

## 295

**El contenido como herramienta de fidelización  
para el impulso del beneficio.**

Una propuesta para el seguro de impago de alquiler

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



295

**El contenido como herramienta de fidelización  
para el impulso del beneficio.**

Una propuesta para el seguro de impago de alquiler

Estudio realizado por: Pedro María García Costoya  
Tutor: María Puig Pericas

Tesis del Máster en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras

Curso 2021/2022

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

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

## Presentación y agradecimientos

Tras una trayectoria en servicios profesionales alrededor del marketing y los negocios digitales, hace apenas dos años que he aterrizado en el sector asegurador.

Aunque tuve alguna experiencia trabajando para compañías de seguros anteriormente, tanto mi experiencia en DAS como el Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras me han dado la oportunidad de asomarme a un mundo insospechadamente interesante, que me ha cautivado por completo. La función social del seguro, su tremenda utilidad en la vida diaria, el legado histórico y su complejidad técnica eran muy desconocidas para mí, y espero poder contribuir al trabajo de tantos en los retos que deparan a la industria en el futuro.

Quiero agradecer a todas las personas que me han ayudado en esta primera contribución:

A Mariona, mi esposa, y a mis hijos Blanca, Mónica, Andrés, Miguel, Carmen y Rafael: gracias por entregar el tiempo de elaborar esta tesis, que os correspondía a vosotros, con tanta generosidad y buen humor.

A Aitor Cruz y Jordi Rivera, de DAS Seguros, por la confianza depositada y la oportunidad de cursar el Máster.

A María Puig, mi mentora, por su disponibilidad y conocimientos para ayudar a sacarla adelante como si fuera lo más importante que tenía entre manos, y a Juan García de Tuio de forma especialísima por su apoyo desinteresado y la inspiración por todo lo compartido ya desde antes de conocernos.

A los profesores del master, en especial a Jaume Iglesias por tantas aportaciones de valor –que enriquecen de forma evidente esta tesis–, y a Jose Luis Pérez Torres por la dedicación y tiempo que se tomó para asegurar que tanto en el curso como en este trabajo tuviera el máximo apoyo para sacarlo adelante.

Por último, a toda mi promoción del master por su compañerismo y el cariño con el que han acogido a un recién llegado: dejáis todos una huella que no se borrará.



## Resumen

La industria aseguradora sufre fuertes presiones que ponen en riesgo la creación de un margen sostenible. La fidelización de los clientes es una palanca clave conocida, que protege y mejora el margen, ya que la rentabilidad del cliente tiende a aumentar con la antigüedad en la cartera, y amortiza el coste al que fue adquirido.

Mostraremos la fidelización a través de la estrategia de contenidos como una estrategia idónea para proteger el margen y generar impacto en el negocio, y por qué la evolución de la sociedad de la información amplifica su potencial.

Inspirándonos en un asegurador referente en la disciplina, presentamos una propuesta específica de aplicación de esta tesis en el mercado del seguro de impago de alquiler.

**Palabras Clave:** Fidelización, Margen, Contenido, Seguro, Impago de alquiler.

## Resum

La indústria asseguradora pateix fortes pressions que posen en risc la creació **d'un marge sostenible. La fidelització dels clients és una coneguda palanca** clau que protegeix l'erosió del marge, ja que la rendibilitat del client tendeix a augmentar amb l'antiguitat de la cartera, i amortitza el cost al qual va ser adquirit.

Mostrarem la fidelització a través de l'estratègia de continguts com una estratègia idònia per a protegir el marge i generar impacte a negoci, i per què l'evolució de la societat de la informació amplifica al seu potencial.

Inspirant-nos en un assegurador referent en la disciplina, presentem una proposta específica d'aplicació d'aquesta tesi en el mercat de l'assegurança d'impagament de lloguer.

**Paraules Clau:** Fidelització, Marge, Contingut, Assegurança, Impagament de lloguer.

## Summary

The insurance industry is subject to pressures that threaten the creation of a sustainable margin. Customer loyalty is known to be a key lever that offers protection against market erosion, since such loyalty tends to increase with the length of time a customer has held a portfolio and amortizes the cost at which it was acquired.

I examine customer loyalty by way of the contingent strategy, an ideal strategy to increase margins and generate business impact, and the reason why the evolution currently being experienced by the information society can amplify its potential.

Inspired by a leading insurer in the discipline, I present a specific proposal for the application of this thesis in the rental default insurance market.

**Keywords:** Loyalty, Margin, Content, Insurance, Non-payment of rent.



# Índice

1.	La necesidad de proteger el beneficio de las aseguradoras de la erosión a la que está sometido.....	11
2.	Factores que amenazan el beneficio de las compañías aseguradoras ...	13
2.1.	Tendencias generales.....	13
2.2.	Estudio de los diferentes factores clave.....	14
2.2.1.	Beneficio y ratio combinado .....	14
2.2.2.	Inversión en tiempos de bajos intereses .....	18
2.2.3.	Concentración del sector .....	19
2.2.4.	Gastos de adquisición crecientes .....	20
2.2.5.	Comoditización de la oferta.....	21
2.2.6.	Guerra de precios .....	22
2.2.7.	Nuevos modelos de negocio.....	23
2.2.8.	Regulación e impacto de políticas gubernamentales .....	25
3.	La retención como palanca clave para la generación de un margen sostenible .....	27
3.1.	La importancia de la retención: impacto real en el margen.....	28
3.2.	Retención hoy: estimación de tasa de caída por ramo .....	31
3.3.	La infidelidad a pesar de la satisfacción.....	31
3.4.	La Comunicación como factor potenciador de la fidelidad .....	33
3.5.	Intereses desalineados en la comunicación sobre el seguro .....	34
4.	Estrategias de fidelización estándar .....	37
4.1.	Enfoques principales y relación con la creación de valor .....	37
4.1.1.	Modificaciones de producto: personalización de garantías.....	38
4.1.2.	Servicios de valor añadido .....	38
4.1.3.	Precio: sofisticación predictiva alrededor del descuentos en precio .....	39
4.1.4.	Programas de incentivos que no capitalizan el valor .....	40
4.1.5.	Aplicación de la Inteligencia Artificial en la reducción de la caída de cartera .....	40
4.2.	El problema fundamental: la relevancia del producto y la percepción del cliente .....	41
4.3.	Experiencia de cliente y relevancia: journey vs touchpoints.....	42

5.	Seguro de impago de alquiler: contexto, perfil del tomador y sus necesidades.....	45
5.1.	Contexto del seguro de impago de alquiler .....	45
5.1.1.	Evolución de mercado y perspectivas de crecimiento.....	45
5.1.2.	Caída de cartera en el seguro de impago .....	47
5.1.3.	Garantía principal vs resto de garantías.....	47
5.1.4.	Perfil del tomador: el inversor inmobiliario.....	48
5.1.5.	Conclusión: el propietario necesita ayuda práctica y formación alrededor del activo asegurado .....	53
6.	El resurgir del contenido en la era pre-COVID: libertad financiera e inversión en alquiler .....	55
6.1.	Infoproductos: el resurgir de la newsletter como modelo de negocio.....	56
6.2.	Finanzas personales e inversión en alquiler: nichos de contenido de relevancia.....	58
7.	Hagerty: un caso de referencia en la fidelización a través del contenido.	67
7.1.	Historia de la compañía.....	67
7.2.	Hitos en lanzamientos de producto .....	68
7.3.	Estrategia de fidelización a través de contenidos y posicionamiento .....	69
7.4.	Activos destacados.....	69
7.4.1.	Hagerty Magazine .....	69
7.4.2.	Hagerty Drivers Club .....	73
7.4.3.	Hagerty Valuation Tools y Hagerty Price Guide .....	73
7.4.4.	Fundaciones.....	76
7.4.5.	Concursos de belleza de coches de colección y Eventos .....	77
7.4.6.	Venues: club y garaje.....	78
7.4.7.	Marketplace de alquiler de coches de colección .....	79
7.5.	Insights y conclusiones de los líderes del proyecto .....	80
8.	Una propuesta de fidelización a través del contenido .....	83
8.1.	Necesidad de un análisis previo para la fijación de la estrategia (ángulos) y objetivos a medir.....	83
8.2.	Motivos de caída: reflexiones sobre las necesidades del tomador y oportunidades.....	83
8.2.1.	Desaparición del riesgo: se va el inquilino.....	84
8.2.2.	Precio caro .....	84

8.2.3.	Reticencias para afrontar el coste. Impago de la prima .....	85
8.2.4.	Mala experiencia.....	85
8.2.5.	Disminución del riesgo percibido .....	86
8.2.6.	Desahucio .....	86
8.2.7.	Otros motivos.....	87
8.2.8.	Cuadro resumen .....	87
8.3.	Journey del tomador de seguros.....	87
8.3.1.	Gestión del alquiler .....	88
8.3.2.	Fin del contrato .....	88
8.3.3.	Búsqueda del nuevo inquilino .....	88
8.3.4.	Desahucio .....	89
8.3.5.	Reflexión sobre mi inversión.....	89
8.3.6.	Vista global Customer Journeys .....	89
8.4.	Estrategia de fidelización a través del contenido y medición .....	90
8.5.	Ámbitos de contenido en la propuesta de fidelización para el seguro de impago de alquiler.....	91
8.6.	Activos para el desarrollo de la estrategia .....	92
8.6.1.	Newsletter .....	92
8.6.2.	Club / Comunidad de propietarios.....	98
8.6.3.	Herramientas de valoración .....	100
8.6.4.	Colaboración con expertos .....	100
8.6.5.	Venues.....	102
9.	Sinergias de esta visión del contenido en la captación de clientes .....	103
10.	Conclusiones .....	107
11.	Bibliografía.....	111



# **La fidelización a través del contenido como oportunidad de impulso del beneficio.**

Una propuesta para el seguro de impago de alquiler

## **1. La necesidad de proteger el beneficio de las aseguradoras de la erosión a la que está sometido**

La aseguradora es una industria de gran volumen y márgenes pequeños, que trabaja con productos comoditizados con precios ajustados. En un entorno competitivo con fuertes presiones, dicho margen está en peligro y las compañías deben esforzarse en trabajar palancas que permitan protegerlo –y aumentarlo en la medida de lo posible.

Uno de los aspectos más importantes en la generación de un margen sostenible en la industria aseguradora es la retención de los clientes: prolongar la vida del cliente en la compañía supone una amortización durante más tiempo de los costes que supuso adquirirlo. Si la póliza renueva durante más años, los costes de adquisición en los que se incurrió inicialmente se reducen en relación al total de ingresos, y por tanto se genera un mayor beneficio por cada contrato de seguro con un efecto a largo plazo. En la medida en que afecta a sus actuales clientes con los que ya ha establecido una relación, está al alcance de la mano de las compañías actuar para retenerlos. La fidelización, en definitiva, protege el margen de las compañías y ayuda a mantenerlo de forma sostenible en el tiempo.

El objetivo de esta tesis es plantear una propuesta para la fidelización de los clientes específica para el seguro de impago de alquiler, dentro de los ramos de Defensa Jurídica y Pérdidas Pecuniarias.

Para construir esta propuesta, estableceremos un contexto de mercado y profundizaremos en el conocimiento del consumidor. Esto nos llevará a plantear la estrategia y acciones que solucionarán las necesidades del cliente y construirán el posicionamiento de la compañía que, llegado el momento de la renovación de la póliza o la tentación de cambiar de compañía, habrán creado un peso sólido que enriquecerá el criterio del cliente a favor de la compañía y mantendrá al cliente en la cartera.

Las técnicas de recogida de información son estudios de investigación, otros trabajos universitarios de doctorado, informes de los organismos oficiales y empresas relevantes del sector, que aportan conocimiento contrastado y ayuda a establecer los fundamentos sobre los que se asienta la tesis.



## 2. Factores que amenazan el beneficio de las compañías aseguradoras

Como punto de partida para la tesis planteada, me propongo fundamentar la hipótesis de que el beneficio de las compañías aseguradoras está sometido a fuertes presiones que evolucionan en un entorno cambiante y, por tanto, en riesgo continuo de subsistencia.

### 2.1. Tendencias generales

Diferentes estudios describen en profundidad los retos a los que se enfrenta la industria aseguradora en España y en el resto del mundo. Algunos se mantienen desde hace tiempo, y otros surgen tras la llamada “pandemia COVID”, reforzadas además con altas dosis de incertidumbre.

Por un lado, la Transformación Digital: aunque pareciera que la aseguradora es una industria que no avanza o evoluciona porque vende el mismo producto desde sus orígenes, la realidad es que la era digital ha planteado un escenario de retos y oportunidades que de forma gradual o más rápidamente las empresas necesitan adoptar cambios sacando provecho de la tecnología si quieren expandirse —o sobrevivir.<sup>1</sup>

Por otro lado, nuevos modelos de negocio que surgen impulsados por la explosión del *venture capital* y *private equity* generadas por la búsqueda alternativa de modelos de inversión, que este año 2022 se prevé que bata récords por tercer año consecutivo en España.<sup>2</sup>

En tercer lugar, la caída de tipos de interés: en 2015 la industria aseguradora vio fuertemente afectados sus márgenes debido a la bajada de los tipos de interés, que de hecho no pudo compensar la subida de primas aquel año.<sup>3</sup>

En cuarto lugar, las consecuencias del entorno COVID: en el informe “2020 DGS”, se señala que la pandemia provocó una caída del 11% del Producto Interior Bruto español, y aunque el sector en su conjunto mantuvo unos niveles sólidos de solvencia, rentabilidad y capacidad operativa, esto no impidió que las primas devengadas en conjunto sufrieran una reducción del 6,4% --aunque la variación es desigual en los diferentes ramos.<sup>4</sup>

Y, por último, de forma general encontramos desde hace tiempo un creciente entorno competitivo y con una creciente presión de precios, la evolución de los hábitos de consumo de la población, y los avances tecnológicos que aceleran la transformación tanto de las operaciones como de las exigencias de esos consumidores.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> (Deloitte - Fernando Oliva y Mauro Flores, Observado el 16 de abril de 2022)

<sup>2</sup> (Capital & Corporate, Febrero 2022, pág. 1)

<sup>3</sup> (FUNCAS (Iratxe Galdeano y Pablo Aumente), 2016)

<sup>4</sup> (Pensiones, Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, 2020, pág. 71)

<sup>5</sup> (Minsait, 2017)

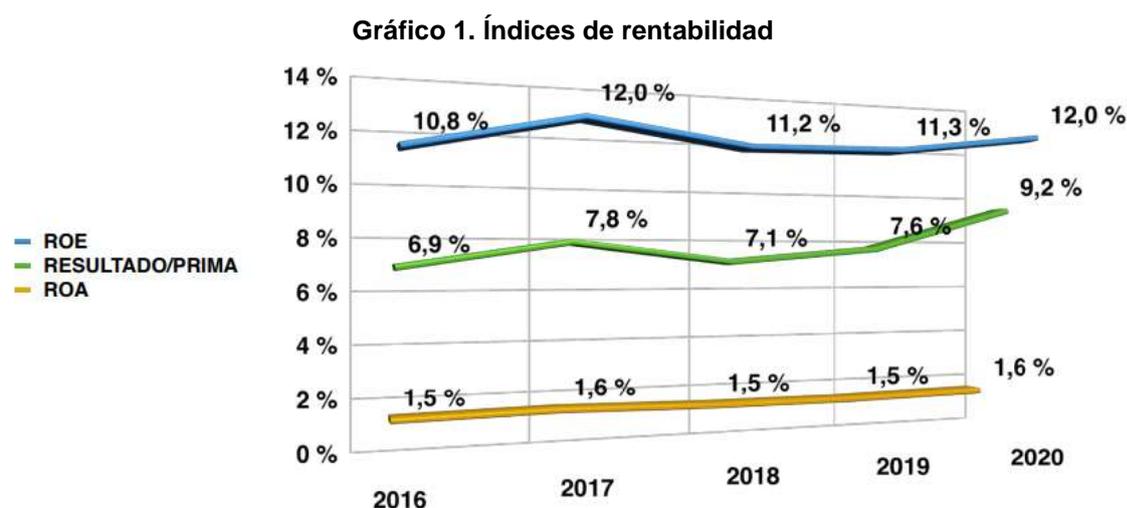
Así, no cabe duda de que la industria del seguro está afectada por múltiples factores y tendencias, que pasamos a describir someramente para fijar de forma adecuada el contexto que soporta la preocupación de proteger el margen que esta tesis quiere proponer.

## 2.2. Estudio de los diferentes factores clave

Vistas estas tendencias generales, y sin aspirar a profundizar en las causas que las generan, veo conveniente describir someramente las variables concretas que rodean a la industria aseguradora, para establecer si realmente afectan al beneficio de las compañías y su sostenibilidad.

### 2.2.1. Beneficio y ratio combinado

El sector en conjunto está sorteando con relativa facilidad el impacto de la pandemia, y en 2020 la disminución de la siniestralidad en los ramos de No Vida ha compensado el resultado técnico de vida y deja un incremento del margen de resultados sobre primas.<sup>6</sup>



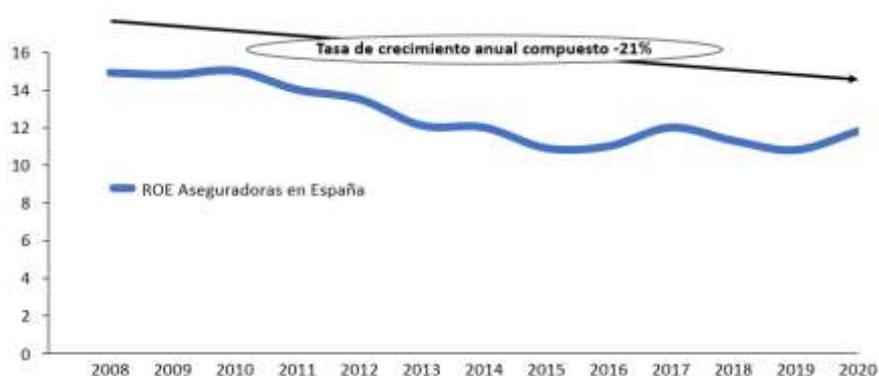
Fuente: DGSPF, Informe del sector 2020

Sin embargo, la visión a más de diez años vista según FUNCAS demuestra que el ROE del sector asegurador ha tenido un descenso continuado de 22%, desde el 15,5% de 2008 hasta el 12% en 2020<sup>7</sup>

<sup>6</sup> (Pensiones, Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, 2020, pág. 74)

<sup>7</sup> (FUNCAS (Ignacio Blasco, 2022, pág. 43)

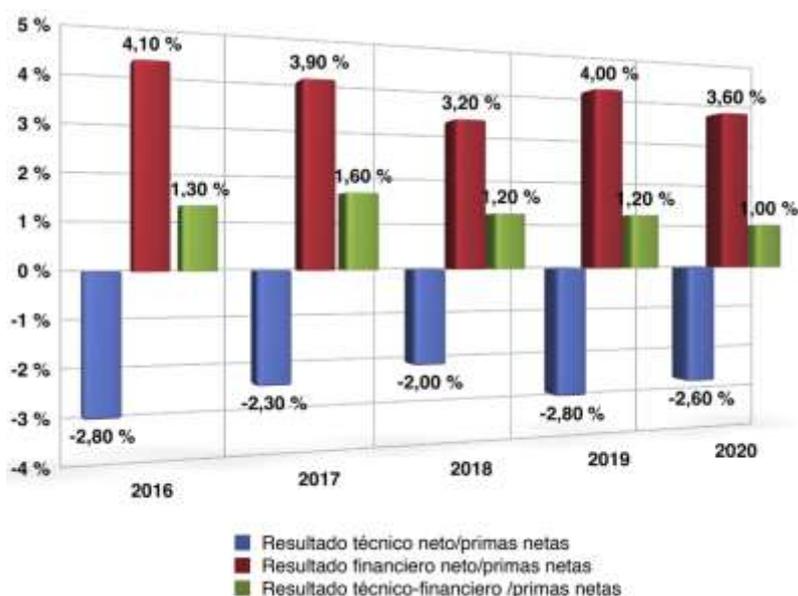
**Gráfico 2. Evolución del ROE de la Banca y las Aseguradoras (en %)**



Fuente: Funcas (Evolución del ROE de la Banca y las Aseguradoras a partir de estudios de Analistas Financieros Internacionales, SA) y elaboración propia.

El ramo de vida supone el 38,5% del sector en 2020, en evolución descendente desde el año 2016.<sup>8</sup> El año 2020 supuso un descenso pronunciado del resultado técnico-financiero sobre primas netas (-16%)<sup>9</sup>, que a su vez continúa una línea de deterioro de tres años consecutivos.<sup>10</sup>

**Gráfico 3. Resultado del ramo de No Vida**



Fuente: DGSFP (Informe del sector 2020, pag 105)

El ramo de No Vida supone el 61% del sector con 10 puntos porcentuales de crecimiento relativo desde el 2016. Del total del ramo, casi el 70% del negocio se distribuye en Auto (30,8%), Salud (25,1%) y Multirriesgos Hogar (12,2%).

<sup>8</sup> (Pensiones, Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, 2020, pág. 72)

<sup>9</sup> (Pensiones, Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, 2020, pág. 2)

<sup>10</sup> (Pensiones, Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, 2020, pág. 105)

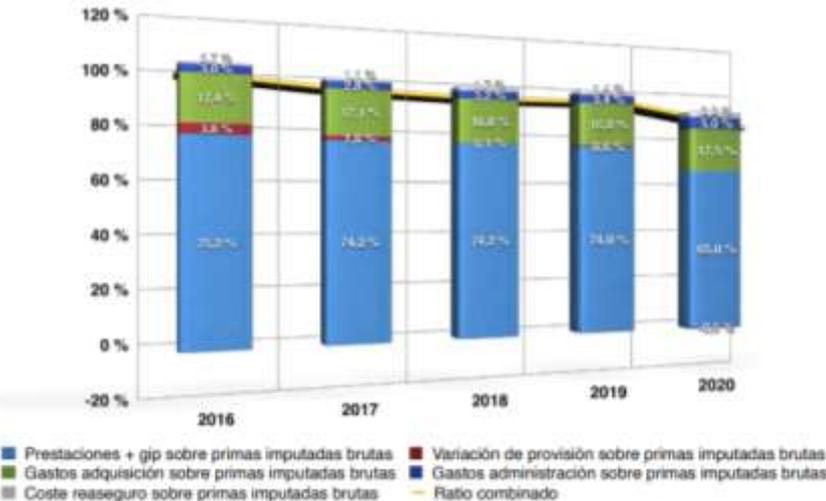
En los siguientes gráficos, la línea amarilla muestra la evolución del ratio combinado técnico<sup>11</sup> en cuatro años hasta el año 2020. La pandemia supuso un repentino impacto positivo en el Ratio Combinado de 2,6 puntos (en los gráficos) gracias a la importante bajada de la siniestralidad y, la estabilidad en los gastos de adquisición y un leve aumento en los de administración<sup>12</sup>.

**Gráfico 4. Total No Vida. Magnitudes sobre primas imputadas brutas**



Fuente: DGSFP (Informe del sector 2020)

**Gráfico 5. Ramo de Auto. Magnitudes sobre primas imputadas brutas**

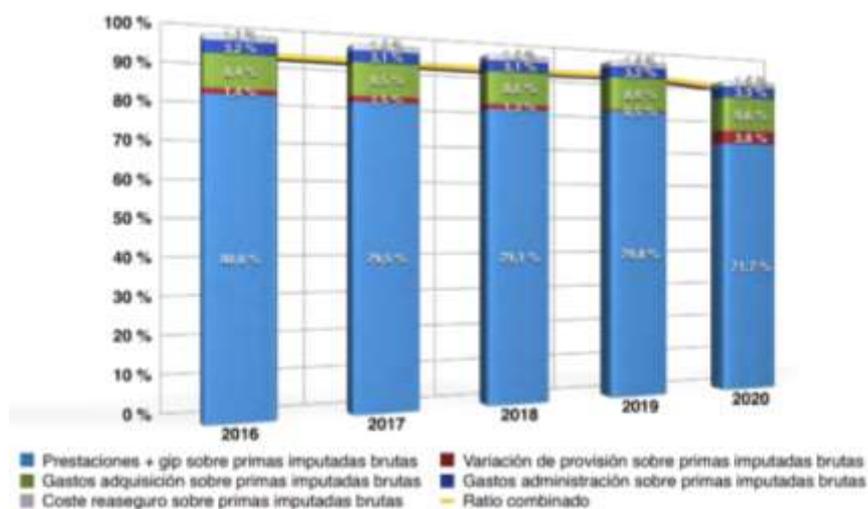


Fuente: DGSFP (Informe del sector 2020)

<sup>11</sup> (Pérez Torres, 2011, pág. 262)

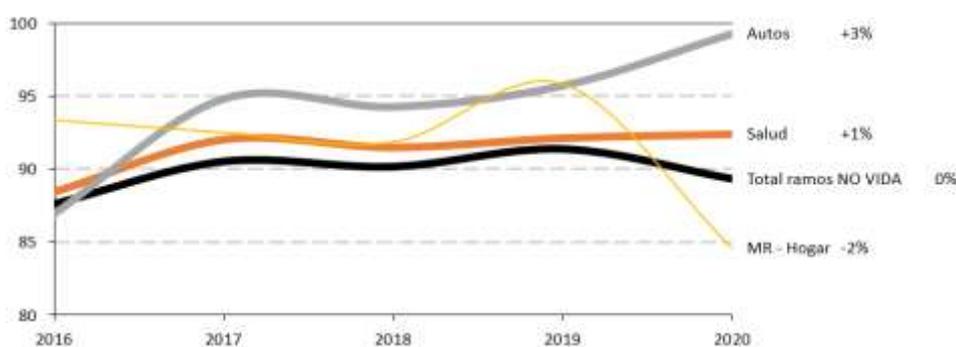
<sup>12</sup> (Pensiones, Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, 2020, pág. 2)

**Gráfico 6. Ramo de Salud. Magnitudes sobre primas imputadas brutas**



Fuente: DGSFP (Informe del sector 2020)

**Gráfico 7. Ramos No Vida. Evolución del ratio combinado**



Fuente: DGSFP (Informe del sector 2020) y elaboración propia

Cabe destacar, sin embargo, que esta mejora del ratio combinado no debe distraernos de observar los años precedentes a la pandemia —digamos, “años estándar”, en los que dicho Ratio Combinado se mantiene muy estable y en general con tendencia al empeoramiento.

La estabilidad antes del Covid nos podría llevar a suponer que el beneficio de las compañías está muy expuesto a factores externos de gran estabilidad, característicos de un mercado maduro, sobre los que las compañías pueden afectar de manera limitada, y les impide generar un crecimiento a voluntad (que sería el máximo). El año COVID demuestra que son esos factores externos —fuera del control de las compañías— los que generan las máximas variaciones en el beneficio, tanto para crearlo como para destruirlo.

