Antonio Huertas, ha anunciado en la junta de accionistas la puesta en marcha de un conjunto de plataformas de innovación y transformación: Mapfre Open Innovation, que incluirá cinco instrumentos. Uno de ellos es una aceleradora, que tendrá como prioridad buscar soluciones nuevas para las necesidades que ya existen relacionadas fundamentalmente con el seguro de Autos, Hogar y Salud. La aseguradora colaborará con start up para el lanzamiento de modelos de negocio que podrán incorporarse en el medio plazo a las iniciativas estratégicas de la compañía.

Fuente: Grupo Aseguranza

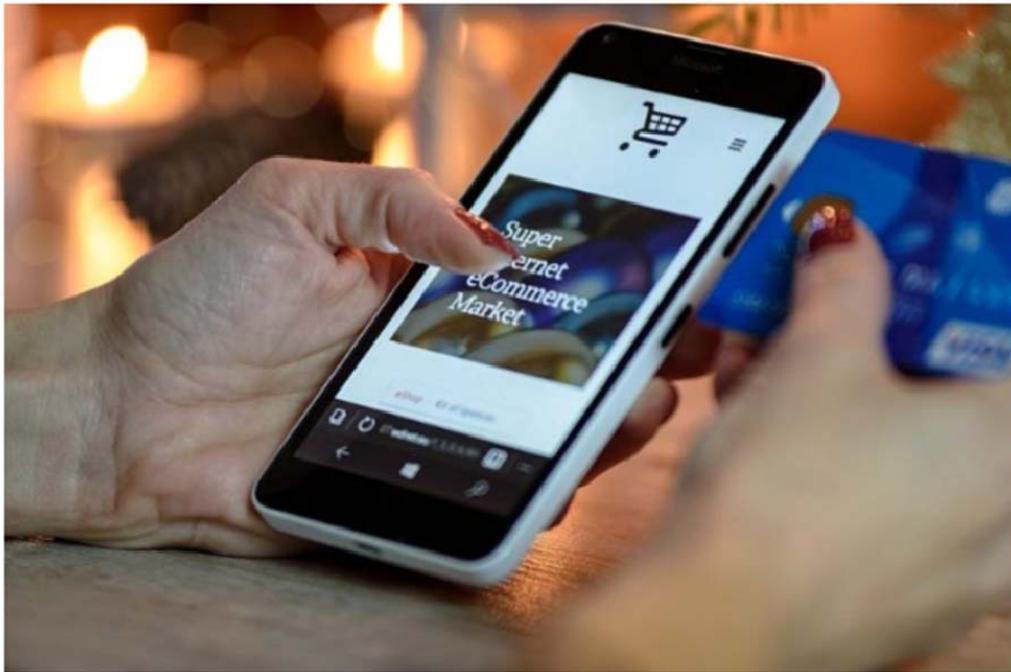
Gráfico 5. Las pymes podrán contratar seguros con Zurich en un minuto

Contratar seguros multirriesgos en menos de un minuto desde el móvil. Esto es lo que podrán contratar pymes y autónomos tras el acuerdo firmado por el **grupo Zurich** con la empresa tecnológica **CoverWallet** para expandir su colaboración en toda Europa.

Fuente: My Pymes

Gráfico 6. El comercio electrónico en España se dispara un 26% y alcanza los 7.700 millones

POR JSL - 6 ABRIL, 2018



La facturación del comercio electrónico en España se ha disparado en el tercer trimestre de 2017 un **26,2% interanual** hasta alcanzar los **7.785 millones de euros**, según los **últimos datos de comercio electrónico** que ha hecho público la Comisión Nacional de los Mercados y las Comunicaciones (CNMC).

Fuente: Perspectiva

3.2. Contexto de empresa

En el caso que nos ocupa se trata de una compañía de carácter tradicional con una fuerte cultura corporativa. Los empleados se sienten identificados con la marca y con la Cultura de Empresa.

A continuación se enumeran las características que mejor definen la compañía:

- Se trata de una compañía orientada a Cliente desde un punto de vista analógico, que hasta el momento ha resultado efectivo.
- Es considerada una empresa aseguradora Multiproducto pero con una clara vocación y especialización en el Seguro de decesos.
- Los modos y las costumbres han sido del todo estables en los últimos años. Por eso ha habido pocos cambios en lo relativo a los procesos y hábitos vinculados a la Actividad Comercial.
- Además se trata de una compañía rentable, solvente y con unos óptimos resultados comerciales en los últimos años.
- Se propicia el contacto personal con el cliente para obtener oportunidades.
- Las herramientas informáticas se utilizan principalmente para la gestión administrativa, pero no se dispone de soporte electrónico para la gestión del cliente.
- A pesar del carácter conservador que ha impregnado siempre la compañía, se detectan ganas de cambio, de evolucionar y modernizarse.

Aspectos a tener en cuenta:

La historia demuestra que un pasado exitoso no garantiza un futuro prometedor y menos aún en un entorno tan cambiante como el actual. Factores como los descritos en el apartado anterior hacen evidente que no podemos esperar. Hay que prepararse para el futuro.

Una fuerte cultura corporativa, e intensa identificación con un modo de trabajar, es una fortaleza, pero al mismo tiempo puede representar una resistencia, que puede volverse en contra si no se realiza una correcta gestión del cambio en el proceso de implantación de cualquier nueva herramienta de trabajo. Se deben evitar pensamientos como: «nos ha ido bien sin esto» «no lo necesitamos» propiciando otros como «podemos mejorar» «necesitamos actualizándonos manteniendo nuestra esencia»

4. Objetivos

Los cambios son ya continuos e imparables y las empresas que se dirigen al público final deben adaptarse al nuevo paradigma.

En este sentido surge la necesidad de replantearse ciertas metodologías de trabajo y es mejor hacerlo ahora que los resultados son favorables.

De esta manera, se presenta una oportunidad de abordar una evolución en el modo en el que la compañía se relaciona con los clientes y tratar de sacarle el máximo partido a los contactos presenciales con los clientes, por lo tanto, se debe aprovechar dicha situación.

Los objetivos que se persiguen en el proceso de transformación digital de la actividad comercial son:

- Mejorar los resultados comerciales: Partiendo de una mejora en las productividades y manteniendo las mismas políticas de suscripción y control de riesgo.
- Mejorar la experiencia de cliente: Profundizar en sus necesidades y obtener más información en tiempo real. Esta actividad favorecerá la personalización de la oferta.
- Aumentar la eficiencia en los procesos comerciales: Abordando paulatinamente integraciones en la herramienta digital del comercial.
- Estimular y motivar el talento comercial: Se aprovechará el momento para dinamizar el colectivo.

En definitiva, se abre ante la compañía una ventana de oportunidades que invitan a aprovechar el momento.

No se trata únicamente de un proyecto de cambio en la herramienta de gestión comercial, se trata de un momento disruptivo en la manera de trabajar. Es una oportunidad, porque no hay muchos momentos de estos en una empresa, por lo que se quiere aprovechar el contexto para “modernizar” toda la gestión comercial. Pero también supone un riesgo adicional, por las expectativas que generará el proyecto.

Esto quiere decir que debe tenerse especial cuidado en especificar e informar de los productos o beneficios que se derivarán del proyecto. Me explicaré con mayor detalle: En las fases iniciales de toma de requerimientos ya hemos detectado una carencia importante en las herramientas comerciales disponibles para el agente. Este proyecto debe proveer las herramientas de soporte para mejorar el contacto con el cliente y acumular el conocimiento derivado de esta relación. Como valor añadido a este soporte trabajaremos en llevar a la herramienta la información relevante ya disponible en los sistemas centrales para que el agente pueda trabajar con mayor autonomía.

Sin embargo queda fuera del alcance de este proyecto la modernización de las herramientas necesarias para confeccionar la oferta de seguro, así como para gestionar las operativas de negocio (cambios de datos bancarios, suplementos, nuevas operaciones, etc.).

Estas funcionalidades, en el caso de estar ya disponibles en el portal, las enlazaremos desde el CRM, para que la experiencia del usuario sea cómoda y ágil. Pero en caso que estas operativas no estén disponibles en entorno web (p.ej. si únicamente están disponibles en emulador AS400) no será posible enlazarlas, y la operativa deberá completarse en otro punto del proceso.

Por ello la apuesta es la de analizar al colectivo de agentes de zona profundizando en sus necesidades buscando una personalización en la herramienta digital. La red comercial debe participar en la creación, debe sentirla suya desde el primer minuto. En caso contrario se tendería a un posible escenario de escaso uso. Con lo que ello supondría en cuanto a coste económico, estancamiento y desmotivación.

Es importante acompañar este plan con presencia en sucursales y comenzando a generar una ambiente propicio para la gestión del cambio.

5. Fase de recogida de requerimientos

Este apartado describe cómo se ha llevado a cabo la fase de recogida de requerimientos para el caso práctico en el que se basa esta tesis.

El objetivo fundamental de esta fase es conocer bien la realidad operativa de la Red Comercial de la compañía, en este caso, comenzando por Agentes de Zona.

Para ello se han aplicado técnicas de investigación cualitativas que permiten extraer la máxima información, y complementarla con encuestas. Estas técnicas son:

- Focus Group.
- Entrevistas Abiertas en Profundidad.
- Observación.
- Acompañamientos reales.
- Encuestas.

Este ejercicio de convivencia con los mediadores ha permitido aproximarnos a la realidad del día a día, y descubrir aspectos que no se hubiesen manifestado en un guion escrito.

Además, los agentes que participan en la toma de requerimientos de la herramienta también colaboran en la definición los requisitos mínimos del producto. Trabajando de este modo, se consiguen otros aspectos positivos como potenciar los sentimientos de pertenencia y fomentar las dinámicas colaborativas.

Finalmente este ejercicio ha resultado fundamental para determinar una variable que inicialmente no creíamos tan determinante, la “movilidad”. La experiencia nos ha servido, por ejemplo, para vivir en nuestras carnes el esfuerzo físico que representa subir un cuarto piso sin ascensor, o encontrarte casualmente con otro cliente de camino a una visita programada.

5.1. Consideraciones

El colectivo

Antes de empezar a recoger requerimientos, se deben conocer las singularidades que definen el colectivo al que va dirigida la implantación. Es importante conocer sus características a la hora de decidir cómo se han de enfocar los focus groups, las entrevistas, etc., así como establecer quien participará y de qué forma.

El colectivo del caso que nos ocupa reúne las siguientes particularidades:

- Tienen una antigüedad media de colaboración con la compañía de 11 años, por lo tanto es un colectivo de gran estabilidad.
- Altamente identificado con una forma de trabajar no digital.

- Dada su antigüedad, tienen una fuerte identificación con la cultura corporativa de la compañía.

Los Kpis

Cabe considerar también, que es preciso disponer de Kpis previamente definidos, que permitan conocer, en el futuro, los beneficios obtenidos con el uso de la nueva herramienta para los mediadores. Para ello se utilizarán el número de ventas netas totales en 2017 junto con el número de mediadores del colectivo (agentes de zona) obteniendo el número de ventas netas por agentes al mes.

Con el valor obtenido se verifica que hay margen para incrementar la productividad.

Muestra representativa

Es muy importante tener en cuenta que la elección del conjunto de mediadores implicados en el inicio del proyecto resulta clave, ya que éstos serán “embajadores” del proyecto. Por ello es imprescindible realizar un correcto apoyo presencial y un seguimiento continuo para tener éxito.

Para escoger el grupo que participará en la obtención de requerimientos, se ha tenido en cuenta que cada zona territorial tiene sus peculiaridades respecto a las demás, dadas las diversidades culturales de nuestro país. Por ello, se han llevado a cabo todas las actividades que forman parte del proceso de recogida de información en las distintas zonas geográficas. A demás, en cada una de ellas se han escogido mediadores de distintas sucursales. Esto nos ha permitido, por una parte, conocer aspectos diferenciados, no sólo territoriales, sino que también a nivel de gestión. Por otra parte permitirá que se distribuya de forma expansiva el proceso del proyecto mostrando el interés de la compañía en escuchar a todo el territorio.

