

70

Plan de Marketing para una División de Banca Seguros

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





70

**Plan de Marketing para una División
de Banca Seguros**

Estudio realizado por: Lluís Morales Navarro
Tutor: Ignasi Infiesta i García

**Tesis del Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras
Curso 2004/2005**

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

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

Presentación

Mi gratitud a los alumnos del I y II Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras, a los profesores y colaboradores que lo han impartido, a Ignasi Infiesta, por su asesoramiento y a José Luis Pérez Torres, Director del Master, por su tenacidad.

Resumen

El presente Plan de Marketing para una División de Banca Seguros no es un modelo único, el Plan debe adaptarse a las necesidades, las organizaciones y los mercados donde deba ser implantado.

Todos los datos, informaciones y estrategias, corresponden a una Entidad Financiera y una División de Banca Seguros ficticia. Recoge básicamente situaciones que podrían ser estándares en el mercado actual, si bien no corresponden a ninguna de las entidades existentes en la actualidad.

El modelo propuesto puede servir como base, para que una vez modificado de acuerdo con las necesidades de cada Entidad, pueda ser implantado.

Resum

El present Pla de Marketing per a una Divisió de Banca Assegurances no és un model únic. El Pla s'ha d'adaptar a les necessitats, les organitzacions i els mercats on s'hagi d'implantar.

Totes les dades, informacions i estratègies, corresponen a una Entitat Financera i a una Divisió de Assegurances fictícia. Recull bàsicament situacions que podrien ser estàndards en el mercat actual, si be no corresponen a cap de les entitats existents en la actualitat.

El model proposat pot servir com a base, perquè una vegada modificat d'acord a les necessitats de cada Entitat, pugui ser implantat.

Summary

This Marketing Plan for a Bank Insurance Division isn't an only model. The Plan must adapt request, organisations and markets where it must be implanted.

All the informations and strategies are from a Financial Enterprise and an unreal Insurance Division. It takes standard situations in the actual market but this example doesn't take any figure from a real or actual enterprise.

Finally, this Plan can be an example for a future implantation, although is necessary to do modifications and adaptations for his implantation on the market.

Índice

1. Introducción.	9
2. Antecedentes previos.	11
3. Organigramas.	13
4. Plan Estratégico.	15
5. Estrategias anuales.	17
6. Oportunidades y amenazas	19
7. Sector	21
8. Clientes	23
9. Primas y retención de clientes	31
10. Motivos de compra y abandono	33
11. Productos	35
12. Siniestralidad	41
13. Formación	43
14. Objetivos	45
15. Seguimientos	47
16. Base de Datos de Clientes	49
17. Calidad	51
18. Encuestas e Investigación de Mercados	53
19. Incentivos/Promociones comerciales	55
20. Calendario de acciones comerciales	57
21. Presupuestos de Marketing	59
22. Capítulo de conclusiones	61

El Plan de Marketing para una División de Banca Seguros

1. Introducción

Existen numerosas publicaciones, estudios e información teórica, que facilitan la metodología necesaria para confeccionar un Plan de Marketing.

Con esta base común, cada Plan debe ser adaptado a las necesidades y las estrategias de cada empresa.

Para la confección de un Plan de Marketing específico para Banca Seguros, se deben tener en cuenta aspectos particulares y significativos.

Entre otros destacaría: las estrategias del Grupo al que se pertenece, la distribución de los seguros a través del canal de oficinas bancarias, la calidad de servicio exigida, el soporte de medios que ofrece la matriz, la facilidad de acceso al cliente o la cultura de gestión integral del cliente para atender a sus necesidades financieras y aseguradoras.

En Banca Seguros, el éxito no consiste únicamente en ofrecer excelentes productos con condiciones competitivas. Para lograrlo se debe conseguir una integración de los productos de seguros al mismo nivel que los productos financieros del Grupo.

Otro aspecto a tener en cuenta es la calidad del servicio prestado al cliente, ya que las incidencias que se puedan producir durante la vigencia del seguro repercuten en el resto de las relaciones del cliente con la entidad financiera.

También se deben tener en cuenta las ayudas en la gestión, que se debe prestar a la red de oficinas financieras, para que comercialicen unos productos aseguradores complejos.

Una parte importante de este éxito es conseguir que el empleado, de la Entidad Financiera, incorpore de forma natural en la oferta que realiza al cliente los productos financieros y los aseguradores. Para conseguirlo los sistemas de formación, información y ayuda deben orientarse a facilitar un buen asesoramiento al cliente y el cierre de las ventas de forma sencilla y profesional,

En esta tesis se pretende facilitar un modelo práctico, que con las modificaciones necesarias para cada Entidad y con un desarrollado de mayor o menor grado, sirva de base para la implantación de un Plan de Marketing de Banca Seguros para una Entidad de tamaño medio.

En cada uno de los apartados se ofrece un ejemplo de esta metodología práctica, que se debe ampliar y modificar en función a los requerimientos y necesidades particulares.

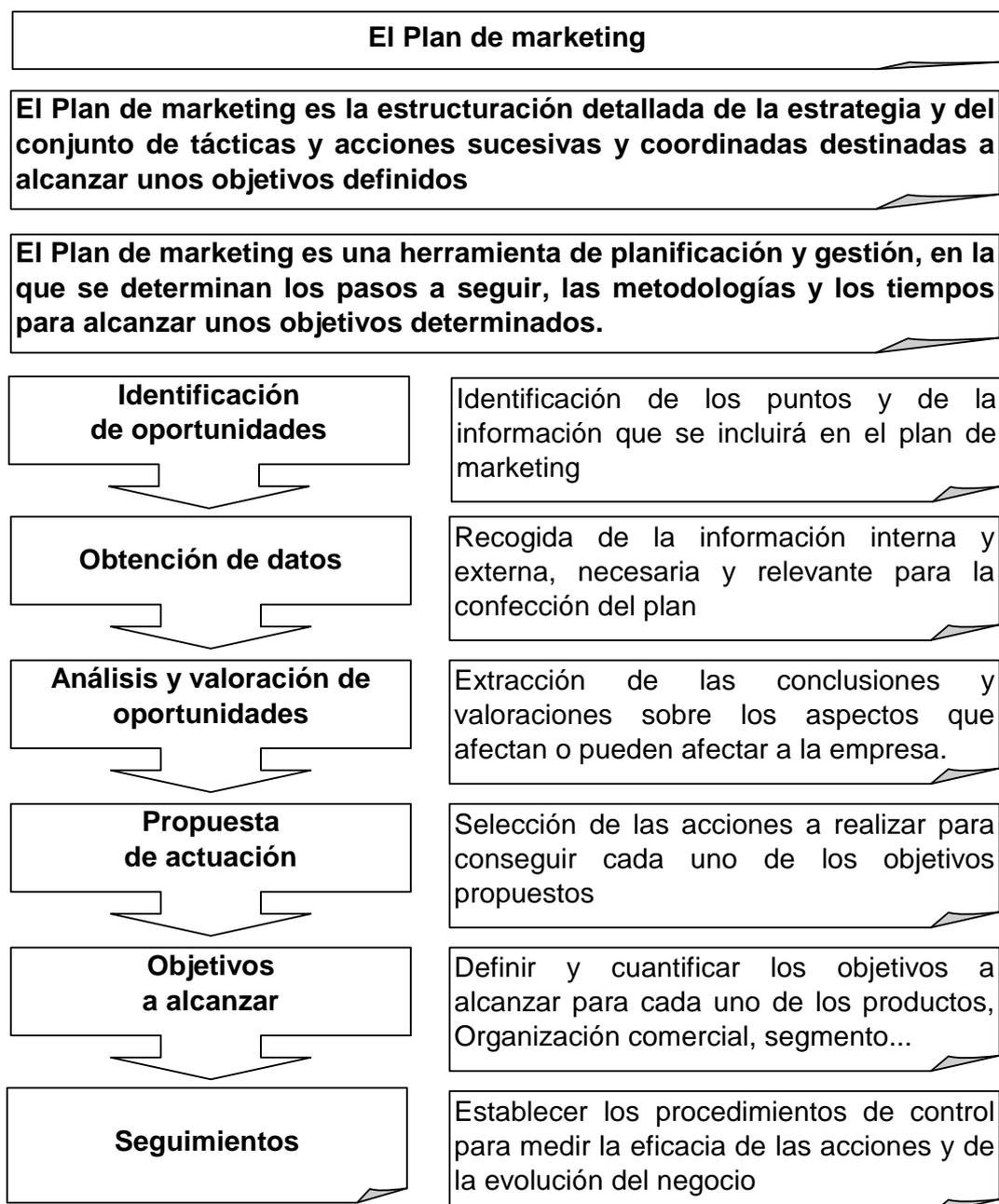
2. Antecedentes previos

El Plan de Marketing debe ser concreto y se desarrollará en función a los objetivos y las necesidades de la empresa, y del mercado al que se deba aplicar.

2.1.- El Plan de Marketing

El Plan debe estar perfectamente integrado con el resto de las Áreas de la Empresa, y debe servir para explotar las mejores oportunidades de negocio y nuestras ventajas competitivas.

Básicamente un plan de marketing debe contemplar:



2.2.- Antecedentes de la Entidad Financiera – División de Banca Seguros

Antes iniciar el desarrollo de cada uno de los capítulos, y para una mejor comprensión de este trabajo, se definen unos antecedentes básicos que describen el marco general en el que actúa la División de Banca Seguros de la Entidad Financiera y sobre los que se desarrolla este Plan de Marketing.

Esta definición, es la base sobre la que se construye el presente modelo de Plan de Marketing para una Entidad de Banca Seguros.

La Entidad Financiera posee la mayoría absoluta del capital de una compañía de Seguros de Vida y de una Correduría de Seguros.

Las compañías se encuentran saneadas, históricamente superan los objetivos de crecimiento asignados y cada ejercicio consiguen el volumen de beneficio esperado.

Ambas sociedades componen la División de Banca Seguros de la Entidad Financiera y la distribución de productos se realiza en exclusiva a través de la red de oficinas de la Entidad Financiera.

Existe un Plan Estratégico Corporativo a 3 años, donde se contemplan los diferentes aspectos cualitativos y cuantitativos de crecimiento del Grupo.

En el Plan Estratégico no se prevé la creación de una Compañía de Seguros Generales.

Los volúmenes de crecimiento y objetivos de negocio se deciden a nivel Corporativo a propuesta de las diferentes Divisiones de Negocio del Grupo y se distribuyen por oficinas.

La Entidad posee una alta tecnología tanto interna como de relación con sus clientes (Home Banking, Sistemas de Información y Gestión...)

En las políticas de precios, de inversiones y de marketing, también se deciden a nivel Corporativo y se trabaja coordinadamente con otras Divisiones especializadas del Grupo.

La Entidad financiera no cubre todo el territorio nacional y su red de oficinas se estructura bajo la responsabilidad de diferentes Direcciones Regionales.

La expansión y apertura de nuevas oficinas se decide a nivel Corporativo.

La División recibe el soporte de otras Áreas del Grupo para el reclutamiento de personal, la adquisición de tecnología y desarrollos informáticos, materialización de las inversiones y otros.

El Plan de Marketing de la División de Banca Seguros, se integra en el Plan de Marketing general de la Entidad Financiera.

3. Organigramas

3.1.- Organigrama – División de Banca Seguros

No es necesario incluir en el Plan de Marketing los Organigramas de las Compañías que componen la División de Banca Seguros, se incluyen en este caso únicamente a título informativo.

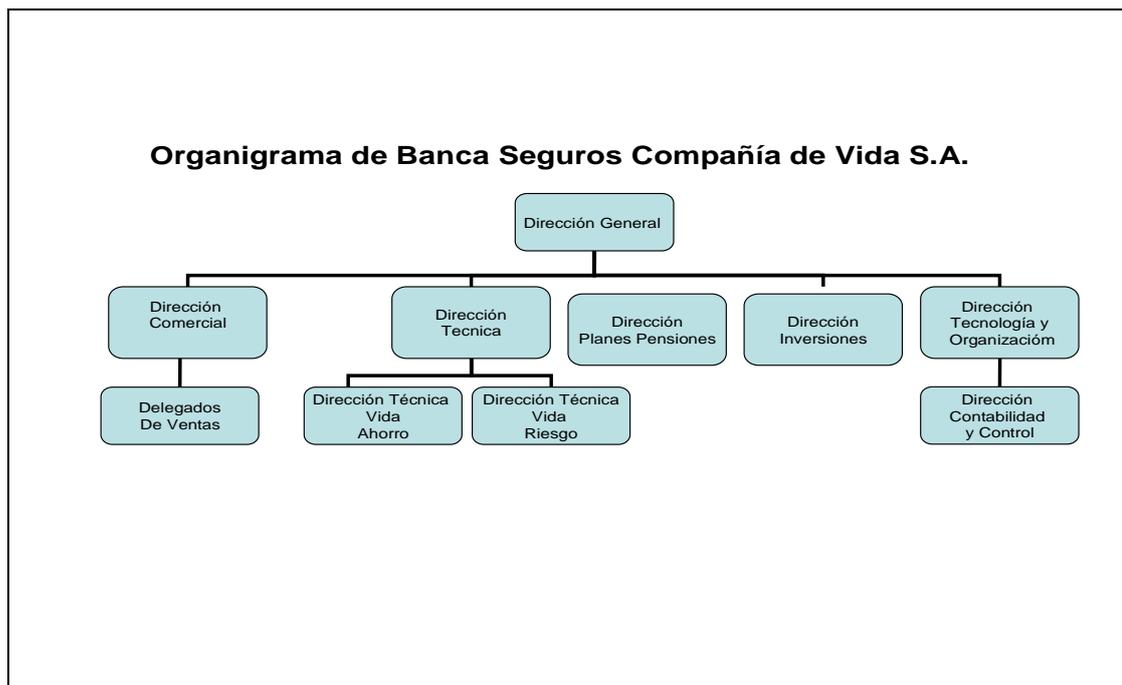
3.2.- Modelo de Organigrama Compañía de Vida – División Banca Seguros

El modelo propuesto corresponde a una compañía de Vida de Banca Seguros de tamaño medio, si bien el organigrama de cada empresa debe corresponder a las estrategias de la compañía y debe atender tanto las necesidades actuales como poder soportar los crecimientos de negocio a medio plazo.