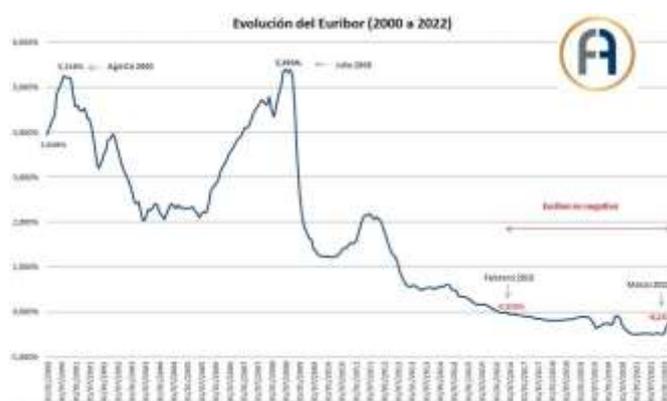
El año 2021, según ICEA y en línea de lo vaticinado, el beneficio de las compañías aseguradoras en su conjunto se redujo un 12,5% que en el año

2020 (aunque un 2% superior al registrado en 2019)<sup>13</sup>. El ramo más afectado fue el de Auto, con una caída del 40%, pero también es reseñable la caída de Hogar (%) y Salud (%)<sup>14</sup>

## 2.2.2. Inversión en tiempos de bajos intereses

Las compañías aseguradoras cobran las primas del seguro de forma anticipada a la los siniestros, lo que genera un fondo en poder de las compañías con los que invertir y financiar otras actividades<sup>15</sup>. Estas inversiones son muy sensibles al precio del dinero (tipos de interés), en la medida en que se adquieren compromisos a largo plazo, y si llegado el momento los tipos de interés han bajado, las rentabilidades recibidas serán menores de las proyectadas.<sup>16</sup>

Gráfico 8.Evolución Euribor (2000 a 2022)<sup>17</sup>



Fuente: FutureFinances

Desde el 2008, que terminó con unos tipos de interés del 2,5%, el precio del dinero comenzó a descender de forma constante. En 2009 se pasó del 2% al 1%, y tras un ligero repunte de medio punto en 2011, que no sentó nada bien a la economía europea, los tipos de interés siguieron bajando hasta situarse en el 0% en 2016.<sup>18</sup>

Este panorama de tipos bajos ha afectado negativamente en los márgenes de las compañías de seguros, especialmente en aquellos ramos con más exposición a compromisos a largo plazo, como el de Vida. Para adaptarse a este panorama, las compañías han tenido que modificar sus inversiones hacia activos con mayor riesgo para obtener mayores rendimientos —además de revisar la estructura de costes y actuar sobre la cartera de productos, reduciendo los tipos de interés garantizados o potenciando productos sin riesgo, con la previsión de mejorar sus margen técnico.<sup>19</sup>

<sup>13</sup> (Inese, 22)

<sup>14</sup> (SegurosNews, 2022)

(Pérez Torres, 2011, pág. 73)

<sup>16</sup> (Pérez Torres, 2011, pág. 56)

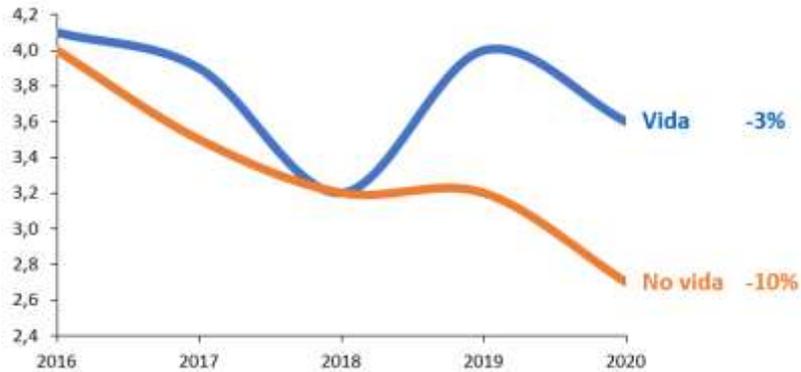
<sup>17</sup> (FutureFinances.com, 2022)

<sup>18</sup> (Malagón, 12 DE SEPTIEMBRE DE 2019)

<sup>19</sup> (FUNCAS (Iratxe Galdeano y Pablo Aument), 2016, pág. 1)

El resultado de Vida venía cayendo en consonancia con el de No Vida antes de la pandemia, y el repunte se debe a un mejor comportamiento del ramo por la naturaleza anticíclica

**Gráfico 9. Resultado financiero (% sobre primas imputadas netas para no vida y sobre provisión matemática para vida)**



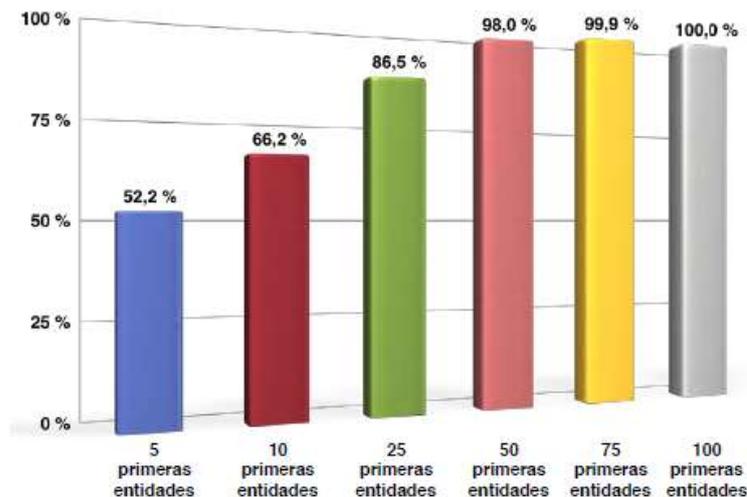
Fuente: DGSFP (2020) y elaboración propia

La situación postCOVID podría agravar esta situación

### 2.2.3. Concentración del sector

El sector asegurador tiene una alta concentración, que responde a las necesidades regulatorias tras la entrada en vigor de la normativa de Solvencia II, que exigió a las entidades elevados requerimientos de capital, mayor especialización aseguradora y profundos cambios en los sistemas de gestión <sup>20</sup>

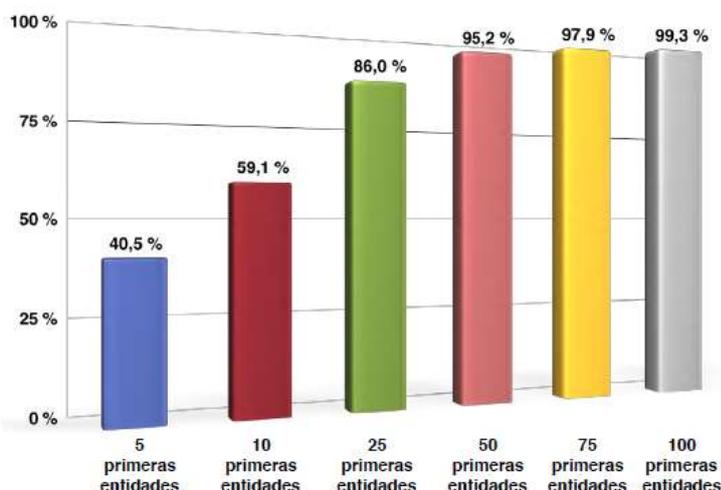
**Gráfico 10. Vida: concentración por rimas**



Fuente: DGSFP (2020) y elaboración propia

<sup>20</sup> (Pensiones, Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, 2020, pág. 98)

**Gráfico 11. No Vida: concentración por primas**



Fuente: DGSFP (2020) y elaboración propia

Aunque la tendencia a la concentración se ha estabilizado, estamos ya en un panorama en el que en los grandes ramos la lucha por la eficiencia del negocio requiere mayor volumen operativo<sup>21</sup>, lo que justifica inversiones altas en tecnología y recursos y redundancia en la eficiencia en costes, en una economía de escalas que poco a poco va quedando fuera del alcance de los competidores más pequeños<sup>22</sup>.

#### **2.2.4. Gastos de adquisición crecientes**

Se denominan gastos de adquisición al conjunto que incluye *“fundamentalmente las comisiones, los de personal dedicado a la producción y las amortizaciones del inmovilizado afectado a esta actividad, los gastos de estudio, tramitación de solicitudes y formalización de pólizas, así como los gastos de publicidad, propaganda y de la organización comercial vinculados directamente a la adquisición de los contratos de seguro”*<sup>23</sup>.

En definitiva, suponen los costes de adquisición de nuevos clientes.

Si nos fijamos en la evolución de los dos últimos años (Gráfico N), observamos por un lado:

1. Un patrón de subidas al alza anual, que tiene su culmen en el cuarto trimestre debido a la concentración de pólizas que se renuevan a final de año para la entrada en vigor con el año nuevo
2. Más interesante para nuestro foco de interés, vemos un incremento medio cercano al 10% en los dos últimos años.

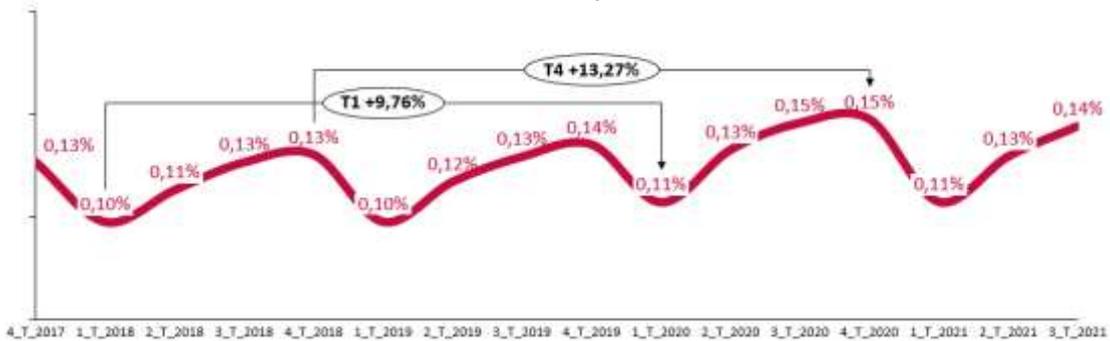
<sup>21</sup> Buscar cita sobre eficiencia y volumen operativo

<sup>22</sup> Buscar cita sobre economías de escala / concentración

<sup>23</sup> (Fundación Mapfre, 2022)

Aún suponiendo que este incremento sea puntual, ¿qué negocio puede permitirse una subida del 10% en gastos de adquisición en un sólo año sin ocuparse de implantar medidas contundentes para proteger el margen? A la subida de primas proporcional seguramente venga una resistencia por parte del consumidor y por lo tanto una fiera competencia en precios que veremos en los siguientes apartados.

**Gráfico 12. Gastos de adquisición sobre primas devengadas de seguro directo (todo el sector)**



Fuente: Boletín de Información Trimestral de seguros DGSFP (3T 2021 y 3T 2020) y elaboración propia

Por último, cabe destacar el sinsentido al que apunta McKinsey en el ramo de Auto --y que puede darse en muchos otros— de que parte importante del gasto de marketing está enfocado al 30% de los compradores que son más sensibles al precio y menos leales, y se pregunta si tiene sentido esta estrategia en la que el 70% de los compradores queda fuera de foco, y no actúa en los factores que los mantiene leales o les pueden llevar a “levantar la cabeza” y mirar ofertas.<sup>24</sup>

### 2.2.5. Comoditización de la oferta

Los mercados masivos como el de los seguros, con penetración en los hogares españoles del 75% en el seguro Multirriesgos-Hogar y del 81% en Auto, sufren una falta de diferenciación entre los productos competidores.<sup>25</sup> Este proceso, llamado comoditización, implica que no sólo las garantías de los productos puedan ser similares, sino que la percepción del cliente no es sensible a los matices que pueda aportar cada competidor, y el componente de compra más importante se vuelve el precio.

En un mercado comoditizado, el precio viene determinado en función del tamaño del mercado, cuya magnitud tiende a unificar el precio y por lo tanto reducir a la baja el margen resultado de las operaciones.<sup>26</sup>

Como referencia gráfica de la diferencia de margen capturado en el mercado en una industria con productos comoditizados frente a aquellos que tienen una diferenciación, nos parece interesante mostrar el Gráfico N, que hace

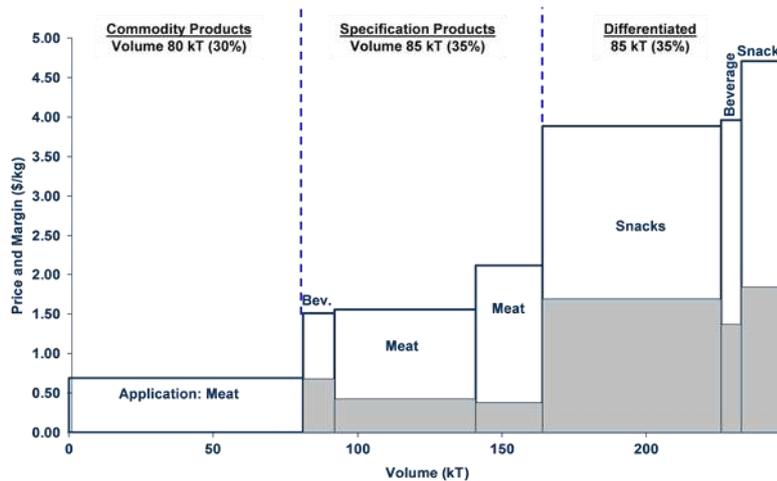
<sup>24</sup> (McKinsey, 2013, pág. 1)

<sup>25</sup> (Cardona, 2015)

<sup>26</sup> (Cerio, 2022)

referencia a una distribución de diferentes tipos de propuestas de valor en la industria alimentaria.

**Gráfico 13. Food ingredients market structure — illustrative exemple<sup>27</sup>**



Fuente: Marakon

La oferta comoditizada por tanto supone un impedimento para la generación del margen, cuya exiguidad queda a expensas de variaciones del mercado que pueden dejar a las compañías sin margen de maniobra posible y entrar fácilmente en pérdidas.

Fernando Álvarez Díaz de Cerio señala que, en la industria del seguro, la variable de precio es la que motiva la decisión de compra del consumidor, pasando por encima de otras variables como compañía o canal de distribución. Salir de esta espiral, prosigue, no se consigue evidentemente a partir del precio pero tampoco a partir del producto —que señala como altamente copiable— ni del servicio, por la alta especialización de todos los competidores y porque trasladar la percepción de mejor servicio al consumidor supone —según su entender— un coste adicional desproporcionado. Propone como vías de diferenciación la creación de marca y la labor de trato personalizado tanto de las compañías como, especialmente, del canal de mediación.<sup>28</sup>

### 2.2.6. Guerra de precios

Como característica de la comoditización ya mencionada, la poca diferenciación de los productos lleva a los competidores a luchar por el atributo mejor considerado por los clientes, que es el precio.

Dada una guerra de precios en un mercado comoditizado, las compañías sólo pueden reaccionar de dos formas principalmente: aumentando su competitividad para mantener el margen -bien mediante la innovación en la cadena de costes o por las economías de escala en la eficiencia por volumen-, o bien reduciendo el margen en la aspiración de mantener su cuota de mercado<sup>29</sup>.

<sup>27</sup> (Lowenstein, 2022)

<sup>28</sup> (Álvarez Díaz de Cerio, 2010)

<sup>29</sup> (Editorial, 2022)

En España, podemos observar en la actualidad una presión de precios de forma continuada en todos los ramos, pero muy especialmente en Auto desde el año 2013. Ya hace quince años por tanto, uno de los máximos directivos de Pelayo reconocía ver un patrón similar al de otras industrias comoditizadas, afirmando que *„la guerra de precios ha venido para quedarse, como pasó con los billetes de avión y las telecomunicaciones. (..)“*<sup>30</sup>

En 2021, Mutua Madrileña volvía a impulsar la guerra de precios<sup>31</sup> a propósito de las subidas impositivas (que trataremos en el capítulo 2.2.8 Regulación e impacto de políticas gubernamentales). En 2022 el paulatino envejecimiento del parque automovilístico como resultado del parón de ventas de vehículos nuevos (-31%) derivado del impacto de la pandemia, junto a la crisis económica consiguiente y la subida de la inflación, están siendo determinantes para que el mercado se incline por la compra de seguros más básicos.<sup>32</sup> De nuevo, con impacto en la rentabilidad de todo el sector asegurador.

### **2.2.7. Nuevos modelos de negocio**

La aparición de nuevos modelos de negocio en el mundo de los seguros, nace precisamente de la oportunidad de crear una propuesta de valor alternativa que sea capaz de satisfacer las necesidades del consumidor de una forma en que la capacidad de captura de margen sea mayor.

No sólo startups, sino las compañías están tratando de innovar en estos modelos de negocio. Una muestra es esta afirmación Raúl Casado, Director de Márketing de Zurich Klinc y con experiencia anterior en coches.net, al afirmar que "El reto de Klinc es que los seguros dejen de ser una commodity y se conviertan en un producto de consumo", R. Casado (Zurich)".<sup>33</sup>

Estos nuevos modelos de negocio responden a la transformación tanto del consumidor como de la tecnología. Uno de los ámbitos de mayor impacto de esta transformación es la ubicuidad de los canales de distribución para la venta y de atención al cliente, que las propias compañías tratan de adaptar a las preferencias de los clientes para conseguir una mayor afinidad con el cliente y menor fricción en la experiencia, para maximizar las oportunidades de venta.<sup>34</sup>

La facilidad de contratación y el estilo de comunicación nativos digitales, junto con una máxima personalización de las garantías son el distintivo de nuevos players digitales, llamados insurtech, que nacen con la agilidad propia de compañías nuevas que no se deben a la deuda tecnológica de sus sistemas o a compromisos adquiridos con un histórico de negocio de grandes volúmenes.

Al hilo de lo comentado en la introducción, la innovación de las startups ha generado una actividad muy importante alrededor de cada uno de los eslabones en la cadena de valor, generando tecnologías que tratan de

---

<sup>30</sup> ((Pelayo), 2013)

<sup>31</sup> (Gimenez, 201)

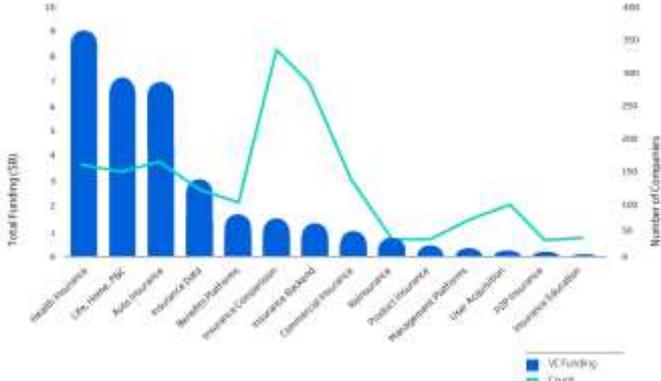
<sup>32</sup> (Confidencial, 2022)

<sup>33</sup> (Arroyo, 2020)

<sup>34</sup> (Capgemini Research Institute, 2021, pág. 8)

optimizar los costes y aumentar el resultado en base al uso de los datos y nuevos enfoques. La industria del capital riesgo, junto a la aseguradora, han contribuido con fuertes inversiones a impulsar estas iniciativas.

**Gráfico 14: Inversión de riesgo en tecnología aseguradora**



Fuente: Minsait 2017, “El sector del seguro, la transformación hacia el risk management integral y personalizado. Tendencias del Seguro.”

Según NTT Data, Globalmente, las inversiones insurtech en el año 2022 ha crecido un 38% hasta llegar a los 10mil millones de euros<sup>35</sup>. La parte correspondiente de esta inversión a fondos de las compañías aseguradoras ha crecido un 175% respecto al año anterior.

En España, el panorama insurtech es asombroso en la cantidad de iniciativas innovadoras, donde encontramos una miríada de proyectos a lo largo de toda la cadena de valor de la industria, como en

- Producto en ramos de Salud, vida, viajes, pensiones, hogar, pymes, dependencia...
- Servicio al cliente
- Distribución
- Soluciones de software para la empresa de seguros
- Infraestructura

**Gráfico 15: Mapa Insurtech España 2021<sup>36</sup>**



Fuente: Finnovating

<sup>35</sup> (DATA, 2022)

<sup>36</sup> (Finnovating, 2022)

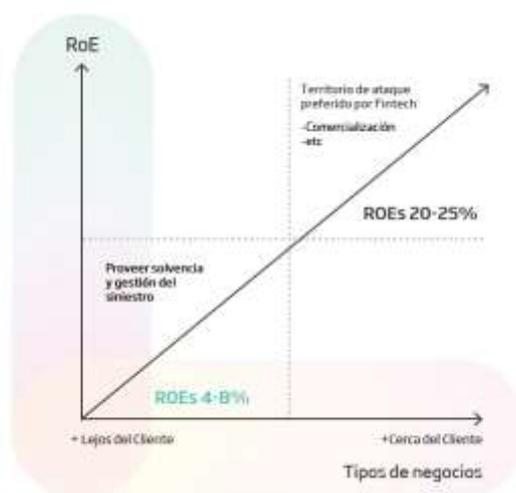
Cabe mencionar la revolución que implica una propuesta de valor renovada y totalmente diferencial como la de Lemonade (replicada en España por players como Tuio o Luko en el seguro de hogar), en el que proponen un máximo de beneficio para la compañía y la entrega del potencial excedente a la caridad, como forma de neutralizar el potencial conflicto de interés a la hora de aprobar el pago de siniestros, que tanta credibilidad hace perder a las compañías a los ojos de los consumidores.

A corto o medio plazo, si estas innovaciones no son asumidas por las compañías aseguradoras, el margen que sean capaces de construir se verá seriamente amenazado, tanto por la ineficiencia operativa y control de costes como por el desinterés de los consumidores y el paulatino decrecimiento de su potencial comercial.

En este marco, lo hay que olvidar que los grandes players tecnológicos, (Google, Amazon, Facebook, Apple) controlan más del 50% del journey del consumidor, teniendo más datos que cualquier aseguradora y una capacidad tecnológica, de inversión y marca también superiores.

Tanto startups como grandes empresas tecnológicas lucharán para ganar las últimas fases de la cadena de valor, las que están más cerca del usuario, donde se genera el mayor ROE de la cadena de valor.<sup>37</sup>

**Gráfico 16: ROE por tipo de negocio y en función de su proximidad al Cliente**



Fuente: Minsait, amenazas y beneficios

## 2.2.8. Regulación e impacto de políticas gubernamentales

A partir de la crisis del 2008, y a renglón seguido de la banca, el sector asegurador se ha visto sujeto a un aumento de la regulación y control por los supervisores.<sup>38</sup> Ya se ha comentado el impacto en rentabilidad generado por la entrada de Solvencia II, lo que deja fuera de dudas el enorme impacto de la regulación y el potencial efecto sobre el margen de las compañías.

<sup>37</sup> (Minsait, 2017, pág. 26)

<sup>38</sup> (Cenalmor, 2017, pág. 10)

Pero, además de la presión regulatoria, en España nos encontramos en los últimos tiempos con políticas discrecionales por parte del Gobierno de la Nación, que se traducen en subidas de los impuestos en el ramo de los seguros como una subida de más del +30% en el Impuesto las Primas del Seguro, que pasó del IPS del 6% al 8% en enero del 2021.

Todas las compañías tuvieron que decidir si impactar la subida de impuestos de forma directa a sus clientes, y en el ramo de Autos algunas compañías decidieron asumir el coste de forma pública, y de hecho usar este argumento como combustible para la ya mencionada guerra de precios.<sup>39</sup>

Es de esperar que el riesgo para el margen de las compañías siga existiendo cuando no aumentando, habida cuenta de las reflexiones del Ministro Escrivá, que describe a la industria aseguradora como “acomodada en un modelo de márgenes grandes”.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> (Gimenez, 201)

<sup>40</sup> (Redacción, Escrivá acusa al seguro de «vivir acomodado en un modelo de márgenes muy grandes”, 2022)

### 3. La retención como palanca clave para la generación de un margen sostenible

Una vez explicados los factores de afectan al margen de las compañías, vamos a exponer que la retención de clientes es una palanca clave para protegerlo, y una aplicación práctica al seguro de impago de alquiler.

Si desgranamos de forma muy simplificada la cuenta técnica de resultados de una compañía de seguros de no vida (excluyendo los ingresos y gastos por inversiones), destacan cuatro apartados de cuya adición resulta el margen de la compañía<sup>41</sup>:

- + Ingresos por primas
  - + Rendimientos financieros
  - Gastos por adquisición de clientes
  - Gastos por siniestro
  - Gastos de gestión
  - Gastos de financieros, amortizaciones y otras partidas
- = Margen de la compañía o resultado final

Con el propósito de servir de base para el razonamiento, olvidemos por un momento los aspectos relacionados con los gastos financieros, amortizaciones etc, y enfoquémonos en los riesgos: en una compañía ideal, podríamos partir de la base de unos ingresos por primas estables, y con expectativas de crecimiento. Los gastos de adquisición de los clientes son los destinados a la actividad comercial, cuyo propósito es obtener dicho crecimiento en la línea de ingresos

Los gastos por siniestro son el resultado tanto de la variabilidad estadística que aporta la realidad del día a día, como a la política de suscripción y la gestión de los costes y proveedores —dos aspectos que, por lo ideal de nuestra compañía y por el razonamiento, vamos a dar también como optimizados.

Y por último pongamos unos gastos de administración estables a lo largo del tiempo, debido a una alta eficiencia que vamos a tomar por supuesta.

Nuestra tesis propone una mejora de la palanca de gastos de adquisición de clientes, al aumentar la vida del cliente en la compañía y por tanto amortizar en un plazo mayor el gasto de adquisición que se hizo en el momento.

De esta manera, aunque debido a factores externos (competencia) los gastos de adquisición suban circunstancialmente, una sólida mejora en la retención amortizaría el coste de captación y reduciría el ratio coste/ingresos de la póliza.

---

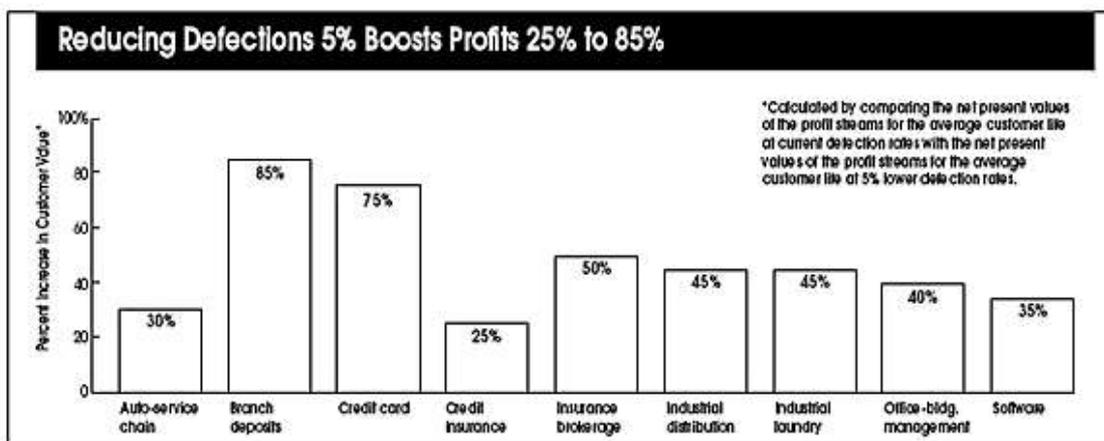
<sup>41</sup> (Pérez Torres, 2011, pág. 261)

Esto generaría un efecto muy importante y duradero en la cuenta de resultados, y contribuyendo a la generación de margen sólido y sostenible, mejor protegido de factores externos.

### 3.1. La importancia de la retención: impacto real en el margen

SwissRe estima que el coste de adquisición de un nuevo cliente de vida multiplica por 7 o más el de mantener a un cliente existente.<sup>42</sup> Harvard Business Review aumenta su predicción para el mercado general desde 5 a 25 veces más caro.<sup>43</sup> Depende de los estudios vemos una variación entre estas dos magnitudes, pero podemos atender a la investigación de Fredrick Reichheld de Bain&Co e inventor del NPS), en el que nos dice que aumentando la retención en un 5% se consigue un efecto multiplicador de hasta un 25% en el margen de beneficio.<sup>44</sup>

Gráfico 17: Impacto en margen de la reducción de caída de clientes



Fuente: Zero Defections: Quality Comes to Services (Reichheld and Sasser)

Este efecto se consigue esencialmente porque los clientes fieles tienen una mayor tendencia a comprar más productos de la misma compañía y a referenciar a nuevos clientes —sin coste de captación para la compañía. Por último, desarrollan una resistencia a cambiar de compañía y alejarse de aquella que le es familiar o con la que se saben cómodos.