En concreto se ha llevado a cabo esta fase en 5 zonas:

- Zona Cataluña.
- Zona Norte.
- Zona Levante.
- Zona Centro.
- Zona Andalucía.

Objetivo

El objetivo es recoger información y conectar con todos los puntos de vista para detectar las claves y las oportunidades sobre las que trabajar en las siguientes fases.

Alcance

Para la recogida de requerimientos se hizo toma de contacto directo con un 10% del colectivo de agentes. Se considera que se trata de un porcentaje suficientemente representativo para poder profundizar en su modo de trabajo y su realidad diaria.

El alcance de esta fase ha consistido en realizar en cada zona:

- 1 Focus Group con unos 8-9 mediadores.
- Entre 1 y 2 acompañamientos.
- Unas 9-11 encuestas

La actividad ha resultado muy fructífera dado que se ha aprovechado para obtener el máximo de información. Con este tipo de dinámicas se genera mucha energía positiva, se propicia el espíritu colaborativo y abierto y, como consecuencia, afloran muchas ideas nuevas, opiniones y un número elevado de nuevos planteamientos.

La siguiente tabla resume las acciones llevadas a cabo aplicando las metodologías de recogida de requerimientos anteriormente enumeradas.

Tabla 1. Resumen metodológico

PERFIL	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN			
	Focus Group	Entrevista en profundidad	Acompañamiento	Cuestionario
Director de Zona		5		5
Director de Oficina		5		5
Agentes de Zona	5		5	42
Instructor/formador		5		5
Total	5	15	5	57

Fuente: elaboración propia

El desplazamiento a cada zona ha tenido una duración media de dos días en los que:

- Se realiza un Focus Group
- Tres entrevistas en profundidad
- 1 Acompañamiento
- En torno a 11-13 encuestas

5.2. Definición e historia de Focus Groups

El grupo focal (focus group en inglés) (no confundir con el "grupo de discusión") es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales. Se suele considerar técnicas cualitativas todas aquellas distintas a la encuesta y al

experimento. Álvarez y Jurgenson (2009) especifican que se trata de un grupo artificial (ya que no existe ni antes ni después de la sesión de conversación), en el que se utiliza un determinado grupo de personas. Según Sampieri, Collado y Lucio (2010) lo ideal es utilizar entre 3 y 12 personas para que el grupo de enfoque sea efectivo, con un moderador, investigador o analista; encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Su labor es la de encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio y, de este modo, da a la técnica su nombre en inglés ("grupo con foco"). Así mismo según Sampieri, et al (2010) el moderador también es el encargado de crear un ambiente relajado e informal, en donde las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones. Normalmente los grupos focales requieren cerca de dos horas para cumplir su tarea.

Los grupos focales son utilizados para enfocarse o explorar un producto o una categoría de productos en particular (o cualquier otro tema de interés para la investigación). Durante una sesión de un grupo de discusión se alienta a los participantes a discutir acerca de sus reacciones ante conceptos de productos y servicios, o ante nuevas campañas de comunicación de marketing o publicidad. Los participantes de estos grupos se reclutan de acuerdo con un perfil del consumidor, cuidadosamente elaborado en forma de cuestionario y que se conoce como cuestionario de selección. En el mundo del marketing, las sesiones de grupo son una herramienta muy importante para recibir retroalimentación de diversos temas concernientes a la mezcla de mercadotecnia. En particular se utiliza para detectar deseos y necesidades en cuanto a envasado, nombres de marcas o test de conceptos. Esta herramienta puede dar información valiosa acerca del potencial de un concepto, un eslogan o un producto en el mercado.

Con el grupo focal se indaga en las actitudes y reacciones de un grupo social específico frente a un asunto social o político, o bien un tema de interés comercial como un producto, servicio, concepto, publicidad, idea o empaque.

Sin embargo, el grupo focal tiene desventajas. El entrevistador tiene poco control sobre el grupo y en ocasiones se pierde tiempo en asuntos de poca trascendencia. Por otra parte el análisis es complejo ya que depende de los estilos de comunicación a la par con las reacciones no verbales de los participantes.

Los grupos focales tienen una larga historia y fueron utilizados durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) para examinar la efectividad de la propaganda. El sociólogo director asociado Robert K. Merton estableció grupos focales en la Oficina de Investigación Social Aplicada en los Estados Unidos antes de 1976. El psicólogo y experto en marketing Ernest Dichter acuñó el término "grupo focal" antes de su muerte en 1991.¹

¹Definición de Focus group. https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_focal

5.3. Aplicación del Focus Group

Como bien se ha comentado en el apartado de consideraciones, se ha de realizar estas sesiones con un máximo de 9 integrantes. Éstos pertenecen a diferentes sucursales. De esta forma podremos obtener información variada por la particularidad en la forma de trabajar de cada sucursal.

En estas reuniones es imprescindible que no participe ningún cargo directivo para que los participantes se sienta libres de poder expresar sus opiniones.

Para poder realizar estos focus group de forma ordenada se ha preparado un documento que servirá de guía para el moderador.

Una de las primeras preguntas que se realiza antes de empezar es si saben a qué están convocados, para qué y qué creen o han oído sobre este proyecto de implantación. El objetivo principal de estas preguntas es saber un poco lo que esperan, las expectativas que hay y los posibles miedos que puedan tener.

A continuación el moderador se presenta personalmente y se les explica abiertamente el objetivo del proyecto así como las técnicas de investigación que se están utilizando, el funcionamiento de esta dinámica de grupo, los objetivos perseguidos, la organización y el papel de los y las participantes.

Es muy importante recalcar la necesidad de que participe todo el mundo. Dejar claro que no se trata de una evaluación de cometidos, queremos conocer la opinión de todas las personas de la empresa, ellos han sido elegidos como trabajadores representativos por la función que desempeñan.

No hay respuestas correctas ni incorrectas, se expone que es muy importante la sinceridad y la espontaneidad.

El moderador ha de destacar el objetivo de mejora que se persigue con la investigación y que su participación es imprescindible por lo que cuanta más información faciliten mucho mejor para realizar la recogida de necesidades y su posterior análisis.

Para agilizar la dinámica y no perder ninguna información, se explica a los participantes que no se van a tomar notas escritas sino que se va a utilizar una pequeña grabadora. Posteriormente se realizará la transcripción de ésta por un empleado de la compañía sin tener en cuenta los nombres ya que sólo se escucharán voces. Esto permite al moderador poder concentrarse en la dinámica y obtener mucha más información.

La primera intervención que se les pide a los participantes es que se presenten diciendo su nombre, la antigüedad que llevan en la compañía, su experiencia y todo aquello que consideren relevante.

Se ha dividido la dinámica en 5 bloques sin contar el de presentación:

- 1- Valoración y percepción de la compañía.
- 2- Organización de tareas.
- 3- Desempeño de funciones.
- 4- Proceso de digitalización.
- 5- Despedida.

En los siguientes apartados se describe cada uno de los bloques.

5.3.1. Valoración y percepción de la compañía

En el presente bloque pretendemos conocer la actitud de los agentes de zona ante la compañía.

Se explica que vamos a hablar en las siguientes horas de aspectos relacionados con su día a día, la organización del trabajo, etc. pero antes de todo se les comenta que nos gustaría conocer qué opinión tienen, a nivel amplio, de la compañía para la que trabajan siguiendo como apoyo las siguientes preguntas:

- ¿Cómo definiríais vuestra compañía en relación a:
 - su imagen?
 - su notoriedad / conocimiento en su ámbito de trabajo?
 - su estrategia comercial?
 - su cartera de productos?
- Cuáles son las herramientas de comunicación con las que cuenta:
 - Documentación comercial.
 - Página web.
 - Otros.
- Su posicionamiento como compañía:
 - Con productos competitivos.
 - Cercana a sus asegurados.
 - Adaptada a los cambios del mercado.
 - Con productos / garantías innovadoras.
 - Digital vs analógica.
- Sus fortalezas y sus debilidades: En este punto se pregunta qué fortalezas caracterizan la compañía y por supuesto las debilidades. Deben intervenir todos los participantes y el moderador toma nota de las que van surgiendo.

El moderador, a partir de las fortalezas y debilidades previamente definidas procede a debatir con los participantes exponiendo una serie de cuestiones.

Teniendo en cuenta las fortalezas:

- ¿Las empleamos adecuadamente para reforzar la actividad comercial (vender, fidelizar, recuperar) de la compañía?
- ¿Hay fortalezas de la compañía que deberían de tener más protagonismo en nuestra estrategia comercial? ¿Cuáles?

Deteniéndonos en las debilidades:

- ¿Cuáles diríais que son las más destacadas?
- ¿Cuáles suponen una mayor dificultad para el desarrollo de la actividad comercial?
- ¿Qué estrategias consideráis que podrían desarrollarse desde la compañía para solventar o contrarrestar estas debilidades?

Es importante establecer una jerarquía según su importancia y sobre todo conocer las demandas orientadas a potenciar las fortalezas y combatir las debilidades.

Para terminar este bloque, se les pregunta sobre:

- ¿Qué creéis que los clientes opinan de la compañía?
- ¿Qué compañías identificáis como competidoras? ¿Por qué motivos éstas y no otras?
- Definir de forma rápida con una sola palabra la compañía.

5.3.2. Organización de tareas

En este bloque pretendemos conocer el desempeño de las labores desarrolladas en la actualidad por los agentes de zona de la compañía, desde lo cotidiano, habitual, hasta lo ocasional, esporádico.

El objetivo de esta parte de la reunión es conocer cómo entienden los diferentes agentes de zona el desempeño de su labor, sus cometidos principales y el grado de organización de los mismos.

Deben intervenir obligatoriamente todos los participantes.

Para comenzar, se intenta entre todos construir un día “normal” de un agente de zona de la compañía. Vamos a centrarnos en las tareas habituales, en el día a día de su actividad.

Evidentemente no todos tienen exactamente la misma operativa y no todos los días se hacen las mismas cosas, el objetivo es conocer las principales labores desarrolladas. Vamos a empezar de forma cronológica e

intentando ser ejecutivos, sin enrollarnos. ¿Cuántas veces van a la oficina a la semana? ¿Una vez allí que hacen?

De todas estas actividades que han mencionado se les pregunta ¿cuáles diríais que son las más:

- frecuentes, las que necesariamente realizáis a diario?
- las más importantes para la organización de vuestro cometido?
- las más importantes para el negocio?

Es importante conocer también en qué días del mes trabajan con mayor intensidad y qué días tienen una carga de trabajo menor. Solicitando que nos describan cuál es su cometido en esos días de mayor y menor carga.

Posteriormente vamos a centrarnos en la relación que tienen con el resto de las personas que trabajan en la oficina:

- ¿Quiénes son, concretamente?
- ¿Qué relación tiene vuestra actividad con la de ellas?
- ¿Cómo os coordináis con el resto del personal de la oficina?
- ¿Qué mecanismos empleáis en la oficina para dar cuenta de la organización de vuestra actividad, vuestros resultados, etc...?

En términos generales ¿estáis satisfechos con la forma en la que está organizada vuestra actividad?

- ¿Diríais que actualmente es la mejor forma de organizar la vuestra actividad?
- ¿En qué aspectos creéis que podría mejorarse:
 - en cuanto a distribución de tareas?
 - en cuanto a nivel de conocimientos?
 - en cuanto a cualificación / formación?
 - en cuanto a equipamiento, acceso a la información, material comercial...?
 - en cuanto a relaciones con otros ámbitos de la compañía (dirección de zona, servicios centrales, departamentos...)?
 - en cuanto a relación con las personas de la empresa con las que desarrollamos nuestro día a día, tanto en la oficina como en la zona, la territorial, sucursales,...
- ¿Dirías que tienes los medios necesario para hacer tus funciones de forma ágil y rápida?

En este punto es donde les pedimos que imaginen que podemos escribir una carta a los reyes magos:

- ¿Qué le pedirías para poder ser más ágil, rápido, productivo y eficiente en tú día a día?

- ¿y a nivel de procesos internos se te ocurre algún cambio que podrías repercutir en una mejora clara respecto a la forma de trabajar actual?
- ¿Qué material e información lleváis siempre que vais a visitar a un cliente? en otras palabras ¿cuáles son los elementos sin los que no podéis salir de casa para hacer vuestro trabajo?
- ¿creéis que se exprime y se saca todo el partido a vuestras visitas a clientes?
- ¿cómo se podría sacar más partido?