Con dependencia directa de la Dirección General, se proponen 5 Direcciones:

- Dirección Comercial: que se responsabiliza de la consecución de objetivos de la red comercial y de las acciones necesarias para su cumplimiento.
- Dos Direcciones Técnicas: una con responsabilidad en los productos de Vida Ahorro y Vida Riesgo, otra para Planes de Pensiones.
- Dirección de Inversiones: se responsabiliza de las Inversiones de la Compañía
- Dirección de Tecnología y Organización: se define como unidad de soporte.

En este caso el organigrama corresponde a una estructura donde prima la estrategia del Producto sobre el segmento de mercado.



Cuadro nº 1 – Organigrama para compañía de Vida – División Banca Seguros.

Fuente Elaboración propia

3.3.- Modelo de Organigrama de Correduría de Seguros – División Banca Seguros

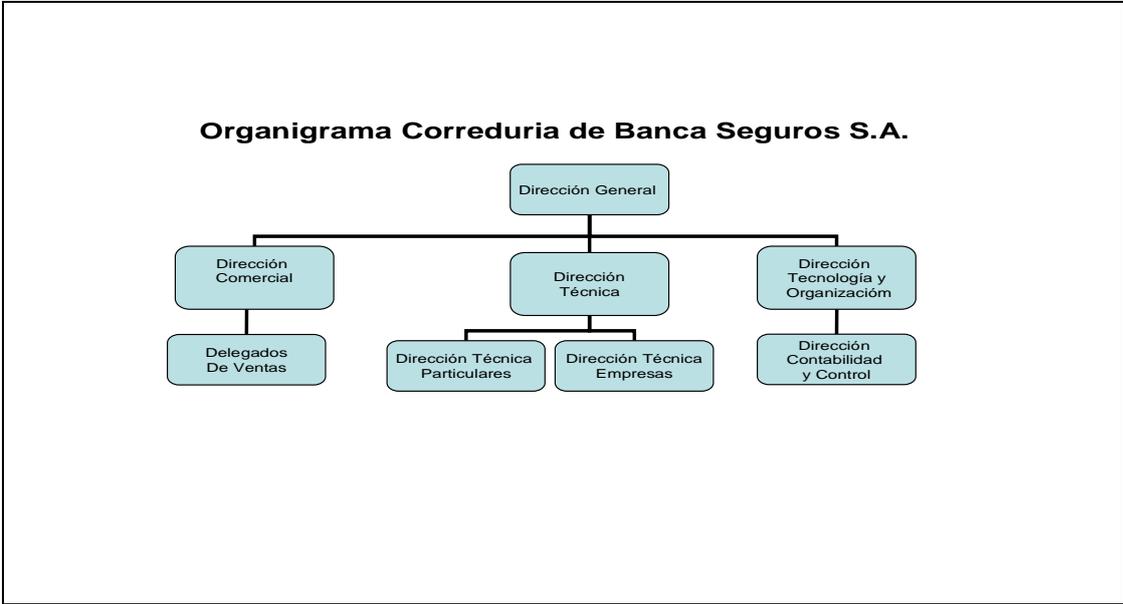
El modelo propuesto corresponde a una Correduría de Banca Seguros de tamaño medio.

También en este caso el modelo organizativo debe corresponder a las estrategias de la compañía y debe atender las necesidades y los crecimientos de negocio futuros.

Con dependencia directa de la Dirección General, en este Organigrama se proponen 3 Direcciones:

- Dirección Comercial que se responsabiliza de la consecución de objetivos de la red comercial y de las acciones necesarias para su cumplimiento.
- Dos Direcciones Técnicas, una con responsabilidad en los productos para el segmento de Particulares y otra Dirección Técnica para el segmento de Empresas.
- Dirección de Tecnología y Organización se define como unidad de soporte.

En el caso de la Correduría el Organigrama tiene un enfoque de Gestión del cliente por segmento.



Cuadro nº 2 – Organigrama para Correduría de Seguros – División Banca Seguros. Fuente Elaboración propia

4. Plan Estratégico

Los planes estratégicos definen las líneas cualitativas y las metas de negocio cuantitativas que se propone conseguir la empresa a medio y largo plazo. Se puede efectuar para cada una de las empresas del Grupo, pero se acostumbra utilizar un Plan estratégico común para todas las Empresas del Grupo y sus líneas de negocio.

4.1.- Plan Estratégico – División de Banca Seguros

Caso de existir un Plan Estratégico, conviene recoger en el Plan de Marketing, un extracto de sus estrategias principales, con el fin de nos permita identificar las referencias y objetivos que se han de asumir y lograr.

4.2.- Modelo extractado de un Plan Estratégico – División de Banca Seguros

Crecimiento:

Mantener un crecimiento sostenido, superior al mercado y a la media de nuestros principales competidores.

Reconocer y responder con agilidad y eficacia a las oportunidades y amenazas del mercado.

Rentabilidad:

Mantener los niveles actuales de distribución de beneficios de las Compañías.

Procesos:

Mejorar la eficiencia y racionalización de procesos de gestión, tanto para la venta de productos desde la red de oficinas, como para la gestión interna de las compañías de que componen la División de Banca Seguros.

Productos:

Mantener una posición activa en el desarrollo de nuevos productos y servicios anticipándonos al mercado.

Adecuar nuestra oferta de productos y servicios a las necesidades y expectativas de nuestros clientes y a las oportunidades derivadas de los cambios de normativas del mercado.

Gestión Comercial:

Mantener toda la estructura del Grupo orientada al cliente de forma que permita responder con prontitud y eficacia a sus necesidades.

Clientes:

Desarrollar una política de calidad hacia el cliente, que potencie nuestra marca, y que permita su vinculación y fidelización.

5. Estrategias anuales

Así como el Plan estratégico recoge las principales líneas de actuación a medio y largo plazo, es necesario que de forma anual se definan las principales líneas estratégicas que se aplicarán en el ejercicio.

5.1.- Estrategias básicas anuales – División de Banca Seguros

En el Plan de Marketing se deben recoger también las principales líneas de actuación que se seguirán en el ejercicio y que, de existir, debe seguir las referencias básicas del Plan Estratégico.

5.2.- Modelo extractado para las estrategias básicas anuales – División de Banca Seguros

Estrategia de Gestión Comercial:

Mantener un crecimiento sostenido en los segmentos de Particulares, Comercio y del Sector Inmobiliario

Incrementar el consumo de productos de seguros entre los clientes de la entidad, y en particular entre los que no los poseen actualmente con nosotros.

Conseguir un incremento superior al mercado en la captación de clientes y de aportaciones en Planes de Pensiones Individuales

Conseguir incrementar significativamente nuestra posición de negocio en empresas Pyme's.

Incrementar el volumen de comisiones cedidas a la red.

Base de Datos de clientes integrada y normalizada.

Clientes:

Conseguir que los nuevos clientes y en particular de las nuevas oficinas consuman productos de seguros.

Vincular, fidelizar y rentabilizar a los clientes de oficinas consolidadas a través de la venta de seguros.

Establecer ratios de fidelización de clientes a través el número de productos consumidos.

Política de precios:

Situar la rentabilidad de nuestros productos de Planes de Pensiones y Unit Linked entre los 25 mejores de cada modalidad.

Obtener de nuestros productos de Vida Ahorro y Planes de Pensiones márgenes superiores al 2 %.

Mantener una rápida adecuación de precios en función a las evoluciones del mercado.

Promoción:

Mantener una presencia de seguros permanente en la red, con el lanzamiento de campañas y acciones comerciales de productos de Seguros.

Red comercial:

Adequar los sistemas de gestión para facilitar ayudas en el asesoramiento a clientes y en la venta cruzada

Establecer los escenarios y enlaces informáticos que faciliten e impulsen la venta de seguros.

Recursos Humanos:

Adequar los perfiles a los puestos de trabajo de la División de Banca Seguros.

Formación:

Establecer planes de formación para la Red de Oficinas, Colectivos específicos y Personal especializado de Banca Seguros.

Rentabilidad:

Prioridad estratégica y punto de referencia básico en la gestión por dos vías:

1º - Gestión proactiva de clientes para conseguir una vinculación con nosotros que le cubra todas sus necesidades financieras y aseguradoras, como elemento clave para la mejora de la rentabilidad global.

2º - Reducción de costes, sin merma de calidad.

Tanto en el caso del Plan Estratégico como en el de las Estrategias básicas anuales, sería conveniente hacer mención a los volúmenes de negocio y objetivos cuantitativos fijados.

6. Oportunidades y Amenazas

6.1.- Análisis de Oportunidades y Amenazas

El Análisis de Oportunidades y Amenazas se puede confeccionar, solicitando la opinión de los responsables o Directores de Banca Seguros, y es conveniente ampliar el análisis con información sectorial y con la publicada en diferentes medios económicos y especializados.

Análisis de Oportunidades y Amenazas	
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta volatilidad en los mercados. ➤ Bajos tipos de interés con suaves incrementos. ➤ Ralentización del mercado inmobiliario. ➤ Reducida capacidad de ahorro. ➤ Procesos de concentración de Compañías Aseguradoras ➤ Calidad de servicio en No Vida 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fiscalidad de Vida Ahorro. ➤ Potencialidad del mercado en Planes de Pensiones y PPA. ➤ Previsión Social – Pyme’s ➤ Ralentización en los incrementos de primas ➤ Novedades normativas ➤ Incremento demográfico por inmigración
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Escasa penetración en segmento infantil y de inmigrantes ➤ Formación en productos para Pyme’s ➤ Reclutamiento de personal especializado ➤ Integración de la información ➤ Elevados costes de explotación 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Amplia red de distribución ➤ Amplia base de clientes ➤ Procesos y tecnología ➤ Formación en productos para particulares ➤ Sinergia con operaciones financieras ➤ Crecimientos en Pyme’s ➤ Gama de productos

Cuadro nº 3 - Dafo

Fuente: Elaboración propia

<p>Propuesta de actuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Integrar y normalizar las Bases de Datos ➤ Establecer acuerdos de colaboración para distribuir productos de No Vida con compañías líderes del mercado. ➤ Establecer estándares de calidad del servicio prestado a los clientes ➤ Incrementar la captación de niños y jóvenes ➤ Incrementar la captación de clientes inmigrantes ➤ Incrementar la Captación de Planes de pensiones individuales ➤ Focalizar la captación de Vida Ahorro a medio y largo plazo. ➤ Establecer programas de captación de Pyme’s y de Previsión Social ➤ Establecer programas de formación específicos

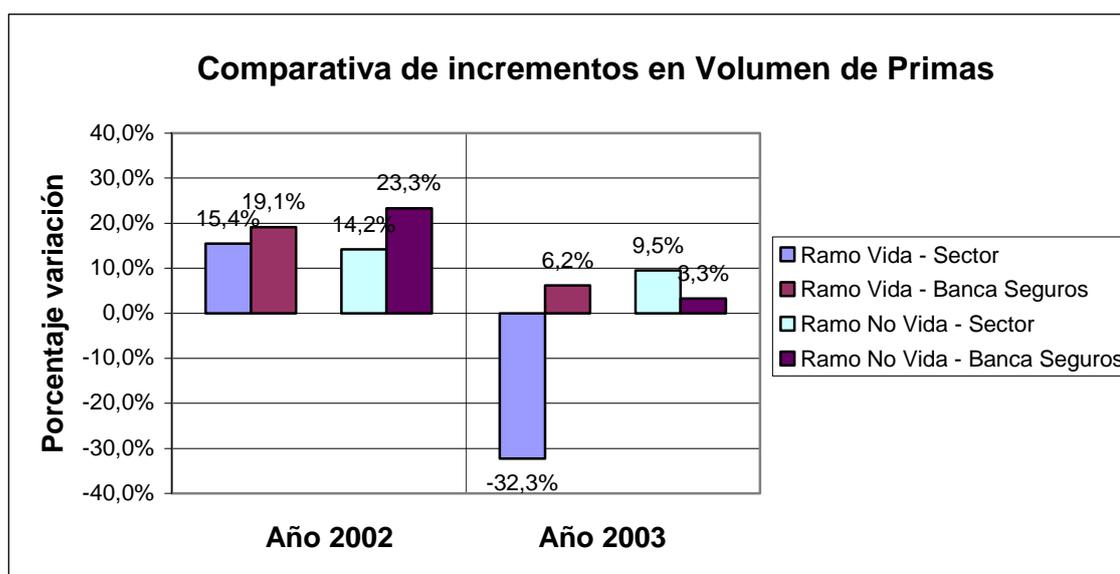
7. Sector

7.1.- Modelo para el Análisis Comparativo con el Sector – Volumen Primas Total

Utilizando diferentes publicaciones, se puede recoger la información de los crecimientos, tanto a nivel Total del sector como del crecimiento en primas por ramos.