De acuerdo con esta afirmación, la probabilidad de venta a un cliente activo es del orden de 2 a 5 veces respecto a la de un potencial cliente.<sup>45</sup>

<sup>42</sup> (SwissRe)

<sup>43</sup> (Gallo, 2014)

<sup>44</sup> (Reichheld, 1990)

<sup>45</sup> (UBS Investment Bank, 2019)

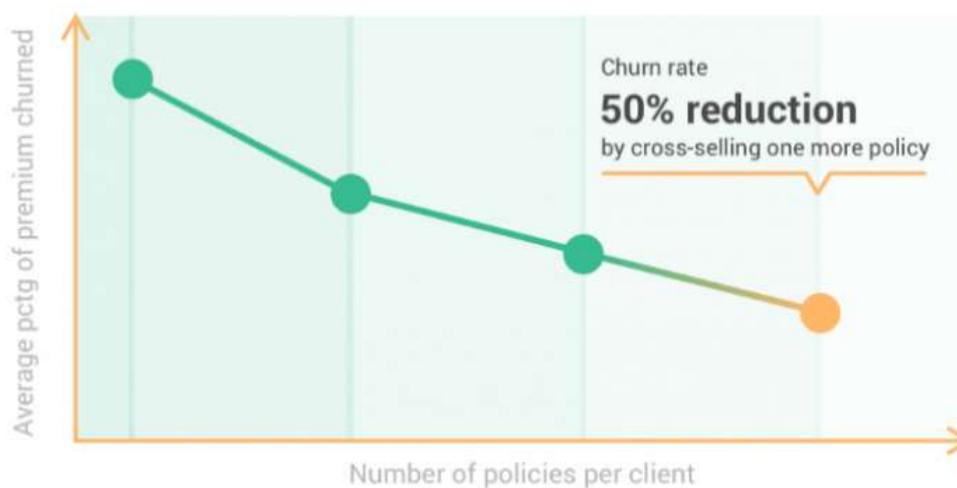
Gráfico 18: Probabilidad de venta



Fuente: UBS

Siguiendo con el argumento, la probabilidad de fuga de un cliente con varios activos se reduce hasta un 50% comparado con los que sólo tienen un producto de la compañía<sup>46</sup>.

Gráfico 19: Reducción de pérdida de clientes por multi-producto



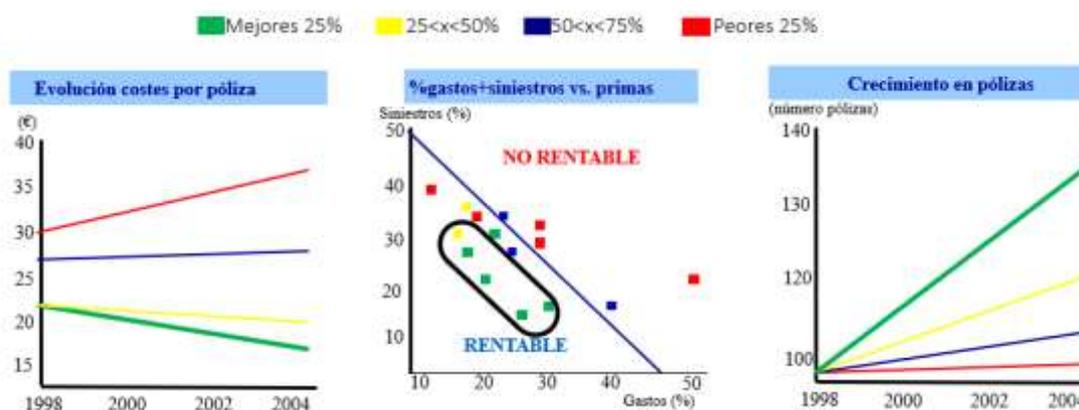
Fuente: Agentero

Por último, BCG extrajo conclusiones definitivas sobre el impacto en el margen de la compañía al estudiar el comportamiento de las compañías alemanas de No Vida durante los años 1998 y 2004. Los resultados indican que las compañías con mayor satisfacción sufrían una evolución de costes por póliza menor, así como una relación de gastos y siniestros sobre primas mejor —con el consiguiente impacto en el beneficio y en el crecimiento del negocio.<sup>47</sup>

<sup>46</sup> (Agentero, 2020)

<sup>47</sup> (Iglésies, 2022, pág. 27)

**Gráfico 20: Compañías según el grado de satisfacción del cliente**



Fuente: BCG

En la misma línea, MckInsey ayuda a sostener esta idea destacando que las aseguradoras que ofrecen de una manera continuada la mejor experiencia de cliente tienden a crecer el doble frente a los competidores rezagados en la experiencia, con un crecimiento duplicado de las primas anuales y un 15% menos de costes.<sup>48</sup>

**Gráfico 21: Growth & cost evolution related to customer experience**



Fuente: McKinsey 2016

Como conclusión, si mantener un cliente fiel reduce el gasto de captación, aumenta las probabilidades de venta y referencia a otros clientes y supone un coste menor en los gastos, de manera clara supone un impacto directo en la generación del margen.

Y, por ende, una de las palancas a desarrollar para que la generación del margen sea constante y sólida, ayudando a la compañía a protegerse frente a los factores externos.

<sup>48</sup> (MCKinsey, 2016, pág. 24)

### 3.2. Retención hoy: estimacion de tasa de caída por ramo

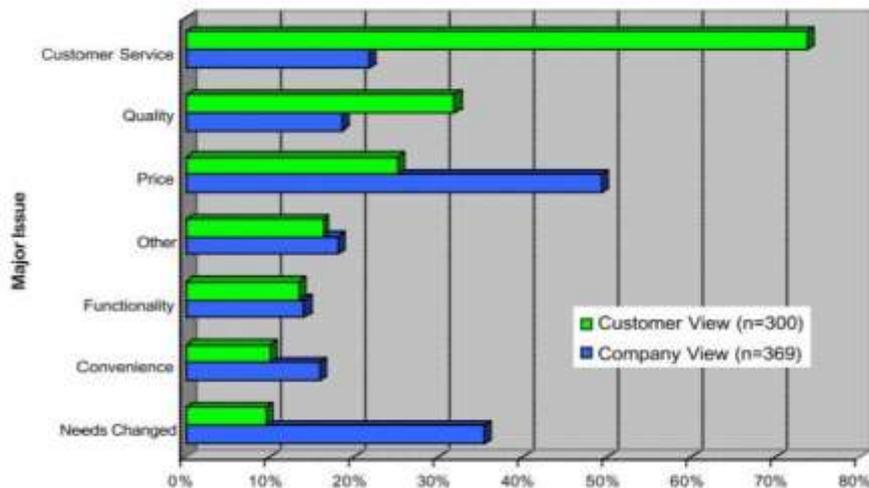
De manera agragada, se estima que la rotación de la cartera en la industria de los seguros es del 10%, por lo que cada diez años habremos tenido una rotación total de los clientes, y nos obliga a una captacion proporcional para la sostenibilidad del negocio.<sup>49</sup>

Con datos de UK potencialmente extrapolables al mercado español nos hablan de que el porcentaje de clientes que cambian de proveedor anualmente es del 25% en Hogar y del 30% en Auto<sup>50</sup>, lo que reduce el margen para la captación de nuevos clientes para mantener la cartera a 4 ó 3 años, respectivamente.

### 3.3. La infidelidad a pesar de la satisfacción

Es habitual un análisis de la huída del cliente en el que el servicio al cliente es la razón primera por la que los clientes abandonan un producto o servicio.

Gráfico 22: Why cusomers leave<sup>51</sup>



Fuente: The Loyalty Connection, CRMGuru

El primer World Insurance Report de Capgemini en 2006 ya estableció que un cliente de seguros satisfecho no es necesariamente un cliente fiel.<sup>52</sup>

De hecho, el profesor Huete sostiene que mientras la satisfacción es haber cumplido las expectativas del cliente y las promesas realizadas, la lealtad es el resultado de una conexión emocional entre la compañía y el cliente.<sup>53</sup>

<sup>49</sup> (Iglésies, 2022)

<sup>50</sup> (UBS Investment Bank, 2019)

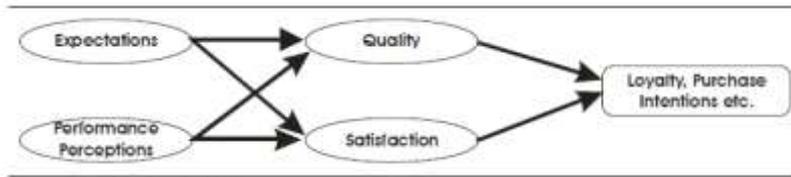
<sup>51</sup> (Thompson, 2005)

<sup>52</sup> (Institute, 2006)

<sup>53</sup> (Huete, 2022)

Parece obvio que la lealtad no puede darse sin una buena experiencia, y Iacobucci y otros resaltan la implicación de todas las áreas de la compañía en la consecución de la tan ansiada fidelidad.<sup>54</sup>

**Gráfico 23: Calidad del servicio y satisfacción del cliente**

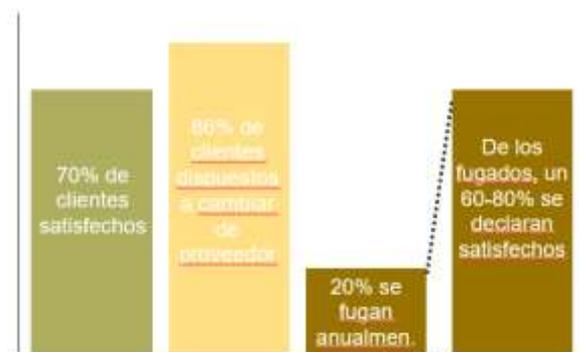


Fuente: *Journal of Consumer Psychology*

La satisfacción del cliente no es suficiente para la generación de fidelidad. Incluso si sus expectativas han sido cubiertas, se mantienen con nosotros mientras no tengan mejor alternativa.

Con datos de UK sobre el global de industrias, Accenture<sup>55</sup> descubre que el 86% de los clientes en están dispuestos a cambiar de proveedor, aunque el 70% declare a su vez estar satisfecho. Y que, de aquellos que cambian de compañía, el grado de satisfacción no se altera significativamente.

**Gráfico 24: ¿Implica la satisfacción de cliente su fidelidad?<sup>56</sup>**



Fuente: Accenture / CRM, datos sobre UK

Aplicado a la industria de los seguros también en UK, ELLO reportó que el 35% de los consumidores no sienten lealtad hacia su compañía aseguradora, y que de hecho el 47% sentía que ya no tenía sentido serlo a ninguna marca. El 83% de los consumidores reportó que fue el precio lo que influyó en su decisión de dejar a su proveedor de origen.<sup>57</sup>

Si los clientes que dejan la compañía no lo hacen exclusivamente por descontento, sino que incluso clientes satisfechos se plantean cambiar de

<sup>54</sup> (Iacobucci, D., Ostrom, A. and Grayson, K., 1995)

<sup>55</sup> (Accenture, 2018)

<sup>56</sup> (Iglésies, 2022, pág. 18)

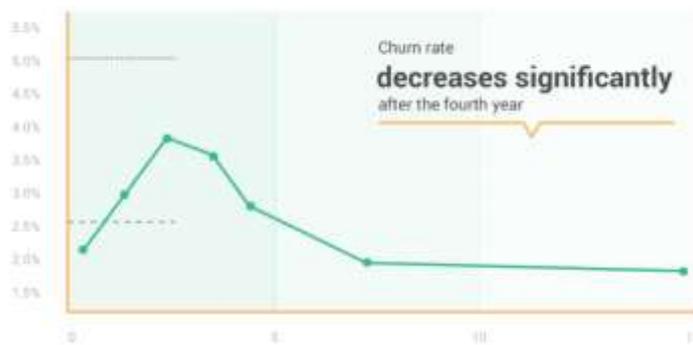
<sup>57</sup> (Media, 2019)

proveedor, ¿cómo podemos potenciar la fidelidad y crear una protección adicional frente a posibles tentaciones de cambio de los clientes?

### 3.4. La Comunicación como factor potenciador de la fidelidad

La comunicación proactiva a lo largo del año de vida de la póliza ayuda a construir una buena disposición y lealtad con los consumidores, con especial impacto en los primeros momentos de vida del cliente en la compañía. Agento destaca que la probabilidad de abandono es creciente a partir de la compra de la póliza durante el segundo año de contrato, y baja a partir del cuarto año para establecerse paulatinamente.<sup>58</sup>

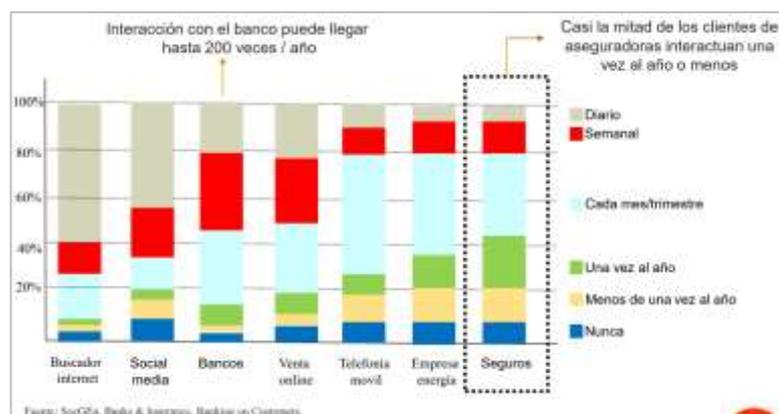
**Gráfico 25: Tasa de caída según años de vida en póliza**



Fuente: Agento

De estos datos colige Agento la importancia de la experiencia de cliente y la comunicación constante en la construcción de la relación en las primeras etapas de la relación.

**Gráfico 26: interacción con los clientes en diferentes industrias**



Fuente: Jaime Iglesias citando a SocGen, Banks&Insurance, Banking on Customers

<sup>58</sup> (Agentero, 2020)

Históricamente, sin embargo, la industria aseguradora no se ha destacado por tener un contacto estrecho con sus clientes. Jaume Iglesias Pie, profesor en el Master de Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras, destaca: frente a la industria aseguradora que puede estar impactando unas 200 veces al año a un cliente, un 43% de los tomadores de seguros puede llegar a interactuar una o ninguna vez a lo largo del año.

Como defendió el psicólogo barcelonés Álvaro Ponce en la defensa de su trabajo doctoral<sup>59</sup>, “Lo que es el conocimiento en el terreno del pensar es el amor en el terreno del sentir. En otras palabras, amar y conocer son dos caras de la misma moneda”. No podemos pretender una fidelidad, un amor de nuestros clientes, si a lo largo del camino no tenemos puntos de contacto en los que propiciar que conozca sobre la compañía, sobre el producto contratado, sobre los riesgos que cubre y su incidencia y consecuencias —y por tanto, relevancia— y lo bien que la compañía en la que se encuentra soluciona las necesidades de otros clientes como él.

Por tanto, la comunicación es un elemento fundamental para construir ese conocimiento. A través de ella, deberíamos hacer una labor pedagógica que formara el criterio del cliente, y ayudara a valorar adecuadamente todos los beneficios que comporta la relación con su compañía, que será sustrato de ese “amor” —o simple evaluación racional de pros y contras— que protegerá la relación de posibles tentaciones de cambio y mantendrá al cliente fiel.

### **3.5. Intereses desalineados en la comunicación sobre el seguro**

Uno de los argumentos de los nuevos modelos de Insurtech (Lemonade, Tuio, etc..) para erigirse como renovador de la industria aseguradora es apuntar al potencial conflicto de interés —entendido fuera del término usado dentro del entorno asegurador— de la compañía que puede poner cortapisas al reconocimiento de un siniestro, puesto que esto trabajaría en el aumento de costes, e iría en contra del incentivo de generación de beneficio de la compañía.<sup>60</sup> Tal fuerza tiene esta afirmación, que la hacen realidad comprometiéndose a limitar su beneficio, como ya hemos dicho, para no sólo ser virtuosos (confiables, honestos), sino parecerlo.

En la compañía ideal que proponemos como ejercicio teórico, la función actuarial y legal harían un trabajo técnico-jurídico impecable, y el departamento de gestión de siniestros aplicaría con justicia y en el primer momento las condiciones del contrato, a la vez que esmeraría la atención al cliente para que hasta los tomadores con siniestros denegados estuvieran en el máximo de las satisfacciones posibles.

---

<sup>59</sup> (Esteban Laso, Laso, & Social), 2007)

<sup>60</sup> (Daniel Airely (Lemonade), 2018)

Aún así, la sombra de duda que plantea Airely y las insurtechs sigue siendo una idea poderosa y sin duda presente en la experiencia de los clientes de seguros en el momento de interacción.

Este conflicto de interés, según mi punto de vista, alcanza sin duda a las reservas que pueden existir en las compañías sobre la idoneidad de generar comunicación alrededor del producto de seguro, con el argumento no menos razonable de que podría distorsionar la frecuencia estadística prevista en los siniestros, o podría fomentar el fraude en el uso de las garantías por parte de los consumidores.

Es razonable pensar también que estas reservas sobre la actividad de comunicación hayan afectado a la intensidad de la relación de las aseguradoras con sus clientes, que las sitúa a la retaguardia de las industrias.

Esta actitud, sin embargo, va en contra en primer lugar del tomador del seguro, que por una falta de información y de conocimiento de lo contratado puede verse en la situación potencial de sufrir un perjuicio económico por un siniestro y no hacer uso del seguro para paliarlo por falta de información, o incluso porque desiste en al reclamarlo a la compañía, si está instalado en esta percepción de que las aseguradoras no son confiables.

Las percepciones son la realidad, y las compañías de seguro luchan contra este tipo de percepción tratando de acercarse al cliente... pero con limitaciones. Además de lo comentado sobre las reservas para comunicar el contenido del producto, la propia naturaleza del producto dificulta su tangibilización por parte del cliente hasta el momento del siniestro, más allá de la póliza física y una carpeta más o menos sofisticada, que sin duda tiende a desaparecer por la digitalización.

Es por esto, más allá de las campañas de captación de nuevos clientes, que no entran dentro de nuestro análisis, y de la comunicación de marca en medios generales extendida también a clientes actuales, a las compañías les ha costado establecer —desde mi punto de vista— estrategias de fidelización que realmente protegen al margen de la erosión ambiental.



## 4. Estrategias de fidelización estándar

A continuación expondremos diferentes enfoques de las estrategias de fidelización, y sentaremos las bases que permitirán desarrollar una estrategia de fidelización de contenidos exitosa para el seguro de impago de alquiler.

### 4.1. Enfoques principales y relación con la creación de valor

Las estrategias de fidelización puestas en marcha por las compañías aseguradoras suelen orbitar alrededor de los siguientes enfoques:

- El cuidado de la experiencia del cliente
- Producto: personalización de garantías
- Precio
- Servicios de valor añadido
- Los programas de incentivos

Quiero dejar al margen el primer punto, sobre el cuidado de la experiencia del cliente actual, porque en “3.3 La fidelidad a pesar de la satisfacción” ya establecemos la enorme importancia de la calidad en la entrega de la promesa como fundamento para la fidelidad, y podríamos entender que es un enfoque que debe existir como base para construir la fidelidad. Nuestra estrategia para crear margen sostenible tiene que priorizar la mejora de una mala experiencia de cliente antes de proponerse trabajar en la fidelización.

Por último, me gustaría establecer cómo se relacionan estas diferentes palancas en función de la creación de valor, para entender la ambición de cada una de ellas y el potencial a largo plazo. Se puede resumir en que, para crear valor, has de ser útil al cliente, que compensará ese calor percibido en dinero que podrás capturar en ingresos. Si no sumas utilidad, estás reduciendo la creación de valor. Y esta creación de valor es directamente proporcional al vínculo que el cliente tiene con la compañía.

**Gráfico 27: Palancas de fidelización e impacto en la creación de valor**



Fuente: elaboración propia

#### 4.1.1. Modificaciones de producto: personalización de garantías

La gran tendencia *hype* en la propuesta sobre los productos es la capacidad de personalización de las garantías en función de las necesidades del consumidor. De ahí que surjan productos “*pay-as-you-go*”, o que se van adaptando a tu uso del día a día, con lo que en teoría se adaptan a tus necesidades reales y podrías estar pagando menos dinero por ahorrarte aquello que no necesitas. Se reflejaría en las renovaciones, porque el precio y las garantías se adaptarían a tu uso.

Es en la teoría un buen enfoque, en la medida en que satisface las necesidades del cliente cubriendo aquellos riesgos a los que está expuesto, y ahorrándole los costes de sufragar la protección frente a riesgos que realmente no le afectan.

Creemos que este enfoque, que puede ayudar a ampliar la captación comercial en cuanto que es un producto más atractivo para los clientes, tiene dos riesgos fundamentales:

El primero, que puede que todavía parte del público general está poco formado para comprender de forma profunda y total los riesgos a los que está expuesto —a pesar de la labor fuera de toda crítica del regulador, compañías y canal de mediación—. Guiada por los deseos de este cliente sin criterio, la personalización puede acabar pivotando sobre garantías más reconocibles para el cliente, pero dejar fuera del producto otras garantías importantes a las que es menos sensible: llegado el momento habríamos comercializado un producto de seguros deficiente, por la descremación de la protección del asegurado buscando el abaratamiento de la prima y con la atractiva excusa de la personalización.

El segundo, es que la personalización de los productos de seguro basados en la monitorización, totalmente de actualidad gracias a la capacidad de recopilación de datos y de aprendizaje automatizado a gran escala<sup>61</sup>, puede crear un problema de desmutualización del seguro<sup>62</sup>, sobre el que el regulador aún no tiene una respuesta clara.

En la medida en que la relación de primas / frecuencia / siniestros tienda potencialmente a 1 por el ajuste infinito de la suscripción, estaremos perdiendo posibilidades de generar margen y beneficio, por lo que entiendo que tampoco debería ser la apuesta más importante para la captura sostenible de valor.

#### 4.1.2. Servicios de valor añadido

Es habitual que las compañías aseguradoras trabajen por aumentar la productividad de la cartera, que supone el 70-80% de su facturación<sup>63</sup>, y lo hagan subiendo las primas anuales de forma más o menos discriminada, y

---

<sup>61</sup> (How Artificial Intelligence Could evolutionize the Insurance Industry, 2021)

<sup>62</sup> (III Encuentro Económico-Asegurador, 2019)

<sup>63</sup> (Insurance, 2020, pág. 28)

compensando con nuevas garantías una aparente creación de valor adicional para los clientes que justifique la subida de precio.

Este enfoque un problema fundamental ya que es una acción unilateral de la compañía, sin el consentimiento y por tanto colaboración con el cliente, y que llegado un momento generará sin duda desconfianza en el tomador, sólo aplacada si la garantía seleccionada es realmente atractiva y útil.

En esta línea, las compañías de todos los ramos llevan tiempo desarrollando servicios de valor añadido<sup>64</sup>, que suelen ser comercializados como productos accesibles bajo un pago adicional, en forma de pago por uso, servicios de asesoramiento y asistencia o conexiones ventajosas con terceras compañías de servicios relacionados.

Esta estrategia ayuda a ampliar la utilidad del producto de seguro y su adecuación a las necesidades del cliente, ampliando el alcance de las compañías —que sería mucho más complicado de conseguir sin un ecosistema colaborativo con terceros especialistas. Además, el cliente paga en caso de uso, lo que quiere decir que paga en caso de considerarlo relevante, lo que nos da esperanzas de extender esa relevancia a nuestro producto de seguro.

Los servicios de valor añadido han crecido un 40% en agregado desde el 2008 al 2021, y el 56% de los compradores tiene en cuenta estos servicios antes de firmar la póliza.<sup>65</sup> En el seguro de Hogar, Asitur Focus estima que estos servicios incrementan 12 puntos la renovación.<sup>66</sup>

#### **4.1.3. Precio: sofisticación predictiva alrededor del descuentos en precio**

Entrando en la construcción de estrategias de fidelización, es evidente un enfoque primario en el que a los clientes se les tienta con descuentos en el precio, y en este ámbito hay un desarrollo vertiginoso y sofisticado alrededor de la segmentación mediante la minería de datos<sup>67</sup>, inteligencia artificial y la asignación predictiva de descuentos<sup>68</sup>, que tratan de maximizar el beneficio de la retención de clientes apuntando al driver principal de los clientes —precio— pero de forma quirúrgica, para no sufrir una caída de ingresos innecesaria en aquellos clientes que de cualquier manera iban a renovar la póliza.

De forma táctica, puede ocurrir que aplicando un descuento se obtengan mayores ingresos totales por una mayor retención del total de clientes.

Sin embargo, una estrategia continuada de disminución de la partida de ingresos vía descuentos es insostenible a largo plazo, por lo que este recurso tiene que ser utilizado de la forma más quirúrgica posible, asegurando impactar con máxima precisión sobre esos clientes que van a cambiar por el precio, y esto es muy difícil.

---

<sup>64</sup> (Capgemini, 2017)

<sup>65</sup> (AsiturFocus, 202)

<sup>66</sup> (El uso del servicio de manitas favorece la renovación de las pólizas de Hogar, 2022)

<sup>67</sup> (Rodríguez, 2008)

<sup>68</sup> (Redacción, Cómo asignar descuentos de forma óptima a los asegurados para retener la cartera de clientes, 2021)

Dado que esta tesis busca la sostenibilidad mediante la creación de valor sólido a lo largo del tiempo, creemos que los descuentos en precio pueden contemplarse de forma táctica pero salen del foco de nuestra tesis, en la medida en que aspiramos al ideal de construir un margen creciente y sólido a largo plazo en base a la fidelidad de los clientes, y esto tiene que pasar por aumentar la línea de ingresos —no reducirlos.

#### **4.1.4. Programas de incentivos que no capitalizan el valor**

Seguramente debido a la limitación de las propias organizaciones, y no por falta de creatividad, muchas compañías han lanzado programas de incentivos<sup>69</sup> a los clientes, tratando de aportar un valor adicional al que pueden acceder por el mero hecho de ser clientes o en base al uso que hagan del producto.

Algunos de estos programas están contruidos como una puerta a esos servicios de valor añadido ya comentados, relacionados con el riesgo asegurado en forma de asesoramientos, asistencias y facilidades telemáticas.

Es reseñable el caso AXAVIP, que integra el cross-selling al ofrecer a sus clientes mejores ventajas o servicios que a partir de un grado de la fidelidad en la renovación o por la contratación de varios seguros.

Desgraciadamente, muchos de estos programas de incentivos ofrecen en parte o en su totalidad un catálogo descuentos o puntos intercambiables por bienes y servicios. El problema de este enfoque es que normalmente la propuesta de valor aportada están alejados de la propuesta de valor del seguro, y por ello no contribuyen a la creación de un valor intrínseco que permita ser capturado en forma de beneficios.

#### **4.1.5. Aplicación de la Inteligencia Artificial en la reducción de la caída de cartera**

La irrupción de la Inteligencia Artificial está reimaginando las posibilidades de acción en todas las industrias. Esto aplica también a la industria del seguro, donde ya hay actores aplicando técnicas de AI para la reducción de la caída de cartera.

La AI busca crear modelos o perfiles de clientes a partir de infinidad de variables: geográficas, demográficas, económicas, de producto, y de comportamiento de cliente en los puntos de contacto con las compañías. Enriquecida con los datos monitorizados a lo largo del tiempo, se espera mejorar esos modelos para detectar los clientes más fieles, y ser capaces de detectar patrones de comportamientos o variables que puedan inferir que un cliente dado tenga más predisposición a causar baja de la compañía.

---

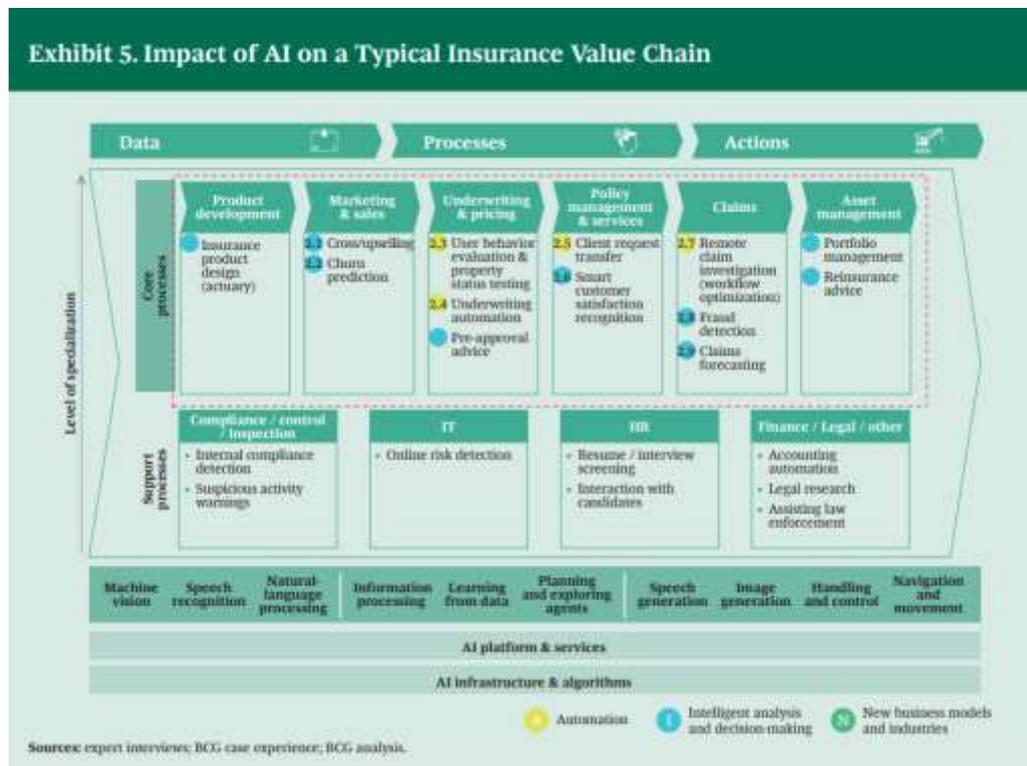
<sup>69</sup> (ARPEM, 2017)

MunichRe ya reportó en febrero de 2022 un resultado de mejora de -4% en la pérdida de clientes en los trabajos realizados por su brazo de consultoría al utilizar técnicas de Machine Learning, a través de las cuales habían generado más de 45.000 modelos que estimaban costes futuros y comportamiento de los consumidores<sup>70</sup>, y sobre ellos se aplicaban diferentes acciones de precio de renovación.