5.3.3. Desempeño de funciones

En el presente bloque pretendemos conocer la valoración que realizan los agentes de zona de su desempeño.

Centrándonos en su actividad concreta, procedemos a hablar de sus percepciones, valoraciones y necesidades respecto al desarrollo de la misma. Concretamente:

- ¿Diríais que contáis con los recursos suficientes como para realizar adecuadamente vuestras funciones? ¿Qué echáis en falta...
 - a nivel formativo?
 - a nivel relacional (comunicación con el resto de personas que colaboran con la empresa)?
 - a nivel de medio tecnológicos?
 - etc.
- ¿Contáis con el apoyo suficiente por parte de la dirección de oficina, la zona y servicios centrales para el desempeño adecuado de vuestras funciones?
- ¿En qué aspectos podría mejorar?

Otro aspecto muy importante es la organización interna de la actividad.

¿Qué opinión os merece...

- ...la actual organización de funciones en la estructura comercial de vuestras respectivas oficinas?
- desde vuestra experiencia directa ¿es una organización eficaz para lograr el mejor desempeño comercial?
- existe una adecuada definición de las funciones a desarrollar y los objetivos a cumplir por vuestra parte?
- cómo creéis que podría mejorarse esta organización con miras a conseguir...
 - mayor eficacia comercial?
 - mayor eficiencia organizativa (adecuado cumplimiento de las funciones)?
 - mayor satisfacción vuestra en el desempeño de vuestro trabajo?
 - mayores de venta por persona/mes

5.3.4. Proceso de digitalización

En el presente bloque pretendemos conocer qué información utilizan, cómo la utilizan y como creen que se podría digitalizar, es decir, qué debería ofrecer la nueva herramienta.

Nos interesa conocer cómo definen la relación que se establece con los clientes en su trabajo.

¿A través de qué canales con comunicáis con ellos

- teléfono?
- redes sociales?
- whatsapp?
- otros...?

Saber en general los clientes con los que tratan si son digitales o analógicos? y si los agentes se consideran digitales o analógicos? ¿por qué motivos?

Queremos conocer cuando visitan a un cliente para cobro o presentación de producto qué documentación/información tienen que llevar encima de forma imprescindible.

Si en la oficina tienen un ordenador asignado para ellos si creen que trabajan de un modo digital o analógico.

¿Qué información/documentación creen que sería útil el contar con ella digitalizada? Es importante profundizar en este aspecto dada la importancia que tiene de cara a la herramienta a implantar.

Pensando en su día a día, haciendo un ejercicio de imaginación en el que podéis contar con información digitalizada para su trabajo:

- ¿Cuál sería para ellos imprescindible?
- ¿bastaría con tenerla en el ordenador de la oficina o deberían contar con ella en movilidad?
- ¿qué es para ellos un crm? ¿Qué esperan encontrar?
- ¿hasta qué punto es importante el contar con información en movilidad para ellos?
- si contasen con información digital pero no en movilidad sino en ordenador de la oficina, ¿sería útil?
- si lo más útil es contar con un dispositivo móvil y contar con información digital. ¿cómo se lo imaginan?
- Debatir si realmente les ayudaría en su trabajo. ¿En qué concretamente?
- ¿serían más productivos? ¿por qué motivos?
- ¿les ayudaría a generar más oferta y por lo tanto a vender más? ¿por qué motivos?
- volviendo a la información imprescindible que deberían encontrar en una herramienta digital.

- ¿Qué tipo de información debe tener en cuanto a pólizas?
- ¿y en cuanto a recibos?
- ¿y en cuanto a información de cliente?

Por último les pedimos que se imaginen que pueden organizar a los clientes en este CRM, es decir hacer grupos y segmentaciones de clientes que les faciliten el trabajo. Por ejemplo dar un botón y que salgan los clientes con algún siniestro en el último año o clientes de decesos sin seguro de hogar.

- ¿Qué tipo de listas y segmentaciones les gustaría tener para sacarle el máximo partido?

5.3.5. Despedida

En este bloque se les indica que esto ha sido todo dándoles las gracias por su colaboración.

Se les pregunta por último si hay algún tema o cuestión sobre el que quieran que volvamos, realizar algún comentario o profundizar en mayor medida.

Lo importante es ver que no les ha quedado ninguna duda sobre el proyecto que se está realizando y que ellos forman parte de él. Al haber realizado esta dinámica con agentes de diferentes sucursales facilita que ellos den a conocer a sus compañeros todo lo trabajado.

Se aprovecha para explicar las siguientes fases indicando que antes de realizar la implantación para todos los agentes se va a escoger un grupo reducido para realizar una prueba piloto. Se les explica que para que este proyecto tenga éxito es importante que no sólo utilicen la herramienta para consultas sino que también tiene que utilizarla para registrar actividad, información de clientes, oportunidades, etc.

Del uso que hagan dependerá del éxito y de poder ir avanzando en futuras fases para añadir más funcionalidades.

Siempre salen voluntarios para la fase piloto sin la necesidad de solicitarlos.

Se reparte la encuesta anónima para cada uno de los participantes que ha de rellenar y entregar in situ.

5.4. Entrevistas

Se trata de realizar entrevistas abiertas en profundidad a diferentes perfiles de la compañía que interaccionan de alguna forma con los agentes de zona. Pueden ser Directores de zona, directores de sucursal, administrativos, formadores, etc.

Son entrevistas que se realizan siguiendo un guion preparado anteriormente. Éste consta de 5 bloques en los que se pretende obtener información similar a la de los focus groups:

- 1- Valoración y percepción de la compañía.
- 2- Organización de tareas.
- 3- La red comercial.
- 4- Desempeño de funciones de agente de zona.
- 5- Despedida.

En los siguientes apartados se describe cada uno.

El mecanismo para tomar notas es el mismo mediante una pequeña grabadora que posteriormente se transcribe.

De la misma forma que se ha realiza en la dinámica de grupo, se presenta el moderador y explica el proyecto, el objetivo de estas entrevistas y del resto de fases.

Se recalca que el objetivo principal es implementar una herramienta de abajo a arriba contando con la información y opinión de los futuros usuarios de ésta, en vez de que la dirección de la empresa decida directamente que herramienta y con qué funcionalidades va a ser la que han de utilizar y adaptarse los agentes.

5.4.1. Valoración y percepción de la compañía

En este bloque se solicita al entrevistado que explique la antigüedad en la compañía, itinerario desempeñado en la compañía y su experiencia anterior.

Se le pide que verbalice con sus palabras, en función del trabajo que desempeñas, de su día a día. Qué es para él la compañía, cómo la definiría y finalmente si tuviera que definirlo con una palabra, cuál sería?

Conocer cómo le gustaría que fuera la compañía, su ideal y cómo la definiría.

Que nos describa los valores que cree conforman y definen la compañía.

Si echa de menos algún valor/característica/adjetivo que cree que, o bien la empresa no tiene o no fomenta. ¿Cuál o cuáles serían?

Pensando en dentro de 10 años ¿Dónde ve a la compañía?

Por último comentar que cree que opinan los clientes de la compañía y qué compañías identifica como competencia.

5.4.2. Organización de tareas

En este bloque pretendemos conocer el desempeño de las labores desarrolladas en la actualidad por el entrevistado de la compañía, desde lo cotidiano, habitual, hasta lo ocasional, esporádico.

Se pregunta si sus responsabilidades están correctamente delimitadas respecto a las responsabilidades de otros departamentos/Áreas así como si cree que el resto de departamentos / áreas con los que se relaciona tienen claras sus competencias y funciones.

Si considera que está suficientemente documentado el flujo competencial y de relaciones y responsabilidades de su área/departamento en relación al resto de departamentos de la compañía.

En este ámbito de competencias, responsabilidades y relaciones con otros departamentos/empresas del grupo. ¿Qué mejoraría? ¿En qué incidiría?

Por último se le pide que imagine que la compañía es un lienzo en blanco, si dependiese de él y pensando en lo que conoce de la compañía y sus responsabilidades en ella ¿Qué mejoras/cambios introduciría en la compañía para mejorar en eficacia y eficiencia?

5.4.3. La red comercial

En este bloque pretendemos conocer su opinión respecto al funcionamiento de la red comercial. Conocer qué es para él la red comercial de la compañía.

De la misma forma que se ha trabajado en el focus group, se le pregunta sobre cuál sería para él la máxima fortaleza de la red comercial y la máxima debilidad.

Nos interesa conocer su opinión sobre qué palanca o palancas cree que se deberían accionar para que se mejore la eficacia o eficiencia de los resultados.

Le pedimos que nos jerarquice las siguientes variables de más a menos importantes para lograr que la red comercial obtenga mejores datos de ventas.

- Un buen producto diferenciador en garantías.
- Un buen producto similar a competencia pero más económico.
- Imagen de marca reconocida por parte de la compañía.
- Formación y cualificación de los auxiliares.
- Retribución de los auxiliares.
- Estabilidad laboral de los auxiliares.
- Seriedad, confianza, cumplimiento de lo pactado, excelencia.

Nos ha de citar cada una de las figuras de la red comercial, su cometido y como interactúa con ella.

Por ejemplo: Coordinador: Cometido/ interacción.

Por su conocimiento de la red si cree que sobre o falta alguna otra figura en la red comercial y si cambiaría el cometido de alguna de ellas.

Bajo su punto de vista a nivel de medios qué se puede cambiar/mejorar o añadir para que la red comercial obtenga mejores resultados.

¿Considera que su zona está correctamente dimensionada? ¿Por qué opina así?

Bajando a lo concreto ¿Qué cambiaría del sistema retributivo y condiciones económicas de la red para mejorar su rendimiento?

¿Considera que están correctamente documentado y estructurado las funciones y roles que desempeña cada perfil en las agencias? ¿Qué mejoraría en este aspecto?

¿Qué es para él un CRM? ¿Qué espera de él? ¿En qué cree que le va a afectar en su día a día?

¿Qué cree que espera la red comercial del CRM?

¿Qué tipo de información imprescindible cree que debe tener?

¿Qué características mínimas cree que debería tener para lograr una buena aceptación desde el inicio?

¿Cómo es la relación profesional que mantiene con la red comercial? Por ejemplo con los Agentes de Zona. ¿A qué nivel se relaciona con ellos? ¿Qué información tiene de su trabajo? ¿Qué información le gustaría tener que actualmente no tiene? ¿Y con el resto de figuras?

5.4.4. Desempeño de funciones de Agentes de zona

En este bloque pretendemos que nos describa lo que conoce del desempeño de las labores desarrolladas en la actualidad por los agentes de zona de la compañía, desde lo cotidiano, habitual, hasta lo ocasional, esporádico contestando las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las funciones de un Agente de Zona?

¿Con qué figuras de la oficina se relaciona sobre todo?

¿Qué tipo de información de cliente maneja para realizar su trabajo?

¿Qué cree que esperan del CRM? ¿Qué debería tener el CRM para que les fuera realmente útil?

¿Aproximadamente cada cuanto pasan por la oficina los agentes de zona?

Si tuviera que describir a este colectivo, ¿cómo lo haría?

¿Cree que son más analógicos o digitales?

¿Tendría sentido que en una primera fase el CRM para los agentes de zona fuera una aplicación de escritorio sin ser móvil? ¿Por qué no?

¿En qué espera que le pueda ayudar el CRM a un agente de zona?

Para él pero pensando en el trabajo de Agente de Zona, ¿qué tipo de información imprescindible debería tener el CRM?

Pensando en diferentes segmentaciones o listas de clientes como por ejemplo: Asegurados de decesos sin seguro de hogar o asegurados con algún siniestro en el último año. ¿Qué tipo de listas y segmentaciones pueden ser de mucha utilidad a los agentes de zona en el CRM?

5.4.5. Despedida

De la misma forma que en la dinámica de grupo, en este bloque se les indica que esto ha sido todo dándoles las gracias por su colaboración.