La comparativa, periódica de la información del crecimiento del sector y de nuestras compañías nos permite detectar si nuestro nivel de crecimiento es igual o superior al conseguido por el Sector. En el caso de detectar crecimientos inferiores se debería profundizar en el análisis para establecer medidas o acciones correctivas.

Este análisis se puede efectuar tanto a nivel Total del sector, como realizarlo de forma individual en los ramos más significativos o con más negocio en la División de Banca Seguros.



Cuadro nº 4 – Comparativa de Incrementos en Volumen de Primas Fuente: Elaboración propia con datos simulados

Resumen de Incremento en Volumen de primas:

- Excelentes porcentajes de crecimiento en Vida, muy superiores al Sector.
- En el año 2003 el sector creció en un 9,5 % y en Banca Seguros únicamente el 3,3%.

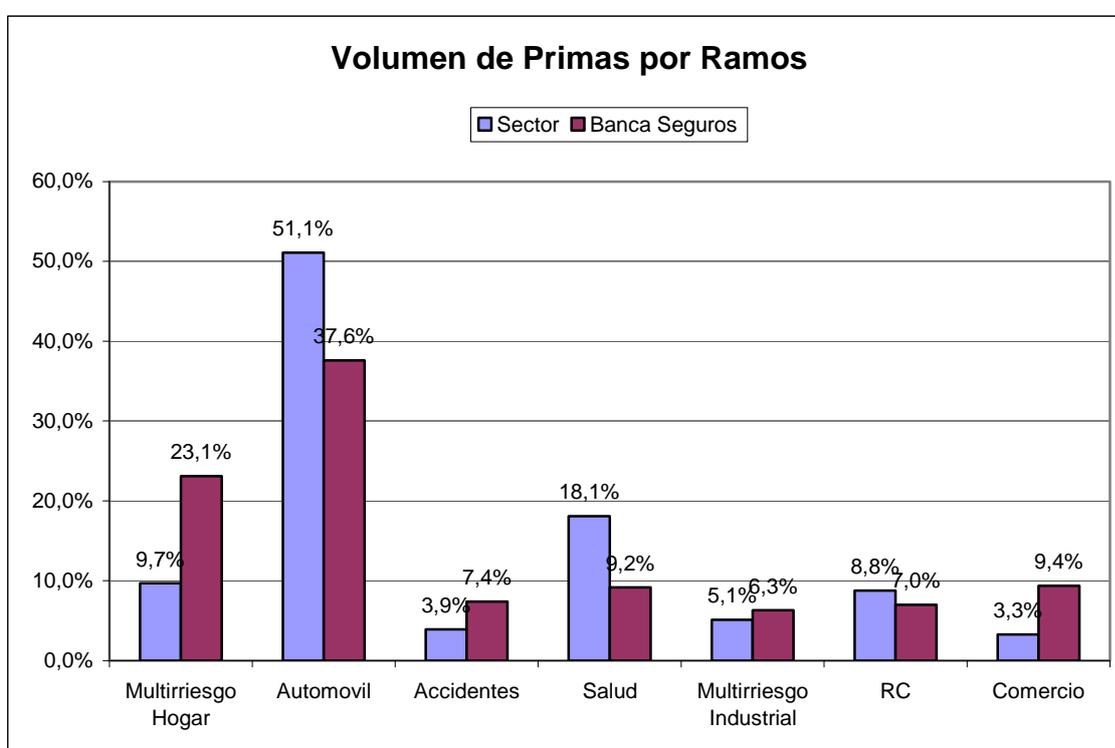
Propuesta de actuación:

- Analizar nuestro crecimiento en los principales ramos de No Vida, para proponer medidas correctoras.

7.2.- Modelo para el Análisis Comparativo con el Sector – Volumen de Primas por ramos

La comparativa de los volúmenes de negocio del sector y los gestionados por Banca Seguros, nos permite detectar ramos no comercializados y ramos en los que la distribución de nuestra cartera es inferior a la del mercado.

Si nuestra cartera tiene una distribución claramente inferior a la existente en el mercado, se debería profundizar en las diferentes modalidades de seguro, ya sea para identificar en que productos tenemos la desviación, o bien para detectar nuevos productos a comercializar, tanto en Vida como en No Vida.



Cuadro nº 5 - Volumen de Primas por Ramos

Fuente: Elaboración propia con datos simulados

Resumen de comparativa de Volumen de Primas por ramos.

- Ramos no comercializados: Decesos, Crédito y Caucción y Defensa Jurídica.
- Baja penetración en automóvil, salud y RC.

Propuesta de actuación:

- Incrementar las acciones comerciales para la captación de Automóvil i Salud.
- Valorar la comercialización de Decesos.

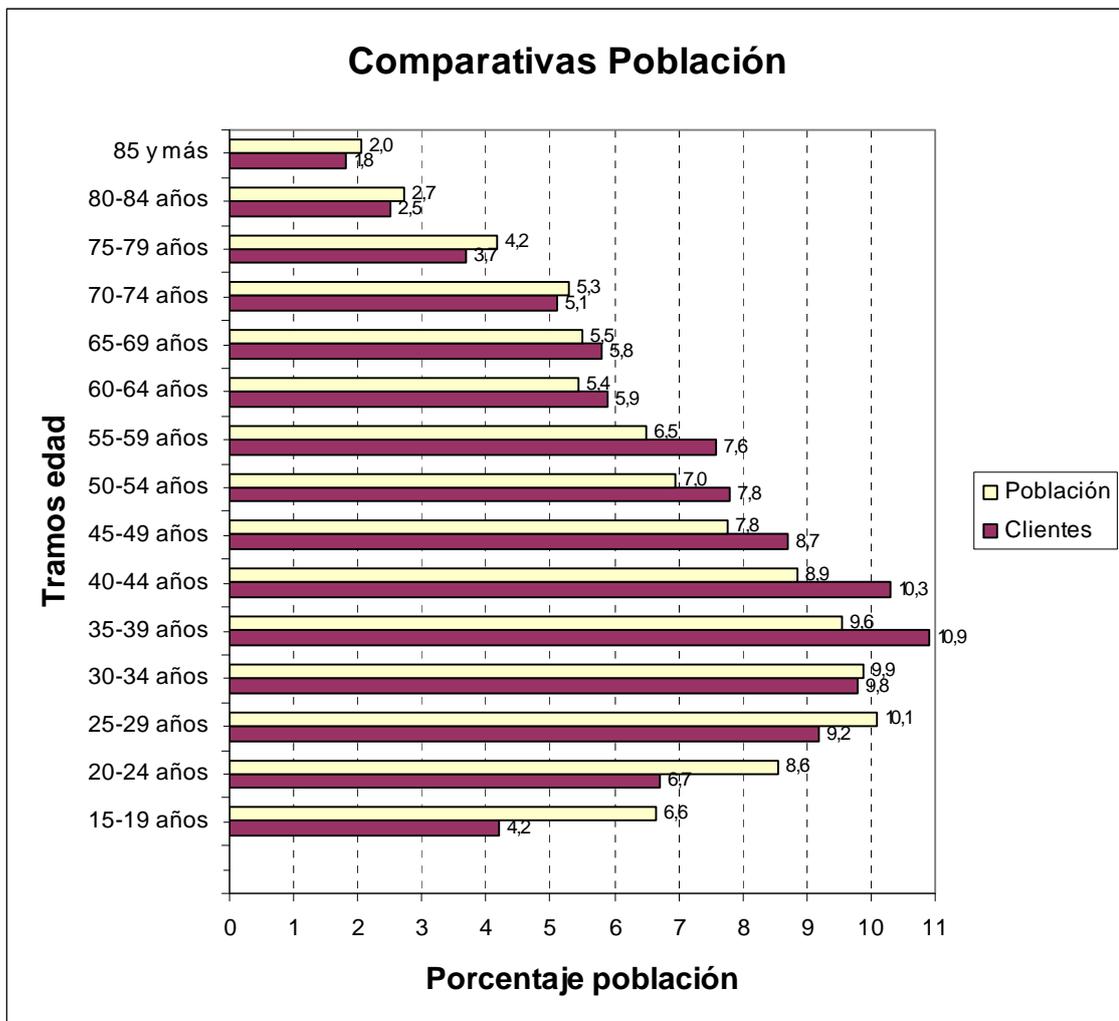
8. Clientes

8.1.- Modelo para el Análisis de clientes – Comparativas de Población

La información de nuestros clientes se puede obtener por rastreo de la Base de Datos y la información de la población por las estadísticas públicas del INE.

La comparativa y el análisis de las estructuras de población y de clientes de la entidad con productos de seguros, nos permite establecer estrategias de captación o de mantenimiento por segmentos de edad.

Para el cuadro comparativo de clientes y población, se han utilizado únicamente los datos de personas con poder de decisión o capacidad de compra sobre las operaciones financieras o de seguros, estableciendo al análisis de esta población bancarizada a partir de 18 años.



Cuadro nº 6 – Comparativas de población Fuente: Población/INE – Clientes/Elaboración propia con datos simulados

Resumen de comparativa de población - clientes:

- Buen posicionamiento en los tramos de edad desde 35 hasta 69 años y en particular en los tramos de población activa
- Baja penetración en los tramos de edad más joven desde los 15 hasta los 34 años
- Bajo posicionamiento en los tramos de edad superiores a los 70 años.

Propuesta de actuación:

- Incrementar las acciones comerciales para la captación de clientes entre los 18 y los 34 años
- Incrementar las acciones comerciales con incentivos para la captación a niños y jóvenes hasta los 18 años.
- Establecer programas para la captación de pensionistas y jubilados.
- Incrementar la venta cruzada en clientes de entre 35 a 69 años.

8.2.- Modelo para el Análisis de clientes por la vinculación en función al número de productos de seguros consumidos

Por su simplicidad, utilidad práctica y limitado consumo de recursos, se propone utilizar para el análisis de clientes, la vinculación en función del número de pólizas de seguro que posee un cliente.

La información de vinculación de clientes se puede obtener por rastreo de nuestra Base de Datos.

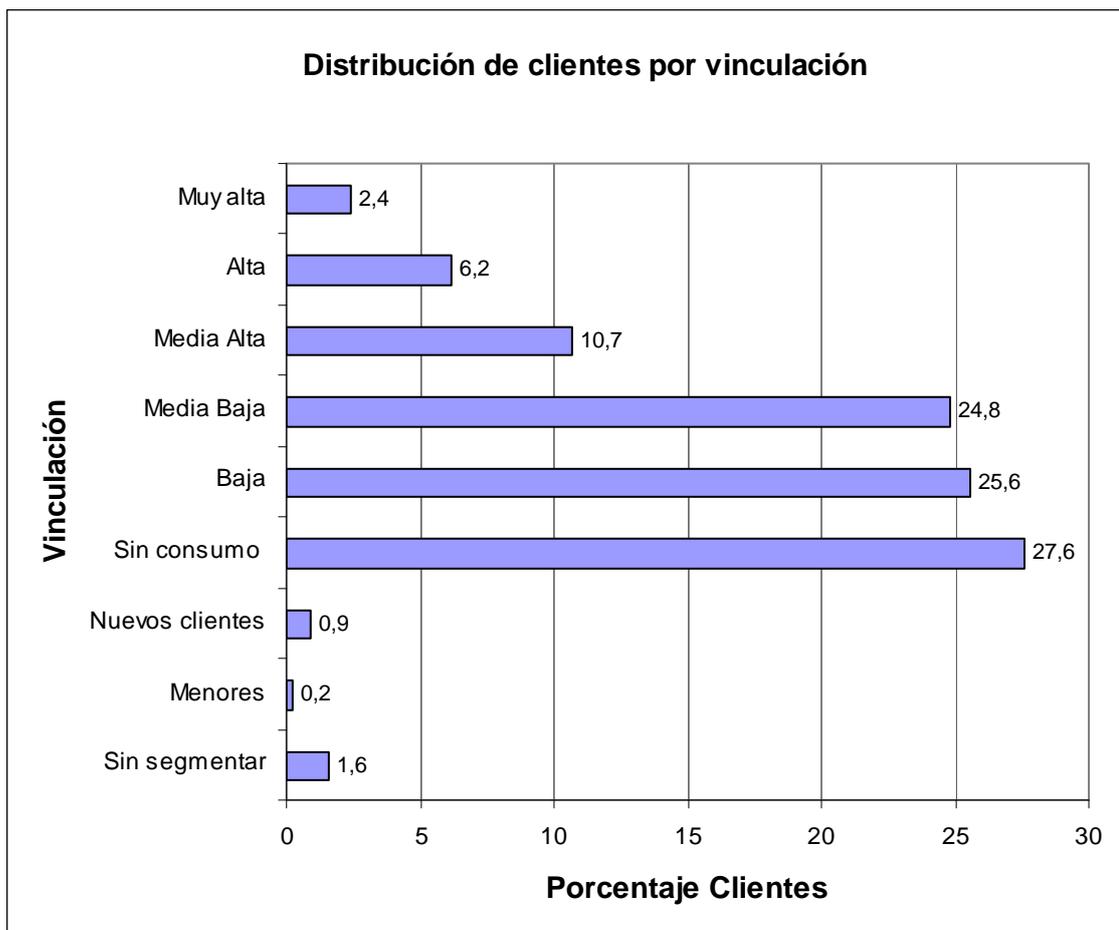
El análisis de la estructura de clientes de la entidad tomadores de productos de seguros, nos permite establecer estrategias en función al número de productos de seguros consumidos.