Sin duda, es una de las palancas con mayor crecimiento en la industria y cuyo potencial será inmenso.

Como complemento a todos estos avances que ayudan a reducir de forma quirúrgica la pérdida de clientes en riesgo por medio de la tecnología, no se debe dejar de hacer una reflexión que lleve a aumentar la fidelización de forma generalizada a todos los clientes y atacar el problema fundamental que subyace en los clientes que no son fieles.

**Gráfico 28: Impacto de la AI en la cadena de valor aseguradora (ver 2.2)<sup>71</sup>**



Fuente: BCG

## 4.2. El problema fundamental: la relevancia del producto y la percepción del cliente

No existiría la necesidad de generar fidelización si el encaje entre producto y cliente fuera perfecto. Y si para nuestra compañía ideal entendemos que el trabajo actuarial y de creación de producto es excelente, algo que no está

<sup>70</sup> (Massimo Cavadini, 2022)

<sup>71</sup> (David He, 2018)

alejado del mercado actual, entonces podemos preguntarnos si el problema no está propiamente en el producto, sino en el conocimiento que los clientes tienen de él y la consciencia o relevancia de este producto en la mente del consumidor.

Los seguros no son nada fáciles de entender en su totalidad. En los últimos años se ha hecho un esfuerzo ímprobo por parte del Regulador y asociaciones del sector para asegurar que el cliente comprende el producto de seguros en el momento de la contratación, por ejemplo a raíz de estudios que revelaban que el 60% de los clientes era incapaz de entender las pólizas<sup>72</sup> o que, del 30% que ni siquiera se molesta en leer las condiciones, un alto porcentaje desiste de antemano porque asume que no sería capaz de entenderlas.<sup>73</sup>

Desde un enfoque que trata de comprender el comportamiento humano, considero que hay una oportunidad de generar la relevancia que le corresponde al producto de seguro no sólo en el momento de la contratación, sino en base a la repetición a lo largo del tiempo de esa misma información. Esta dosificación a lo largo del tiempo, enfocada al propio producto y riesgo asegurado, puede contribuir a mejorar el conocimiento del cliente.

El conocimiento del producto por parte del cliente le permite perfeccionar su criterio, y valorar de forma más adecuada la utilidad del mismo. Si conozco el producto, puedo saber si es útil, y esta percepción es el primer incentivo para la continuación de la compra y una barrera para la búsqueda de soluciones alternativas en el mercado, fuera de nuestra compañía

#### **4.3. Experiencia de cliente y relevancia: journey vs touchpoints**

Para la consecución de esta relevancia hacia el cliente, la industria ha desarrollado sus capacidades para crear canales bidireccionales, que buscan la omnicanalidad (la gestión global de la interacción con el cliente al margen del canal utilizado) y el incremento de los puntos de interacción con el usuario para mejorar la experiencia de cliente.

Muchas compañías han enfocado la mejora de dicha experiencia fomentando la multiplicación de puntos de contacto individuales, atendiendo a la mejora operativa en el momento en el que un cliente interactúa con diferentes partes de la compañía en relación a sus necesidades inmediatas. Atendiendo a McKinsey<sup>74</sup>, el problema de este enfoque es que esta gestión compartimentada de la experiencia de cliente no complace totalmente a los consumidores al carecer de una visión global y acumulativa de toda la información histórica de los clientes.

Además, la proliferación de puntos de contacto (touchpoints) supone una complejidad creciente que va creciendo dentro de los nichos de cada

---

<sup>72</sup> (AEGON, Informe interno, 2017)

<sup>73</sup> (AEGON, 2017)

<sup>74</sup> (McKinsey, From touchpoints to journeys Seeing the world as customers do, 2016, pág. 3)

compañía, con un hiperdesarrollo (*over-engineering*) cuyo coste incremental no aporta beneficios proporcionales.

Como ejemplo: desde el punto de vista del consumidor, la catalogación por la compañía de una consulta telefónica como una “pregunta sobre producto”, según una visión vertical de los puntos de contacto, puede impedir aprovechar la riqueza del contexto para beneficio de la compañía, si no se comparte internamente con otros departamentos y se encaja dentro del journey del cliente (pregunta sobre producto puede abarcar tanto una duda sobre si el servicio tiene continuidad si me mudo de piso, dudas sobre los términos de renovación, o quizá el cliente necesita solventar un problema técnico para iniciar uso del servicio o producto<sup>75</sup>). Estos matices ayudan a perfeccionar la repuesta que necesita el cliente, puesto que tienen el contexto adecuado y son capaces de orientarse al fin que busca el cliente.

Ponernos en posición para satisfacer realmente las necesidades del cliente en la interacción con las compañías requiere un enfoque desde el punto de vista del usuario y su necesidad contextual (*Journey*), que complementa la visión de la compañía.

**Gráfico 29: La experiencia excelente debe comprender el *journey* completo**



Fuente: McKinsey analysis

Los resultados en cuanto a la satisfacción del cliente de un enfoque Journey **superan con creces al de touchpoints en todas las industrias**, y podemos señalar en concreto los seguros de salud, donde el incremento de la satisfacción es el +73%, y el de la recomendación para la compra (demostrada

<sup>75</sup> (McKinsey, From touchpoints to journeys Seeing the world as customers do, 2016, pág. 5)

variable que correlaciona con las ventas potenciales del mismo usuario) en un +61%.<sup>76</sup>

**Gráfico 30: Los journeys son significativamente más fuertes en la correlación con los resultados globales, comparados con los touchpoints<sup>77</sup>**



Fuente: McKinsey analysis

Como conclusión, en la propuesta concreta que ofreceré en esta tesis buscaré la relevancia del producto en la mente del consumidor estructurando acciones y contenidos en base a los journeys del tomador que ocurren en el riesgo concreto de impago de alquiler.

Para identificar estos journeys y contenidos, necesitamos profundizar en el conocimiento del consumidor: ¿quién es el tomador del seguro de impago de alquiler? ¿Qué necesita en cada momento, cuáles son esos momentos?

<sup>76</sup> (McKinsey, From touchpoints to journeys Seeing the world as customers do, 2016, pág. 7)

<sup>77</sup> (McKinsey, Cross-industry customer-experience survey, 2015)

## 5. Seguro de impago de alquiler: contexto, perfil del tomador y sus necesidades

### 5.1. Contexto del seguro de impago de alquiler

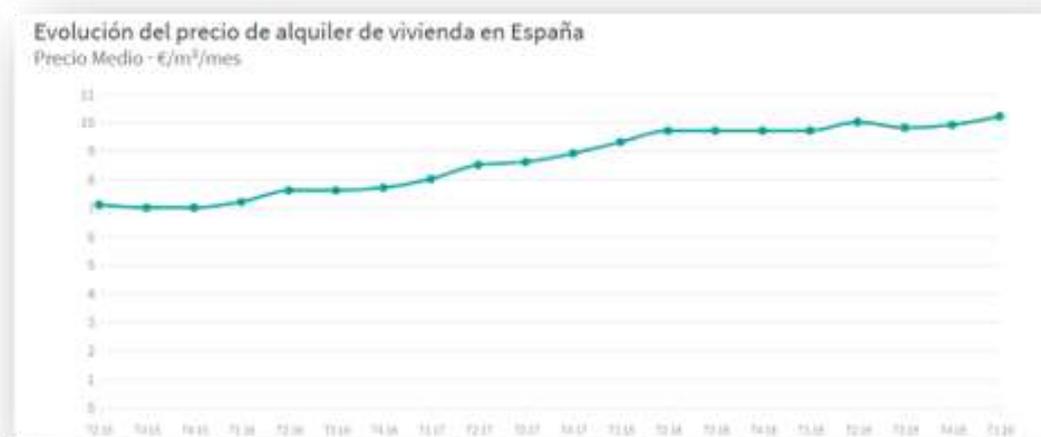
#### 5.1.1. Evolución de mercado y perspectivas de crecimiento

Según el Observatorio Español del Seguro de Alquiler, el porcentaje de personas que alquilan vivienda en España ha ido aumentando a un ritmo medio anual del 0,5% durante los últimos 15 años, lo que equivale a unos 90.000 nuevos hogares de alquiler cada año.<sup>78</sup>

Otros datos nos aportan una idea de la velocidad del crecimiento del mercado de alquiler, son los siguientes.<sup>79</sup>

- Precio de alquiler en subida constante (+50% en 5 años)
- Nº hogares en alquiler en máximos históricos (17%), debido a una combinación de factores, como la precariedad labora, el retraso de la edad de emancipación y por tanto la dificultad de acceder a una vivienda de alquiler
- Reducción constante del tiempo que se tarda en alquilar (en 2018:1,77 meses; en 2019: 1,64 meses, es un -7% menos de tiempo).

**Gráfico 31. Evolución del precio de alquiler de vivienda en España**



Fuente: Idealista

<sup>78</sup> (OESA, <https://www.observatorioseguroalquiler.com/>, 2020)

<sup>79</sup> (Idealista, 2021)

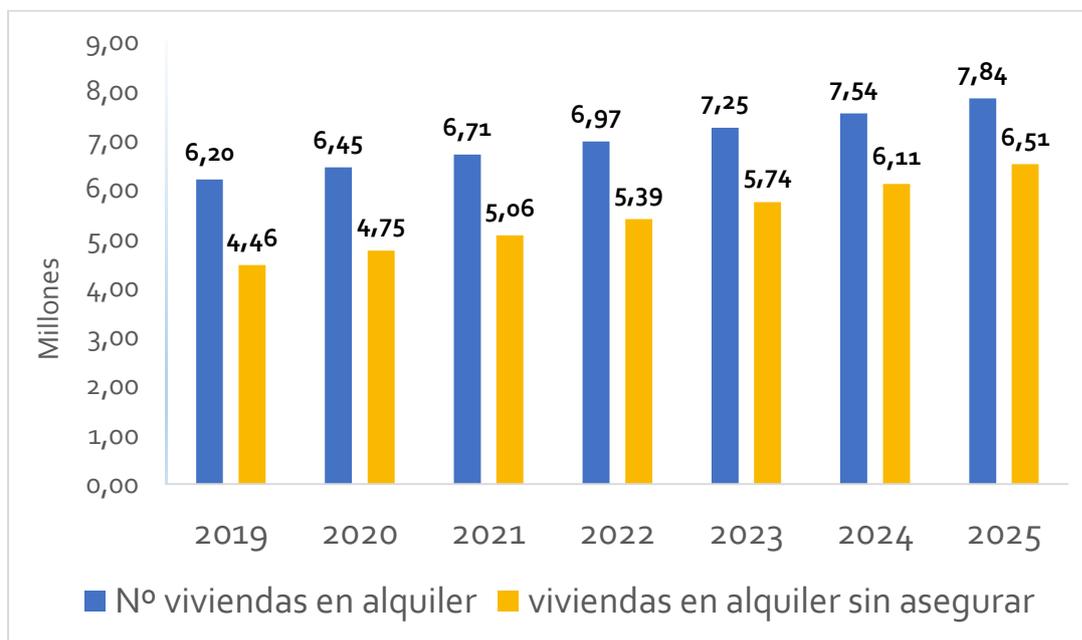
**Gráfico 32. Evolución del régimen de propiedad de la vivienda en España**



Fuente: Idealista

Ésta evolución del mercado se refleja en el crecimiento del seguro de impago de alquiler, y del mercado potencial de viviendas que no estarían aseguradas y que completarían a las anteriores para obtener el mercado total objetivo (TAM, *Total Adressable Market*).

**Gráfico 33. Viviendas en alquiler sin asegurar hasta 2020 y proyecciones a futuro**



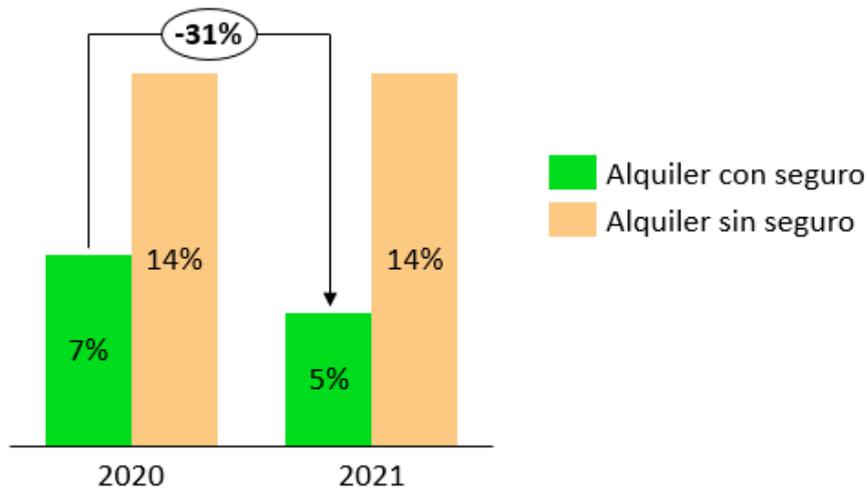
Fuente: Elaboración propia / INE / Idealista informe precio vivienda alquiler

En 2021 ya se superó esta previsión porque, según OESA, el 34% de los contratos de alquiler firmados ya incorporaron el seguro de impago<sup>80</sup>.

<sup>80</sup> (OESA, El 34 % de los contratos de alquiler firmados en 2021 han incorporado seguro de impago, 2022)

Por otro lado, el esfuerzo de las compañías en la suscripción, mejorando las reglas de scoring o idoneidad para los inquilinos, están teniendo grandes resultados en la siniestralidad, respecto al resto del mercado en el que hay soluciones no aseguradoras que también ofrecen productos frente al riesgo de impago.

**Gráfico 34. Evolución de la siniestralidad del alquiler**



Fuente: OESA y elaboración propia

### 5.1.2. Caída de cartera en el seguro de impago

Aunque no existen datos públicos de la caída de cartera en el seguro de impago de alquiler, sí podemos acudir a OESA para señalar que en el 2021 la tasa de caída aumentó un 10% en el último año<sup>81</sup>. Cabe señalar también que las ventas del seguro aumentaron notablemente con motivo de la pandemia, entre un 10% y un 20% y puede que ese efecto haya sido compensado, aunque otros motivos ayudan a pensar que se mantendrá un crecimiento sostenido (crecimiento del mercado de alquiler y la preocupación de los inversores por los cambios legislativos).

### 5.1.3. Garantía principal vs resto de garantías

El seguro de impago de alquiler es un producto que conjuga los ramos de defensa jurídica y pérdidas pecuniarias.

Desde el punto de vista del tomador, y resumiendo mucho porque no es el objeto de la tesis, podríamos diseccionar la percepción del seguro en dos bloques:

1. **Bloque fuerte, las garantías en caso de problemas graves que marcan un antes y después en el alquiler:** aquí tendríamos el caso de impago de rentas, que conlleva abrir un proceso de reclamación que potencialmente termina en un deshaucio, reparación de daños por actos vandálicos, cambio de cerraduras. El seguro cubre los gastos de estas

<sup>81</sup> (OESA, Observatorio del seguro de alquiler, 2021)

actuaciones, sufraga y coordina las actuaciones legales por parte de expertos y reintegra las rentas impagadas al tomador.

2. **Bloque blando, las garantías de ayuda y soporte durante la vida del inmueble:** aquí podríamos situar las garantías de consulta legal, gestión de documentos y contratos, que permiten navegar al tomador y situarse en caso de tener dudas o encontrarse en el inicio de un potencial problema grave. Podemos añadir además otros servicios de valor añadido como la tramitación de altas y bajas de suministros o su optimización.

Esta descripción, aunque poco profunda y por ello necesariamente inexacta, permite situar un marco suficiente para avanzar en la argumentación de la tesis.

#### 5.1.4. Perfil del tomador: el inversor inmobiliario

Existen dos grandes grupos de tomadores en el mercado del seguro de alquiler, profesional y particular. Aunque el profesional maneja grandes volúmenes de alquileres, el particular representa el 95% del total de la clientela potencial: describimos someramente el primero y nos centaremos más en el segundo:

- **Gran tenedor (10 viviendas o más): 5-6% del total de propietarios de viviendas en alquiler**

En este grupo encontramos principalmente inversores empresariales: actores profesionalizados, cuyo principal negocio es la gestión inmobiliaria. Fondos de inversión, compañías inmobiliarias.

En este caso, el beneficiario del seguro es normalmente la empresa, y el tomador que contrata la póliza es un profesional especialista que gestiona el riesgo de la compañía en contacto con asesores comerciales de grandes cuentas de mediadores de seguros.

Por ser un grupo profesionalizado, la estrategia de fidelización estará guiada por la negociación de contratos con grandes volúmenes de primas, y en consonancia con la política comercial de la compañía —que aunque debe someterse a criterios fijados de antemano por la estrategia, tiene cierta flexibilidad y adaptación a cada caso por el gran impacto en la cuenta de resultados.

Las estrategias de fidelización a través del contenido, dirigidas al tomador, no tendrán tanto sentido en este tipo de target, y serán suplidas por otras acciones del comercial profesional. Por esto, nuestra principal tesis va dirigida al segundo grupo, más numeroso, que describimos a continuación.

- **Pequeño Inversor: 95% del total de propietarios de viviendas de alquiler**

El perfil del tomador, según datos públicos de OESA, es un hombre (60%) con más de 45 años (75%) y que posee menos de 10 inmuebles en alquiler<sup>82</sup>. Las mismas fuentes afirman que es un perfil más profesionalizado que antaño, que tiene cierta cultura financiera y que cuenta con poco tiempo. También, que no ve el seguro como un coste<sup>83</sup> sino como parte de la inversión.

Aunque el inmueble de alquiler es un activo que está bien protegido frente a problemas como el aumento de la inflación, el beneficio de los inmuebles es muy frágil puesto que puede irse al traste en el momento en que hay una reparación cuantiosa. Si tomamos como referencia los datos de Finect<sup>84</sup>, la rentabilidad del alquiler es de 3,4% en el último trimestre de 2020. El Ministerio de Fomento<sup>85</sup> nos aporta la renta de alquiler en España, que aunque tiene gran variación entre ciudades, se sitúa como media en 674€.

Por tanto, de un alquiler medio se puede esperar un beneficio final medio de 22€ después de gastos e impuestos: un beneficio –ciertamente promedio— pero que revela que la mayoría de propietarios tienen un riesgo constante de números rojos en su operación.

En el estudio “*El inversor particular en inmuebles para alquilar: perfil y preocupaciones*”, de DAS Seguros, presentado el 26 mayo de 2022 en el Salón Inmobiliario internacional de Madrid, se presenta una disección mucho más precisa de este perfil.

**Gráfico 35: Perfil del inversor en viviendas de alquiler (Estudio DAS Seguros)<sup>86</sup>**



Fuente: DAS Seguros

<sup>82</sup> (OESA, Estudio «Soluciones aseguradoras para el alquiler» OESA-INESE, 2020)

<sup>83</sup> (La contratación de seguros crece por impago del alquiler, 2021)

<sup>84</sup> (Finect, 2022)

<sup>85</sup> (Ministerio de Fomento, 2020)

<sup>86</sup> (DAS Seguros, 2022)

Sin pretender reflejar el estudio –que juzgamos tremendamente interesante por razones obvias– en toda su extensión, cabe destacar que refleja un perfil de propietario que podemos definir con toda propiedad como clase media: trabajador por cuenta ajena, con edad pasados los 40 años y con familia.

Esto es, lejos del estándar proyectado por los medios de comunicación, que dibujan a un propietario especulador, con grandes ingresos, y ningún miramiento por las personas a las que alquila.

Al contrario, el más del 60% de estos propietarios están por debajo de los 60.000€ brutos de renta anual familiar, muy cerca de los 48.000€ que marca como media española el INE. La mitad de ellos recibieron el inmueble como herencia, y lo más habitual es encontrar un propietario con un único piso (39%) o con un piso y su garaje (67%)

**Gráfico 36: Nivel adquisitivo (Estudio DAS Seguros)<sup>87</sup>**



Fuente: DAS Seguros

Además, no destaca por tener una inversión diversificada y sofisticada, sino muy centrada en acciones de bolsa y planes de pensiones –lejos de grandes fondos de inversión y los potentes recursos análisis e inversión de los que disponen–.

Es un perfil muy conservador, que alquila con contratos a largo plazo frente a inmueble vacacional, y que en su gran mayoría prefiere alquilar a familias (58%) frente a estudiantes o gente que comparte piso.

Comparado con ese imaginario del gran tenedor malvado y avaricioso, el 80% de los propietarios particulares afirma confiar en sus inquilinos. Es más, la pandemia no cambió esta confianza en el 75% de los inquilinos, y para un 15% de ellos la confianza aumentó.

Es muy interesante señalar dos aspectos respecto a sus preocupaciones y a la forma de gestionar su inversión, y a la experiencia global con su alquiler:

<sup>87</sup> (DAS Seguros, 2022)

## Preocupaciones

Además del riesgo de impago y ocupación, que son fundamentales y bien conocidos, afloran otras preocupaciones más mundanas, como son las relacionadas con el trato personas con los inquilinos, los potenciales problemas de comportamiento y urbanidad y el cuidado del piso, e incluso los problemas con los vecinos.

Gráfico 37: Nivel adquisitivo (Estudio DAS Seguros)<sup>88</sup>



Fuente: DAS Seguros

## Gestión del inmueble

Estas preocupaciones en el día a día del alquiler cobran especial sentido si tenemos en cuenta que el 80% de los propietarios gestionan por ellos mismos ese alquiler, y muy pocos por tanto gastan recursos en un gestor inmobiliario o administrador de fincas.

Por tanto, la gran mayoría de ellos afronta sin soporte de un profesional las problemáticas que puedan surgir con los inquilinos: no sólo los problemas graves de impago de rentas, sino los pequeños roces que pueden surgir de consultas o demandas del inquilino (añadir un electrodoméstico, hacer tal o cual reparación). Ante solicitudes de cualquier tipo, este propietario tendrá que buscarse la vida para saber si esa demanda está ajustada a derecho, si corresponde o no hacerla, y enfrentarse a su inquilino

## Experiencia con el alquiler

Cerca del 70% de propietarios declaran tener algún tipo de problemas con el alquiler, y un 23% específicamente problemas de impago –pero hay otros, como problemas con reparaciones, mala relación con los inquilinos, surge la problemática de la fianza...

<sup>88</sup> (DAS Seguros, 2022)

**Gráfico 38: Nivel adquisitivo (Estudio DAS Seguros)<sup>89</sup>**



Fuente: DAS Seguros

Por último, y como resultado clave para esta tesis, es interesante descubrir que al tomador le gustaría obtener de su seguro más información y ayuda sobre aspectos legales e impositivos (39%) y sobre cómo mejorar el resultado económico del alquiler (37%). Es decir, entienden que el seguro podría ser un partner que, por su expertise en la cobertura del riesgo, es experto también en ese riesgo y le podría ayudar en su preocupación.

Dentro de los resultados de esta encuesta, cabe destacar la relevancia con la que aparecen aspectos como „consejos sobre la relación propietario-inquilino“ (28%), „ponerme en contacto con otros propietarios para compartir experiencias“ (25%).

**Gráfico 39: Qué echan de menos en el seguro de impago (Estudio DAS Seguros)<sup>90</sup>**



Fuente: DAS Seguros

<sup>89</sup> (DAS Seguros, 2022)

<sup>90</sup> (DAS Seguros, 2022)

### 5.1.5. Conclusión: el propietario necesita ayuda práctica y formación alrededor del activo asegurado

#### En línea con el apartado „4.2

El problema fundamental: la relevancia del producto y la percepción del cliente“ y de estas notas sobre el perfil, el tomador del seguro de alquiler es, además de un propietario de vivienda, un gestor de inmuebles y un inversor en activos inmobiliarios.

**Desde este punto de vista, el riesgo que está cubriendo con el seguro es el éxito de su inversión: un activo del que se esperan unos rendimientos.**

**Dichos rendimientos no sólo dependen de un riesgo catastrófico (el impago de rentas) sino de muchos otros factores, como pueden ser:** gastos por mantenimiento y reparaciones, el tiempo que el inmueble está sin alquilar, la dedicación personal para la gestión del inquilino o los gastos de un gestor, la inflación, incluso el desgaste personal en las relaciones con los inquilinos y la comunidad y el coste de oportunidad frente a otras inversiones

En definitiva, nuestro tomador no se mueve exclusivamente por evitar un riesgo de impago, ni siquiera por lo filantrópico de dar un techo al que lo necesita y conseguir un impacto social —que puede que también—: **el tomador es un inversor que busca una rentabilidad a través de un activo, y cuyo foco principal es el beneficio que le aporta.** Independientemente de la formación financiera o el ánimo de exprimir al máximo el rendimiento de su inversión, no cabe duda de que el propietario quiere que „le salgan las cuentas“ con el alquiler y mejorar la rentabilidad para lograr sus objetivos.

Esta visión de nuestro cliente y la visión global de lo que está en juego para él despliega un nuevo abanico de ángulos desde donde aportar valor, orbitando siempre alrededor del riesgo, y posicionándonos como la compañía que mejor comprende sus necesidades.



## 6. El resurgir del contenido en la era pre-COVID: libertad financiera e inversión en alquiler

Permítame el lector dos líneas de disgresión sobre el impacto de internet, que no merecen argumentación por ser sobradamente conocidas, y que aunque el COVID ha acelerado enormemente ya se venían gestando desde tiempo antes. Es un rodeo necesario para terminar de armar las piezas que compondrán nuestra propuesta para la estrategia de contenidos del seguro de impago de alquiler.

En primer lugar, la multiplicación del contenido generado por los usuarios en la era de internet. Hoy en día se crea en un segundo el equivalente a todo el conocimiento generado por la humanidad en la Era antigua. Ya desde “The Cluetrain Manifesto”<sup>91</sup>, David Weinberger anunciaba cómo Internet sería la plataforma de la que se adueñarían los individuos particulares para generar un nuevo mercado donde crear bienes y servicios e intercambiarlos entre particulares. Todo esto, ya antes de la pandemia, era una realidad actual con una fuerza imparable: individuos particulares creaban contenido consumido por audiencias de otros individuos particulares que se contaban por millones.

En segundo lugar, el poder del “long-tail”: un ámbito de interés minoritario tenía poco atractivo como negocio porque cuesta mucho llegar de forma tradicional a esa audiencia. Sin embargo, con el alcance global de internet se llega a audiencias inmensas, que representan mercados millonarios agrupados sobre temáticas especialistas a las que se llega con los mismos costes de alcance, tanto si la persona vive en la misma ciudad como si vive a miles de kilómetros de quien genera ese contenido. Basta mencionar un solo ejemplo, por no hablar de influencers famosos que todos podríamos conocer o ejemplos tópicos dentro del mundo e-game: tanto el inglés Charles Berthoud con 1 millón de suscriptores en su canal de YouTube o el italiano Davide Biale (Davie504), pionero con 11 millones de suscriptores en un canal, son ejemplos de bajistas que no conseguían ganarse la vida como músicos profesionales tradicionales, y sin embargo su virtuosismo y capacidad de comunicación les han servido para obtener un medio de vida muy por encima de lo que hubieran esperado si no existiera internet.