Se les pregunta por último si hay algún tema o cuestión sobre el que quieran que volvamos, realizar algún comentario o profundizar en mayor medida.

Se reparte la encuesta anónima que ha de rellenar y entregar in situ.

5.5. Acompañamientos

Ésta es una de las técnicas más importantes dado que nos ayudará a ver en la práctica todo aquello que nos cuentan los agentes de zona.

La realidad es que, aunque te expliquen los agentes de zona, y sus responsables, como es su trabajo, hay cosas que hasta que no las ves en directo no se comprenden de la misma forma.

El objetivo es acompañar durante una tarde a un agente de zona a realizar sus tareas.

Se aprovecha el acompañamiento para obtener de una forma más informal, sin grabación alguna ni toma de notas, toda la información que se pretende obtener en los focus groups pero de forma más personalizada.

Nos interesamos por saber cuánto tiempo lleva con la compañía, que ha desempeñado, el tiempo que lleva de agente de zona.

Le pedimos que nos explique cómo se organiza su día a día. Cuantas veces va a la semana a la sucursal, para qué.

Nos enseñan la documentación que llevan, cómo la llevan.

Por otra parte nos explican el tipo de clientes que tienen previsto visitar y sus peculiaridades. La información que le solicitan los clientes. Cómo se comunican con ellos.

Mediante los acompañamientos podemos observar las dificultades a las que se enfrentan, las interacciones que han de realizar con la sucursal.

Por último también les pedimos que nos digan en qué creen que les podría ayudar una herramienta y cómo tendría que ser ésta.

5.6. Cuestionarios

Este cuestionario tiene como objetivo ayudarnos a configurar la transformación digital de la actividad comercial de la compañía.

Es por ello muy importante que contesten todos los participantes a cada cuestión, tanto los de los focus groups como los entrevistados, reflexionándola previamente, intentando que sus respuestas se acomoden plenamente a su situación en la empresa, a su experiencia, a sus percepciones y a sus opiniones y valoraciones personales.

Se les pide que se expresen con total libertad, que esta encuesta es totalmente anónima y la información en ella recogida será tratada con la más absoluta confidencialidad.

Se trata de una encuesta para obtener datos cuantitativos para el desarrollo del análisis posterior.

Consta de 4 bloques:

- 1- Organización.
- 2- La compañía.
- 3- Desempeño de funciones.
- 4- Transformación digital de la actividad.

Las preguntas de los tres primeros bloques se enumeran una serie de aspectos cada uno de ellos en una escala de 1 a 5 en la que 1 es la valoración más negativa y 5 la más positiva.

El bloque 4 está pensado para cuantificar lo ya comentado tanto en el focus group como en la entrevista. Se trata de preguntas muy concretas dónde se ha de decidir una única opción. En alguna de ellas se pide que se argumente la respuesta dada.

Por último se les pregunta qué le pedirían a un CRM pensando en su trabajo.

6. Fase de análisis

Una vez recogida toda la información, se analizará y se obtendrán las conclusiones. De aquí saldrán las descripciones de las funcionalidades de las que se ha de dotar la herramienta. En esta fase también se han de poner de acuerdo el departamento de marketing con el departamento de CRM de informática para consensuar qué funcionalidades son factibles y cómo se van a llevar a cabo.

Esta fase persigue la identificación de ideas sobre las que construir posibles soluciones pensando en las necesidades de los usuarios a los que se ha de dar respuesta. Se deben llevar a cabo las tareas que permitan:

- Entender las necesidades del usuario. Generar ideas sobre soluciones a problemas reales: nuevos servicios o productos, acciones e iniciativas de mejora o transformación.
- Seleccionar: Seleccionar las ideas sobre las que construir propuestas de valor.

La parte cualitativa se ha obtenido de las entrevistas en profundidad y de los focus group de cada zona, de ahí se han extraído las ideas clave que se enumeran en los siguientes apartados (ver resultados de la investigación cualitativa).

La información cuantitativa debería partir de los cuestionarios o encuestas. En nuestro caso de los 57 cuestionarios realizados en las zonas. Sin embargo por motivos de calendario no podríamos concluir este apartado a tiempo, ya que el periodo de recogida de los cuestionarios para este proyecto se prolongará hasta agosto de 2018.

Por este motivo partiremos de un cuestionario muy similar, que se solicitó hace pocos meses (en diciembre 2017) a una entidad de unas características similares. A efectos metodológicos seguiremos el mismo procedimiento (ver resultados de la investigación cuantitativa).

6.1. Resultados de la investigación cualitativa

Se han realizado 5 dinámicas de focus group y 15 entrevistas en profundidad. Por motivos de confidencialidad de todas estas entrevistas y dinámicas se han seleccionado 1 dinámica y 3 entrevistas, que constituyen una muestra suficientemente representativa para poder desarrollar las conclusiones.

En todos los casos toda la información se grabó utilizando un soporte magnético y se transcribió a soporte escrito para poder analizarlo en detalle.

A través de una pregunta de tipo abierto y respuesta espontánea solicitamos a los entrevistados que nos indicasen con sus palabras qué valor les aportaba trabajar con el CRM en el día a día.

Antes de entrar en la codificación de las respuestas hagamos un primer análisis cualitativo:

En este tipo de preguntas es habitual que las respuestas sean o bien muy breves y genéricas o incluso ausencia de respuesta, en este caso nos encontramos con un nivel de proactividad muy alto y con respuesta elaboradas y en muchos casos concretas.

Principales adjetivos, comentarios que aparecen en las respuestas.

- “Agilidad” “Movilidad” “Seguimiento” “Control” “Orden” “Información”
- “Clientes” “Rapidez” “Eficiencia” “Rentabilidad” “Agenda” “Eficacia” “Negocio”
- “Organización” “Venta Cruzada” “Ahorro de tiempo” “Profesionalidad”

Para poder extraer las conclusiones se han agrupado las ideas clave en una parrilla, en la que se identifican para cada idea los siguientes parámetros:

- Ámbito de la idea / aportación.
- Frecuencia en la que aparece este concepto.
- Peso/valor que se percibe por parte del entrevistado/encuestado (de 1 a 5).

Tabla 2. Parrilla de ideas clave

Ámbito	Idea clave	Frecuencia	Peso
Fuerza de ventas	Captación de talento con portales virtuales	1	1
	Alta rotación de la red	2	3
	Buena calidad de servicio	1	2
	Son asesores y vendedores	1	3
	Fuerte sentimiento de empresa	1	1
Relación cliente	Atención personalizada al cliente	2	3
	No alterar el proceso de venta y distribución	1	5
	Perfil económicamente medio bajo	1	1
	Buena calidad de servicio	1	3
	Cercanía y trato presencial	1	3
Soporte comercial	Actualización continua de nuestros productos	1	2
	Venta cruzada a través de la propia cartera	1	4
	Datos de clientes poco accesibles	1	5
	No se registran vencimientos futuros	1	4
	No se registran clientes potenciales	1	4
	No se defiende bastante la cartera	1	4
Función de Supervisor	Control del negocio	1	3
	Ayudar al crecimiento, dinamizar	1	2
	Recabar información	1	2
	Innovar (nuevas técnicas...)	1	2
	Enseñar a hacer venta cruzada	1	3
Requerimientos	Se quiere la oficina/sucursal en casa	2	5
	Se quiere incrementar la productividad	1	3
	Se quiere acceso a clientes potenciales	1	4

	Se quiere acceso a información del cliente	2	5
	Se quiere aprovechar eventos (siniestros...)	1	4
	Se quieren herramientas para venta cruzada	1	5
	Se quiere llegar al cliente sin picar la puerta	1	3
	Se quiere agilizar procedimientos, acortar plazos	1	3
	Se quiere que permita gestionar con anticipación	1	3
	Se quiere funciones de geolocalización	1	2

Fuente: elaboración propia

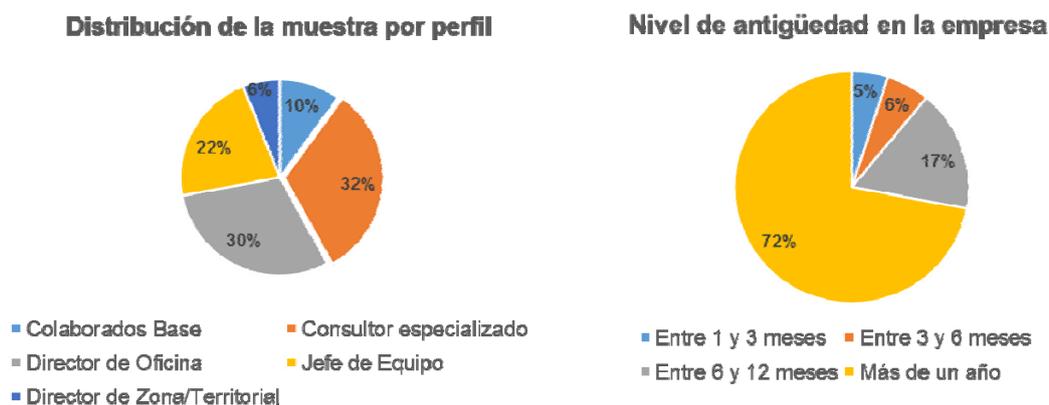
6.2. Resultados de la investigación cuantitativa

Para abordar la investigación cuantitativa se preparó un cuestionario semi-estructurado y se envió por correo electrónico a 157 agentes de la Red Comercial, utilizando como soporte de registro Google Form.

Como ya se ha comentado anteriormente el estudio de campo se realizó entre el 19 y 22 de diciembre de 2017, obteniendo respuesta de 114 usuarios, lo que supone alcanzar más del 70% del universo, siendo así una muestra altamente representativa.

La distribución de la muestra arroja el siguiente escenario:

Gráfico 7. Distribución por perfil y antigüedad



Fuente: Propia

La gran mayoría de entrevistados tienen una antigüedad en la empresa superior al año.

El 62% de los entrevistados responden al puesto o de Director de Oficina o Consultores Especializados, perfiles clave y con un escaso índice de rotación.

En el cuestionario todas las valoraciones realizadas se han llevado a cabo a través de la escala de 1 a 5 en donde...

- La puntuación 1: Muestra el nivel mínimo de satisfacción.
- La puntuación 5: Muestra el nivel máximo de satisfacción.

A nivel de medias aritméticas lo estándar suele ser tener en cuenta esta distribución:

- Media inferior a 3,5: Aspectos susceptibles de mejora.
- Media entre 3,5 – 4: Aspectos valorados positivamente con margen de mejora.
- Media entre 4- 4,5: Aspectos valorados bastante positivamente.
- Superior a 4,5: Aspectos valorados en términos de excelencia.

De los resultados sólo se muestran los que indican el nivel de utilidad percibida específica, por ser los más adecuados para la definición de la solución.

Tabla 3. Funcionalidades propuestas

Ámbito	Funcionalidad propuesta	Media de utilidad
Características generales	Disponer de una versión integrada en navegador	3,8
Planificación	Disponer de un calendario de planificación	4,7
Generación de actividad	Filtros que permitan buscar clientes	4,4
	Segmentación en vistas de negocio	4,4
	Funciones de geolocalización	4
	Incorporar sistemas de comunicación digital	4,1
	Listados de vencimientos	4,3
Acceso a la información	Apertura de fichas y otros documentos desde CRM	4,8
	Integración con acceso a información operacional en tiempo real	4,5
Informes de seguimiento	Disponer de informes en tiempo real	4,4

Fuente: elaboración propia

Otras mejoras que se demandan, pero que quedan fuera del alcance del proyecto, ya que deben resolverse en los sistemas operacionales de negocio:

- Normalizar y geolocalizar direcciones.
- Poder emitir pólizas desde Tablet.
- Accesos a datos históricos de exclientes.

6.3. Conclusiones del análisis

Por orden de frecuencia los temas que más énfasis se ha percibido en las entrevistas y focus group son los siguientes:

- Es importante que la solución pueda estar disponible en movilidad.
- Debe resolver el registro de “nueva” información de tipo comercial.
- Debe facilitar el acceso a la información de negocio (hoy sólo accesible en sistema Host central).