Grados de vinculación por consumo de productos:

- Muy Alta: Consumo de 5 productos o más
- Alta: Consumo de 4 productos
- Media Alta: Consumo de 3 productos
- Media: Consumo de 2 productos
- Media Baja: Consumo de 1 producto
- Sin consumo: No posee
- Nuevos clientes: Clientes con menos de un año de antigüedad y que poseen como mínimo 1 producto
- Menores: Menores que poseen como mínimo 1 producto
- Sin segmentar: Clientes sin segmentar que poseen como mínimo 1 producto

La obtención del grado de vinculación por consumo de productos, nos permite obtener unos perfiles de comportamiento simples, pero que nos facilita el establecer estrategias de mejora para incrementar el grado de vinculación de los clientes.

Para el análisis de la información o su posterior utilización, se debe tener en cuenta que algunos productos de seguros, lo son de carácter familiar, por ejemplo los Multirriesgos del Hogar y la extracción de clientes se debe depurar antes de realizar la acción comercial, para evitar ofrecer producto a clientes que ya lo han contratado.



Cuadro nº 7 – Distribución de clientes por vinculación

Fuente: Elaboración propia con datos simulados

Resumen de la Distribución de clientes por comportamiento y vinculación:

- Elevado numero de clientes con vinculación Muy Alta y Alta (8,6%) – Con 4 productos o más
- Buena distribución de los clientes con vinculación Media y Media Baja (35,5%) – Entre 2 y 3 productos
- Elevado numero de clientes con vinculación Baja y Sin Consumo (53,2% - Entre 0 y 1 producto)
- Reducido numero de nuevos clientes con productos de seguro (0,9%)

Propuesta de actuación:

- Incrementar la oferta de seguros para los nuevos clientes con gestión personal desde la oficina.
- Lanzar campañas de marketing para elevar el consumo de productos de seguros entre los clientes con vinculación Baja y Sin consumo, en función a su ciclo de vida.

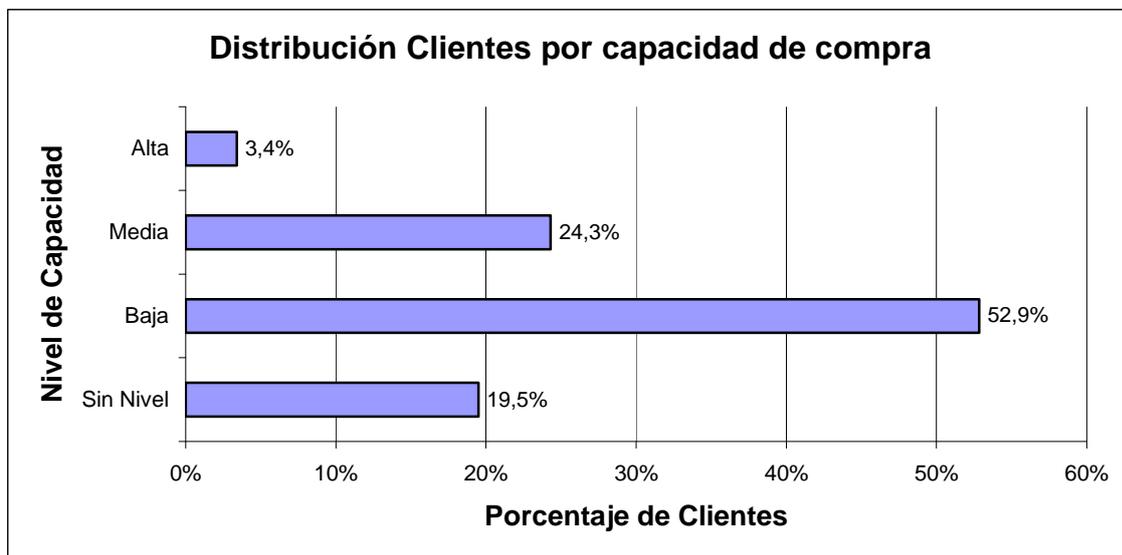
8.3.- Modelo para el Análisis de clientes por su capacidad de compra

La información sobre la capacidad de compra, se puede obtener por rastreo en nuestra propia Base de Datos, y para comparar la prima del cliente con prima media de cada ramo, se puede utilizar o bien la prima media de nuestra base de clientes o la prima media del sector.

Esta información nos permite establecer estrategias para la gestión de clientes y los productos a ofrecer en función a una capacidad de compra estimada.

Grados de capacidad de compra:

- Alta: Primas que superan un 50% o más la media general.
- Media: Primas que superan entre un 0% y un 49% a la media
- Media Baja: Primas inferiores a la media
- Sin Nivel: No evaluables.



Cuadro nº 8 – Distribución de clientes por capacidad de compra Fuente: Elaboración propia con datos simulados

Con este primer análisis ya podríamos establecer propuestas de actuación concretas, pero si es posible conviene ampliar el análisis utilizando además de la edad del cliente, lo que nos permitirá definir políticas más diferenciadas en función a la capacidad de compra y a la edad de nuestros clientes.

Resumen de la Distribución de clientes por capacidad de compra:

- Elevado numero de clientes con primas medias bajas.

Propuesta de actuación:

- Incrementar la oferta de seguros de gama alta a clientes con capacidad de compra media y alta (Salud, Pensiones, Vida Ahorro...).
- Lanzar campañas periódicas de actualización de capitales.
- Facilitar a clientes la acumulación de ahorro mediante la compra de seguros de vida ahorro con primas periódicas.

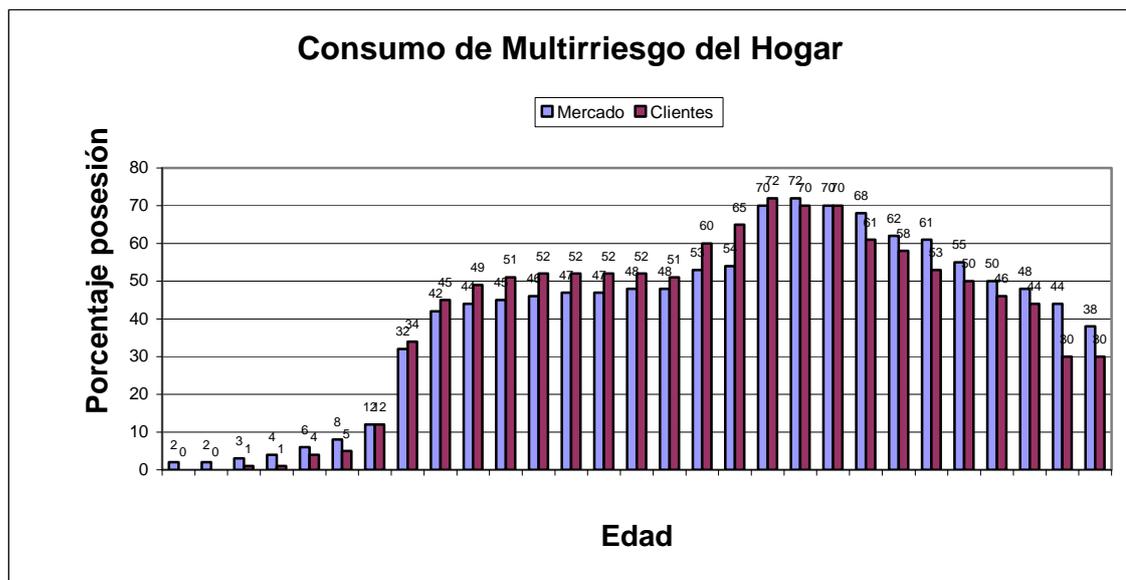
8.4.- Modelo para el Análisis de los comportamientos de compra por ciclo de vida de clientes

Para disponer de la información del consumo de productos se utilizaran estudios de mercado efectuados en las zonas de influencia de la Entidad Financiera y en los que se deben incluir preguntas sobre los productos de seguro consumidos. No existe información pública que permita disponer de esta información, por lo que es necesario contratar o efectuar con medios propios esta encuesta. Los datos de clientes los obtendremos por rastreo de nuestra Base de Datos.

En este caso analizaremos la estructura de posesión de productos de seguros en función a la edad del cliente, con un ejemplo de Multirriesgo del Hogar.

En algunos ramos o productos, como los seguros de viaje, es conveniente tener en cuenta la estacionalidad en la captación.

Dado el elevado numero de productos que se comercializan, conviene reducir el análisis a los productos de Vida Ahorro, Vida Riesgo, Planes de Pensiones o No Vida, que por su importancia para la compañía, sean significativos.



Cuadro nº 9 – Consumo de Multirriesgo del Hogar

Fuente: Elaboración propia con datos simulados

Resumen del consumo de Multirriesgo del Hogar en función a la edad del cliente:

- Existen dos periodos con más propensión de compra, que se sitúan en los:
 - 32 años y en los 50 años.

Propuesta de actuación:

- Lanzamiento de campañas periódicas de captación de seguros de Multirriesgo del Hogar a clientes de entre 32 y 35 años y de 49 a 56 años.

8.5.- Estrategias con clientes

El análisis de la información sobre los clientes, nos permite definir y aplicar estrategias de actuación general por perfil y también para poder identificar los segmentos de clientes que interesan captar, mantener y vincular.

Estas estrategias permiten la creación de acciones comerciales específicas y la emisión de instrucciones comerciales a la red de oficinas.

A título de ejemplo se detallan las posibles estrategias que podríamos definir para un tramo de edad.

Estrategias por segmentos

Perfil de Clientes de entre 30 a 34 años

Capacidad compra	Alta	Media	Baja
Captación de No clientes	Segmento estratégico, muy activos en su captación. Target prioritario en nuevas oficinas		
Estrategia con clientes	Vincular al cliente, a través del incremento de productos consumidos, para conseguir ser su principal proveedor financiero y de seguros		
Vida Ahorro	Diversificar el ahorro con productos de Vida Ahorro y Unit Linked.	Ofrecer formulas de inversión en función al perfil inversor del cliente: horizonte temporal y fiscalidad.	Orientar a la captación formulas de ahorro progresivo, a medida que aumente su nivel de ingresos.
Seguros vinculados al Crédito	Recomendar siempre seguros de protección de pagos en la concesión de créditos al consumo e hipotecarios con prima única financiada o prima periódica.	Recomendar siempre seguros de protección de pagos en la concesión de créditos al consumo e hipotecarios con prima única financiada	Recomendar siempre seguros de protección de pagos en la concesión de créditos al consumo e hipotecarios con prima única financiada
Planes de Pensiones	Diversificar en diferentes planes de Pensiones, con aportación de cuotas periódicas y extraordinarias	Ofrecer Planes de Pensiones de Renta Fija, Garantizados y Planes de Previsión Asegurados.	
Seguros de No Vida	Conseguir la máxima vinculación y la compra de los seguros de Hogar, Salud y Automóvil	Conseguir un consumo mínimo de dos productos de No Vida.	Muy activos en la venta cruzada de productos de No Vida: Seguros del Hogar, Automóvil, Accidentes y Salud
Condiciones	Aplicar condiciones preferentes según su vinculación	Aplicar condiciones estándar	Aplicar condiciones estándar
Tipo de atención y comunicaciones	Atención personalizada, y mailings.	Telemarketing y mailings.	Mailings y comunicaciones comerciales
Contactos con el cliente	Mantener 4 visitas o gestiones personales	Mantener 1 visita o gestión personal	Venta cruzada en oficina

Cuadro nº 10 – Estrategias con Clientes

Fuente: Elaboración propia con datos simulados

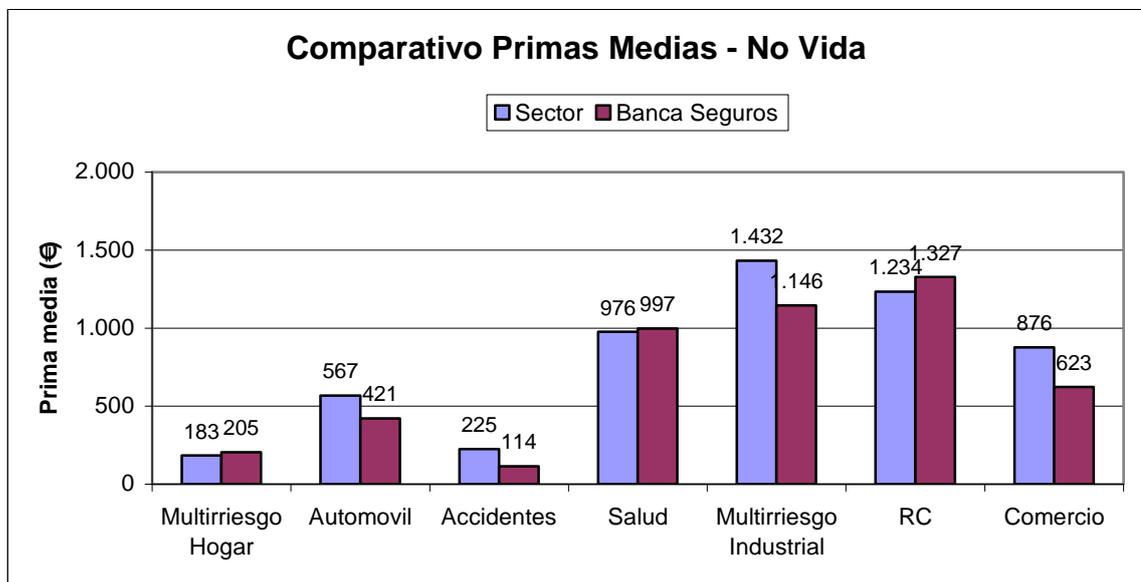
9. Primas y retención de clientes

9.1.- Modelo para el Análisis de las primas medias en Seguros No Vida

Es conveniente analizar nuestras primas medias comparadas con las del sector, tanto en los productos más significativos de Vida o de No Vida.