Como consecuencia hemos visto nacer con fuerza “one-person-business”, facilitados por la aparición del e-commerce: modelos de negocio en los que una única persona era capaz de presentar una oferta en internet, que sería adquirida por otros individuos, consiguiendo un impacto en negocio equiparable a muchas compañías mucho más grandes.

En “The million-dollar, one-person business”<sup>92</sup>, Elaine Pofeldt categoriza las 6 categorías que prueban los mejores récords de este tipo: e-commerce, manufacturing, Informational content creation, Consultancy, Personal services

---

<sup>91</sup> (Weinberger, 2000)

<sup>92</sup> (Pofeldt, 2018)

consultancy (por ejemplo, entrenador personal o asesor de finanzas o estética), real state.

Varias son los elementos fundamentales que han propiciado que se pueda dar esta tremenda oportunidad:

- Obviamente, el acceso generalizado de la población a internet, los hábitos de compra online y la evolución en velocidad de datos a nivel mundial, desarrollo del e-commerce y aparición tanto de grandes distribuidores online abiertos al vendedor particular (Amazon, Alibaba...) como plataformas de creación de web, e-commerce y pagos (shopify, wordpress, stripe por poner tres ejemplos)
- Acceso a grandes audiencias a través de plataformas (Youtube, Twitter, Facebook...) y coste de producción audiovisual de contenidos a coste cero
- Evolución en el ámbito del transporte de mercancías y entrega en la última milla, totalmente conectada y accesible para su contratación de forma atómica por parte de particulares
- La capacidad de automatización de los procesos de negocio: registro de pedidos, envíos, contabilidad, actualización de base de datos... que se facilita aún más en 2021 con la aparición de herramientas no-code cuyo uso no requiere de un conocimiento de programación avanzado.

En todos estos ejemplos, señala Elaine Pofeldt, un individuo altamente conocedor de su materia de interés genera productos o servicios de alto valor hacia el potencial cliente, precisamente por su profundo conocimiento de un problema y la aportación de una solución creativa y eficaz.

La existencia de negocios como los descritos que se basan en la generación de contenido por un particular son especialmente relevantes para la tesis, y demuestran el potencial de dichos contenidos como una propuesta de valor tan relevante que llega a conseguir que el público pague por ellos.

Los ejemplos son inacabables: desde periodistas independientes que sobreviven —mejor que muchos colegas de profesión— con su propio canal de donaciones y suscripciones Patreon, como Mathew Bennett; famosos que graban un mensaje de felicitación personalizado previo pago; músicos que crean canales especializados donde concentran audiencias millonarias; o incluso expertos del DIY (Do It Yourself) que hacen bricolaje de lo más varipinto (como Vicesat, que enseña a arreglar coches con bajo presupuesto).

## **6.1. Infoproductos: el resurgir de la newsletter como modelo de negocio**

A raíz de la pandemia, en España y el mundo entero, la falta de movilidad personal propició el auge del comercio electrónico, y la creación de contenidos

de pago en forma de cursos, vídeos, sesiones..., que se han venido a denominar „Infoproductos“.

En este tipo de negocios, un individuo experto en un tema desarrolla contenidos acerca de una temática concreta y los pone a la venta a una audiencia interesada en ella.

En la gran mayoría de casos, estos creadores de contenido llevaban tiempo compartiendo contenido de forma altruista en las redes sociales, en twitter, con un blog o con vídeos, sin más pretensión que dar salida a sus inquietudes y compartir con la comunidad un debate y reflexión sobre aquellos temas de interés. Las personas interesadas podrían llegar a un contenido, y al descubrir un canal especialista que trata este tema de interés, se suscribían gratuitamente a dicho canal de youtube o seguían al perfil en las redes sociales.

En un momento dado, el creador de contenido ve la oportunidad de generar un contenido de mayor valor, bien por su extensión, un grado de especialidad mayor o por su estructura divulgativa-pedagógica, y decide ponerlo en exclusiva para un número limitado de esa audiencia: los que estén dispuestos a pagar por ella.

Esta es una de las claves de todos estos negocios: la generación de una audiencia propia —aunque el canal puede ser una plataforma tercera, en el momento en el que Ibai Llanos (famoso comentarista de juegos online con 10 millones de seguidores en la plataforma Twitch) decide migrar a otra plataforma, arrastra a su audiencia con ella.

Para la generación y cuidado de estas audiencias, uno de los elementos que con más fuerza han resurgido ha sido el correo electrónico o las llamadas newsletters. Aunque el e-mail nunca estuvo muerto, como muchos dicen, porque es uno de los canales más eficientes para la generación de ingresos para todos los e-commerce, especialmente tras la pandemia ha alcanzado un nuevo status, al aparecer newsletters de pago: los usuarios pagan por una suscripción a un contenido que les llega por e-mail. Tal es el poder de la newsletter hoy en día —mejor dicho, del contenido de valor (de mucho valor) que —sin importar el medio— es capaz de atraer, crear y retener a una audiencia como pocas veces ha ocurrido en la historia.

Ejemplos de newsletters por las que la audiencia está dispuesta a pagar son, por ejemplo.

- Las de personalidades como la economista y experta en educación Emily Oster (que escribe sobre paternidad 6€/mes) o el ex-jugador de la NBA Karim Abdul Jabaar, que comparte su visión de la vida por 5€/mes.
- Newsletters que seleccionan contenido editorial o de prensa como TheBrowser, que por 5 dólares al mes o 48 al año envía una selección diaria de 5 artículos de prensa que sobresalen por su calidad o interés, con un enfoque temático muy amplio. Otros ejemplos reseñables son

<https://decorrespondent.nl/>, que selecciona contenido local en Holanda por el que sus suscriptores pagan 7 € al mes y generan el 96% de los ingresos de la publicación.

- Escritores como Cheryl Strayed, que en Dear Sugar Letter descubre contenidos curiosos de internet a través de columnas exclusivas por 5€ al mes <https://cherylstrayed.substack.com/>
- Newsletters con resúmenes exclusivos de noticias de un sector o una industria. El periodista tecnológico Simon Owens crea contenido de resumen de lo más destacado en formato gratuito, complementado por contenido de pago bajo la plataforma Substack. O <https://sinocism.com/> - Get Smarter About China, que genera publicaciones recurrentes con lo más destacado sobre los negocios, política y relaciones entre china y USA por el que sus afiliados pagan 15€ al mes. Por último, <https://cleaningtheglass.com/> que genera artículos exclusivos sobre estadísticas de jugadores, equipos y entrenadores de baloncesto de la NBA.

En España,

- Creadores de contenidos como Ibai Llanos, comentarista de e-sports y showman, que a través de la plataforma Twitch recibe ingresos no sólo por los anuncios publicitarios de la plataforma, sino por suscripciones o donaciones de los espectadores
- Canales de micromecenazgo como Patreon, usados por el periodista independiente Matthew Bennet (que trabaja en nuestro país) con más de 750 suscriptores que le reportan 5.000€/ al mes, o el comunicador Carles Enric para recibir aportaciones de sus fans con los que mantener su labor
- Newsletters de formación sobre la creación de negocios online, como “Gente Invencible” de Álvaro Sánchez, o sobre iniciación a la inversión en bolsa como el del alumno del máster Fernando Arias, sobre Psicología y Trading, que incluye diversos cursos y sesiones de mentoría.

## **6.2. Finanzas personales e inversión en alquiler: nichos de contenido de relevancia**

La temática de las finanzas personales ha sido uno de los verticales de contenido relevantes —tanto por su audiencia como por su capacidad de generación de negocio. Su máximo exponente es la filosofía FIRE (*Finance, Independence, Retire Early*), que surgió en la década de 2010 entre millenials y que trata de enfocar el estilo de vida personal en el ámbito económico con el objetivo de alcanzar la felicidad dedicándose a lo que más le gusta sin la dependencia de un trabajo tradicional, porque tiene suficientes ahorros o ingresos pasivos que cubren sus necesidades.

Sin acotar únicamente a FIRE, sino alrededor de la necesidad de aprender a gestionar la economía doméstica y mejorar la situación financiera propia, han nacido creadores de contenido. A un nivel básico tendríamos las finanzas personales: los fundamentos de empezar a hacer un control de gastos doméstico, un diagnóstico de la situación financiera, evitar las tarjetas de crédito y reducir la deuda. Y a continuación tendríamos la temática de libertad financiera: desde cómo generar nuevas líneas de ingresos, planificación a largo plazo, inversión en todo tipo de activos, llegando a abarcar ámbitos no económicos pero con gran relevancia —por ejemplo, la toma de decisiones vitales que nos llevan a ser más felices, no necesariamente a través del dinero.

Este tipo de contenido fresco, adaptado al mundo digital, y que trata sobre los temas que preocupan a nuestros tomadores de seguros, es de especial interés para la tesis, puesto que es una inspiración sobre un posible camino a recorrer hacia nuestros clientes.

Por esto comentaremos tres casos paradigmáticos, suficientes para ilustrar el potencial de la idea, y continuaremos con otras referencias que nutren la propuesta presentada por la tesis.

#### 1. Preahorro.com

Luis Pita es un ingeniero que, tras escribir el libro sobre finanzas personales “Ten peor coche que tu vecino” que le ha llevado a tener una gran exposición en los medios tradicionales, creó la página preahorro.com. En esta página / blog, genera ingentes cantidades de contenido genuino, de mucho interés, práctico y gratuito. Este contenido gratuito da pie al visitante a suscribirse otros cursos de contenido, cuyo formato son newsletters semanales con vídeos, y que pueden ser gratuitos o de pago, con un coste muy reducido. Ligado con estos vídeos, se abre la opción de tener un asesoramiento avanzado, hecho por él mismo o por sus colaboradores, en el que capta las inversiones de aquellos clientes con potencial de inversión y que quizá estaban perdidos o tenían mucha conciencia de cómo tenían realizadas sus inversiones.

#### 2. Nudista inversor y la filosofía „f\*\*\*ck you money“

Es un profesional malagueño, no economista ni profesional de las finanzas, que sobre el año 2005 creó su blog para comentar la actualidad económica, sin mucha pretensión. Años después, uno de sus artículos se hizo viral y le invitaron a colaborar en portales como Rankia y el blog salmon<sup>93</sup>, labor que compaginaba con su profesión.

En el año 2020 creó una cuenta de Twitter con dos motivos: uno, el de divertirse hablando de finanzas personales sin tapujos ni tecnicismos. El segundo, forzarse a un compromiso más fuerte consigo mismo para conseguir sus propósitos de mejora personales en relación a las

---

93 (Jiménez, 2022)

finanzas: para ello, bajo el anonimato de su cuenta, desnudó sus finanzas personales (de ahí el nombre, “nudista inversor“)..

Con un estilo desenfadado y provocador, cuya tesis principal es que nunca te vas a hacer rico recortando gastos (*lonchafinismo* lo llama), habla de economía y actitud vital ante la vida. En un momento dado, la carga de trabajo de la creación y maquetación de la newsletter le robaba demasiado tiempo y esfuerzo, y decidió ponerla bajo pago sin imaginar que tantísima gente estaría dispuesta a pagar por el contenido.

El éxito que ha tenido con esta cuenta le ha llevado a crear, después de la newsletter de pago, uno de los cursos más completos que se puede encontrar en España sobre la creación de negocios y nuevas líneas de ingresos, colaborando con lo más granado del panorama emprendedor particular en España, desde abogados como Marina Brocca, reconocidos copywriters como Isra Bravo, expertos en *no-code*, creadores de negocios nicho en internet como Álvaro Sanchez, Celia Tejealas desarrollando educación financiera para niños, colaboraciones con emprendedores, todos ellos casualmente creadores de contenido y one-person-business exitosos. El objetivo del curso es dar a su audiencia herramientas para tomar control de su dinero.

Para dar una magnitud de referencia, la suscripción al curso de Nudista Inversor cuesta 10€ al mes (120€ al año), y afirma que cada vez que abre la suscripción recibe 1.500 suscriptores.

### 3. Directivo Inversor

Directivo Inversor (@InversorDirect) es uno de los invitados de Nudista inversor en su curso. Alberto P empezó a escribir su blog sobre inversión inmobiliaria y se convirtió en una de las referencias en el ámbito en internet en 2020, alcanzando 3000 suscriptores en sus contenidos en apenas 9 meses, sin publicidad, sólo con artículos de gran calidad y su aportación de valor.

En su blog, Alberto aporta pensamientos sobre la gestión de inmuebles de alquiler, el análisis para nuevas inversiones, la gestión y evaluación de las inversiones actuales... y, más allá de eso, entra en el área de la vida personal con consejos sobre cómo manejarse, fijar un rumbo y tener una mirada crítica y positiva sobre la vida.

Para hacernos una idea, encontramos en su blog artículos tanto para el que quiere realizar inversiones en alquiler (“10 estrategias para encontrar viviendas con alta rentabilidad“) como para aquel que ya tiene un alquiler y quiere gestionarlo mejor (“10 tipos de inquilinos que debes evitar — aunque parezcan encantadores“ o “Cómo subir la renta de alquiler en tiempos de inflación sin que nuestros inquilinos salgan corriendo“).

En la misma órbita que @directivoInversor, aunque desde mi punto de vista los supera a todos por su contenido y calidad humana que trasciende de él, encontramos una miríada de perfiles que generan

contenido al rededor de la temática y son claros exponentes tanto de la necesidad de la audiencia de este tipo de contenidos como de que es posible generarlos de forma fresca y con *engagement* por parte de la audiencia.

En una lista no exhaustiva y desordenada, pero suficiente para profundizar si se tiene interés, encontramos a

- Amalia Guerrero (@FinanzasCasa, del blog finanzascasa.com), con un enfoque de finanzas más doméstico
- German de @vivirderentas, con 6K seguidores y un club privado de inversores inmobiliarios
- Carlos Real Estate (@RealEstate\_ESP), profesional de la inversión y con contenido en RE-Conecta.info
- @Catesomi, usuario anónimo con un negocio de compra de viviendas de alquiler para terceros en Madrid
- Maria José @financierament7 y asesora financiera para particulares

Habrà notado el lector que algunos de estos usuarios son anónimos. Y que, a pesar de eso, hay gente que confía en ellos y les da su dinero. Sin explicar científicamente este comportamiento, basta observar el resultado para comprender la realidad de que el contenido de valor es capaz de crear relaciones de confianza de una fuerza que antes era difícilmente imaginable.

A continuación ilustramos de forma gráfica parte de este contenido al que nos referimos, para mejor comprensión del lector no conocedor de esta realidad. Twitter es fácilmente la red más representativa de este tipo de contenidos, natural al tratarse contenidos especialistas o expertos (diferenciados de contenido más lúdico que puede ser más predominante en youtube, facebook o instagram) ya que hace de aglutinador de estos contenidos diseminados en newsletters, blogs, webs o vídeos.

Preahorro

CURSO GRATUITO LUIS PITA LO QUE NADIE TE CUENTA CURSOS BLOG

Me llamo Luis Pita y mi libertad financiera es de empleo, podría mantener el mismo nivel de vida.

Soy autor del bestseller "Ten peor coche que tu más de 25.000 alumnos a ahorrar más del 20% tener tanta libertad financiera como yo."

EMPEZAR EL CURSO GRATUITO

Cómo ahorrar más  
Desde dónde  
Libertad financiera  
Salud financiera  
Hedonismo y bienestar  
Inflación y otros  
Cómo ganar más dinero  
Finanzas personales  
Videos de Luis

Me has visto enseñando ahorro y libertad financiera en:

TVE  
En "La Mañana de TVE" con María Casado y Fernando Timón.

TELECINCO  
En el programa de Ana Rosa Quintana.

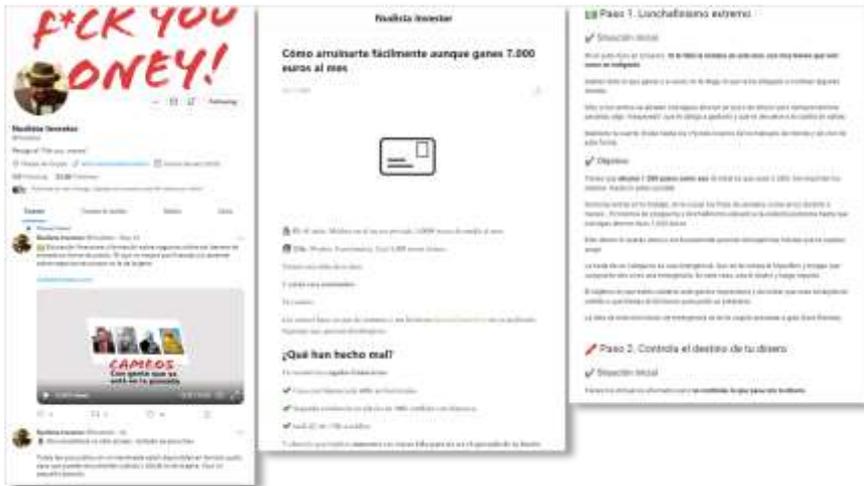
CUATRO  
En el Chester de Risto Mejide, hablando de gestión del dinero.

## Top10 artículos más leídos

### Los 10 más leídos

- [Cómo ayudar económicamente a tu padre o hijo sin pagar impuestos](#)
- [Claves para pagar menos impuestos en la declaración de la renta](#)
- [Cómo hacer un presupuesto equilibrado](#)
- [Cuánto ahorran las personas de tu edad y salario](#)
- [¿Merece la pena aportar al plan de pensiones para ahorrar impuestos?](#)
- [Cómo enseñar a tus hijos a ahorrar](#)
- [Como eliminar las comisiones del banco](#)
- [Cómo llevar una vida minimalista](#)
- [Cómo ahorrar para la universidad de los hijos](#)
- [Errores a evitar con el dinero a los 20, 30, 40, 50 y 60](#)

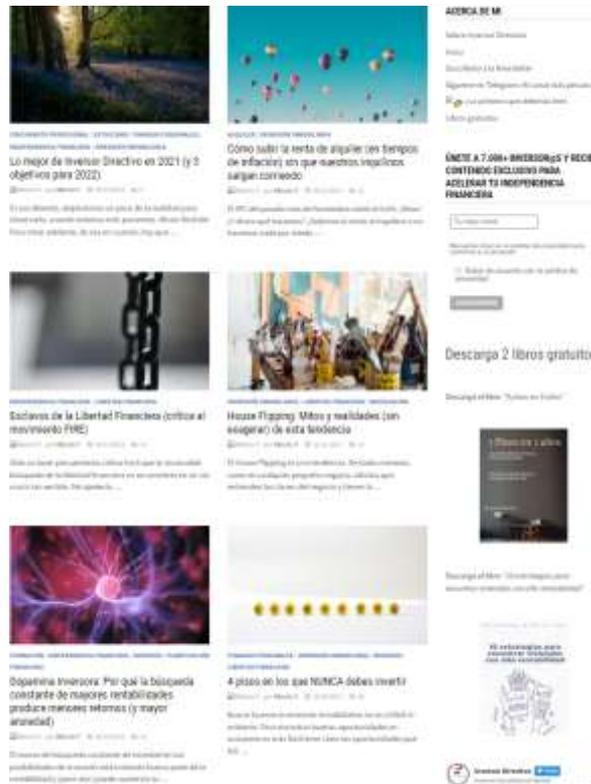
**NudistaInvestor.com** (fragmento de la landing page)  
 Portada de twitter y dos de los primeros artículos de NudistaInvestor



Ejemplo de porno “financiero” doméstico y de su negocio online:



# Inversor directo



## Otros generadores de contenido sobre el tema:





## 7. Hagerty: un caso de referencia en la fidelización a través del contenido

Llegados a este punto, hemos sentado las bases de las necesidades del negocio asegurador, las estrategias de fidelización y el conocimiento del consumidor (tomador de seguro de impago de alquiler), y podríamos lanzarnos a realizar una propuesta.

Sin embargo, conviene inspirarse y entender una de las mejores best practices en este ámbito del sector, Hagerty, puesto que ilustrará y ampliará el horizonte hacia el que queremos apuntar en este trabajo.

### 7.1. Historia de la compañía

Hagerty es una compañía de seguros que nace en 1983 en Michigan (USA), de la mano del matrimonio Frank y Luise, mediadores de seguros personales. Su verdadera pasión eran los barcos antiguos y los coches de colección. Al no encontrar quién asegurara su pequeña lancha motora de madera se lanzaron a crear en su sótano una aseguradora especializada en barcos *vintage*. Su cobertura especialista era el choque, y en pocos años la mitad de los poseedores de barcos de colección eran clientes suyos.



Fuente: <https://www.hagertyagent.com/corporate/our-story>

Cuando crearon la compañía, su hijo McKeel contaba con quince años, y llevaba tres años restaurando su primer Porsche 911s de 1967 con los ahorros de sus trabajos como jardinero. Con 18 años se sacó la licencia de mediador y vendía pólizas de seguros marinos, pero se había prometido nunca dedicarse a los seguros, y estudió Filología inglesa y Filosofía y Teología en el seminario ortodoxo.<sup>94</sup>

En 1991 volvió a casa y tomó las riendas del negocio familiar con su hermana Kim y expandiendo la compañía con seguros dedicados a los coches de colección. Crearon el primer seguro de auto que introducía el valor convenido

---

94 (Wikipedia, Wikipedi, 2022)

(*agreed value*), el uso flexible del vehículo y desplazamiento al hogar para la atención de siniestros.

Cuando McKeel se convirtió en CEO de la compañía en 2020, empezó una actividad frenética en pro de la conservación de los coches de colección, siendo el juez más joven en la historia del Concurso de Elegancia de Pebble Beach, organizado por la Federation Internationale des Vehicules Anciens creada en 1966.<sup>95</sup>

McKeel creó la Historic Vehicle Association en 2009, que en 2013 colaboró con el Departamento de Interior de USA para la creación del National Historic Vehicle Register. En 2014 fue galardonado por el America's Car Museum con el Nicola Bulgari Award por sus contribuciones en la preservación de los coches de colección a través de la educación, restauración y su propia colección.

Los Hagerty crearon la compañía que les gustaría para sí mismos: cuarenta años después, Hagerty es el asegurador de coches de colección más grande del mundo, asegura más de dos millones de vehículos en USA, tiene un asombroso NPS del 87<sup>96</sup> y salió a bolsa en 2021 con una valoración de 3 mil millones de dólares (\$3 billion)<sup>97</sup>.

## 7.2. Hitos en lanzamientos de producto

A partir de la trayectoria de McKeel, podemos entender su profundo conocimiento del coleccionista de auto y de sus necesidades, y su impacto en el desarrollo de productos, servicios e iniciativas centradas en las necesidades de sus clientes.

Sin querer entrar en las múltiples garantías de los productos para coches de colección, sí señalamos algunos de los hitos reseñables en cuanto a productos y servicios:

A finales de los noventa, lanzan RoadSide, un servicio de asistencia en carretera especializado en coches de colección.

En el año 2000, lanzan la cobertura de envío transatlántico de coches y cobertura durante los Tours (eventos especialistas de coches de colección).

En 2002 lanzan el Hagerty Drivers Club, el primer programa de asistencia diseñado exclusivamente para coches de colección, incluyendo la garantía de trailers especializados sin techo o barras laterales que evitan daños en el traslado de los coches.

En 2004 lanzan el programa Private Client Services, un conjunto de productos y servicios diseñados para el segmento de coleccionistas con múltiples vehículos.

---

<sup>95</sup> (Wikipedia, Wikipedia, 2022)

<sup>96</sup> (Hagerty, Investor.Hagerty.com, 2022)

<sup>97</sup> (Reuters, 2021)

En 2008 lanzan una cobertura para los talleres especialistas en vehículos de colección.

### **7.3. Estrategia de fidelización a través de contenidos y posicionamiento**

Perfectamente ligada con su evolución en productos, Hagerty desarrolló desde mediados de los 2000 una intensa actividad editorial, creando contenidos especializados en coches de colección, desarrollando contenidos, consejos y noticias sobre el mundo de los coches de colección, a la vez que destaca las iniciativas de Hagerty en cuanto a productos, Responsabilidad social corporativa u otras iniciativas como eventos.

Veinte años después, estos contenidos editoriales han evolucionado se se han expandido a herramientas, eventos y nuevos modelos de negocio al servicio de sus clientes.

Como parte de su estrategia de fidelización, Hagerty va más allá del activo asegurado, y entiende que su cliente es el apasionado de los coches de colección, que además de tener su „precioso tesoro“, tiene una inquietud por aprender más sobre su coche, conocer y aumentar su colección e incluso desprenderse de alguno de los vehículos que la integran, y aprender y disfrutar más sobre su afición.

Podemos decir con toda propiedad que este posicionamiento es una estrategia de fidelización, puesto que se inicia impactando en primer lugar a sus clientes, pero no cabe duda de que este posicionamiento ayuda también en la captación de nuevos clientes.

Con esta visión, Hagerty construye un posicionamiento como una compañía experta genuinamente en la afición, que sabe valorar la belleza de la colección con sabiduría técnica, un profundo conocimiento de las inquietudes y necesidades del coleccionista... y por tanto, obviamente, el mejor compañero de viaje para cuidar de tu coche de colección.

### **7.4. Activos destacados**

Hagamos ahora una relación de los principales activos en la estrategia de fidelización de Hagerty —y será fácil para el lector comprender al menos parte de la asombrosa puntuación del NPS que ya hemos señalado.

#### **7.4.1. Hagerty Magazine**

En los años 2000, Hagerty enviaba una newsletter a sus clientes con información sobre ventas y subastas de coches, y fichas de automóviles de colección.

Emulando las prácticas del mercado del motor, Hagerty lanzó en 2006 su propia revista de contenidos sobre coches de colección, el Hagerty Magazine: una revista enviada por correo postal a los clientes de la compañía, cuya primer número contaba con 23 páginas con el siguiente contenido

- un editorial del CEO de la compañía
- unas fichas de coches de colección recientemente subastados con su precio de salida y de venta, así como su descripción y detalles técnicos
- una encuesta sobre los malos comportamientos en la conducción realizada por la propia compañía
- el anuncio de una iniciativa para involucrar a los particulares para crear un conocimiento sobre la legislación particular de cada estado respecto a los coches de colección
- el anuncio de la donación de 1€ de la prima de cada póliza a la Fundación de Coleccionistas, dedicada a sufragar la matrícula a estudiantes en las últimas tecnologías de restauración
- un artículo con claves para determinar si merece la pena restaurar un coche antiguo
- un reportaje sobre tres rutas paradisíacas para recorrer con tu coche, con contactos de restauración y hostelería
- artículo sobre las ruedas que puede necesitar tu coche y un listado de talleres especializados
- un reportaje sobre una subasta especialmente relevante por la valoración 450 veces mayor que el precio de adquisición
- un pequeño artículo de historia de la evolución del coche, con la invención de la caja de cambios en 1904.
- y publicidad sobre
  - o préstamos especialistas de Hagerty para adquirir un coche de colección
  - o garantía de traslado trasatlántico del coche

**Hagerty's**  
PARADISE FOUND  
Great things, including itself, are the most valuable of cars.  
MILLION-DOLLAR MUSCLE CARS

**I'D RATHER BE DRIVING**

**WE NOW OFFICIALLY ENCOURAGE DRIVING ON THE WRONG SIDE OF THE ROAD.**

**WE NOW FINANCE ADOPTIONS**

**HAGERTY**

**RIO RD**

**WE NOW OFFICIALLY ENCOURAGE DRIVING ON THE WRONG SIDE OF THE ROAD.**

**HAGERTY**

**THE SILK PURSE AND THE SOW'S EAR**

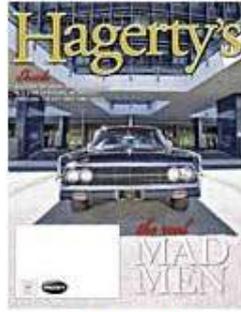
**WE NOW FINANCE ADOPTIONS**

**HAGERTY**

Sirva esta descripción como ejemplo de la cantidad de ángulos de contenido que Hagerty tiene en cuenta para desarrollar su actividad, a partir de entender su valor no sólo como asegurador de un riesgo concreto, sino como creador de valor alrededor de los intereses del coleccionista de coche.