Por orden de relevancia los temas que más importancia se percibe por parte del encuestado son los siguientes:

- Apertura de fichas de clientes y otros documentos desde CRM.
- Disponer de un calendario de planificación.
- Integración con acceso a información operacional en tiempo real.

6.4. Definición de las funcionalidades

La solución debería disponer de las siguientes características:

Interface de usuario

El interface de usuario debe permitir la ejecución en los principales navegadores del mercado: Safari, Chrome e Internet Explorer.

La presentación de formularios es deseable que pueda adaptarse al dispositivo, escalando la tipografía y maquetando adecuadamente los objetos para que sea usable en un ordenador, en una tableta o en un móvil (tipo fablet).

Planificación

Este será el apartado que debería mostrarse en primer acceso, porque actuará como escritorio principal de trabajo, permitiendo una visión rápida de la actividad presente y más próxima. Sus funcionalidades más destacadas serían:

- Calendario que permita visualizar la actividad principal del día, de la semana y de mes.
- Posibilidad de visualizar otros calendarios de los colaboradores de una misma oficina/agencia
- Debe permitir acceder a objetos relacionados con enlaces de hipervínculo
- Alternativamente convendría disponer de vistas de actividad ordenadas o filtradas por tipo de actividad y por estado

Visión del cliente (ficha)

Este apartado debería dar acceso a la información del cliente con una visión 360º, que combine información operacional procedente del back-office - actualizada con frecuencia diaria- e información comercial actualizada de forma constante por el usuario. El objetivo que se persigue es incrementar el conocimiento del cliente, facilitando la preparación de visitas y situándolo en el centro de cualquier acción. Por ello la ficha de cliente debe ser muy completa:

- Información de negocio procedente del back-office (operacional), para ello deberá actualizarse diariamente la información de CRM con cargas incrementales de los objetos modificados de negocio.

- Registro de información comercial del cliente que incorpora el propio agente. Debe prepararse para un ingreso rápido e intuitivo, y estructurarse por apartados de forma clara.
- Información digitalizada del cliente (correos electrónicos, documentación anexa, etc.)
- Geolocalización del domicilio del cliente (mapas de situación)
- Acceso a información de planificación relacionada con el cliente (llamadas, visitas, tareas)
- Acceso a objetos relacionados con el cliente: pólizas en vigor y anuladas, recibos e información no confidencial de siniestros

Visión de listas (vistas)

Otra forma de acceder a la información es organizándola en listas. Estas listas tiene por objetivo facilitar las acciones que un agente realiza de forma periódica. Para ello deberían configurarse accesos a listas mediante a vistas ordenadas y filtradas por los usos más comunes de cada objeto:

- Pólizas anuladas, en vigor, emitidas, con vencimiento próximo...
- Recibos cobrados, devueltos, anulados, pendientes...
- Siniestros abiertos, pagados, por fecha de ocurrencia...

Información operacional

Si los sistemas operacionales lo permiten –en caso que sean accesibles desde entorno web- sería deseable poder enlazar desde el objeto CRM al objeto de negocio, esto permitiría extender la funcionalidad disponible en las operativas centrales a toda la red, mediante un sistema usable que le es familiar:

- Acceso contratos (pólizas): Actualmente esta información sólo está disponible en Sucursales, mediante emulador AS-400. Es un prerrequisito del proyecto constituir una base de datos actualizada diariamente con información resumida de pólizas.
- Acceso a recibos: Este apartado es especialmente demandado por la entidad, ya que actualmente su actividad comercial se basa en la visita que se realiza para la gestión del cobro de los recibos no bancarios. Actualmente se trabaja con listados.
- Acceso a siniestros.
- Acceso a servicios prestados al cliente.
- Acceso a comunicaciones o eventos generados en el operacional.

Generación de actividad

Uno de los pilares de la solución es ayudar a generar actividad comercial. El éxito de este apartado consistirá en ofrecer diversas alternativas que se adapten al nivel de conocimiento y uso de cada usuario. Por tanto resultaría muy interesante poder ofrecer grupos ya segmentados de forma precalculada para los usuarios noveles y herramientas de segmentación para los usuarios más avanzados:

- Disponer de listas pre-calculadas de forma periódica que permitan generar actividades de forma masiva.
- Disponer de plantillas de correo personalizables para las principales acciones comerciales (productos, felicitación, presentación, revisión de coberturas, etc.)
- Disponer de sistemas de segmentación que permitan clasificar la cartera combinando filtros personalizados por el usuario sobre uno o varios objetos.
- Poder generar de forma masiva actividades comerciales (llamadas, visitas, tareas, correos electrónicos...) sobre los target definidos en el proceso de segmentación ya sea de forma directa o mediante la creación de campañas que facilite el seguimiento.
- Disponer de operativas para la redistribución de trabajo en un periodo de tiempo o entre varios usuarios.

Informes de actividad

- Poder realizar seguimiento sobre las campañas comerciales.
- Dar acceso a los supervisores comerciales a información relacionada sobre la actividad de sus agentes.
- Elaborar informes de actividad comercial por agente, por supervisor, por sucursales y por zonas. Para evitar el mantenimiento de estas jerarquías conviene llevar la información base a nivel de agente mediante procesos ETL a repositorio corporativo de reporting.

Guías de formación

- Convendrá elaborar un manual metodológico para explicar con mayor amplitud los fundamentos.
- Se deben preparar guías de uso de las operativas más comunes, y alojarlas en un apartado accesible desde la propia herramienta.

7. Estudio de las herramientas

Una vez ya se ha realizado la fase de análisis y se han definido las necesidades y las funcionalidades, se ha de decidir con qué herramienta se van a llevar a cabo. Para ello, se recomienda realizar un estudio de algunas de las herramientas que los fabricantes más importantes del mercado nos ofrecen.

7.1. Cloud vs On-Premise

Hoy en día los programas de software pueden estar ubicadas en los servidores locales de la compañía (on-premise) o pueden estar ubicados en la nube (cloud). El uso de esta última opción está cada vez más extendida. De hecho, hay fabricantes que sólo ofrecen sus productos en la nube.

En primer lugar vamos a definir brevemente lo que es el Cloud Computing.

La computación en la nube son servidores desde Internet encargados de atender las peticiones en cualquier momento. Se puede tener acceso a su información o servicio, mediante una conexión a internet desde cualquier dispositivo móvil o fijo ubicado en cualquier lugar. Sirven a sus usuarios desde varios proveedores de alojamiento repartidos frecuentemente por todo el mundo. La redundancia de servidores permite reducir los costos, garantiza un mejor tiempo de respuesta y reforzar la seguridad frente a ataques.

Cloud computing es un modelo de prestación de servicios de negocio y tecnología, que permite incluso al usuario acceder a un catálogo de servicios estandarizados y responder con ellos a las necesidades de su negocio, de forma flexible y adaptativa, en caso de demandas no previsibles o de picos de trabajo, pagando únicamente por el consumo efectuado o incluso -aunque no aplica a este escenario- gratuitamente en caso de proveedores que se financian mediante publicidad o de organizaciones sin ánimo de lucro.

El cambio que ofrece la computación desde la nube es que permite aumentar el número de servicios basados en la red. Esto genera beneficios tanto para los proveedores, que pueden ofrecer, de forma más rápida y eficiente, un mayor número de servicios, como para los usuarios que tienen la posibilidad de acceder a ellos, disfrutando de la 'transparencia' e inmediatez del sistema y de un modelo de pago por consumo. Así mismo, el consumidor ahorra los costes salariales o los costes en inversión económica (locales, material especializado, etc.).

Se han de valorar las diferencias que hay entre la nube y la implantación en local.

La nube ofrece una rápida implementación. Al no ser el propietario del hardware existe un ahorro de mantenimiento de equipos. Por otro lado, para la implementación on-premise, se ha de tener en cuenta que la instalación, el mantenimiento y las actualizaciones de equipos van por cuenta del servicio informático de la propia compañía.

Los fabricantes lanzan las actualizaciones antes para la nube que para la versión on-premise. Además estas actualizaciones se realizan según unas directrices del fabricante. En cambio en las versiones on-premise se tiene un control total sobre actualizaciones. En ocasiones esta característica es muy importante ya que algunas direcciones de informática no quieren estar actualizados a la última versión para evitar todas aquellas incidencias que se puedan producir por ser de los primeros en probar.

En la nube, al tener que dedicar menos tiempo en el mantenimiento, se dispone de más tiempo en la mejora y el desarrollo de procesos.

Los fabricantes ofrecen un SLA 99,9% de disponibilidad.

En la nube se dispone de entornos de pruebas incluidas e incluso permite crearlos en poco tiempo.

En las implementaciones on-premise el almacenamiento de la información se encuentra en local y por lo tanto la gestión de la protección de datos es interna.

Para poder implementar la nube se ha de tener en cuenta todos los mecanismos de seguridad tanto a nivel de los datos que se van a ubicar en ella como en los mecanismos de acceso mediante los distintos dispositivos que se permitan interactuar.

Por último se ha de ver el detalle de funcionalidades que tiene cada fabricante en cada entorno. Como se ha comentado anteriormente hay fabricantes que sólo ofrecen la versión en la nube o sólo instalación en local, pero hay otros que ofrecen las dos opciones con algunas limitaciones en función de si se realiza en nube o no.

Todos estos factores se han de tener en cuenta en el momento de elegir qué producto se va a utilizar para implementar el CRM.

7.2. Licenciamiento

También se ha de tener en cuenta el tipo de licenciamiento que ofrece el fabricante.

La mayoría de fabricantes trabajan con licenciamentos parecidos en formato, ya que desde hace unos años la tendencia del mercado es el licenciamiento por usuario.

Es frecuente que el fabricante ofrezca dos o tres tipos de licencia en función de las características que ofrece, por ejemplo, estándar, profesional y empresarial. Y lo más habitual es combinar distintos tipos de licencia a la vez en función de las necesidades que se tengan para distintos roles de usuarios.

A la hora de contar el número de licencias también puede ser que existan licencias por número de conexiones (aunque esta opción es cada vez menos

extendida) o por número de usuarios y/o por dispositivo (que es la fórmula más común en las últimas versiones).

Algunas soluciones también hace diferenciación entre usuarios empleados (personal en nómina de la compañía) y usuarios externos (colaboradores o clientes).

Por lo tanto es importante valorar todas estas variables para ver qué fabricante encaja mejor a nivel de presupuesto.

7.3. Desarrollo Ad-Hoc

A parte de estudiar las opciones que nos puede ofrecer el mercado, es importante valorar la posibilidad de realizar un desarrollo propio.

En función de las necesidades que salgan en la recogida de necesidades, puede darse la situación en que sea más productivo realizar un desarrollo propio que permite adaptar de forma más sencilla los procesos de negocio con el CRM a implementar.

Algunas de las ventajas más importantes de un Software a medida serían:

- Se diseña específicamente para las necesidades empresariales concretas. Se puede adaptar a través de la programación de software personalizado para adaptarse a las necesidades operativas de una organización.
- El Software personalizado es creado para tener una interfaz sencilla con otro software, proporcionando así un sistema plenamente integrado a la Infraestructura de TI de la entidad comercial.
- Es más fácil e intuitivo de usar y no contiene instalaciones innecesarias.
- Uno de los aspectos más importantes es su flexibilidad en comparación con los paquetes de software. El Software personalizado se puede cambiar y modificarse con el tiempo según los cambios en los requerimientos del negocio.
- Buenos servicios de desarrollo de software agregan valor a una empresa, sugiriendo alternativas útiles y actuando como una útil fuente de asesoramiento e información.
- Ampliable y conectable a diferentes servicios web y otros aplicativos externos para ampliar la información, datos, actualizaciones, llamadas a otros sistemas entre otros.
- El flujo de trabajo es personalizado, departamentos específicos, limitaciones concretas y un sin fin de posibilidades.

Pero como en todo también tiene desventajas importantes a tener en cuenta:

- Si el software no se desarrolla a través de programas profesionales puede estar lleno de errores, y puede ser poco fiable e inestable.