Su análisis nos permite detectar y en su caso tomar medidas para su corrección.

Las primas de nuestra cartera se obtienen por rastreo de la Base de Datos y las del Sector a través de diferentes publicaciones.



Cuadro nº 11 – Comparativo Primas Medias – No Vida

Fuente: Elaboración propia con datos simulados

Resumen del Comparativo de Primas Medias – No Vida:

- Primas medias inferiores al sector en los Ramos de:
Automóvil, Accidentes, Multirriesgo Industrial y Comercio
- Primas medias superiores al sector en los Ramos de:
Multirriesgo del Hogar, Salud y Responsabilidad Civil

Propuesta de actuación:

- Ofrecer el seguro de automóvil a todo riesgo con franquicia a clientes cuando soliciten crédito para adquirir vehículo nuevo.
- Lanzamiento de campaña para incremento de capitales a clientes con seguro de accidentes.
- Visita de gestión comercial a clientes con Multirriesgo Industrial y Comercio, para revisión de pólizas y venta cruzada.

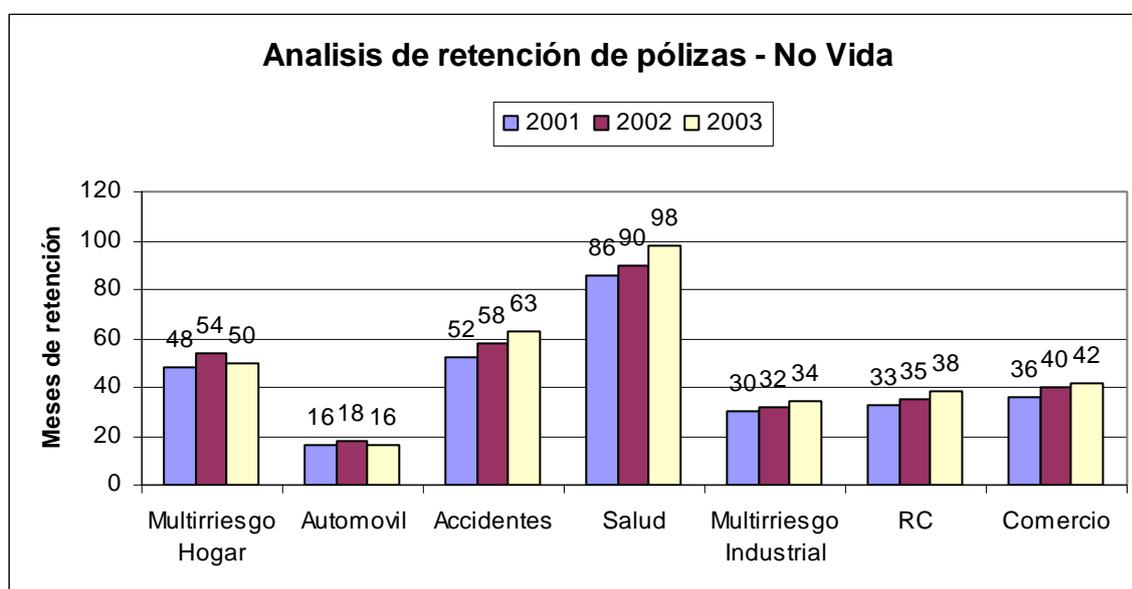
9.2.- Modelo para el Análisis de retención de pólizas – No Vida

Conseguir que el cliente mantenga sus contratos con nosotros el máximo tiempo posible incrementa su vinculación y rentabilidad.

Uno de los objetivos debe ser alargar al máximo su permanencia como asegurado, así como detectar y anticiparnos a la cancelación de sus contratos.

La Base de Datos de la División de Banca Seguros debe permitir el rastreo de las fechas de inicio del contrato, sus posibles fechas de modificación y su fecha de baja definitiva.

También en este caso conviene efectuar el análisis sobre los productos más significativos.



Cuadro nº 12 – Análisis de retención de pólizas – No Vida

Fuente: Elaboración propia con datos simulados

Resumen del Análisis de retención de pólizas – No Vida:

- Ligeró descenso en la retención de:
Multirriesgo Hogar
Automóvil

Propuesta de actuación:

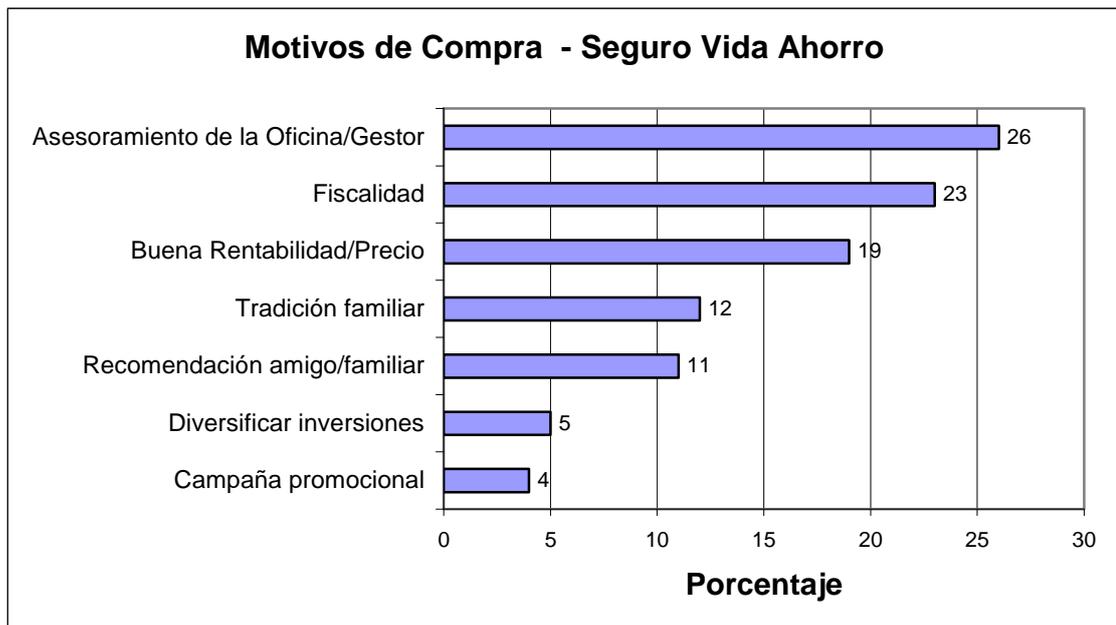
- Analizar motivos de abandono, para determinar medidas de retención, a través de encuestas periódicas, realizadas por nuestra Plataforma telefónica interna.
- Realizar acciones de telemarketing con el cliente, antes de solicitar la anulación con la compañía, en todas las comunicaciones de cancelación recibidas para intentar su reactivación.

10. Motivos de compra y abandono

10.1.- Modelo para el Análisis de los motivos de compra de seguros

Dado el elevado número de productos que se comercializan, conviene reducir el análisis a los productos, que por su importancia, sean significativos.

La metodología más utilizada es la encuesta telefónica a una muestra representativa de los nuevos asegurados, realizada por nuestro Centro de Atención Telefónica o por una empresa especializada



Cuadro nº 13 – Motivos de compra – Seguro Vida Ahorro

Fuente: Elaboración propia con datos simulados

Resumen del motivos de compra de Seguros de Vida Ahorro:

- El principal motivo de decisión de la compra es la oferta y asesoramiento personal desde la oficina.
- El cliente valora positivamente las ventajas fiscales y la rentabilidad ofrecida.

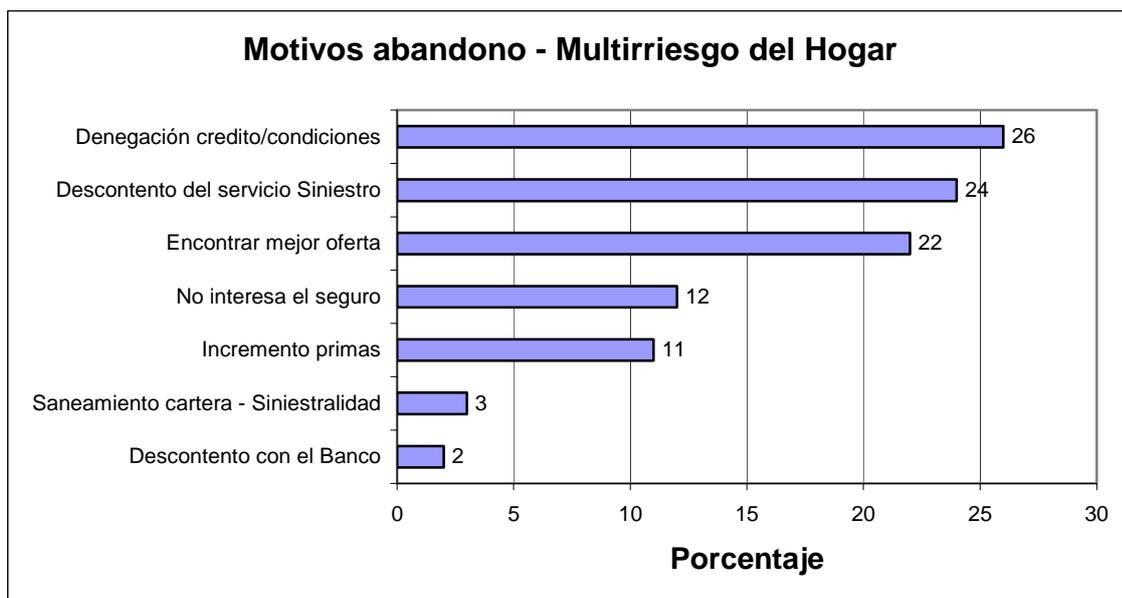
Propuesta de actuación:

- Incrementar la proactividad en la gestión personal con clientes, para ofrecer productos de Vida Ahorro.
- Identificar los mejores “escenarios” para la oferta personal
- Facilitar a las oficinas un manual y un procedimiento de actuación comercial con el cliente.
- Facilitar a las oficinas modelo automatizado para entregar a cada cliente gestionado una propuesta personal con detalle de fiscalidad y rentabilidad.

10.2.- Modelo para el Análisis de los motivos de abandono de pólizas de seguros

Como en el caso anterior y dado el elevado número de productos que se comercializan, conviene reducir el análisis a los productos, que por su importancia para la compañía o por el volumen de abandonos, sean significativos.

La metodología para obtener la información podría ser la misma que en el apartado anterior: Encuesta telefónica, si bien en el caso de abandonos, recomendamos la utilización del CAT interno, con la finalidad de recuperar clientes.



Cuadro nº 14 – Motivos de abandono – Multirriesgo Hogar

Fuente: Elaboración propia con datos simulados

Resumen del motivos de abandono de Multirriesgo del Hogar:

- El principal motivo de abandono es la denegación de crédito.
- La segunda causa de abandono es la no calidad en la resolución de siniestros por parte de las compañías.
- La competitividad del producto en precios y coberturas afecta al 22% de los abandonos.

Propuesta de actuación:

- Establecer estándares de calidad de servicio con las compañías.
- Efectuar un seguimiento de los siniestros, con incorporación de alarmas de gestión.
- Mejorar la formación de la red comercial y argumentarios comerciales.
- Analizar motivos de abandono, para determinar medidas de retención, a través de encuestas periódicas, realizadas por nuestra Plataforma telefónica interna.

11. Productos

11.1.- Modelo para Análisis de nuestra Cartera de Productos

El análisis de la cartera de productos comercializados, conviene que sea dinámico, es muy importante detectar las oportunidades del mercado, tanto para el lanzamiento de nuevos productos, para su modificación y mejora como para su retirada de nuestro catalogo.

En este modelo se propone efectuar una simple relación de los productos existentes en el mercado y verificar si los estamos comercializando o no.

Una de las fuentes para detectar la necesidad de crear o modificar productos, proviene de las modificaciones legislativas, tanto en la vertiente fiscal como en las novedades sobre la obligatoriedad de contratación de seguros.