Winter 2010



Fall 2010



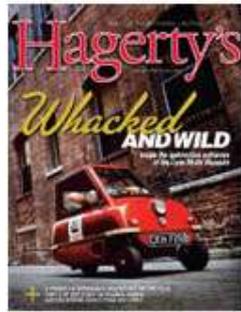
Summer 2010



Spring 2010



Winter 2009



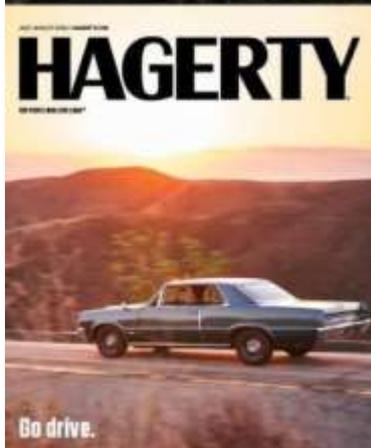
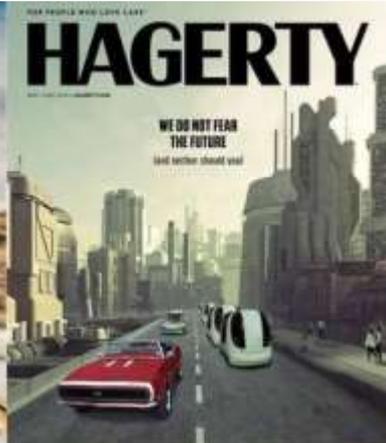
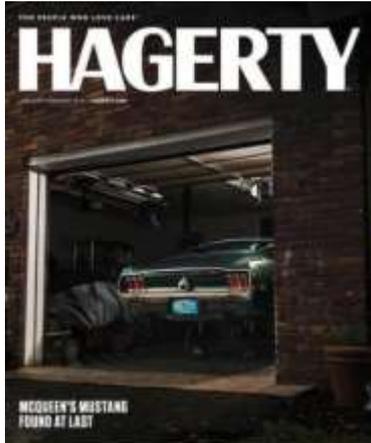
Fall 2009



Summer 2009



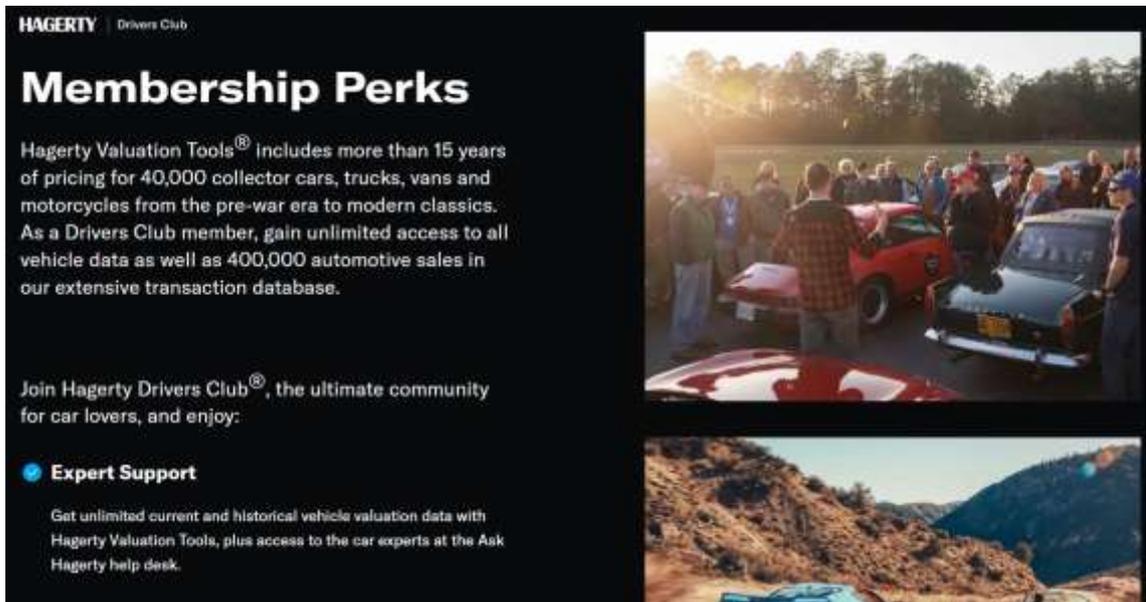
Spring 2009



### 7.4.2. Hagerty Drivers Club

En 2020 se renombra la revista como Hagerty Drivers Club, pasando a formar parte de un conjunto de contenidos a disposición de los clientes de Hagerty, como

- Acceso a herramientas de valoración y atención telemática
- Acceso VIP y descuentos en eventos, seminarios y sesiones online especializadas en coches de colección
- Acceso a ofertas exclusivas de proveedores de piezas especialistas para los coches
- Servicios de asistencia 24/7
- Y por supuesto contenido original sobre coches de colección



The image is a promotional graphic for the Hagerty Drivers Club. On the left, there is a dark grey text box with white text. At the top left of this box is the 'HAGERTY Drivers Club' logo. The main heading is 'Membership Perks'. Below it, the text describes the 'Hagerty Valuation Tools' which includes 15 years of pricing data for 40,000 collector cars, trucks, vans, and motorcycles. It also mentions unlimited access to vehicle data and 400,000 automotive sales. A sub-heading asks to 'Join Hagerty Drivers Club, the ultimate community for car lovers, and enjoy:'. Underneath, there is a blue circular icon followed by the text 'Expert Support', which includes 'unlimited current and historical vehicle valuation data' and access to car experts. On the right side of the graphic, there are two photographs: the top one shows a group of people gathered around classic cars at an outdoor event, and the bottom one shows a scenic view of a mountain range with a blue sky.

### 7.4.3. Hagerty Valuation Tools y Hagerty Price Guide

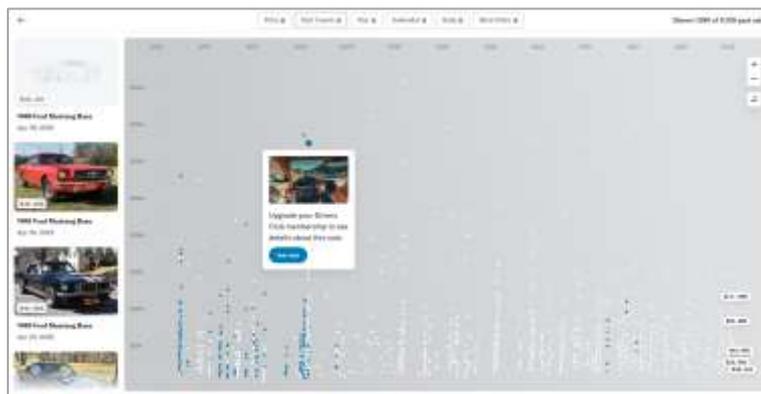
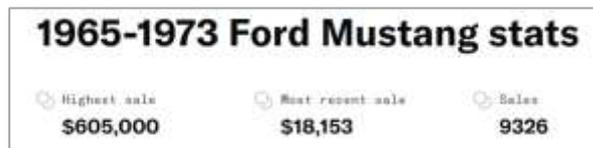
Publicada anualmente desde 2008, es una herramienta con más de 15 años de datos de históricos de valoración de 50.000 vehículos. Esta herramienta interactiva se actualiza cada año, y los clientes de Hagerty cuentan con un acceso exclusivo por el que pueden usarla sin limitaciones.

Incluye:

- Buscador de vehículo
- Evolución del precio histórico hasta 14 años para clientes (los no clientes sólo pueden ver el último año de evolución) en función de diferentes estándares de conservación (pobre, bueno, excelente y de concurso)



- Estadísticas de transacciones: volumen de subastas, liquidez del mercado



- Fotografías del modelo y ficha descriptiva



**Model overview**

**Model description**

If the Volkswagen Beetle was manufactured between 1950 and 1966, and the Ford Mustang I was manufactured between 1964 and 1966, Hagerty's classic car insurance policy will cover the car. The policy will also cover the car if it is damaged or stolen while the car is in the hands of a collector.

You have been notified that a classic car is available for sale. The car is a 1965 Ford Mustang. The car is a classic car and is covered by Hagerty's classic car insurance policy. The car is a classic car and is covered by Hagerty's classic car insurance policy. The car is a classic car and is covered by Hagerty's classic car insurance policy.

**Model specs**

**Body style**

2-Door Hardtop, 2-Door, 2-Door

**Engine type**

6-Cyl. 170cu.in. V8, 6-Cyl. 170cu.in. V8, 6-Cyl. 170cu.in. V8, 6-Cyl. 170cu.in. V8

Y, por supuesto, llamadas a la acción para convertir a potenciales tomadores:



**Like what you see, pedro?**

Join Hagerty Drivers Club to unlock all the tools and data.

→ Call to Action para registrarse en el Club Abajo, llamada a la acción para realizar una cotización del coche buscado, y a continuación una invitación para registrarse a la newsletter de subastas y análisis del mercado de coleccionistas.

**Protect your 1965 Ford Mustang from the unexpected.**

Better coverage built for classics at a price you can afford. Online quotes are fast and easy.

[Get a quote](#) [Learn more](#)

Hagerty Insider Newsletter

**Your weekly dose of auction reports, market analysis, and more.**

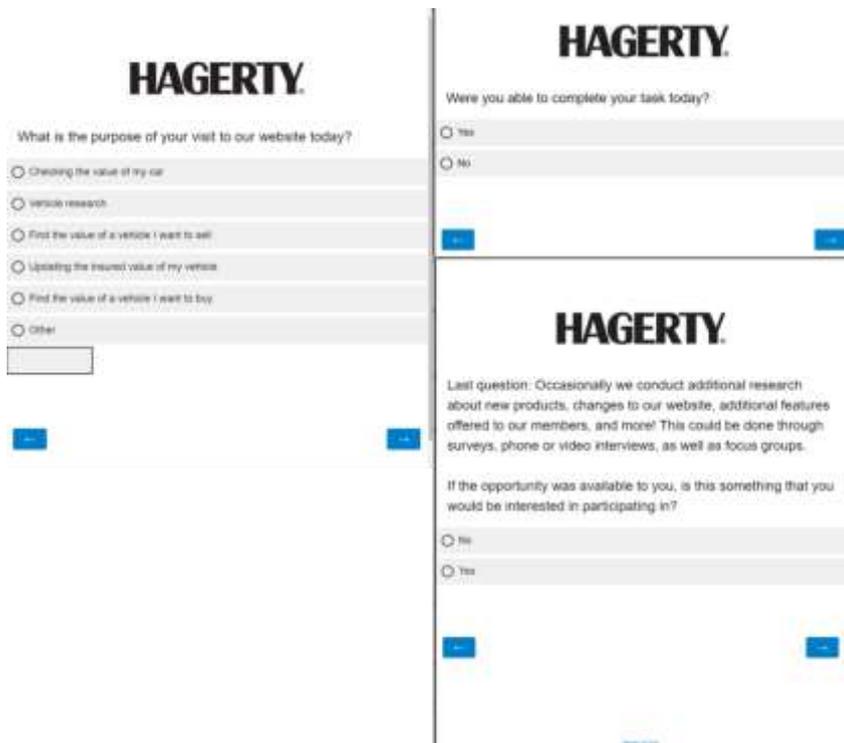
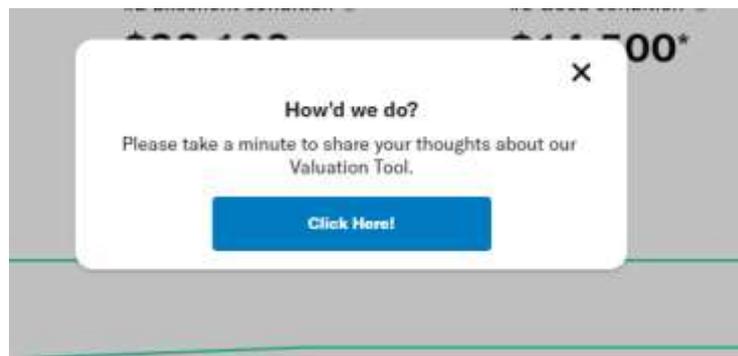
Email address  [Sign up](#)

This site is protected by reCAPTCHA and the Google Privacy Policy and Terms of Service apply.

Incluyendo espacio para insertar publicidad de talleres y marcas especializadas



Incluyendo una encuesta para conocer a los usuarios, sus motivaciones, recoger feedback sobre la efectividad de la herramienta y capturar datos de posibles candidatos a encuestas e investigación de cliente.



#### 7.4.4. Fundaciones

Como ya se ha comentado, Hagerty originó la Historic Vehicle Association en 2009, para promover la relevancia histórica y cultural del automóvil, y proteger el legado de la historia del automóvil en los tiempos venideros. Cuenta con casi

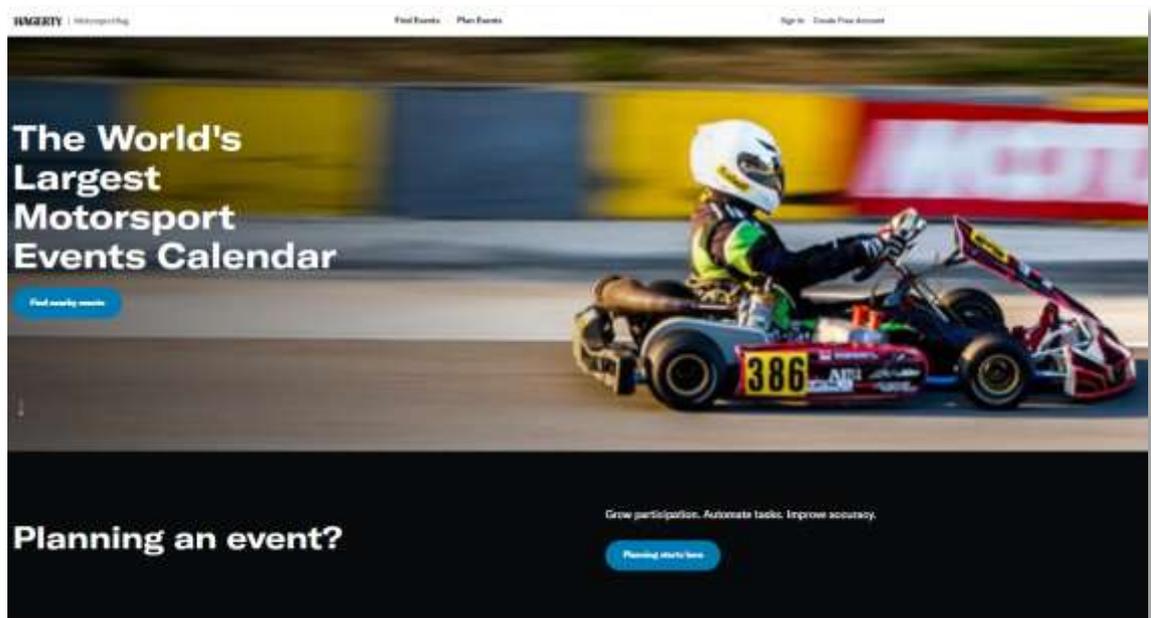
cuatrocientos mil miembros y se presenta como la organización más grande de propietarios de vehículos históricos. Sus principales proyectos son: el National Historic Vehicle Register, en colaboración con el US Department of the Interior y la Library of the Congress; la producción de documentales sobre coches representativos de la historia de América; y un proyecto de técnica de documentación llamado „This Car Matters“<sup>98</sup>

Además, Hagerty compró en 2014 la RPM Foundation, que fomenta programas de formación especializados en restauración y preservación para nuevas generaciones de mecánicos con el soporte de Penn College, para integrarla como un programa de educación dentro del America's Car Foundation, el Hagerty Education Program, y ejercer como lobby para concienciar e influir en la política y la legislación.<sup>99</sup>

#### 7.4.5. Concursos de belleza de coches de colección y Eventos

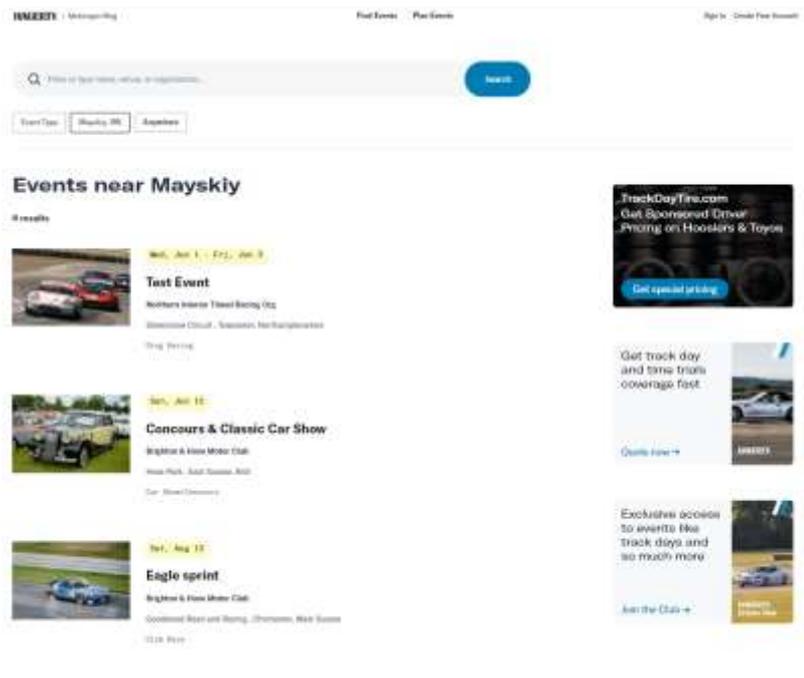
En 2017 Hagerty compró la propiedad del Greenwich Concours d'Elegance. En 2021 compró la carrera California Mile, el Concours d'Elegance of America y el Amelia Island Concours d'Elegance. Impecable estrategia de posicionamiento que le permite presentarse como el anfitrión que es capaz que reunir a los mejores coleccionistas de vehículos

En 2019 también creó MotorSportReg.com, el mayor calendario de eventos de conducción deportiva, que incluye cursos de conducción y formación vial.



<sup>98</sup> (Wikipedia, Wikipedia, 2022)

<sup>99</sup> (Foundation, 2022)



#### 7.4.6. Venues: club y garaje

Garage+Social es una red de cuatro clubs establecidos en los extremos de la geografía de los US desde 2019, que une unas instalaciones de garage de vehículos de gama alta (con temperatura controlada, libre de polvo, equipo de seguridad y servicios de cuidado de los coches) junto con un espacio donde pueden socializar los entusiastas de los coches.

En estos locales se organizan eventos, y se les brinda a los socios todas las facilidades para la compraventa de vehículos de colección.





#### 7.4.7. Marketplace de alquiler de coches de colección

En 2017, Hagerty compró DriveShare, una pequeña compañía que ofertaba una plataforma para el alquiler de coches de colección directamente de particulares.

Con este movimiento, Hagerty crea un activo de una potencia extraordinaria:

- Ofrece a sus clientes la posibilidad de disfrutar de los coches que ya están en la plataforma, con lo que amplía la demanda de la plataforma y rentabiliza el negocio comprado
- Ofrece a sus clientes la posibilidad de extraer un rendimiento a los coches de colección que tienen parados en un garaje, lo que a su vez le permite ampliar la oferta de coches dentro de la plataforma
- Ofrece su seguro como condición de todos los alquileres adicional al que pueda tener ya el cliente, asegurándose una nueva línea de ingresos en un nuevo formato de producto con un límite temporal reducido
- Y capturando una nueva población, los que quieren disfrutar de los coches de colección sin poseer uno, que anteriormente estaban fuera de su público potencial

HAGERTY | DriveShare Rent a car List a car About Search cars Sign up Log In

Q Barcelona, B, ES Search

Los Angeles Miami Phoenix Austin Chicago Atlanta

**Featured cars** Browse all →

Car Model	Price per day	Delivered from	Rating
1989 Porsche 911	\$400	Huntington Beach, CA	4.5 stars
2022 Ford Bronco	\$295	Hopkinton Township, MA	4.5 stars
2015 Chevrolet Corvette	\$599	Revere, MA	4.5 stars

Hagerty DriveShare™

## List your vehicle

**Earn money**

Listing a car with DriveShare is an opportunity to make money for your next car adventure, whether it's road trip, vacation or another drive. It also...

**List your ride worry-free**

As the owner, you determine the rental price, who gets behind the wheel and whether your vehicle will be used as a delivery, chauffeur or event car. And...

## 7.5. Insights y conclusiones de los líderes del proyecto

Extraemos algunas conclusiones muy interesantes sobre los resultados de todas estas iniciativas por parte de algunos directivos de Hagerty en diversas entrevistas:

En primer lugar, que como consecuencia de este enfoque orientado a las necesidades de su cliente, Hagerty ha evolucionado su modelo de negocio. Hagerty es ahora una compañía con un modelo de membresía o de suscripción que va más allá del seguro, y alrededor del estilo de vida del automóvil ha ampliado su oferta de productos y servicios cubriendo las necesidades de estilo

de vida, y desarrollando diferentes divisiones o negocios en coherencia con su historia y este planteamiento:

**Gráfico 40: Ecosistema Hagerty**



Fuente: Elaboración propia

Además, observamos que esta diversificación crece de forma natural y coherente porque nace de la búsqueda genuina de valor hacia el consumidor a partir de su conocimiento. Y quiere ser parte de la vida del coleccionista, tanto si tiene un coche como si lo ha vendido, si está preparando una siguiente compra, o incluso si únicamente es un amante de los coches de colección.

En segundo lugar, el tremendo potencial de estas iniciativas y la conexión tan grande que generan en los clientes. Nancy Flowers, VicePresident of Insights & Loyalty en Hagerty cuenta que muchas de esas iniciativas son tan relevantes para el consumidor que se convierten en nuevos momentos de la verdad, tanto para fidelizar como para generar un rechazo del cliente.

En concreto, si un cliente va a buscar su vehículo en la herramienta, y no lo encuentra o el resultado de la valoración es pobre y genera poca confianza, arrojan algunas conclusiones que les sorprendieron en cuanto al uso de la herramienta de valoración de vehículos.<sup>100</sup>

Otros momentos de la verdad que les ha permitido descubrir y realizar acciones para estar cerca del cliente son la primera vez que un cliente muestra su coche en un concurso, o cuando termina una restauración. Hagerty aprovecha para comunicarse con el cliente y compartir esos momentos de gozo y de disfrute, creando una conexión emocional.

---

<sup>100</sup> (Nick, 2021)

Nancy explica cómo esta orientación en la generación de valor y la conexión emocional hace sentir al cliente de Hagerty como parte de una comunidad y no sólo consumidores de un producto, y todas estas iniciativas les están acercando, de alguna manera, al aspiracional de que los clientes cuenten con Hagerty en primer lugar. Ejemplifica: quizá no vendemos aceite de motor, pero si vienes a nosotros te facilitaremos el contacto del mejor proveedor de aceite del motor del país.

## **8. Una propuesta de fidelización a través del contenido**

Ahora sí, tras conocer las necesidades del negocio, analizar las estrategias de fidelización y con *insights* potentes sobre nuestro cliente –tomador de seguros de impago de alquiler—y sobre contenidos y bestpractices en su generación y gestión, podemos lanzarnos a desarrollar nuestra propuesta:

### **8.1. Necesidad de un análisis previo para la fijación de la estrategia (ángulos) y objetivos a medir**

Previa a cualquier propuesta de estrategia para la fidelización, cabe apuntar por su importancia la necesidad imprescindible de un análisis de los clientes actuales.

Sin este análisis previo, no sólo podríamos errar en la estrategia a implementar, sino que sería imposible medir su impacto por la imposibilidad de comparar los resultados frente al escenario anterior.

En este sentido, se requiere un profundo análisis en el que no puede faltar:

- Los clientes en cartera, los productos contratados, su rentabilidad, valor de cliente global, antigüedad de la cartera, comportamiento de caída / fidelización
- Variaciones en función del origen de dichos clientes (canales de entrada, productos, campañas, ámbito temporal)
- Puntos de contacto históricos con el cliente (si tuvieron siniestro, consultas o contacto con atención al cliente, reacción medida a las comunicaciones de la marca —principalmente online)

### **8.2. Motivos de caída: reflexiones sobre las necesidades del tomador y oportunidades**

Desde el punto de vista de la aseguradora, los motivos para dar de baja una póliza pueden ser la alta siniestralidad, el impago y la desaparición del riesgo (si se ha ido el inquilino), o el impago de la póliza.

Considero que una clasificación de motivos de caída, igual que cuando tratamos de conjeturar acerca de qué mueve a las personas realmente, puede tener siempre extremos en cada una de las clases, digamos un extremo „duro“ y luego toda una larga cola “blanda“, y esta óptica abierta nos permite hacer hipótesis más ricas —que seguramente nos den opciones más realistas de acertar, por lo rica de la naturaleza humana.

Por esto, desde el punto de vista del consumidor, podemos pensar que hay varios tipos de motivos para dar de baja voluntariamente la póliza de impago, y conocerlos es uno de los pilares para establecer nuestra estrategia de fidelización, pero tratando de observar qué matices encontramos en lo que motiva al consumidor, sus “drivers” para la no-compra.

A continuación describiremos los diferentes motivos y las oportunidades de reflexionar sobre las necesidades del consumidor.

### **8.2.1. Desaparición del riesgo: se va el inquilino**

Cuando un inquilino abandona la vivienda, el riesgo asegurado desaparece y la póliza se ha de anular. Si la vivienda se alquila de nuevo, podría producirse un reemplazo de la póliza... o perder el cliente, si no compra la póliza de nuevo.

#### Oportunidad para la compañía:

- incrementar las posibilidades del reemplazo con la misma compañía.

¿Qué necesita el consumidor? Pensemos en los pasos que va a abordar de forma natural:

- Búsqueda de un nuevo inquilino
- Arreglos y limpieza de la vivienda
- Realización de nuevos contratos
- Evaluar el resultado de su inversión

### **8.2.2. Precio caro**

El tomador del seguro puede ser muy sensible al precio, al margen del conocimiento que tenga o no del producto. En este caso, y si realmente tenemos información cualitativa fiable del cliente al respecto, puede ser útil y hasta necesario jugar la baza del descuento. Sin embargo, esta acción no incrementa el valor generado al cliente y el impacto en nuestra cuenta de resultados puede ser un espejismo, porque al año siguiente este consumidor volverá a exigirnos un nuevo esfuerzo en detrimento de nuestro margen.

No hay que descartar que existan clientes que tengan una percepción de “precio caro” porque no cuentan con un criterio comparativo de lo que incluye el producto.

#### Oportunidad para la compañía:

- Recabar la opinión del cliente
- la consideración de nuestra compañía frente a la competencia (para el cliente que ya se ha marchado)
- visibilización / tangibilización del valor del producto (para los clientes que aún no se han ido, pero si irán en el futuro por este motivo)

¿Qué necesita el consumidor?

- Necesidad de trasladar su malestar
- Comprender el valor de aquello por lo que está pagando
- Comprender la utilidad del seguro para otras personas con su perfil
- Comparar nuestra oferta con otras del mercado
- Recibir más valor en el producto por el que paga

### **8.2.3. Reticencias para afrontar el coste. Impago de la prima**

Las compañías sufren la devolución de recibos por parte de los clientes, y suelen tratar de recuperar esta deuda de forma más o menos intensa. Los clientes, en el caso del seguro de impago, están en el inicio del alquiler; y el tomador tiene una inyección de ingresos, que incluyen la primera renta y la fianza de un mes<sup>101</sup> que se deposita en un órgano gubernamental, aunque en ocasiones pueden solicitar otro tipo de garantías adicionales previstas por la Ley de Arrendamiento Urbana, y que queda en poder del propietario. Por esto, puede que en ese primer momento sea más fácil pagar el seguro, pero en la renovación del segundo año ya no existe este colchón económico, y el desembolso del seguro puede tener un factor añadido de rozamiento.

Oportunidad: retener la póliza dando facilidades de pago.

¿Qué necesita el consumidor?