- Puesto que el software es para requisitos particulares según sus necesidades de grandes empresas, el costo puede llegar a ser mayor que los paquetes de software si no se realiza una buena fase de análisis y se tiene en cuenta la escalabilidad.
- Los sistemas a crear no pueden cubrir todas las opciones que una aplicación comercial desarrollada en años pueda tener.
- El desarrollo lleva tiempo, por lo que la primera vez tendrá que pasar un periodo sin que se vean los resultados esperados.
- Es lógico que una vez “completada” o “estabilizada”, la solución entrará en una fase de estancamiento, ya que es de suponer que en este punto ya cubre las necesidades requeridas. Sin embargo una solución comercial siempre evolucionará con las nuevas tendencias del mercado, empujando a una innovación, incorporando nuevas funcionalidades (p.ej. redes sociales, chatbox, inteligencia artificial, bigdata...). Este “plus” no lo tendremos en una solución hecha a medida.

8. Fase de desarrollo

A la hora de decidir qué herramienta utilizar para la implantación de un CRM, desde mi punto de vista (basado en mi experiencia), optaría por un enfoque mixto: Solución CRM + Desarrollo Ad-Hoc. La exposición de este caso resultará más didáctico, y que además coincide con la solución que vamos a adoptar.

No obstante en el momento de realizar esta tesis aún no se ha llegado a la fase de desarrollo, por tanto tomaremos como guía metodológica la solución sobre el fabricante Microsoft con la versión actual instalada para varias compañías del grupo, Dynamics CRM 2015.

Una vez decidido el tipo de desarrollo que se va a llevar a cabo, es importante tener muy claro los requisitos mínimos que ha de tener el CRM a implementar para poder salir a producción.

Es importante ordenar todas las funcionalidades definidas en la fase de análisis de más importante/imprescindible a menos. Esta lista ha de servir para delimitar qué funcionalidades deben estar incluidas necesariamente en la Fase 0 para la prueba piloto dirigida a un grupo reducido de usuarios y Fase 1 para el despliegue al resto de usuarios, es decir, se ha de decidir de qué funcionalidades mínimas se ha de dotar la herramienta para poder salir a producción en una fecha específica permitiendo planificar y priorizar los desarrollos.

Por lo tanto, se ha de:

- Definir las distintas Fases en base a las funcionalidades mínimas para arrancar y las que se hayan decidido no incluir en el primer alcance de este proyecto.
- Definir cómo se van a conectar los usuarios al CRM, ya sea directamente a éste o desde un portal al que ya accedan actualmente para realizar otro tipo de gestiones comerciales.
- Detallar qué funcionalidades ya incorpora el producto escogido, qué adaptaciones se han de realizar y qué funcionalidades se han de desarrollar aparte.
- Decidir e implementar cada uno de los formularios que se van a presentar al usuario final.
- Calcular el tiempo estimado para el desarrollo de cada una de las funcionalidades así como la prioridad de éstas.
- Desarrollar un proceso de carga de datos para alimentar al CRM de toda aquella información que pueda ser de utilidad al usuario, tanto a nivel de consulta como a nivel de cross-selling, para poder generar nueva producción.

- Todas las funcionalidades que incluirá el CRM deben acompañarse de un manual o guía para que los usuarios puedan trabajar con autonomía. Es particularmente necesaria en este caso, porque estos usuarios no están acostumbrados a trabajar en entornos web.

En este apartado empezaremos describiendo la metodología que se va a utilizar para llevar a cabo todo el desarrollo (Agile).

Seguidamente se tratará de explicar los pasos a seguir para poder desarrollar las funcionalidades definidas en el apartado 6.4 en la Fase de análisis aplicadas sobre una plataforma CRM de un fabricante.

Y por último, se expondrá como abordar aquellas funcionalidades que no estén cubiertas por el propio estándar del fabricante y que se tendrán que desarrollar ad-hoc.

8.1. Metodología Agile

Para llevar a cabo el proyecto de desarrollo e implantación de la nueva herramienta, se propone la utilización de una metodología basada en "Agile". Las metodologías clásicas (por ejemplo desarrollo de proyecto en cascada) son mucho más pesadas, y se ha comprobado que pueden derivar más fácilmente al fracaso y al descontento del usuario final, que las metodologías ágiles. Hay que tener en cuenta que la mayoría de las metodologías clásicas contemplan al usuario como un elemento externo al equipo técnico, de modo que sólo participa en una fase inicial de análisis. Estas metodologías se caracterizan por una falta de comunicación que hace que el usuario no vea la aplicación hasta que no está prácticamente terminada, momento en que la valida en bloque. La consecuencia lógica de este hecho es que las modificaciones (fruto de su validación) se hacen mucho más difíciles y lentas. Para evitar estas situaciones, la metodología ágil considera al cliente un miembro más del equipo de proyecto que tiene vía directa con los programadores y da prioridad a la toma de decisiones para evitar la postergación indefinida de los temas más delicados.

Los factores clave de estas metodologías son:

- Modelo iterativo que permite que el usuario clave obtenga el máximo valor posible en cada iteración desarrollada.
- Testing continuo que garantiza la consistencia del producto.
- Implicación del usuario como un miembro más del equipo.

Desarrollo iterativo:

La fase de desarrollo puede comenzar una vez finalizada la fase de análisis previo o bien una vez esté suficientemente avanzada la definición para comenzar a prototipar las pantallas y los primeros desarrollos de los módulos básicos que se irán complementando a medida que avance el análisis funcional.

El desarrollo iterativo permite ir desarrollando módulos que posteriormente servirán de base a la elaboración del conjunto final y que garantizan la obtención de unidades mínimas utilizables desde el primer momento, lo que aporta valor desde el inicio del proyecto.

El hecho de que cada iteración genere un entregable que se puede instalar en el entorno del cliente para su validación y utilización, permite avanzar y prever todas las posibles dificultades a nivel de sistemas y procedimientos que se generan habitualmente en realizar la instalación en el entorno de trabajo del cliente.

Cada iteración comienza con una reunión de todo el equipo de proyecto. Las tareas de las que se compondrá cada iteración serán priorizadas y definidas entre los desarrolladores y usuarios clave del proyecto, de manera que se ajusten a la capacidad requerida de desarrollo de una manera más realista.

El objetivo es minimizar el número de tareas imprevistas o agregadas ad hoc que rompan el flujo del desarrollo y adquirir compromisos en la fecha de entrega y en la calidad de las entregas, proveyendo un marco de tiempo durante el cual se organiza de forma más apropiada el que se implementa y lo que no. De este modo, se define, con más precisión, qué características y funcionalidades son más importantes en cada momento. En la reunión de inicio de iteración se dibuja y explica el funcionamiento de cada una de las pantallas que, junto con el usuario, se ha decidido incluir en la iteración. Lo cual da lugar a que:

- Al realizar las iteraciones de muy corta duración, (2-3 semanas según convenga) se consigue de manera continuada y concreta una valoración muy inmediata del progreso por parte del usuario.
- El diseño es evolutivo, ya que se hace en paralelo con la programación y evoluciona con cada iteración, lo que permite una flexibilidad muy grande ante cambios en las necesidades y especificaciones del negocio.
- Se puede redirigir el proyecto en cualquier momento de su desarrollo sin generar un coste excesivo.

Testing continuo:

Para cada iteración se lleva a cabo los test correspondientes (unitarios, funcionales, de carga y de estrés de la aplicación). De esta manera se detecta cualquier error generado en dicha iteración y no se espera a una fase final de pruebas (como se hace en las metodologías clásicas) que dificulta la corrección de los errores e impacta negativamente en la calidad del producto final.

Entregas parciales:

Al final de la iteración se realiza una instalación del resultado en un entorno idéntico al entorno de trabajo final del usuario para que éste pueda realizar todo el proceso de validación y pruebas.

La realización de una implantación al final de cada iteración permite que los usuarios se acomoden al sistema a medida que se va generando, realizan pruebas de usabilidad y detecten posibles mejoras y avances que pueden programarse para su incorporación en sucesivas iteraciones.

Como puede verse el usuario está presente en todas las iteraciones de forma continua como parte importante del proceso de creación del producto.

8.2. Infraestructura

Partimos de una situación en que ya se dispone de una granja de servidores instalados y configurados, por el departamento de sistemas del grupo, siguiendo todas aquellas especificaciones y recomendaciones que el fabricante del producto, Microsoft.

No obstante vamos a enumerar esos servidores y principales servicios que se requieren para dar soporte a la solución:

- Acuerdos con operadores para establecer líneas de conexión a las redes (en nuestro caso Vodafone para redes móviles y Telefónica para infraestructura fija)
- Electrónica de red: en nuestro caso hay parte del operador y parte en la infraestructura interna: cableado, racks, routers, firewalls, proxys, etc.
- Servidores físicos virtualizados: permiten escalar la solución en poco tiempo, y alojan todos los servicios de software
- Servidores y servicios de autenticación: garantizan la validación de credenciales, federación de usuarios, creación de sesión, token de acceso, etc.
- Servidores de base de datos: En nuestro caso, para este proyecto, SQL Server
- Servidores de páginas IIS: En nuestro caso 2 frontales
- Balanceadores de carga: En nuestro caso 2
- Servidores de aplicación: En nuestro caso 2

Gráfico 8. Esquema de servidores



Fuente: Propia

8.3. Solución CRM

Para poder realizar tanto el desarrollo inicial como futuros correctivos y evolutivos, es muy importante disponer de un entorno de preproducción dónde poder realizar todas aquellas pruebas necesarias antes de lanzar una solución al entorno de producción. De esta forma se minimiza el impacto de los cambios al detectar posibles incidencias en este entorno de test. Además, también es de utilidad para poder realizar todas aquellas demos o test necesarios al seguir la metodología Agile descrita en el apartado anterior.

Personalización/Cofiguración:

En primer lugar se ha de personalizar el Dynamics CRM para que tenga la estructura necesaria para poder implementar todas las funcionalidades a desarrollar.

Se han de crear todas aquellas entidades que no existan en el estándar del producto como por ejemplo:

- Pólizas.
- Recibos.
- Siniestros.
- Etc.

También se ha de personalizar en todo aquello que permita el producto: las fuentes, los colores, los iconos, los logos, etc. para darle un aspecto más corporativo y adaptado a la compañía a la que va a dar servicio.

Se han de configurar todos aquellos aspectos relacionados con la seguridad de acceso a los datos y a la gestión de usuarios, equipos, etc. Esto implica definir los diferentes tipos de roles que se van a necesitar. Para cada uno de estos roles deberá definir los permisos de acceso a la información para cada tipo de dato a nivel de:

- Creación.
- Lectura.
- Modificación.
- Eliminación.
- Asignación.
- Etc.

Además, se ha de configurar la forma en que los usuarios accederán al CRM, ya sea mediante enlaces directos desde un portal o directamente vía un *dashboard* del propio producto.

Para cada una de las funcionalidades enumeradas en el apartado de análisis, se debe configurar la herramienta de modo que dé respuesta a dichas funcionalidades de la manera más fiel posible detectando aquellos puntos en los que no se logre cubrir al 100% la necesidad. Estos casos de no cobertura se tendrán que abordar en el desarrollo ad-hoc descrito en el siguiente apartado de este documento.

Carga de datos:

Una de las partes más relevantes a tener en cuenta en el proyecto es la implementación de los procesos de carga de datos del CRM, tanto inicial como periódico para actualizarlos. El CRM tiene que disponer de todos los datos necesarios para su correcto funcionamiento para poder cubrir las funcionalidades definidas.

Se ha de tener en cuenta que se han de enumerar todos los orígenes de datos necesarios y, por lo tanto, implicar a cada uno de los responsables de las áreas pertinentes en función de la naturaleza de estos datos.

Se deberá desarrollar todos los procesos necesarios para que los datos necesarios procedentes de orígenes distintos confluyan en una única base de datos (en adelante BBDD), la BBDD del CRM.

Aspectos a tener en cuenta entre otros:

- Tiene que haber un proceso de verificación de la calidad del dato.
- Normalización del dato.
- Control de fiabilidad de la fuente del dato.
- Proceso de mantenimiento de datos.

- Periodicidad de actualización de la información.
- Procesos de depuración.
- Cumplimiento de la RGPD.
- Rendimiento.
- Etc.