También es necesario detectar y anticiparse a las necesidades de nuestros clientes y establecer circuitos ágiles para que la red de oficinas recoja y nos haga llegar periódicamente esta información.

11.2.- Catalogo de Productos de la División de Banca Seguros

En el cuadro se detallan los principales Productos y se indica si los estamos comercializando actualmente. En este caso se podría utilizar únicamente un check list con los productos o ramos comercializados en el mercado.

En los productos no comercializados se deberá analizar si interesa o no su comercialización.

Productos Vida					
Ahorro Infantil	S	PP Garantizado	S	PPA	S
Ahorro Juvenil	S	PP Renta Fija	S	Renta Vitalicia	S
Ahorro Senior	S	PP Renta Mixta	S	Unit Linked	S
Prima Única	S	PP Renta Variable	S	Vida Individual	S
		PP Empresas	S	Vida Colectivos	S

S = Producto comercializado – N = Producto no comercializado

Productos No Vida					
Automóviles	S	Decenal	S	Mult. Comunidades	S
Accidentes	S	Decesos	N	Mult. Industrias	S
Agrarios	S	Defensa Jurídica	N	Robo	N
Avería Maquinaria	S	Incendios	N	Todo Riesgo Const.	S
Caución	S	Mult. Hogar	S	RC	S
Crédito	S	Mult. Comercio	S	Salud	S

S = Producto comercializado – N = Producto no comercializado

11.3.- Modelo para el Análisis y la comparación de nuestros Productos con los de la competencia

Conviene a través de estudios de mercado detectar quienes son nuestros principales competidores, y centrar nuestro análisis sobre ellos.

Para cada ramo o producto se debe crear la estructura de variables significativas a analizar de nuestro producto y de la competencia.

Dado el elevado numero de productos y de competidores que se comercializan, conviene reducir el análisis a los productos y a los competidores, que por su importancia para la compañía, sean significativos.

La información sobre los productos de la competencia recogida por la red y las simulaciones de compra, nos permitirán obtener esta información.

ANALISIS PRODUCTO

Plan Infantil – PI001					
	Nuestro producto		Análisis de competidores		
	Grado de competitividad	Características	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
Cuota única	Media	Si	Si	-	Si
Cuota extraordinaria	Alta	Si	No	-	Si
Cuota periódica	Alta	10 €	20 €	-	60 €
Interés técnico	Alta	3,75%	3,25%	-	2,00%
Variabilidad tipo interés	Alta	Semestral	Anual	-	Fijo
Plazo	Media	3 años	3 años	-	3 años
Disponibilidad desde	Alta	1er. Año	2º año	-	2º. Año
Comisión disponibilidad	Alta	0%	1%	-	1,50%
Libreta	Alta	Si	Si	-	Si
Extracto	Alta	No	No	-	No
Seguro Vida sobre PM	Alta	300%	máx. 600€	-	máx. 300€
Incentivos captación	Baja	No	18€ <3 años	-	Libro
Campañas promocionales	Baja	No	Si	-	No
Documentación y Diseño de elementos operativos	Baja	Alta	Alta		Alta
Competitividad Global	Alta		Alta	-	Baja

Cuadro nº 15 – Análisis de Producto

Fuente: Elaboración propia con datos simulados

Resumen del análisis de producto y competidores:

- Producto competitivo que no precisa modificación o mejora.

Propuesta de actuación:

- Incorporar incentivo o regalo para la captación de Planes para niños de menos de 10 años.
- Mantener el resto de atributos del producto
- Adecuar los tipos de interés en junio y diciembre
- Revisar la documentación y diseño de todos los elementos operativos del producto.

11.4.- Modelo para evaluar la rentabilidad por lanzamiento de un nuevo producto de No Vida

Antes de incorporar un nuevo producto al catálogo de Banca Seguros, es necesario evaluar el rendimiento esperado.

El análisis debe ser más pormenorizado en función a la complejidad de los desarrollos necesarios para comercializar el producto y a los costes de implantación y lanzamiento.

Para este análisis se utiliza un producto de No Vida, que la entidad de Banca Seguros no posee en catalogo, y que podría ser comercializado a través de su Correduría.

Una vez efectuado el análisis de viabilidad del producto, y de su rentabilidad esperada, se deberían establecer los contactos y negociaciones con las compañías, con las que la correduría tenga relación, para seleccionar la compañía y coberturas más adecuadas para sus clientes.

Producto: Decesos

Datos del Sector	% Crecimiento
Primas	6,5 %
Pólizas en Cartera	1,3 %
Numero Asegurados	1,7 %

Datos del Sector	Prima media 2003	Crecimiento s/ año ant.
Prima media	158,6 €	5,1 %
Prima por Asegurado	54,0%	4,7 %
Asegurados por póliza	2,9	0,5 %
La prima media por asegurado se sitúa en los 54 € persona		

Potencialidad Mercado Banca Seguros	
Cientes Potenciales	100.000
Cuota de penetración estimada en 3 años	30 %
Comisión	12 %

Estimación de negocio	1er año	2º año	3er. Año
Pólizas Nueva Producción	10.000	10.000	10.000
Primas Nueva Producción	158.600 €	166.689 €	175.190 €
Caída cartera 10 %	0	15.860 €	30.943 €
Total Cartera	158.600 €	309.429 €	453.676 €
Comisiones percibidas	19.032 €	37.131 €	54.441 €
Total Ingresos	110.604 €		

Estimación de costes	1er año	2º año	3er. Año
Adecuación informática	12.000 €	0	0
Promoción y publicidad	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Formación	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Gastos de adquisición	3.200 €	7.500 €	11.000 €
Gastos operacionales	6.300 €	11.000 €	16.000 €
Previsión Gastos por año	33.500 €	30.500 €	39.000 €
Total gastos	103.000 €		

Aportación al margen en 3 años	
Total ingresos	110.604 €
Total gastos	103.000 €
Margen	+ 7.604 €

Propuesta de actuación:

- Incorporar el producto al catalogo.
- Target de clientes con rentas medias bajas
- Elevado numero de clientes a los que podemos ofrecer servicio, vinculación y fidelización.
- En el sector el crecimiento del producto es moderado.
- Bajo margen de beneficio esperado.
- Establecer programa para mantener una alta tasa de renovación anual
- Establecer contactos con compañías líderes del mercado, realizar la selección de Compañía y cerrar protocolos de actuación.
- Preparar e impartir el programa de formación interno y para la red de oficinas.
- Solicitar la incorporación al sistema informático para contratación desde las oficinas

11.5.- Modelo para evaluar el grado de penetración de los seguros en las operaciones de crédito

Por las características de la red de venta que se utiliza en Banca Seguros y por el grado de confianza y vinculación que las oficinas tienen con sus clientes, la venta de productos de seguros vinculada a las operaciones financieras aporta un volumen de negocio importante y es conveniente efectuar un seguimiento específico.

Una de las formulas más efectivas para efectuar el seguimiento y asignación de objetivos, es utilizar una ratio que nos permita conocer cuantos créditos desembolsados han contratado un determinado producto de seguro.

Como en los casos anteriores esta tabla se debería ampliar para conocer la tasa de penetración de cada una de las Direcciones Territoriales y de las oficinas de la red Comercial.

La comparativa de las tasas de penetración entre las diferentes oficinas, nos permitirá detectar, tanto las buenas prácticas de las oficinas con tasas elevadas, como las oficinas con tasas bajas y que pueden mejorar en sus acciones de venta.

Tasa de penetración Créditos / Seguros				
	2001	2002	2003	Objetivo
Seguro Hogar	76,1%	79,5%	86,2%	90,0%
Seguro Crédito	69,3%	72,8%	75,6%	80,0%
Seguro Automovil	19,2%	23,4%	24,4%	28,0%
Decenal	80,1%	80,5%	83,2%	85,0%
Mult. Industrial	2,1%	10,2%	15,5%	20,0%
Mult. Comercio	27,2%	30,2%	32,2%	35,0%

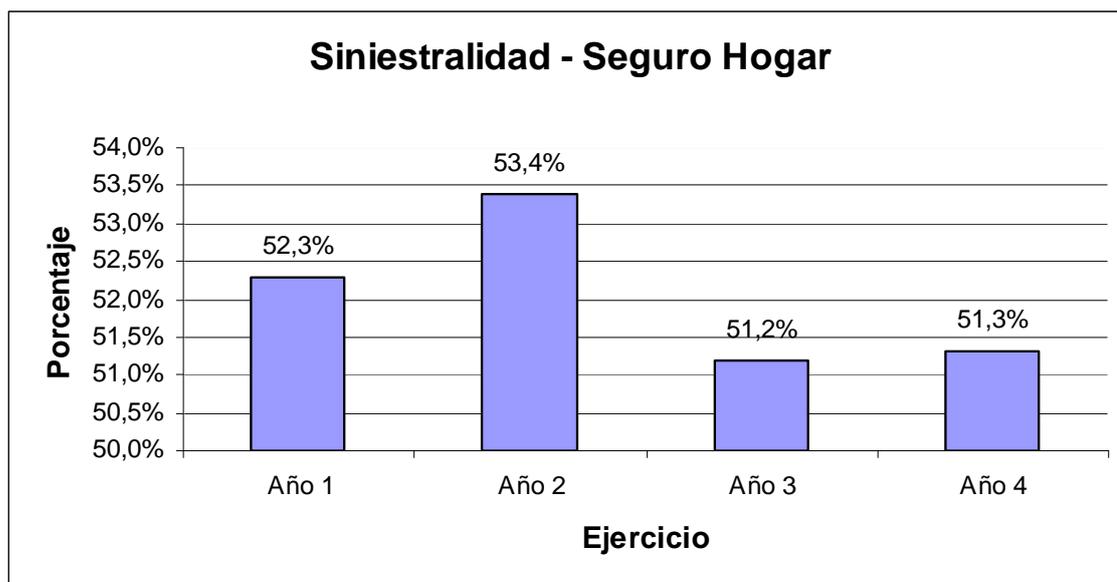
Cuadro nº 16 – Tasa de penetración Créditos / Seguros

Fuente: Elaboración propia con datos simulados

12. Siniestralidad

El análisis y el seguimiento de la Siniestralidad se debe efectuar periódicamente por cada una de las Áreas Técnicas, tanto de la Compañía de Vida como de la Correduría de Seguros.

En el caso de la compañía de Vida la variación de la siniestralidad puede afectar a la prima y/o a los criterios de selección de riesgo y se debe medir para cada uno de los productos comercializados.



Cuadro nº 17 – Siniestralidad – Seguro Hogar

Fuente: Elaboración propia con datos simulados

En cambio para la Correduría de Seguros, es más significativo el seguimiento del resultado de la cuenta técnica general de cada una de las compañías y de cada uno de los ramos o productos que se comercialicen.

Resumen de Cuenta Técnica - Seguro del Hogar

	Año 1	Año 2	Año 3	1er. Trim actual	2º. Trim actual	3er. Trim actual	4º. Trim actual
Prima	100	100	100	100	100	100	100
Siniestralidad	52,3	53,4	51,2	51,5	50,1	50,8	51,3
Frecuencia	20,1	20,2	20,2	20,7	20,4	20,2	20,3
Gastos adquisición	17,6	17,7	17,5	16,8	16,5	16,2	16
Gastos de gestión	10,1	10,1	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2
Resultado técnico	-0,1	-1,4	0,9	0,8	2,8	2,6	2,2

Cuadro nº 18 – Cuenta Técnica – Seguro Hogar

Fuente: Elaboración propia con datos simulados

13. Formación

13.1.- Formación

La formación, tanto para la red de oficinas como para el equipo que compone la División de Banca Seguros, se debe asumir como un elemento estratégico para el crecimiento de negocio y para incrementar la calidad de servicio que se ofrece a los clientes.

13.2.- Formación para la red de oficinas

Anualmente conviene definir, en colaboración con el Área Formativa de la entidad Financiera la formación sobre Seguros que se deben impartir a la red de Oficinas y que han de ser incorporados en los programas de formación del Grupo.

En función a la estructura del Área Formativa, los cursos pueden ser presenciales o a distancia, contratados con empresas especialistas o ser impartidos por personal de la División de Banca Seguros.

	Director Sucursal	Interventor Sucursal	Comercial	Administrativo
Introducción al Seguro	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Opcional
Curso básico de Seguros	No disponible	No disponible	Obligatorio	Obligatorio
Productos de Planes de Pensiones	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Productos de Vida Ahorro	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Rentas Vitalicias y Unit Linked	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	No disponible
Productos de Vida Riesgo	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Productos de No Vida	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Fiscalidad de los productos de seguros	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Comercialización y venta de Seguros	Obligatorio	Opcional	Obligatorio	No disponible

13.3.- Formación para Departamentos Técnicos de la Compañía de Vida de la División de Banca Seguros

Es necesaria la planificación de la formación de la División de Banca Seguros, que se debe impartir no solo a los Directivos sino al resto de la plantilla, en función a las características de su puesto de trabajo y a la previsión de cambios funcionales.

También se deben definir los calendarios de realización y prever la asistencia a seminarios especializados.

Es conveniente que parte de los cursos que se impartan a la red de oficinas se efectúen con personal propio de la División de Banca Seguros, y que estos participen en el temario del curso.