- Facilidades para el pago de la prima. \* Por ejemplo, el fraccionamiento del pago de la prima. Este suele suponer un problema para las compañías de seguro, puesto que pueden tener un siniestro sin haber cubierto la prima necesaria y esto conlleva muchas complicaciones operativas. La búsqueda de alternativas externas (financiación) puede ser una buena solución que ofrecer al consumidor, trasladando el riesgo de morosidad del préstamo a un tercero y contando desde el principio con la prima completa.

### **8.2.4. Mala experiencia**

Seguramente alguno de nuestros clientes tenga una mala experiencia, y no podemos dejar de aprovechar esta circunstancia para

Oportunidad:

- Recabar su *feedback* del cliente que se va, para detectar posibles fallos y mejorar nuestros procesos
- Recabar la opinión de los tomadores actuales no sólo cuando han tenido la mala experiencia sino en otras interacciones

¿Qué necesita el consumidor?

---

<sup>101</sup> (Blog de DAS, 2021)

- Sentirse escuchado y comprendido
- Sentir que el partner de seguros está pendiente de él
- Facilidad de contacto con la aseguradora en caso de necesidad

### 8.2.5. Disminución del riesgo percibido

Si no ha tenido ningún percance, el cliente puede dejar de percibir el riesgo de impago y de necesidades legales después del paso del tiempo, „es que yo ya me fío del inquilino y tengo la seguridad de que me va a pagar“.

Oportunidad:

- Visibilizar la vigencia del riesgo y la relevancia del producto

¿Qué necesita el consumidor?

- Conocer los riesgos a los que está expuesto
- Entender si realmente existe una disminución de los riesgos
- Comparar sus necesidades con otras personas similares
- Entender cómo la compañía ayuda a otras personas como él
- Conocer si su producto actual se cubre frente a los riesgos a los que está expuesto
- Valorar otras alternativas de producto en caso de disminución real del riesgo

### 8.2.6. Desahucio

En el caso de desahucio, la póliza actúa y queda en suspenso porque el riesgo se ha producido: comienzan las actuaciones para reembolsar las rentas al tomador e iniciar en su caso el proceso de desahucio.

Oportunidad:

- asegurar que en el siguiente alquiler se firma una póliza con la compañía

¿Qué necesita el consumidor? Además obviamente de recibir las rentas debidas en tiempo y forma, y todo el soporte de la compañía en el proceso,

- Agilidad y facilidad para cobro de las rentas aseguradas
- Asesoramiento y gestión legal del siniestro con unos expertos legales en los que puede confiar
- Visión e información actualizada del estado de situación del proceso
- Comprender la forma en la que se gestionan los desahucios en España para evitar sentir frustración
- Acceder a la vivienda lo antes posible, que quede vacía, lista y libre para poder volver a alquilarla
- gestión eficiente por parte de la compañía post desahucios (reclamación de daños, franquicia etc)
- Encontrar inquilinos solventes para evitar tener que volver a pasar por la misma situación

### 8.2.7. Otros motivos

Existen otros motivos, pero no son relevantes para la tesis que nos ocupa en la medida en que eliminan el riesgo a cubrir y por tanto no cabe la fidelidad respecto a un seguro que no se va contratar:

- La vivienda sale del mercado de alquiler, ya no se alquilará más por ocupación de la vivienda por parte del propietario, por la venta de la misma, por inhabitabilidad por un incendio...

### 8.2.8. Cuadro resumen

**Gráfico 41 Cuadro de motivos de baja y oportunidades para la compañía, dentro de las necesidades del cliente**

Motivo de baja	Oportunidad para la compañía	Necesidades del tomador
9.2.1. Desaparición del riesgo: se va el inquilino	Incrementar las posibilidades del reemplazo con la misma compañía.	Búsqueda de un nuevo inquilino Arreglos y limpieza de la vivienda Realización de nuevos contratos Evaluar el resultado de su inversión
9.2.2. Precio caro	Recabar la opinión del cliente	Necesidad de trasladar su malestar
	La consideración de nuestra compañía frente a la competencia (para el cliente que ya se ha marchado)	Comprender el valor de aquello por lo que está pagando
	Visibilización / tangibilización del valor del producto (para los clientes que aún no se han ido, pero si irán en el futuro por este motivo)	Comprender la utilidad del seguro para otras personas con su perfil Comparar nuestra oferta con otras del mercado Recibir más valor en el producto por el que paga
9.2.3. Reticencias para afrontar el coste	retener la póliza dando facilidades de pago.	Fraccionamiento de la prima*
9.2.4. Mala experiencia	Recabar su feedback del cliente que se va, para detectar posibles fallos y mejorar nuestros procesos.	Sentirse escuchado y comprendido
	Recabar la opinión de los tomadores actuales no sólo cuando han tenido la mala experiencia sino en otras interacciones	Sentir que el partner de seguros está pendiente de él
		Facilidad de contacto con la aseguradora en caso de necesidad
9.2.5. Disminución del riesgo percibido	Visibilizar la vigencia del riesgo y la relevancia del producto	Conocer los riesgos a los que está expuesto
		Entender si realmente existe una disminución de los riesgos
		Comparar sus necesidades con otras personas similares
		Entender cómo la compañía ayuda a otras personas como él
		Conocer si su producto actual se cubre frente a los riesgos a los que está expuesto
	Valorar otras alternativas de producto en caso de disminución real del riesgo	
9.2.6. Deshaucio	Asegurar que en el siguiente alquiler se firma una póliza con la compañía	Tener una visión global del proceso al que se enfrenta y el estado en cada momento del seguimiento del siniestro
		Una vez terminado, iniciar los pasos para volver a alquilar la vivienda.

Fuente: elaboración propia

### 8.3. Journey del tomador de seguros

Enfocándonos en el tomador particular del seguro de impago de alquiler, y como corolario de „4.2

El problema fundamental: la relevancia del producto y la percepción del cliente“, „4.3

Experiencia de cliente y relevancia: journey vs touchpoints“ y 0 [Perfil del tomador: el inversor inmobiliario](#), sugiero trazar **5 Customer Journeys de nuestro tomador gravitando sobre la vida de la inversión realizada en forma de inmueble alquilado.**

Al tratarse de un proyecto sobre clientes ya existentes, comenzaremos el Journey una vez que ya han firmado la póliza, y por lo tanto ya afrontan la gestión del alquiler con el inquilino.

### **8.3.1. Gestión del alquiler**

Ocurre mientras el inmueble está alquilado con un inquilino. En este journey pueden surgir situaciones como las siguientes, con un impacto importante en frecuencia e intensidad en función de la personalidad de las partes:

- Quejas de los inquilinos
- Consultas sobre gastos
- Gastos y gestiones de reparación
- Declaración de impuestos y renta del propietario
- Subidas de IPC o renegociaciones del precio
- Renovación de la póliza de seguro

Es el journey más largo en general, y en el que el tomador tiene poco contacto con la compañía de seguros o el agente inmobiliario o gestor, salvo que surjan situaciones como las citadas.

### **8.3.2. Fin del contrato**

Ocurre a partir de que el inquilino cumple el tiempo de contrato de alquiler sin renovación y no renueva, decide irse antes de tiempo o incluso si se va uno de los inquilinos aunque otros se mantengan (un piso compartido). Aquí encontramos:

- Revisión / dudas sobre los pasos a seguir, derechos y obligaciones de las partes, firma de los contratos
- Gestión de la fianza, dudas / quejas sobre las devoluciones y los importes que correspondan a cada uno

### **8.3.3. Búsqueda del nuevo inquilino**

En cuanto se conoce la intención de rescindir el contrato con el inquilino que se va, el tomador compatibiliza el journey de „fin del contrato“ con el de „búsqueda de nuevo inquilino“, en el que:

- Pone a punto la vivienda (reparaciones, pintura, decoración, certificados...)
- Publicita la vivienda de nuevo en alquiler y gestiona las visitas
- Filtra las propuestas de nuevos inquilinos
- Búsqueda de información sobre el seguro de impago y contratación
- Realiza los nuevos contratos de alquiler

Y tras este Journey de fin de contrato vuelve al Journey de Gestión del alquiler.

### 8.3.4. Desahucio

Cuando un inquilino impaga, se inicia un proceso largo y complejo que incluye:

- Resolución de dudas
- Negociación con las partes
- Inicio del procedimiento de desahucio con el seguro de impago: demanda, vista del juicio de desahucio, Sentencia y Lanzamiento

### 8.3.5. Reflexión sobre mi inversión

Este es un Journey que puede transitar el tomador de manera intermitente, y complementando a cualquiera de los otros Journeys.

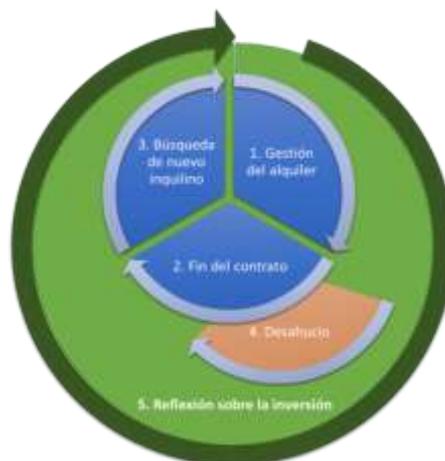
El inversor transita este Journey cuando:

- Evalúa los resultados económicos de su inversión
- Reflexiona sobre cómo mejorar su resultado final o su praxis como gestor de inquilinos (journey 1, gestión del alquiler)
- Se plantea cómo se verá afectada por factores externos (económicos, políticos, sociales)
- Se plantea nuevas inversiones o compara inversiones alternativas
- Se forma desde el punto de vista financiero o inversor
- Comparte con otros pares los resultados de su inversión

### 8.3.6. Vista global Customer Journeys

Como conclusión, podemos presentar 5 journeys principales para el tomador de seguros de impago:

**Gráfico 41: Justomer Journey del tomador**



Fuente: elaboración propia

## 8.4. Estrategia de fidelización a través del contenido y medición

Llegados a este punto, podemos formular una estrategia basada en los contenidos para conseguir una mayor retención.

### Volvemos a retomar la idea de „4.2

El problema fundamental: la relevancia del producto y la percepción del cliente“, ¿cómo podríamos ser relevantes para el tomador de seguros, de forma que al llegar la renovación del seguro tengamos una menor caída?

O, siendo más ambiciosos, que al llegar ese momento de renovación:

- ✓ Valore la utilidad del producto de seguro
- ✓ Conozca la vigencia del riesgo futuro a pesar de no haber sufrido siniestros
- ✓ Conozca sus prestaciones y cómo le ayuda en situaciones reales, de forma que no quiera perder la opción de tenerlo a su lado
- ✓ Perciba a la compañía como un partner experto tanto en el riesgo que intenta proteger como en la visión global

Con el objetivo final de:

- ✓ Que tal percepción blinde nuestra renovación de la tentación de cambiar de proveedor de seguros
- ✓ Que el canal de distribución (en caso de ser mediado) perciba también estos atributos, de forma que la recomendación hacia nuestra se convierta en una garantía para su cliente, y venza otros factores externos de su recomendación

### Formulación de la estrategia

*Aumentar el valor aportado al tomador de seguros proporcionándole contenidos informativos que le ayuden a maximizar el beneficio de su inversión y nos posicionen como la compañía experta en sus necesidades como inversor en inmuebles de alquiler*

### Líneas rojas: la relevancia

Damos por supuesto que la exposición al contenido no debe estar reñida con la satisfacción, y una sobre-exposición de mensajes puede conseguir el efecto adverso y generar un malestar entre nuestros clientes.

Es importante recordar que en la generación de contenidos no buscamos la multiplicación de puntos de contacto, sino la relevancia en la aportación de valor.

Actualmente estos son retos manejados con soltura por especialistas en CRM con la ayuda de herramientas de Márketing Automation.

Medición de la estrategia (KPI):

1. Disminución de la tasa de renovación general
2. Impacto en grado de satisfacción (experiencia de cliente, NPS)
3. Grado de exposición al contenido generado
4. Engagement o reactividad a la exposición al contenido

**8.5. Ámbitos de contenido en la propuesta de fidelización para el seguro de impago de alquiler**

Llegados a este punto, creemos que existe una gran riqueza de ámbitos de contenido donde podemos aportar valor al propietario de la vivienda de alquiler a partir de convertirse en nuestro cliente.

Para desarrollarlos, no tendremos más que combinar todos los elementos desarrollados anteriormente:

- Motivos de caída, oportunidades, necesidades del consumidor
- Fines últimos: la inversión como búsqueda de rentabilidad para otras motivaciones
- Customer Journeys

A continuación, mostramos una vista desarrollada de estos ámbitos de contenido, como síntesis inicial para la propuesta de fidelización de contenido para el seguro de impago de alquiler.

**Gráfico 42: ámbitos de contenido para la fidelización en impago de alquiler**



Fuente: elaboración propia

## 8.6. Activos para el desarrollo de la estrategia

Dibujados ya estos ámbitos de contenido, se debería pasar a la acción desarrollando los mismos. Habitualmente, el blog de la compañía sería un magnífico repositorio de artículos sobre todos estos contenidos, bien clasificados por temáticas y necesidades del propietario, a los que podríamos hacer referencia desde otros activos que listo a continuación: newsletter, un club alrededor de los tomadores, generación de herramientas útiles para el tomador, colaboración con expertos y venues.

### 8.6.1. Newsletter

El e-mail es una herramienta clave en una propuesta de relación „uno a uno“ con el tomador. Aunque es verdad que las bandejas de correo electrónico de las personas está abarrotado de correos sin leer, no invalida que sigan teniendo penetración y alcance con un poder tremendo. El hecho de que existan pocas newsletters de pago es el máximo exponente de que este formato de contenido se adapta de forma conveniente al tipo de consumo que se quiere hacer de determinados contenidos relevantes.

Con una newsletter personalizada de alto valor, el objetivo no es el de que abran cada e-mail y lo lean en su totalidad, sino ir generando puntos de contacto o de visibilidad (OTS, *opportunities to see*): de forma recurrente, el tomador verá en su bandeja de correo un titular sobre un contenido de alto interés, que ha de proyectar todo el expertise de la compañía ligado al riesgo asegurado, desde los ámbitos de inversión, relación con el inquilino, trámites y gestiones relevantes...

Es totalmente factible organizar esta newsletter en función del Journey en el que está nuestro cliente, detectado a través de los datos de la compañía. Así, podremos tener comunicaciones con un alto grado de personalización, que revertirán en una mayor relevancia del impacto hacia nuestro cliente.

Aún cuando el usuario tenga un consumo bajo o nulo de estas newsletters, este punto de visibilidad de la marca será clave en el momento en que el tomador tenga una necesidad que le lleve a buscar ayuda: nuestra marca aparecerá en su *top-of-mind* como experta en la materia, y una búsqueda rápida en su e-mail le dará acceso a un repositorio de contenidos en su e-mail en los que podrá identificar si hemos tratado ese tema en los contenidos, y pondrá a su disposición las vías de contacto con la compañía.

La frecuencia de esta newsletter, dado el perfil del usuario tomador y el producto, debería ser baja pero muy continuada. Un impacto al mes, o como máximo quincenal, podría ser una referencia totalmente válida, que equilibrase la presencia suficiente de la marca con una presión de impactos que no generase rechazo. Una mayor frecuencia „quemaría“ a la mayoría de usuarios, que quizá en su día a día no tienen tanto movimiento en su alquiler, y una menor lastraría nuestra capacidad de estar presentes en su bandeja de correo y de crear de forma consistente una percepción de partner experto en la materia.

De cada e-mail enviado mediremos la interacción de cada tomador en aperturas, clicks al contenido informativo y también a los canales de contacto.

A lo largo del tiempo, esperaremos ver una relación directamente proporcional entre interacciones y renovación de las pólizas, puesto que los clientes que interactúan con la newsletter tendrán un mejor conocimiento del producto y del valor que les aporta la compañía.

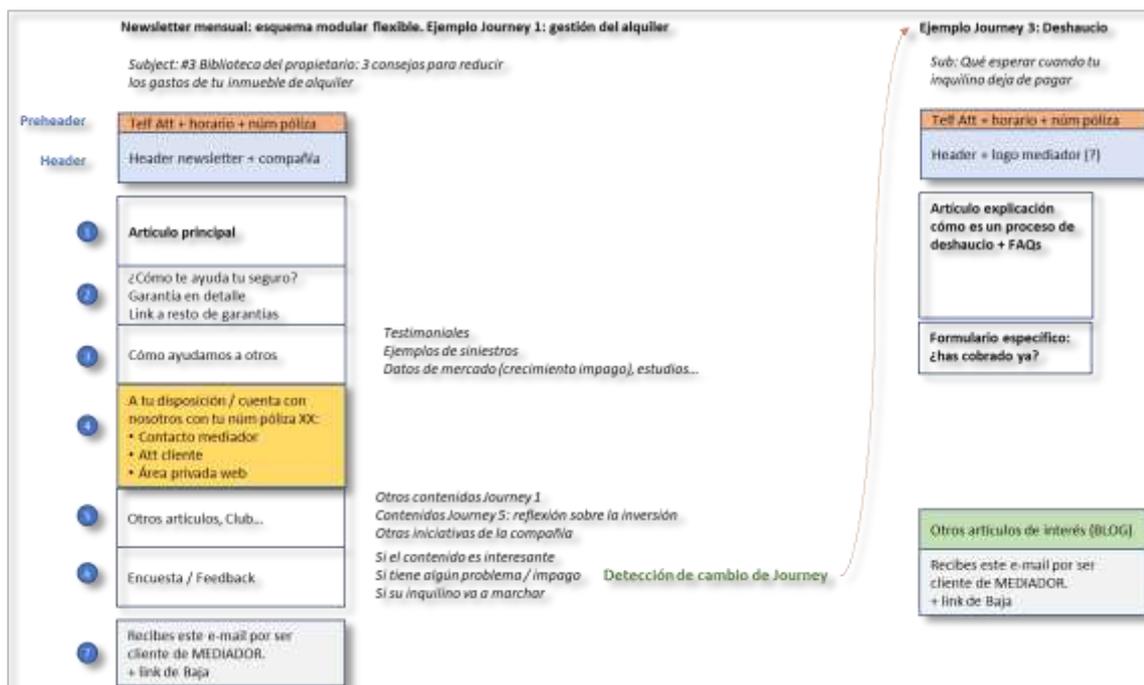
De cara a diseñar esta newsletter, deberíamos abordar un enfoque modular de construcción, en el que tuviéramos los siguientes apartados:

1. Pre-Header: donde facilitamos al tomador un link de contacto con la compañía o teléfono, y su número de póliza, siempre presentes. De esta manera, en el momento en que necesite estos datos para cualquier gestión, podrá tenerlos de la manera más fácil, buscándolos en la parte superior de cualquier e-mail.
2. Header: donde presentamos gráficamente la newsletter y la marca, con un título que haga referencia a que somos su partner experto en las necesidades alrededor del alquiler.
3. Content 1: donde se presenta el contenido estrella de la newsletter, y que responde al asunto (*subject*) atractivo que nombra la newsletter. Este contenido puede ser un resumen suficiente y completo de una materia de interés, y puede ser consultado completamente en el blog, con un link de „Leer más“ o „Más información“.
4. Content 2: donde aprovechamos para explicar al cliente alguna de las garantías más desconocidas del seguro, que cambiaremos en cada newsletter, y damos opción a conocer las garantías restantes.
5. Content 3: donde damos visibilidad sobre cómo hemos solucionado problemas reales de nuestros clientes, o datos que proyecten la necesidad que existe del seguro entre los tomadores (quizá con testimoniales o ejemplos).
6. Content 4: donde aportamos acceso directo a los puntos de contacto con la compañía –el área personal en la web, teléfono de contacto de la compañía o los servicios de valor añadido, y también el teléfono del mediador si lo hubiera.
7. Content 5: otros contenidos de interés, tanto consultables en el blog, como artículos y contenidos destacados (por ejemplo, del Club que se describe a continuación), con especial atención al Journey 5, siempre presente, de „Reflexión sobre la inversión“.
8. Content 6: un espacio donde aprovechar y recibir feedback e información a los tomadores.

- a. Puede ser una encuesta de satisfacción, una pregunta de si esta newsletter le pareció interesante, o incluso una pregunta para detectar si tiene algún problema con su alquiler en el que le podamos ayudar.
  - b. Puede usarse también para detectar si el propietario tiene una situación diferente, y detectar este cambio para proporcionarle una ayuda más adecuada para ese momento, tanto a nivel de contenido en ese momento como en siguientes newsletters
    - i. Tengo un impago → journey impago / deshaucio
    - ii. Mi inquilino me ha anunciado su intención de irse del piso → journey fin de contrato y búsqueda de nuevo inquilino
9. Content 7: textos legales y acceso al ejercicio de los derechos sobre los datos personales del destinatario del e-mail.

Llegado el momento, podemos elegir ocultar uno de estos módulos si no queremos utilizarlo en ese momento.

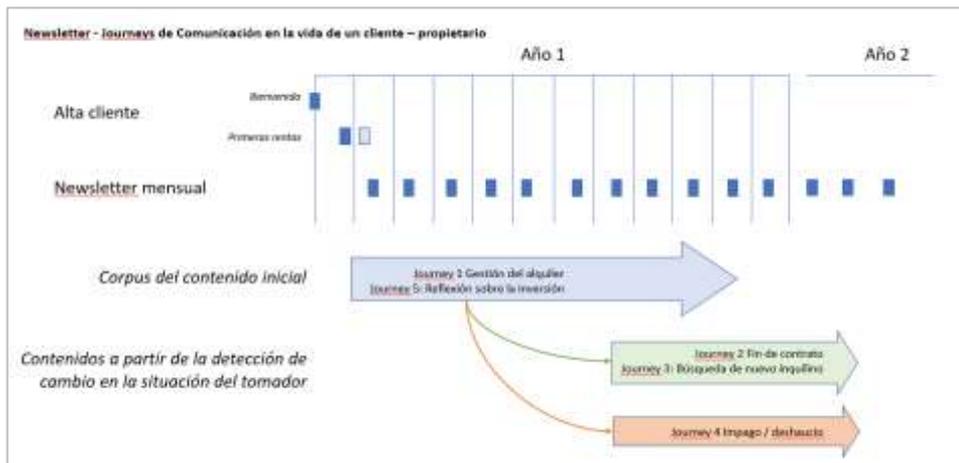
**Gráfico 43: esquema modular de newsletter para tomadores del seguro**



Fuente: elaboración propia

Con este esquema flexible, conseguiremos una estructura que da cabida a todos los contenidos que desarrollemos en la estrategia de contenidos, y todos los Journeys en los que puede estar el cliente, detectando el cambio de situación del tomador para la adaptación de los contenidos al Journey correspondiente.

**Gráfico 44: aplicación de Journeys en la newsletter**

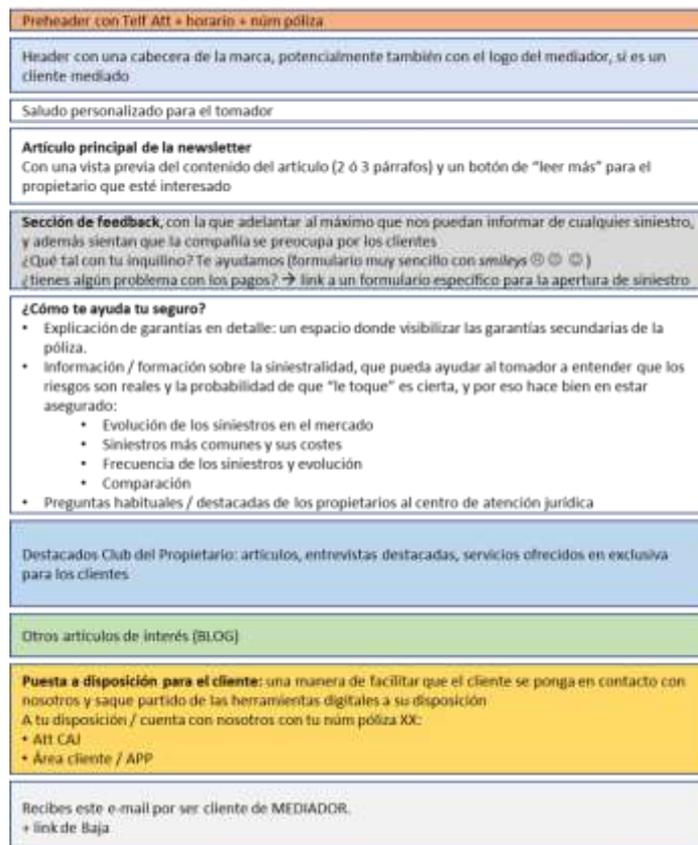


Fuente: elaboración propia

A continuación ofrezco un ejemplo esquemático de una posible newsletter.

**Gráfico 45: esquema de contenidos modulares de newsletter**

Subject o Asunto: #3 Biblioteca del propietario: consejos para...



Fuente: elaboración propia

En línea con lo expuesto, se expone una plasmación concreta de los posibles contenidos en tres mensajes diferentes dentro del Journey principal

(gestionando el alquiler actual), que iría desde el alta de la póliza hasta la newsletter recurrente.

Gráfico 46: propuesta ilustrativa aplicada para DAS Impago de Alquiler

### Alta cliente

**Ahora tu propiedad te da solo alegrías**

**Te damos la bienvenida a DAS Impago de Alquiler**

El seguro de Impago de Alquiler te protege tu propiedad y te ofrece de las garantías con la máxima solidez.

A partir de hoy nuestro equipo de abogados especialistas responderá a todas tus consultas para que puedas disfrutar de los beneficios de tener tu vivienda alquilada sin preocupaciones.

Conoce como Juan y María también protegen su inversión

- Resolvemos todas tus dudas y defendemos tus derechos ante posibles conflictos con el inquilino.
- Si por lo que fuera el inquilino no pagara el alquiler, te garantizamos los pagos de la renta mes a mes y hacemos todas las acciones legales para que el piso quede libre.
- Y si al fin, el inquilino deja el piso deshabitado, te indemnizamos para que puedas volver a alquilarlo cubriendo los daños, los gastos de limpieza, los impuestos impagados y hasta el cambio de cerradura.

Descubre todas las coberturas

**¿Necesitas ayuda?**

Accede al área de cliente con tu número de póliza:

000000000000

1 Introduce tu número de DNI, NIF o NIE.

### Journey primeras rentas

**Tus derechos y obligaciones como propietario**

**¿Cómo emitir y cobrar un recibo de alquiler?**

Se trata de una opción que genera beneficios para ambas partes. El propietario (arrendador) obtiene una renta por una vivienda que de otra forma estaría vacía y no le proporcionaría ningún ingreso. El arrendatario (inquilino) puede acceder a una vivienda acorde a sus necesidades a un precio que suele ser más económico que las cuotas de un préstamo hipotecario.

Saber más

**Derechos y deberes del arrendador y el arrendatario**

El alquiler es una de las formas más habituales de acceder a una vivienda, de hecho en los últimos años se ha disparado la demanda de viviendas en alquiler, especialmente en las grandes ciudades.

Saber más

**¿Cómo te ayuda tu seguro?**

¿Sabías que con tu seguro de Impago de Alquiler tienes cubierta la reclamación a otras aseguradoras en caso de incumplimiento?

**Veamos un ejemplo**

La vivienda que tengo alquilada está inundada por un escape de agua. Mi seguro de hogar me ofrece me ofrece una cantidad muy inferior a la presupuestada para las reparaciones.

Por tener contratado tu seguro de Impago de Alquiler, en DAS reclamamos tus derechos como propietario frente a otras aseguradoras.

**Y además...**

- Rentas no pagadas ● Cobiertas
- Daños en la vivienda alquilada ● Cobiertas
- Formas de coberturas ● Cobiertas
- Suministros impagados ● Cobiertos

### Journey gestionando el alquiler actual

**El blog de los propietarios informados**

**Este mes... Inquilinos conflictivos. ¿Qué puedo hacer?**

Cuando ponemos una propiedad en alquiler lo peor que nos puede pasar como propietarios es que nuestros inquilinos terminen siendo molestos o conflictivos causando prejuicios dentro de la vivienda o en la comunidad de vecinos.

Si tienes dudas sobre qué engloba el término "inquilino conflictivo" y cómo actuar ante este tipo de arrendatario, continúa leyendo.