Test de funcionalidades:

Siguiendo la metodología Agile, cada vez que se finalice un paquete de funcionalidades acordadas con los usuarios clave, se procederá a subir dicho paquete al entorno de test para que se detecten los errores a corregir y las mejoras a incorporar.

Validación del entorno:

Una vez finalizada la personalización y configuración del producto, es preciso validar el correcto funcionamiento de todo el entorno para garantizar el éxito del proyecto.

Es importante certificar que todo el entorno cumple correctamente con las especificaciones del fabricante comprobando que todo lo implementado está soportado y que el rendimiento es correcto.

Esta validación se puede realizar mediante la colaboración del propio fabricante del producto o de proveedores partners expertos en el producto.

De esta forma, cara a posibles incidencias es más fácil poder detectar las causas, se garantiza una respuesta más eficaz del fabricante

En el caso que nos ocupa, Microsoft ofrece este servicio al que llama CRM RAP. Consiste en un análisis completo de toda la infraestructura del CRM, es decir, mediante herramientas del fabricante se analizan todos los elementos que intervienen en el servicio que está ofreciendo el CRM, los sistemas operativos, las redes, las BBDD, los distintos servidores, el rendimiento, las configuraciones, los desarrollos, la seguridad de los datos, copias, etc.

Una vez analizados, Microsoft presenta el resultado del estudio indicando las incidencias encontradas o los posibles puntos de mejora clasificados de riesgo alto, medio o bajo.

Durante un tiempo se han de ir solucionando estas incidencias con el soporte del fabricante y al cabo de un año se vuelve a analizar el sistema para verificar que todo se ha resuelto correctamente.

Documentación:

Otra de las tareas importantes a realizar es la documentación. No solo la documentación relacionada con la descripción funcional de como se ha de proceder para utilizar la herramienta, sino que también la máxima documen-

tación posible sobre las distintas configuraciones, los desarrollos para adaptar el producto a las necesidades de la compañía y sobretodo los desarrollos a medida de las funcionalidades no ofrecidas por el estándar del fabricante.

También es muy importante documentar todos aquellos procesos que se ejecuten periódicamente especificando el máximo detalle posible para su correcto mantenimiento.

La documentación de usuario es importante que esté al alcance de éste de forma sencilla, ya sea mediante accesos directos en cada una de las pantallas como en un apartado específico para reunirlos toda.

Esta documentación tiene que ser sencilla y concreta para cada una de las funcionalidades, de fácil lectura y comprensión para facilitar el aprendizaje de la nueva herramienta.

Se recomienda disponer de un acceso o indicador de novedades para poder informar a los usuarios de los últimos cambios o novedades que se han aplicado o se van a aplicar. Esto facilita la adaptación de los cambios o mejoras que se van generando. En los CRMs que de las distintas compañías existe un enlace que cambia de forma cuando hay novedades y éstas aparecen ordenadas por fechas de más nueva a más antigua para que los usuarios conozcan los cambios que se van realizando.

8.4. Desarrollo funcionalidad no estándar

Como se ha comentado en el apartado anterior, las funcionalidades que ofrecen los productos del mercado no cubren todas las necesidades de la compañía y por ello se han de realizar algunos desarrollos a medida.

Una vez realizado el análisis de requerimientos, partiendo de las funcionalidades que nos ofrece el CRM del grupo, se han detectado algunas necesidades que no se pueden cubrir adecuadamente con el producto, ya sea por el hecho de que la solución que se acerca a la necesidad no se considera muy usable o simplemente no existe forma de configurar la herramienta para que ofrezca el servicio que se necesita.

Por ejemplo, para el caso de la funcionalidad de generación de actividad, una de las necesidades que tiene el usuario final es la de poder crear una campaña y posteriormente distribuir la actividad generada en días y horas distintas. La parte de creación de actividad mediante una campaña está cubierta por el fabricante pero se limita a generar toda la actividad el mismo día a la misma hora. Por lo tanto, se ha de desarrollar a medida un proceso que permita distribuir esas actividades generadas de forma personalizada. Esta operativa se ha de poder enlazar desde la herramienta del fabricante para complementarla de manera que resulte transparente para el usuario. El usuario no debería distinguir qué parte de la funcionalidad es estándar y que parte se ha desarrollado a medida.

Esta operativa de configuración y desarrollo, descrita en el ejemplo anterior, se llevará a cabo para cada una de las funcionalidades a implementar.

Otros desarrollos ad-hoc podrían ser:

- Segmentación a medida: disponer de un funcionalidad que permita segmentar de forma sencilla entre las distintas entidades (clientes, recibos, siniestros, etc.) utilizando campos y conceptos conocidos por el usuario.
- Procesos de generación de actividad: según las necesidades de los departamentos de producto y también para facilitar el trabajo a los usuarios se pueden crear procesos que generen actividad en función de distintas variables, es decir, se trataría de segmentaciones automáticas.
- Formularios intermedios: algunas de las funcionalidades que se pueden ofrecer requieren de formularios para obtener o mostrar información al usuario.

Para llevar a cabo todos estos desarrollos es importante utilizar un desarrollo estándar de la compañía, cumpliendo con todos los requisitos de seguridad, integridad de datos, etc. Se ha de garantizar que todos estos desarrollos a mediad no interfieran en el correcto funcionamiento de la herramienta matriz, es decir, el propio CRM.

9. Plan de despliegue

Para que la implantación del CRM se realice con la máxima aceptación y con éxito es importante realizar un buen plan de despliegue.

9.1. Prueba piloto

Durante la fase de recogida de requerimientos se han de detectar posibles voluntarios que tengan un gran interés en la nueva herramienta y que además puedan llegar a ser embajadores de ella.

El objetivo principal es poner en marcha la Fase 0 del CRM con unos pocos candidatos, no más de 6 y a poder ser de distintas zonas para poder recoger posibles formas distintas de trabajar y por lo tanto de posible uso de la nueva herramienta.

En primer lugar se les ha de realizar una formación personalizada del funcionamiento de la herramienta así como un seguimiento exhaustivo de su uso para que no se sientan solos ante esta prueba piloto.

Se les ha de facilitar una vía directa de comunicación en caso de incidencia o consulta para poder dar una respuesta inmediata dado ya que el usuario está realizando un sobreesfuerzo en su ya día a día.

En esta fase se pueden detectar mejoras y necesidades no detectadas en las fases anteriores. Se han de valorar para saber si se han de implementar antes de realizar el despliegue de Fase 1 o pueden esperar a futuras Fases.

Para la implantación de este proyecto en concreto, antes de la Fase 0, pensamos lanzar cuatro prototipos, que deberá evaluar el usuario para decidir sobre que herramienta se va a desarrollar la solución:

- Versión escritorio basado en solución nativa CRM (on-premise): Esta solución consiste en utilizar la versión actual de la que se dispone en el grupo de Dynamics CRM 2015 instalada en los servidores locales. Esta versión no es "responsive" es decir, no permite adaptarse a dispositivos móviles por lo que requiere de una estación de trabajo Windows. Ya sea una PC de sobremesa, un portátil o un dispositivo tipo Surface de Microsoft.
- Versión multidispositivo basada en framework propio responsive (on-premise + Gaan): En este caso sí que va a disponer de una herramienta adaptada a dispositivos móviles. Se incluye a la solución anterior un desarrollo ad-hoc utilizando una plataforma de desarrollo propia de la compañía que facilita a los programadores la generación de aplicaciones automáticas de negocio (Gaan) que a la vez ya son "responsive".

- Versión móvil basada en aplicación nativa para dispositivo IOS y Android (on premise + Resco): De la misma forma este prototipo se basa en la primera solución junto con un aplicativo de otro proveedor (Resco) que se integra en el Dynamics CRM permitiendo el uso de una aplicación móvil disponible en los distintos sistemas operativos de movilidad. Además, permite disponer de información en off-line, es decir, sin necesidad de disponer de conexión a Internet. Esto puede permitir al usuario consultar y apuntar datos en zonas de poca o nula cobertura.
- Versión powerapp basada en framework cloud (cloud computing): Por último, una de los prototipos ofrecerá una solución basada en la nube. Consiste en la conexión a Dynamics 365 mediante PowerApps, esto permite generar de forma rápida, parametrizada aplicaciones para móvil. En este caso el Dynamics CRM ya no estará en local sino que estará ubicada en la nube. Esta solución permite poder ver y acceder a lo mismo tanto si se realiza desde estación de trabajo como con dispositivos móviles. Para el caso de dispositivos móviles también existe la posibilidad de descargarse una app obteniendo básicamente el mismo resultado.

9.2. Comunicación

Una vez ya se ha realizado la prueba piloto y se han solucionado e implementado todas aquellas incidencias o sugerencias detectadas, se ha de proceder a preparar el despliegue del nuevo CRM.

Es importante que inicialmente el despliegue se realice a aquellos usuarios que realmente vayan a utilizar la nueva herramienta de forma intensiva. Por eso, se ha de comunicar a los responsables del colectivo asignado para que escojan aquellos que pueden y deben de disponer de ella.

Se ha de consensuar con el departamento de organización de la compañía las distintas vías que se van a utilizar para informar tanto a dirección como a los usuarios finales el desarrollo realizado y su funcionamiento.

Se han de preparar sesiones de formación iniciales para los departamentos de formación y acompañarlos en las primeras formaciones que se realicen a los usuarios tanto para darles soporte como para mostrar la importancia que tiene para la compañía esta nueva herramienta.

Es importante que la formación la reciban todos los agentes que la van a usar así como sus responsables directos para que puedan dar el máximo de soporte posible y para que los usuarios puedan sacar el máximo rendimiento a esta nueva herramienta.

También han de estar informados el departamento de soporte informático para saber cómo proceder en caso de incidencia.

9.3. Despliegue

El despliegue se ha de realizar juntamente con la formación. Es decir, se ha de planificar una parrilla de cursos de formación para grupos reducidos de agentes y en ese mismo instante facilitarles el acceso a la nueva herramienta para que ya empiecen a utilizarla inmediatamente.

Debido a que el despliegue se realiza por grupos, y que habitualmente se requiere planificar desplazamientos, hoteles... para juntar las personas que recibirán la formación, es extremadamente importante asegurar que se cumplirá la programación prevista, o e incluso contar con un "Plan B" por si algo falla (soportes de formación en powerpoint, guías impresas...).

Debe tenerse en cuenta que algunos de los procesos requeridos pueden llevar más de un día de preparación, al intervenir varios departamentos:

- Alta de usuarios en los sistemas de acceso.
- Alta de los usuarios en la solución CRM.
- Carga de datos de cartera.
- Verificación de cargas y enlaces al operacional.
- Verificación de accesos desde las redes externas (fuera de la electrónica de la central o por dispositivos móviles).

9.4. Kpis de uso

Es importante conocer tanto si se está utilizando la nueva herramienta como la forma en que se utiliza para poder detectar posibles incidencias o carencias de funcionalidad.

Es por ello que se han de definir unos KPis de uso.

El objetivo no es realizar un seguimiento exhaustivo de qué hacen los agentes sino simplemente ver que realmente están utilizando la herramienta y poder contrastar dicho uso con la mejora de la productividad y fidelización de los clientes.

Como Kpis se puede registrar:

- para cada tipo de consulta el número de llamadas por agente y día.
- número de actividades registradas diariamente.
- número de oportunidades registraras diariamente.
- número de actividades completadas.

Toda esta información se puede recoger mediante un proceso diario que juntamente con información de negocio, por ejemplo, número de pólizas emitidas, obtener estadísticas de productividad consultables desde el Data mart de la compañía.

Por otra parte toda esta información permite detectar si se está utilizando la nueva herramienta permitiendo focalizar el impulso de uso de ésta.

En una fase posterior, transcurridos de 6 meses a un año desde la implantación, podremos empezar a extraer las conclusiones del RSI (en inglés ROI). Para ello podemos utilizar métricas cualitativas y cuantitativas. Si bien estos resultados tardaremos en obtenerlos es muy recomendable definirlos ahora. Porque nos ayudará a reforzar los objetivos que se persiguen en el proyecto. A modo de ejemplo hacemos algunas propuestas:

Métricas de retorno de inversión cualitativas:

- Mejora en la calidad de datos del cliente:
 - o Mejora de dirección postal: Reducción de correo postal retornado.
 - o Mejora de dirección email: Reducción del correo electrónico retornado.
 - o Mejora de cumplimentación de teléfonos: Reducción de la tasa de rechazo en SMS.