	Dirección Comercial	Dirección Técnica Vida Ahorro	Dirección Técnica Vida Riesgo	Dirección Planes Pensiones
Seguros de Vida Riesgo	Obligatorio	Opcional	Obligatorio	Opcional
Seguros de Ahorro	Obligatorio	Obligatorio	Opcional	Opcional
Planes de Pensiones	Obligatorio	Opcional	Opcional	Obligatorio
Seguros de jubilación	Obligatorio	Obligatorio	Opcional	Opcional
Rentas Vitalicias y Unit Linked	Obligatorio	Obligatorio	Opcional	Opcional
Gestión de siniestros	No disponible	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Reaseguro	No disponible	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Fiscalidad de los seguros	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Leyes y normativas	Opcional	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Formación de Formadores	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
Master	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional

14. Objetivos

La practica más frecuente es la de asignar objetivos individuales a cada una de las empresas del Grupo y realizar una distribución de los objetivos entre las Direcciones Regionales que a su vez los redistribuyen entre sus oficinas dependientes.

Habitualmente se asignan objetivos anuales, y también para cada una de las campañas comerciales que se efectúen.

14.1 Modelo para Cuadro de Objetivos anuales

División de Banca Seguros				Objetivos anuales (en miles €)	
	Cartera año anterior	Incremento año anterior	Porcentaje Variación año anterior	Objetivo año actual	Porcentaje Variación año actual
Total Vida Ahorro	730.000	140.000	23,7%	170.000	23,3%
Plan Infantil	80.000	15.000	23,1%	20.000	25,0%
Plan Juvenil	100.000	20.000	25,0%	25.000	25,0%
Plan Senior	150.000	30.000	25,0%	38.000	25,3%
Prima Unica	400.000	75.000	23,1%	87.000	21,8%
Total Vida Riesgo	225.000	45.000	25,0%	56.000	24,9%
Protección Pagos	50.000	10.000	25,0%	12.000	24,0%
Cobertura Prestamo	75.000	15.000	25,0%	19.000	25,3%
Temporal Renov. Vida	100.000	20.000	25,0%	25.000	25,0%
Total Planes Pensiones	550.000	100.000	22,2%	130.000	23,6%
Garantizado	50.000	7.000	16,3%	12.000	24,0%
Renta Fija	300.000	55.000	22,4%	70.000	23,3%
Renta Mixta	150.000	30.000	25,0%	36.000	24,0%
Renta Variable	50.000	8.000	19,0%	12.000	24,0%
Plan Previsión Asegurado	100.000	23.000	29,9%	25.000	25,0%
Renta Vitalicia	100.000	15.000	17,6%	25.000	25,0%
Unit Linked	30.000	5.000	20,0%	5.000	16,7%
Total No Vida	265.000	8.500	3,3%	49.000	18,5%
Multirriesgo Hogar	55.000	1.800	3,4%	9.000	16,4%
Automovil	80.000	1.900	2,4%	13.000	16,3%
Accidentes	40.000	1.500	3,9%	7.000	17,5%
Salud	30.000	600	2,0%	5.000	16,7%
Decesos	0	0		3.000	n.s.
Multirriesgo Industrial	20.000	900	4,7%	5.000	25,0%
RC	10.000	700	7,5%	2.000	20,0%
Comercio	30.000	1.100	3,8%	5.000	16,7%
Total	2.000.000	336.500	20,2%	460.000	23,0%

Cuadro nº 19 – Cuadro de Objetivos anuales

Fuente: Elaboración propia con datos simulados

15. Seguimientos

Es aconsejable efectuar el seguimiento tanto de los objetivos anuales como de las acciones comerciales, y obtener información del total de la acción y de casa una de las oficinas y Direcciones Territoriales.

15.1.- Seguimiento de crecimientos y objetivos de la red

Una vez que la dirección haya establecido los objetivos y cada director de Regional haya negociado con cada oficina las cifras de negocio a conseguir, se debe efectuar un seguimiento de su cumplimiento.

Además de la información de seguimiento oficina a oficina, conviene un disponer de un cuadro de mando con las magnitudes más significativas del conjunto de la red y su distribución por Direcciones Regionales.

El modelo propuesto se debe ampliar para el resto de productos de Vida, Planes de Pensiones u otros para los que se establezcan objetivos para la red de oficinas o para la División de Banca Seguros.

División de Banca Seguros						
Seguimiento por oficina - No Vida						
Pólizas				Objetivos		
Total cartera año anterior	Nueva prod. Mes	Bajas mes	Total cartera año actual	% variación actual/anterior	Objetivo anual	Porcentaje conseguido
Multirriesgo Hogar						
Automóvil						
Accidentes						
Salud						
Multirriesgo Industrial						
Responsabilidad Civil						
Multirriesgo Comercios						
Total						
Primas				Objetivos		
Acumulado año ant.	Cobros netos del mes	Total acumulado	% variación actual/anterior	Objetivo anual	Porcentaje conseguido	
Multirriesgo Hogar						
Automóvil						
Accidentes						
Salud						
Multirriesgo Industrial						
Responsabilidad Civil						
Multirriesgo Comercios						
Total						
Comisiones				Objetivos		
Acumulado año ant.	Comisiones mes	Total acumulado	Porcentaje crecimiento	Objetivo anual	Porcentaje conseguido	
Multirriesgo Hogar						
Automóvil						
Accidentes						
Salud						
Multirriesgo Industrial						
Responsabilidad Civil						
Multirriesgo Comercios						
Total						

Cuadro nº 20 – Seguimiento por oficina

Fuente: Elaboración propia con datos simulados

16. Base de datos de clientes

Para un mejor conocimiento del cliente y para su posterior explotación administrativa y comercial, la base de datos de clientes debe estar integrada con los de la entidad financiera.

Caso que no sea posible su integración, conviene crear una base de datos para su explotación comercial, para ello se debe efectuar la definición de campos comerciales que la deben integrar, su normalización y mantenimiento.

A partir de la base que contienen los datos básicos de cada cliente se le relacionaran los diferentes productos de seguros contratados.

16.1.- Modelo de campos para base de datos comercial de clientes

Cada entidad adaptará la recogida de los datos comerciales en función a la estructura de sus bases de datos operativas, teniendo en cuenta que los datos comerciales deben ser suficientes para su posterior utilización y gestión.

En caso de existir herramientas del tipo Data Warehouse, es conveniente que los datos de la División de Banca Seguros se integren con el resto de datos de la entidad, no siendo necesaria la creación de una Base de Datos específica para Banca Seguros.

En este caso, la División de Banca Seguros, debe participar en la definición de los datos de seguros que se deben volcar en la base de datos común.

Clase de cliente		
Campos	Contenido	Ejemplos de descripción
Tipo de persona	1 – Alfabético	F: Física J: Jurídica

Documento de Identificación del cliente		
Campos	Contenido	Ejemplos de descripción
Tipo de documento	1 – Alfabético	D: DNI C: CIF P: Pasaporte A. Autorización Residencia
Numero de documento	9 – Numérico	
Digito de control	1 – Alfabético	

Datos de Identificación del cliente		
Campos	Contenido	Ejemplos de descripción
Apellido 1	20 – Alfabético	En personas jurídicas Alfanumérico
Apellido 2	20 – Alfabético	
Nombre	20 – Alfabético	

Domicilios del cliente		
Campos	Contenido	Ejemplos de descripción
Tipo de domicilio	1 – Alfabético	H: Residencia Habitual S: Segunda residencia P: Domicilio profesional
Tipo de Vía	2 – Alfabético	CL: Calle PL: Plaza AV: Avenida
Nombre calle	20 - Alfabético	
Numero	4 - Numérico	
Complemento	10-Alfanumérico	
Código Postal	5 – Numérico	
Población	20 – Alfabético	
Provincia	20 – Alfabético	
País	20 – Alfabético	
Teléfono	9 –Numérico	

Teléfono móvil i dirección electrónica del cliente		
Campos	Contenido	Ejemplos de descripción
Teléfono móvil	9 –Numérico	
Dirección e-mail	30-Alfanumérico	

Idioma del cliente		
Campos	Contenido	Ejemplos de descripción
Idioma	1 – Numérico	1 - Español 2 – Inglés 3 – Catalán

Datos económicos del cliente		
Campos	Contenido	Ejemplos de descripción
Producto	6 - Alfanumérico	
Numero de certificado	12 – Numérico	
Compañía	3 - Numérico	
Fecha inicio contrato	Fecha	
Fecha renovación	Fecha	
Fecha vencimiento	Fecha	
Prima anual	15 – Numérico	
Periodicidad	1 – Numérico	1: Anual 2: Semestral 3: Trimestral 4: Mensual 5: Única
Derechos consolidados	15 – Numérico	
Provisión matemática	15 – Numérico	
Comisiones	15 – Numérico	
Interés Técnico	4 – Porcentaje	
Aportaciones efectuadas	15 – Numérico	
Rescates efectuados	15 – Numérico	
Siniestralidad	15 - Numérico	
Margen	15 – Numérico	

17. Calidad

En una División de Banca Seguros, la calidad percibida por los clientes y oficinas es fundamental para conseguir los objetivos de crecimiento fijados.

Las incidencias que afectan a clientes afectan no solo a la venta de productos de seguros sino que también pueden tener efectos negativos en las relaciones con el cliente y pueden afectar al resto de los productos financieros que consume.

17.1.- Modelo para seguimiento de los parámetros de calidad

Cada entidad debe establecer los parámetros de calidad de los que desee controlar y de los que se deba efectuar su seguimiento.

Para su elaboración, cada departamento de la División debe llevar sus propias estadísticas de seguimiento, que se agruparán en un cuadro de mando general.

Concepto	Medida seguimiento	Resultado Año anterior	Resultado 1er. Trim. Año actual	Resultado 2º Trim. Año actual	Resultado 3er. Trim. Año actual	Resultado 4º Trim. Año actual
Implantación nuevo producto	60 días	90 días				
Llamadas atendidas CAT	90%	80 %				
Respuestas a oficinas	1 día	1 día				
Respuestas a clientes	1 día	2 días				
Errores e incidencias	- 20 %	600				
Entrega pólizas	On line 100%	On Line 95 %				
Cierre Sinistros	7 días	10 días				
Rescates	On line 100 %	On line 90 %				
Cierres contables	Día 5 de cada mes	Día 10				

Cuadro nº 21 – Seguimiento parámetros de calidad

Fuente: Elaboración propia con datos simulados

18. Encuestas e Investigación de Mercados

El conocimiento de nuestro mercado y de nuestros clientes, nos permite disponer de información para que, una vez analizada, nos permita adoptar políticas, estrategias y mejoras encaminadas a la mejora de la calidad y del crecimiento de la compañía.

En este caso utilizaremos las encuestas para investigación del Mercado para cubrir tres ámbitos:

- 1º- Conocimiento de nuestros principales competidores y propensión de compra de clientes.
- 2º- Conocimiento de los motivos de abandono de nuestros clientes.
- 3º- Percepción de calidad percibida por las oficinas.

18.1 Conocimiento de nuestros principales competidores y propensión de compra de clientes

La contratación de una empresa especializada externa nos permite en lanzamiento de la encuesta, anónima para el encuestado, con las garantías de fiabilidad de la información recogida.

En colaboración con la empresa encuestadora se debe determinar: el método de recogida de las encuestas, las zonas a investigar, el tamaño de la muestra, el cuestionario de preguntas a realizar, las tablas o cuadros de apoyo al encuestador, la duración de la encuesta y las salidas de información que se deben proporcionar.

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta en la encuesta, es el cuestionario de preguntas que se formularan.

A título de ejemplo resumido, las salidas de información que utilizaríamos para este Plan de Marketing, serían:

- Principales competidores de la División de Banca Seguros
- Productos de seguro consumidos por edad y nivel de ingresos
- Productos de seguro que piensa consumir en el futuro por edad y nivel de ingresos
- Motivos de compra generales y por producto
- Motivos de abandono generales y por producto

En el caso que el encuestado sea cliente de nuestra entidad también se obtendrá además de la información anterior, datos sobre:

- La percepción de calidad percibida
- Persona que le atiende habitualmente: Director, Interventor, Comercial.
- Calidad de la atención: Profesionalidad, asesoramiento, documentación y folletos recibidos,
- Productos ofrecidos espontáneamente por el empleado y si los compró.
- Instalaciones: Comodidad, confidencialidad.

La periodicidad de la encuesta puede ser anual o bianual.

18.2.- Conocimiento de los motivos de abandono de nuestros clientes

El disponer de un centro de atención telefónica propio, permite la emisión de llamadas a clientes para la realización de encuestas telefónicas utilizando las horas “valle” de menor actividad en la recepción de llamadas de clientes.

En este caso la muestra estará compuesta por todos los clientes que soliciten la cancelación de sus productos de seguro, o de aquellos que no renueven el contrato a su vencimiento.

Para atender los requerimientos de este plan de Marketing, centraremos la encuesta en el conocimiento de los motivos de abandono de los clientes.

Se creará el formulario a utilizar por las teleoperadoras con las preguntas a realizar al cliente y de un pequeño programa informático que permita automatizar la carga diaria de todos los suplementos de cancelación recibidos, la introducción de las respuestas del cliente, su posterior tabulación y la emisión del informe periódico.