- Mejoras en la planificación:
 - o Mayor planificación futura.
 - o Menor índice de actividad pasada en estado pendiente.

- Mejoras en el trato al cliente:
 - o Mayor número de interacciones por cliente.
 - o Menor índice de clientes no contactados.

Métricas de retorno de inversión cuantitativas:

- Mejora en líquidos (ventas netas):
 - o Reducción de anulaciones.
 - o Incremento de ventas.

- Mejora en productividad:
 - o Mayor efectividad Venta/presupuesto.
 - o Mayor efectividad Venta/oportunidad registrada.

10. Conclusiones

El Objetivo de esta tesis ha sido, mediante un enfoque más de “campo” que combine un enfoque teórico y práctico, la de plantear una estrategia para implementar una herramienta CRM orientada a un sector, el asegurador, y a un canal concreto dentro de este sector, el de los agentes exclusivos. Todo ello pasando por la recogida de requerimientos y análisis, el estudio de las herramientas que existen en el mercado y el desarrollo e implantación de la herramienta final.

Esta herramienta permitirá al agente mejorar la interacción con los clientes con información in-situ de los productos que tienen contratados, así como los que puede ofrecerles, dando un mejor servicio, mejorando la fidelización y la productividad.

Para poder llevar a cabo una buena implantación de un CRM en una compañía es importante ir alineados con las directrices de la compañía pero también tener en cuenta las necesidades reales de los usuarios finales de la herramienta.

Mediante la estrategia planteada, los usuarios finales, en este caso, un colectivo de agentes de nuestra compañía, han participado desde un principio en la implementación de la solución final.

De esta forma, la resistencia al cambio es mucho menor, ya que no se trata de una imposición sino de una herramienta que les ha de facilitar su día a día. La mayoría de funcionalidades se han obtenido mediante el análisis de sus entrevistas, focus groups y cuestionarios.

Gracias a las fases de recogida de requerimientos y de análisis, se ha obtenido la información necesaria de las funcionalidades imprescindibles de las que ha de contar la herramienta final para que ésta tenga un éxito de uso y utilidad.

Dado que esta herramienta final está basada en un software de CRM estándar, existe una parte importante de desarrollo para poder adaptar las necesidades propias y específicas del sector asegurador para que permitan al usuario final sacar el máximo fruto

Se ha de tener en cuenta que el uso de esta herramienta no se puede imponer al no tratarse de empleados de la compañía que han de seguir un procedimiento marcado por dirección. Todo lo contrario, se trata de usuarios que son autónomos y para que utilicen una herramienta de este tipo se han de sentir cómodos y ver que realmente les va a ser de utilidad para poder mejorar la calidad de trabajo y su productividad.

En la fase de desarrollo debe contarse con el apoyo de muchos departamentos, tanto de áreas de negocio como de tecnología. Es importante que todos sean conscientes de los calendarios de entrega previstos, y determinar el camino crítico y las dependencias para evitar retrasos.

Para realizar la prueba piloto se requiere una buena comunicación interna con el apoyo de las áreas de formación, para que todos los actores implicados perciban los beneficios que puede reportar la solución y para que se sientan partícipes en la evolución de la nueva herramienta. Esta fase permite detectar posibles incidencias a resolver así como mejoras para disponer de una buena herramienta final.

Una vez finalizada la prueba piloto, se ha de proceder al despliegue de la herramienta priorizando, en primer lugar, a los usuarios que realmente vayan a utilizarla activamente. Es importante realizar una buena comunicación interna de la misma forma que se requiere para la prueba piloto pero en este caso implicando al departamento de organización. Junto al despliegue se planificarán sesiones de formación tanto para los agentes como para el departamento de soporte informático facilitando así la resolución de posibles incidencias.

Por último, y no menos importante, se ha de realizar un seguimiento mediante Kpis, para medir el uso de la nueva herramienta, detectando posibles incidencias o defectos de funcionalidad y permitiendo focalizar su impulso. Esta información junto con la de negocio permitirá obtener estadísticas de productividad permitiendo en el tiempo reforzar los objetivos de la compañía.

Bibliografía

Libros:

David W. Stewart, Prem N. Shamdasani & Dennis W. Rook. Focus Groups Sage Publications, Inc. 2007 | 2nd Edition

Fuentes de internet:

RRHHpress.com: Zurich Seguros incorporará a 150 profesionales para acelerar su transformación digital

<http://www.rrhhpress.com/index.php?option=com_content&view=article&id=41187:zurich-seguros-incorporara-a-150-profesionales-para-acelerar-su-transformacion-digital&catid=56:organizaciones&Itemid=171>

(Fecha de consulta: 26 de mayo de 2018).

ADN del Seguro: Divina Pastora ya permite la contratación completa online de su seguro de Salud

<<https://www.adndelseguro.com/es/actualidad/companias/divina-pastora-ya-permite-la-contratacion-completa-online-de-su-seguro-de-salud>>

(Fecha de consulta: 26 de mayo de 2018).

Grupo Aseguradora: Mapfre anuncia a sus accionistas un ambicioso plan de transformación digital

<<https://www.grupoaseguradora.com/noticias-de-seguros/mapfre-anuncia-accionistas-ambicioso-plan-transformacion-digital>>

(Fecha de consulta: 26 de mayo de 2018).

Muy Pymes: Las pymes podrán contratar seguros con Zurich en un minuto

<<https://www.muypymes.com/2018/02/14/las-pymes-podran-contratar-seguros-zurich-minuto>>

(Fecha de consulta: 26 de mayo de 2018).

Diario Perspectiva: El comercio electrónico en España se dispara un 26% y alcanza los 7.700 millones

<<https://diarioperspectiva.com/el-comercio-electronico-en-espana-se-dispara/>>

(Fecha de consulta: 26 de mayo de 2018).

Marcos Hernandez: Desarrollo a la medida

<<https://codigofacilito.com/articulos/desarrollo-a-medida>>

(Fecha de consulta: 25 de junio de 2018).

Q2BSTUDIO: Ventajas y desventajas de desarrollar software a la medida

<<https://www.q2bstudio.com/nuestro-blog/118/Ventajas-y-desventajas-de-desarrollar-software-a-la-medida>>

(Fecha de consulta: 25 de junio de 2018).

EXPANSIÓN: Google y Amazon asustan a las aseguradoras españolas
< <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/03/11/56e2c68846163f934e8b45f5.html> >
(Fecha de consulta: 29 de junio de 2018).

WIKIPEDIA.

<<http://es.wikipedia.org/wiki/>>
(Varias fechas de consulta)

Autor: Jordi Torres Gonfaus

Nacido en Barcelona el 9 de febrero de 1975

Licenciado en ingeniería superior de informática en la Univeristat Autònoma de Barcelona en 1998.

Trabajó como consultor técnico de sistemas en Capgemini entre el 1999 y el 2005.

Entre el 2005 y el 2008 trabajó como soporte preventa y gestión de proyectos en Morse (Partner de IBM).

Se incorporó en Grupo Catalana Occidente Tecnología y Servicios en octubre de 2008 en el departamento de sistemas.

Desde julio de 2014 está como responsable de administración y desarrollo del CRM del Grupo Catalana Occidente.

Realizó el Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Barcelona. Promoción 2017/2018.

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

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/20010
- 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 Casablancas: “La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro” 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: “Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos” 2004/2005

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

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

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

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

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

- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.
- 191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.
- 192.- Maria Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.
- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿cómo puede la empresa ayudar a sus empleados?" 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro?" 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016
- 206.- Cristina Alberch Barrio: "Seguro de Crédito. Gestión y principales indicadores" 2016/2017
- 207.- Ian Bachs Millet: "Estrategias de expansión geográfica de una entidad aseguradora para un mercado específico" 2016/2017
- 208.- Marta Campos Comas: "Externalización del servicio de asistencia" 2016/2017
- 209.- Jordi Casas Pons: "Compromisos por pensiones. Hacia un nuevo modelo de negociación colectiva" 2016/2017
- 210.- Ignacio Domenech Guillén: "El seguro del automóvil para vehículos sostenibles, autónomos y conectados" 2016/2017
- 211.- Maria Luisa Fernández Gómez: "Adquisiciones de Carteras de Seguros y Planes de Pensiones" 2016/2017
- 212.- Diana Heman Hasbach: "¿Podrán los Millennials cobrar pensión?: una aplicación al caso de México" 2016/2017
- 213.- Sergio López Serrano: "El impacto de los Ciberriesgos en la Gerencia de Riesgos Tradicional" 2016/2017
- 214.- Jordi Martí Bernaus: "Dolencias preexistentes en el seguro de Salud: exclusiones o sobreprimas" 2016/2017
- 215.- Jéssica Martínez Ordóñez: "Derecho al honor de las personas jurídicas y reputación online" 2016/2017
- 216.- Raúl Monjo Zapata: "La Función de Cumplimiento en las Entidades Aseguradoras" 2016/2017
- 217.- Francisco José Muñoz Guerrero: "Adaptación de los Productos de Previsión al Ciclo de Vida" 2016/2017
- 218.- Mireia Orenes Esteban: "Crear valor mediante la gestión de siniestros de vida" 2016/2017

- 219.- Oscar Pallisa Gabriel: "Big Data y el sector asegurador" 2016/2017
- 220.- Marc Parada Ricart: "Gerencia de Riesgos en el Sector del Transporte de Mercancías" 2016/2017
- 221.- Xavier Pérez Prado: "Análisis de la mediación en tiempos de cambio. Debilidades y fortalezas. Una visión de futuro" 2016/2017
- 222.- Carles Pons Garulo: "Solvencia II: Riesgo Catastrófico. Riesgo Antropógeno y Reaseguro en el Seguro de Daños Materiales" 2016/2017
- 223.- Javier Pulpillo López: "El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva" 2016/2017
- 224.- Alba Ballester Portero: "El cambio demográfico y tecnológico: su impacto en las necesidades de aseguramiento" 2017/2018
- 225.- Luis del Blanco Páez: "Aportación de valor al cliente desde una agencia exclusiva de seguros" 2017/2018
- 226.- Beatriz Cases Martín: "¿Blockchain en Seguros?" 2017/2018
- 227.- Adrià Díez Ruiz: "La inteligencia Artificial y su aplicación en la suscripción del seguro multirriesgo de hogar" 2017/2018
- 228.- Samantha Abigail Elster Alonso: "Soluciones aseguradoras de acción social (público-privada) para personas en situación de vulnerabilidad. Exclusión Social / Residencial y Pobreza Energética" 2017/2018
- 229.- Cristina Mallón López: "IFRS 17: Cómo afectará a los balances y cuenta de resultados de las aseguradoras" 2017/2018
- 230.- Carlos Matilla Pueyo: "Modelos de tarificación, transparencia y comercialización en los Seguros de Decesos" 2017/2018
- 231.- Alex Muñoz Pardo: "Aplicación de las nuevas tecnologías a la gestión de siniestros multirriesgos" 2017/2018
- 232.- Silvia Navarro García: "Marketing digital y RGDP" 2017/2018
- 233.- Agustí Ortega Lozano: "La planificación de las pensiones en los autónomos. Nueva reglamentación" 2017/2018
- 234.- Pablo Talisse Díaz: "El acoso escolar y el ciberbullying: como combatirlos" 2017/2018
- 235.- Jordi Torres Gonfaus: "Cómo llevar a cabo una estrategia de fidelización con herramientas de relación de clientes" 2017/2018
- 236.- Anna Valverde Velasco: "Nudging en el ahorro en la empresa. Aplicación de la Economía del Comportamiento a los instrumentos de Pensiones de Empleo" 2017/2018
- 237.- José Manuel Veiga Couso: "Análisis competitivo del mercado de bancaseguros en España. Una perspectiva de futuro para el periodo 2019-2021" 2017/2018
- 238.- Laura Villasevil Miranda: "Ecosistemas conectados en seguros. Análisis de seguros en el marco de la economía colaborativa y las nuevas tecnologías" 2017/2018