El utilizar un centro de emisión de llamadas propio, permite intentar recuperar al cliente o captar de nuevo la operación, a la vez que se efectúa la encuesta de calidad.

18.3.- Percepción de la calidad de servicio percibida por las oficinas

Es conveniente que con una periodicidad anual se realice una encuesta sobre de calidad del servicio que la División de Banca Seguros ofrece a las oficinas.

Es muy importante que la respuesta a la encuesta sea anónima para los empleados de la entidad financiera, para asegurar que sea fiable.

Es conveniente también la creación de sistema automático para la recogida y recepción de las respuestas y para su tabulación.

Los resultados de esta encuesta han de permitir la adopción de medidas de mejora en la calidad de servicio que se presta a las oficinas y a nuestros clientes.

19. Incentivos/Promociones comerciales

Uno de los sistemas más eficaces para incrementar el volumen de negocio es el ofrecer incentivos por el cierre de las ventas.

Los receptores de los incentivos pueden ser los clientes, y en este caso se asocian a la compra de productos o los empleados de la Entidad Financiera que hayan destacado por el volumen de ventas conseguido.

19.1.- Incentivos a clientes

Tradicionalmente el incentivo a clientes ha gozado siempre de una excelente aceptación. En las encuestas de mercado, los clientes responden que la decisión de compra no la hicieron por el incentivo ofrecido, pero los resultados de las acciones comerciales con incentivos, no dejan lugar a dudas. Se vende más cuando se ofrece un incentivo promocional.

Salvo casos especiales, el incentivo debe ser temporal y relacionado con la compra de un producto en unas condiciones concretas.

A título de ejemplo, se pueden ofrecer:

- Tipos de interés superiores a los habituales.
- Exención en el cobro de comisiones.
- Descuentos en las primas
- Participación en sorteos.
- Obsequios.

19.2.- Incentivos a la red de oficinas

En este caso se debe extremar la sensibilidad de cómo se consigue el incentivo, ya que no se persigue el forzar al cliente en la compra o el colocar un producto que no atiende al perfil y a las necesidades del cliente, sino que el incentivo debe responder a conseguir motivar al empleado en la selección de los clientes aptos para el consumo del producto y en asesorar y cerrar la venta de forma profesional.

El incentivo se debe activar únicamente cuando se ha superado una cifra de negocio.

Una de las formulas más eficaces para distribuir el incentivo es el premiar a las mejores oficinas en la venta de un producto o un "paquete" de productos, ya que este sistema fomenta el trabajo en equipo de la oficina.

20. Calendario de acciones comerciales

Todas las acciones previstas para el ejercicio se pueden clasificar en función al objetivo que persiguen.

20.1.- Modelo para el cuadro de acciones Comerciales

Para cada una de las acciones debemos anotar en el calendario: los diferentes medios que se utilizaran, la fecha de su lanzamiento y ejecución y el importe del presupuesto que deseemos asignar.

La preparación de las acciones previstas, debe comenzar con tiempo suficiente para su lanzamiento en la fecha prevista.

En el cuadro solo se han detallado algunas de las acciones, si bien en el Plan de Marketing operativo se deben detallar todas las previstas e incluir aquellas que se realicen durante el ejercicio y no hayan sido previstas inicialmente.

División de banca Seguros							Cuadro de acciones anuales												
Descripción	Medios						Presupues miles €	Calendario anual											
	M	K	D	r	e	s		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.- Crecimientos																			
1.1.- Campaña Planes de Pensiones	10	10	15	15	0	5	55												
1.2.- Campaña Vida Ahorro	10	5	40	5	0	0	60												
1.3.- Campaña captación Previsión Social Pimes	0	10	5	0	5	0	20												
1.4.- Campaña seguro automóvil	15	10	0	15	0	0	40												
.....																			
	<u>35</u>	<u>35</u>	<u>60</u>	<u>35</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>175</u>												
2.- Acciones Comerciales																			
2.1.- Campaña a jóvenes y menores	5	5	0	0	0	0	10												
2.2.- Campaña inmigrantes	5	5	0	0	0	0	10												
2.3.- Cross selling a clientes bajo consumo seguros																			
.....																			
	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>20</u>												
3.- Nuevos Producto y mejoras																			
3.1.- Decesos	0	10	0	0	5	0	15												
...																			
	<u>10</u>	<u>20</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>5</u>	<u>0</u>	<u>35</u>												
4.- Canales																			
4.1.- Seguimiento oficinas bajo crecimiento	0	0	0	0	0	0	0												
4.2.- Plan de formación de la red de oficinas	0	0	0	0	10	0	10												
...																			
	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>10</u>	<u>0</u>	<u>10</u>												
5.- Calidad y mejoras																			
5.3.- Integrar bases de datos	0	0	0	0	0	0	0												
5.4.- Estándares de calidad servicio a clientes	0	0	0	0	0	0	0												
	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>10</u>	<u>0</u>	<u>10</u>												
	<u>55</u>	<u>65</u>	<u>60</u>	<u>35</u>	<u>30</u>	<u>5</u>	<u>250</u>												

Cuadro nº 22 – Calendario de acciones comerciales

Fuente: Elaboración propia con datos simulados

21. Presupuestos de Marketing

Cada una de las acciones comerciales previstas debe ser presupuestada y periódicamente se ha de efectuar el seguimiento de su cumplimiento.

21.1.- Modelo para el seguimiento del presupuesto

El modelo de seguimiento que utilizamos, parte de la base del calendario de acciones comerciales detallado en el apartado anterior, incluyendo las columnas correspondientes al seguimiento del gasto real realizado en el ejercicio,

División de banca Seguros								Seguimiento del presupuesto anual						
Descripción	Presupuesto							Gasto real						
	M	K	M	P	F	S	miles €	M	K	M	P	F	S	miles €
1.- Crecimientos														
1.1.- Campaña Planes de Pensiones	10	10	15	15	0	5	55	0	0	0	0	0	0	0
1.2.- Campaña Vida Ahorro	10	5	40	5	0	0	60	0	0	0	0	0	0	0
1.3.- Campaña captación Previsión Social Pimes	0	10	5	0	5	0	20	0	0	0	0	0	0	0
1.4.- Campaña seguro automóvil	15	10	0	15	0	0	40	0	0	0	0	0	0	0
.....														
	35	35	60	35	5	5	175	0	0	0	0	0	0	0
2.- Acciones Comerciales														
2.1.- Campaña a jóvenes y menores	5	5	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0
2.2.- Campaña inmigrantes	5	5	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0
2.3.- Cross selling a clientes bajo consumo seguros														
.....														
	10	10	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0
3.- Nuevos Producto y mejoras														
3.1.- Decesos	0	10	0	0	5	0	15	0	0	0	0	0	0	0
...														
	10	20	0	0	5	0	35	0	0	0	0	0	0	0
4.- Canales														
4.1.- Seguimiento oficinas bajo crecimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.2.- Plan de formación de la red de oficinas	0	0	0	0	10	0	10	0	0	0	0	0	0	0
...														
	0	0	0	0	10	0	10	0	0	0	0	0	0	0
5.- Calidad y mejoras														
5.3.- Integrar bases de datos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.4.- Estándares de calidad servicio a clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	10	0	10	0	0	0	0	0	0	0
	55	65	60	35	30	5	250	0	0	0	0	0	0	0

Cuadro nº 23 – Seguimiento del presupuesto anual

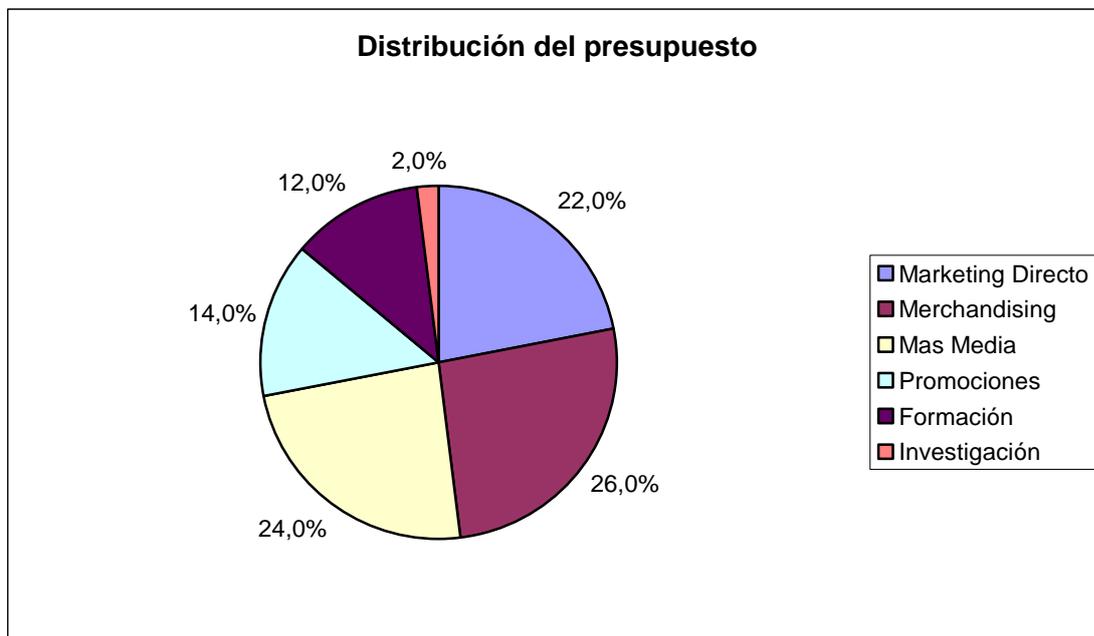
Fuente: Elaboración propia con datos simulados

21.2.- Distribución del presupuesto

Como complemento de información, conviene conocer como se distribuye el presupuesto de marketing en cada uno de los medios utilizados, de forma que nos permita conocer la distribución de la inversión que tenemos previsto realizar en cada uno de los medios que utilizaremos.

Resumen del presupuesto anual		
Marketing Directo	55	22,0%
Merchandising	65	26,0%
Mas Media	60	24,0%
Promociones	35	14,0%
Formación	30	12,0%
Investigación	5	2,0%
	250	100,0%

Cuadro nº 24 – Resumen del presupuesto anual por medios Fuente: Elaboración propia con datos simulados



Cuadro nº 25 – Distribución del presupuesto anual por medios

Fuente: Elaboración propia con datos simulados

22. Conclusiones

Tal como indicaba en la introducción, este modelo de Plan de Marketing para una División de Banca Seguros, debe ser adaptado las necesidades de cada empresa y en función a los objetivos que se pretenda alcanzar y al mercado donde actúe.

Para una mejor interpretación de este Plan de marketing, es conveniente una lectura detallada de los apartados de Antecedentes Previos, para entender el porqué no existe un desarrollo específico para algún aspecto relevante para cualquier empresa como puede ser, entre otros, la política de expansión de la red de oficinas o una política específica de precios, que en este modelo desarrollado se fijan a nivel Corporativo.

También se debería completar la información en cada uno de los apartados, tanto en los estudios a realizar como en las conclusiones, acciones o estrategias.

En el calendario de acciones comerciales, por ejemplo, no se han detallado todas las acciones que emanan de este Plan. Esta tesis pretende ofrecer solo un modelo práctico que sirva como base de trabajo para poder desarrollar e implantar el Plan de Marketing.

En otros aspectos más generales para la elaboración de un Plan de Marketing, debemos tener en cuenta que siempre ha de ser coherente con las estrategias y planes de negocio de cada empresa.

En el, se debe considerar cualquier aspecto que pueda afectar a la empresa, analizarlo, valorar su importancia, extraer conclusiones y poner en práctica los planes y medidas que se consideren necesarios.

Otro aspecto importante es priorizar las acciones que nos propongamos acometer, donde deberemos de tener en cuenta la importancia y el impacto que tendrán sobre la empresa y los objetivos a alcanzar.

Únicamente a título de recordatorio los objetivos que se fijan deben reunir dos requisitos esenciales: deben ser medibles y alcanzables en un periodo de tiempo fijado.

También se debe tener en cuenta que nos encontraremos con un entorno flexible y cambiante, y que a lo largo del ejercicio deberemos incorporar nuevas acciones o suspender algunas de las habíamos previsto inicialmente.

El autor ha pretendido con esta tesis desarrollar un Plan de Marketing eminentemente práctico, encaminado a cumplir con unos objetivos fijados y a partir de una cultura Corporativa concreta.

Lluís Morales Navarro

Lluís Morales Navarro acumula una experiencia de más de 25 años en el sector financiero y asegurador.

En la actualidad es Gerente de la Correduría de Seguros y Director Comercial del Área de Banca Seguros de una Caja de Ahorros en Cataluña. Ha dirigido diversas Oficinas, ocupado la Dirección de Análisis de Mercados del Área de Marketing y la Dirección del Servicio de Particulares y Comercios.

Entre otras funciones también se ha responsabilizado de la creación de la Base de Datos de personas, de la Segmentación de Clientes, del Sistema de Gestión Comercial y de la creación y dirección de diversos equipos de ventas y de asesoramiento de la Entidad Financiera.

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

PUBLICACIONES

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

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

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

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

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

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

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