- ¿Qué tipos de problemas pueden causarme mis inquilinos?
- ¿Qué hacer cuando se incumple el contrato de alquiler?
- ¿Cómo actuar ante inquilinos molestos o conflictivos?

Recuerda que para cualquier conflicto que tengas con el inquilino, tienes tu seguro de Impago de Alquiler.

Descúbrelo aquí

**¿Cómo te ayuda tu seguro?**

¿Sabías que si alguien ajeno a tu propiedad causa daños en la vivienda asegurada, en DAS reclamamos amistosa o judicialmente al tercero que lo ha causado?

**Veamos un ejemplo**

Un vecino ha realizado obras en su piso y ha causado daños en las paredes de tu propiedad que tienes alquilada. En DAS reclamaremos amistosa o judicialmente al tercero responsable de los daños de tu propiedad.

**Y además...**

- Rentas no pagadas ● Cobiertas
- Daños en la vivienda alquilada ● Cobiertas
- Honorarios de abogados ● Cobiertos
- Suministros impagados ● Cobiertos

Descubre todas las coberturas

(continuación del gráfico anterior)

Chatea con un representante de atención al cliente  
 Habla con el gestor que lleva tu caso  
 Consulta tu seguro y las coberturas contratadas  
 Y mucho más...

**Artículos de interés**

Requisitos del seguro de impago de alquiler si eres propietario

¿Cómo reclamar las multas del estado de alarma?

¿Quién asume los daños causados por la erupción del volcán en La Palma?

Me han entregado una multa fuera de plazo: ¿qué hago?

[f](#)
[in](#)
[t](#)

Necesitas ayuda? Accede al área de cliente con tu número de póliza.

**Artículos de interés**

Requisitos del seguro de impago de alquiler si eres propietario

¿Cómo reclamar las multas del estado de alarma?

¿Quién asume los daños causados por la erupción del volcán en La Palma?

Me han entregado una multa fuera de plazo: ¿qué hago?

[f](#)
[in](#)
[t](#)

**¿Necesitas ayuda?**

¿Necesitas ayuda?

Accede al área de cliente con tu número de póliza:

000000000000




1 Introduce tu número de DNI, NIF o NIE.  
 2 Ingresa tu número de póliza.

**Beneficia de todas las facilidades:**

Chatea con un representante de atención al cliente  
 Habla con el gestor que lleva tu caso  
 Consulta tu seguro y las coberturas contratadas  
 Y mucho más...

Necesitas ayuda? Accede al área de cliente con tu número de póliza.

000000000000




1 Introduce tu número de DNI, NIF o NIE.  
 2 Ingresa tu número de póliza.

**Beneficia de todas las facilidades:**

Chatea con un representante de atención al cliente  
 Habla con el gestor que lleva tu caso  
 Consulta tu seguro y las coberturas contratadas  
 Y mucho más...

Necesitas ayuda? Accede al área de cliente con tu número de póliza.

Fuente: DAS Seguros

### 8.6.2. Club / Comunidad de propietarios

La compañía aseguradora tiene otra oportunidad de generar un activo para la fidelización, que es la creación de contenidos y recursos específicos que pueden ser de interés para el propietario de una vivienda de alquiler.

Este club podría formar parte del área privada donde todos los clientes pueden gestionar sus comunicaciones y aspectos de la póliza, en la web de la compañía.

En este activo, podríamos tener diferentes tipos de contenidos:

1. Artículos de interés sobre diferentes temáticas, generados por la compañía y acceso a los recursos que seguramente el tomador ya tiene a su disposición en la póliza (guías o plantillas de contrato)
2. Colaboraciones de expertos en la temática, que traten aspectos específicos desde una perspectiva profesional (inversión, decoración, reparaciones e incluso artículos de psicología del inquilino)
3. Acuerdos ventajosos con proveedores de bienes y servicios alrededor del alquiler, al que accederían los tomadores por el hecho de serlos.

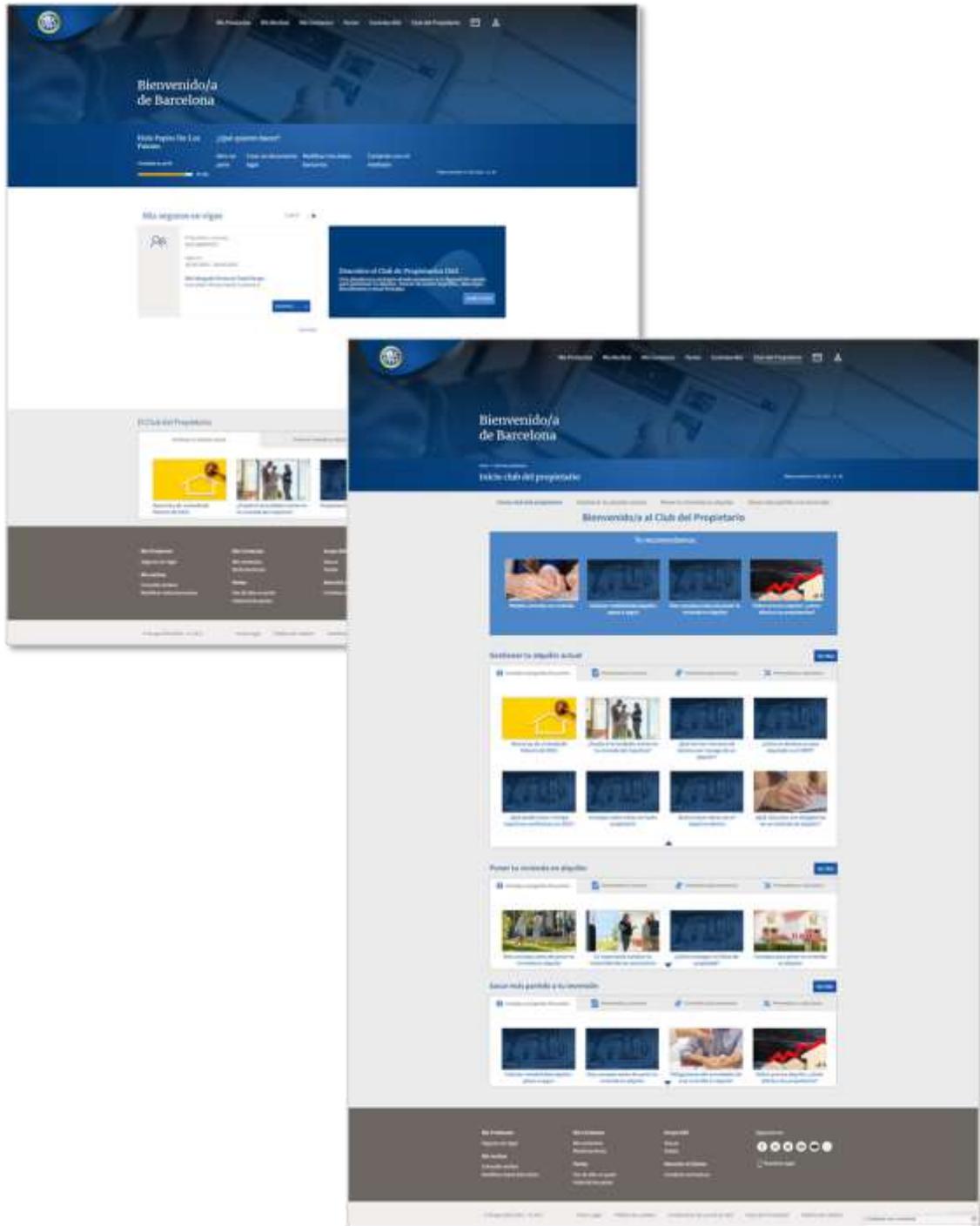
Aquí claramente podríamos ver ámbitos como:

- a. Reparaciones
  - b. Decoración de la vivienda para el nuevo alquiler (*home-staging*)
  - c. Certificaciones de vivienda
  - d. Gestión de cambios de suministro
  - e. Expertos en inversión inmobiliaria, por ejemplo con sesiones de *coaching*
4. Un espacio de conversación para los tomadores, en el que podrían compartir experiencias, preguntar dudas y ayudarse entre ellos, generando un valor muy potente que capitalizaría para la marca aseguradora por generar el entorno donde ponerlos en contacto. Esta iniciativa podría tener dos ámbitos:
    - a. Un foro autoorganizado en el que los propietarios pudieran compartir sus conocimientos y dudas, y responderse entre ellos
    - b. Un espacio de entrevistas a tomadores que, por algún motivo, sean referencia potencial para el resto de la comunidad:
      - i. Tomadores de mayor tamaño o profesionalizados, que pudieran compartir claves y aprendizajes que se pueden trasladar de un ámbito profesional a la gestión particular
      - ii. Tomadores con un número importante de viviendas
      - iii. Tomadores con mucha antigüedad en la cartera, que seguro serían prescriptores muy potentes de la marca y

podrían hablar de la gran confianza que tienen en la marca.

A continuación se muestra una versión inicial del Club de propietarios propuesta por DAS Seguros a sus asegurados de productos de Impago de Alquiler y DAS Arrendador.

**Gráfico 47: Club del propietario DAS Seguros**



Fuente: DAS Seguros

Es interesante que estos contenidos se organicen, de cara al tomador cuando está navegando en el Club, específicamente en torno a los Journeys detectados, puesto que facilitarán el acceso rápido al valor por parte del tomador, que tiene muy claro en su cabeza cuál es su necesidad actual: bien una ayuda por un problema con mi alquiler actual, bien una situación de impago o de búsqueda de nuevo inquilino, bien una reflexión sobre cómo sacar más partido a su inversión.

### **8.6.3. Herramientas de valoración**

Siguiendo el ejemplo de Hagerty, las compañías aseguradoras de impago de alquiler podrían desarrollar herramientas que ayuden a los propietarios, y trasladen el *expertise* de la compañía.

Un ejemplo claro sería la valoración de la renta que se debe cobrar por un alquiler. Aunque hay grandes *players* inmobiliarios especialistas que van trabajando en la línea de dar este tipo de estimaciones, ¿por qué debería ser un terreno vetado a la aseguradora? Tiene todo el sentido, con el factor adicional de que la compañía podría aportar un extra de conocimiento, puesto que después de alquilado el inmueble tiene información del resultado de ese alquiler a lo largo del tiempo.

Esto puede aplicarse al inmueble medido en términos de zona de la ciudad, altura, calidades, decoración, época del año... es un nuevo terreno en el que la aseguradora tendría que invertir recursos para generar este nuevo output, que hoy en día no está dentro de sus capacidades, pero con toda seguridad podría explotarlo al tener a los propietarios muy cerca.

Especialmente interesante sería, también, calcular el precio en cuanto a las subidas o negociaciones anuales. Aquí entraría en juego la parte legal de subida del IPC, pero además podría entrar otros factores para la subida (como la disponibilidad a pagar en la zona, lo poco problemático del inquilino actual, la mayor rentabilidad en caso de acometer una reforma...) que podrían ser de mucho interés para el propietario, y le ayudarían a tomar decisiones sobre su vivienda alquilada.

### **8.6.4. Colaboración con expertos**

Como ya se ha mencionado, la compañía puede contar con expertos en la material, no necesariamente aseguradora sino relacionada con la gestión del inmueble y la rentabilidad.

Una colaboración como esta tiene un poder de prescripción que, gestionado como complemento al valor aportado por la aseguradora, capitalizan en la creación de una marca que se reviste de *expertise* y ayuda a fortalecer el posicionamiento de *partner* experto que la compañía quiere crear hacia el consumidor.

Este tipo de colaboraciones, como cualquier contenido, tienen además la capacidad de poder ser distribuidos en infinidad de formatos, y su producción

se puede amortizar en forma de artículos o series en fascículos en las newsletters, artículos para el blog, entrevistas en vídeo o podcast, frases o titulares para replicar en redes sociales...

La compañía tiene que identificar quiénes pueden ser estos posibles colaboradores –en esta tesis hemos mostrado algunos– con los que pueda mantener una relación *win-win* y estén alineados con los valores corporativos.

Ejemplos de posibles colaboraciones.

- Con expertos en búsqueda de pisos de inversión, como Catesomi o . Podría compartir su conocimiento sobre búsqueda de inmuebles en una zona, negociación con el banco, tipo de abordaje de un piso para la compra (tanto a nivel financiero como en lo relativo a cuánto reformar de la vivienda).
- Con portales inmobiliarios, que podrían compartir estadísticas relevantes sobre el mercado inmobiliario y los comportamientos de los propietarios y rentabilidades medias de los inmuebles
- Con empresas reparadoras, en las que se puede hablar de los tipos de reparaciones más habituales, más costosas, cómo evitarlas o cómo minimizar el impacto con mantenimientos preventivos, o por ejemplo aportar consejos sobre cuándo merece la pena la reparación de un electrodoméstico o su sustitución.
- Con gestores de fincas, que pueden hablar de su conocimiento sobre los comportamientos y problemáticas habituales de propietarios e inquilinos. También, hablar sobre los diferentes tipos de profesionales que son necesarios en un momento dado y consejos sobre cómo actuar con cada uno de ellos. Y, por qué no, hablar también de la labor y beneficios de contar con un gestor de fincas.
- Con expertos decoradores que pueden ayudar a acelerar los tiempos de alquiler con técnicas como el *home staging*, dar ideas claves sobre lo que se ha de conseguir y cómo hacerlo en la decoración de una vivienda, entender cuánto puede aspirar a conseguir con poco presupuesto o haciéndolo uno mismo, y cuándo merece la pena contar con un profesional.

Estas colaboraciones se prestan totalmente a una situación *win-win-win*:

- Gana el propietario por acceder a información y formación útil por parte de expertos
- Ganan los expertos por tener visibilidad y poder exponer el valor que aportan

- Gana la compañía aseguradora a capitalizar el valor aportado en forma de generador del entorno que propicia esa creación de valor, que lo posiciona como el experto que trae a otros expertos con contenido *curado*.

#### **8.6.5. Venues**

Por último, y siguiendo también el ejemplo de Hagerty, podría llegar a haber una posibilidad en la creación de eventos —físicos o digitales— donde la compañía aglutinase a tomadores, expertos, y estableciese un momento de generación de valor con gran potencial de experiencia —y comunicación externa.

Haciendo un símil con los eventos deportivos o concursos de belleza de Hagerty, la compañía podría crear unas jornadas alrededor del propietario, impulsadas en solitario o en colaboración con otros *players* (inmobiliarias, corredores, constructoras, gestores de patrimonio, plataformas e instituciones) donde se trataran las preocupaciones de los propietarios. Los formatos podrían ser variadísimos, desde un congreso o encuentro anual a una serie de encuentros virtuales.

Este tipo de acciones sin duda sería una nueva arma para la aseguradora para impactar en el conocimiento de sus propios tomadores y forjar la idea de experto por encima de otras opciones aseguradoras de la competencia.

## 9. Sinergias de esta visión del contenido en la captación de clientes

Sin ánimo de alargar esta tesis, sí conviene resaltar que esta visión del contenido puede ser usada en otros ámbitos del negocio, como la captación de clientes. Bastarán pocas líneas para apuntar los argumentos, que seguro podrían ser materia de futuras tesis al respecto:

Todos los contenidos que son interesantes para nuestros tomadores son interesantes para aquellos propietarios de alquiler que aún no son nuestros clientes.

Es fácil imaginar la traslación que tendrían todos estos contenidos en forma de píldoras en redes sociales, SEO, acciones publicitarias destinadas a la captación. Con toda seguridad se podrían reaprovechar y tendrían muy buen resultado, puesto que atacan a las preocupaciones de los tomadores y les dan salida trasladando el posicionamiento de compañía experta, que sin duda busca nuestro público objetivo.

Un ejemplo concreto podemos encontrarlo en Progressive Insurance, que lanzó un personaje en más de 100 anuncios publicitarios, que explicaba de forma cercana los beneficios alrededor del producto asegurador, o PetPlan, compañía australiana y la mayor aseguradora de mascotas del mundo, que vuelca en sus redes sociales multitud de consejos y guías, noticias veterinarias y sobre animales. Ambas capturan tráfico de potenciales clientes con este tipo de contenido que hunde sus raíces en las preocupaciones de los tomadores, y les abre el camino para un contacto que acabe en la venta.

Gráfico 48: Progressive Insurance y PetPlan en redes sociales



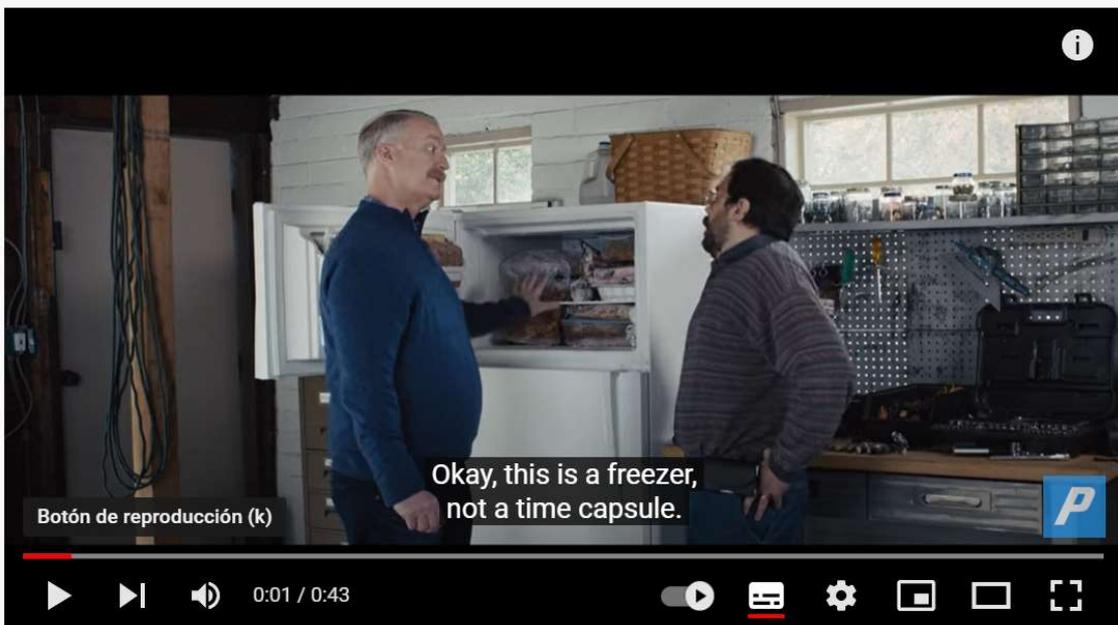
Fuente: apuntes de Jaume Iglesias en el MGEAF de la UB



En marzo del 2020, Progressive continúa su exitosa estrategia con un nuevo personaje, Dr. Rick, que ayuda a jóvenes propietarios a no cometer el error de volverse como sus padres cuando compran su nuevo (seguro de) hogar.

Este nuevo personaje nace de la observación de que el momento donde los millenials sienten que se han vuelto como sus padres no es tanto cuando tienen hijos, sino cuando compran su nuevo hogar. Con un humor blanco pero incisivo, Dr Rick muestra la cruda realidad sobre algunas de nuestras actitudes –que son un menosprecio injusto por nuestro adanismo– y sobre costumbres o malos hábitos que sospechosamente hacen que nos parezcamos a la generación anterior.

*“Progressive no puede ayudarte en que te conviertas en tus padres, pero podemos ahorrarte dinero en el seguro de tu hogar”*



#ProgressiveCommercial #DrRick #Cleanse

Dr. Rick | Cleanse | Progressive Insurance Commercial



¡Escanéame!

En cuanto a Hagerty, cabe mencionar muy especialmente su actividad siempre fiel al espíritu de partnership con los coleccionistas. Es muy revelador el slogan *“We may sell insurance, but we live classics”*



¡Escanéame!

Y por supuesto, en redes sociales, Hagerty vuelca con un ritmo frenético contenido de muy alto valor de comunicación tanto en Twitter como en otras plataformas.

En ellas, hagerty publica contenido de una variedad grandísima, en línea de todos los contenidos mencionados en el análisis. Algunos ejemplos a continuación muestran contenidos sobre la experiencia tras la compra de un clásico, anuncios o reportes sobre desfiles de clásicos, resultados de super deportivos o, de forma muy consistente, denuncias de robos de clásicos a lo largo y ancho de los Estados Unidos.

Por último, mostramos un ejemplo muy cercano en el tiempo, la participación de Jenson Button en el circuito de Laugna Seca con un super deportivo cortesía de Hagerty. Hagerty tiene un acuerdo de colaboración con el ex piloto de Fórmula 1 y retransmite todo tipo de noticias tanto de actualidad como de su biografía, ligada por supuesto al coleccionismo de automóviles.



**Hagerty** verified

@Hagerty

We're for people who love cars and love driving them. #neverstopdriving

📍 Open road near you 🌐 [www.hagerty.com/us/en](https://www.hagerty.com/us/en) 📅 Joined March 2009

293 Following 34.2K Followers

**Hagerty** verified @Hagerty · 12h  
Admittedly, it was a big mistake to not consult a local club or internet forum for advice.



hagerty.com  
I bought my first classic. A year later, here's what I've learned  
Matthew Fink shares the five things that surprised him about owning his first classic car, a 1971 Mini Cooper Mark 3 Innocent that he bought f...

**Hagerty** verified @Hagerty · Aug 25  
The Pebble Beach Tour serves as an opportunity for spectators to see these automotive treasures in motion.



hagerty.com  
Gallery: The Pebble Beach Tour is a cavalcade of automotive royalty  
The Pebble Beach Tour is a bucket-ful event for fans of classic cars, especially those who prefer them on the road, rather than the lawn.

**Hagerty** verified @Hagerty · 22h  
This year, the Rolex Monterey Motorsports Reunion featured cars and stars from the 24 Hours of Le Mans.



hagerty.com  
12 Mustang-eaters from Rolex Reunion's Le Mans celebrate  
2022's Rolex Monterey Motorsports Reunion gathered a half  
Le Mans competitors to celebrate the race's 100th. Feast yo

**Hagerty** verified @Hagerty · Aug 24  
#stolenwithlicense1990 #California: Atlanta stolen 17 May 2022 from Kansas City, MO. Please email info to [stolen@hagerty.com](mailto:stolen@hagerty.com)



**Hagerty Retweeted**  
**Jenson Button** verified @JensonButton · Aug 16  
Very jealous of @ant\_arnold driving the @adfortmonst type 62/2 up to Monterey car week but I will get to drive our beast at Laguna Seca this afternoon! Yay!

Big thanks to @Hagerty for letting us crash their track time at Laguna Seca 🏁



🗨️ 16 🔄 29 ❤️ 464 📌

**Hagerty** verified @Hagerty · Aug 20  
Shelby American used the Woodward Dream Cruise as a backdrop to reveal its most powerful GT500-based model yet, the Shelby GT500 Code Red.



hagerty.com  
Shelby American shows off 1000-hp GT500 Code Red  
The first twin-turbo Shelby is now available. The Code Red package includes a host of upgrades and a hefty price tag.

## 10. Conclusiones

### **Un entorno asegurador altamente competitivo y el interés de la fidelización**

Las compañías aseguradoras, como todas, tienen un entorno competitivo feroz y han de luchar por encontrar estrategias de protejan la generación de un margen positivo. En esta tesis se tratan en profundidad muchos de estos retos, que año a año llevan a que los márgenes en los diferentes ramos sean cada vez menores y por tanto sea capital protegerlos.

Una de esas estrategias de protección es la fidelización de clientes: la repetición de compra en la misma compañía es el indicador que mejor proyecta la buena salud y el crecimiento sostenible de una compañía.

En las aseguradoras, la fidelización es crítica porque el margen de beneficio de las pólizas tiende a ser mayor cuanto más antiguo es el cliente, por la menor siniestralidad y por la reducción relativa de los costes de captación. Sin embargo, la industria financiera y aseguradora es de las que menos puntos de contacto tiene con sus clientes y de la que menos comunica, visto globalmente con otras industrias.

Por otro lado, los clientes son cada vez más infieles y cambian con facilidad de compañía a pesar de que puedan estar satisfechos. El bajo conocimiento que pueden tener los tomadores sobre los riesgos en general o lo buena que es su compañía actual pueden llevarle a iniciar una decisión de cambio de compañía propiciada por una oferta de precio menor por otra compañía.

Por esto, las compañías aseguradoras tratan de trabajar la fidelización de sus clientes con clubes, incentivos, tratando de relacionarse con sus clientes. Sin embargo, y como trata el trabajo en profundidad, tienen dificultades y conflictos para generar una propuesta genuina de valor más allá de incentivos alejados de la actividad aseguradora o relacionados con la reducción de coste.

Para ello, han de profundizar en dichas preocupaciones más allá de los riesgos concretos que han conformado la solución aseguradora, yendo más allá de estos y adoptando una mirada centrada en el consumidor. Esta visión desvela otros ámbitos donde se puede generar una relación más profunda con el tomador, que a lo largo del tiempo genera un valor que se complementa al del contrato de seguro, y que ayuda a crear una imagen de *partner* experto en la materia.

Con este posicionamiento, las compañías aseguradoras tendrán una barrera de defensa más sólida frente a las tentaciones de cambio que puedan tener los tomadores, se prevendrá la caída de cartera, se amortizarán los costes de captación, y junto a la reducción esperada de siniestralidad por antigüedad en la cartera revertirán necesariamente en una mejora del margen de cada contrato y un mayor beneficio como resultado del negocio.

De cara al planteamiento de una estrategia de fidelización, es clave el conocimiento del cliente y de sus inquietudes: esto nos permite dibujar

Customer Journeys que, como base para las estrategias de fidelización, tienen mayor impacto y resultados que la sola proliferación de puntos de contacto a lo largo de los diferentes departamentos de la compañía.

Por otro lado, se plantea como clave la fidelización a través del contenido, para posicionar a la compañía como la experta al lado del tomador, enriqueciendo su conocimiento del mundo acerca de los riesgos, siendo capaz de explicar y transmitir cómo esos riesgos son reales, ocurren a otros individuos con el mismo perfil del cliente, y cómo su producto y servicio es el más adecuado.

Todo, con vistas a tener un cliente mejor informado y con más afinidad, que sea más proclive a la renovación de la póliza y esté más protegido de “cantos de sirena” de precio de la competencia.

### **Hagerty: ejemplo fidelización a través de contenidos relacionados con el riesgo**

Este trabajo hace un análisis exhaustivo de uno de los mejores ejemplos de fidelización mediante la generación de valor genuino, la aseguradora americana Hagerty, que protege a los propietarios de vehículos de colección. Hagerty es una aseguradora con un modelo de ecosistema que crece a ritmo de casi 10% de clientes anualmente y un 23% de negocio trimestral, órdenes de magnitud que dan sentido a que saliera a bolsa en 2021 con una valoración de 3 billions (con b).<sup>102</sup>

A lo largo del trabajo, se explica cómo los fundadores de Hagerty son profundamente conocedores de la mentalidad y necesidades del coleccionista de vehículo precisamente porque son ellos también coleccionistas de coches, y entienden que más allá de un vehículo concreto hay otros ámbitos de interés que comparten los tomadores, sobre los que pueden tener una conversación.

Este nexo común entre aseguradora y tomador, el conocimiento del activo asegurado y las implicaciones que este tiene en la vida del tomador, hacen que Hagerty pueda desarrollar innovaciones en los productos aseguradores, por supuesto, pero también generar contenido que es de interés para los coleccionistas.

Hagerty trata de conseguir una experiencia de cliente memorable, y esto incluye la generación de contenidos y propuestas de altísimo nivel alrededor del coche de colección, como anuarios, revistas, newsletters, consejos sobre cómo vender y comprar el coche de colección, proponer exposiciones de vehículos clásicos, incluso contribuir con la creación de institutos para la preservación del coche de colección. Dentro de la expansión de su modelo desarrolla una de las herramientas más reconocidas del sector para la evaluación de coches de alquiler, tiene una compañía que permite el alquiler de coches de colección entre particulares e incluso desarrolló dos establecimientos temáticos para los coleccionistas que quieren hacer una ruta por los extremos de los estados unidos.

---

<sup>102</sup> (Hagerty, <https://www.prnewswire.com/>, 2022)

## **Aplicación en el seguro de impago de alquiler**

Las **compañías aseguradoras de impago de alquiler** tienen una oportunidad extraordinaria explotando el contenido alrededor de las preocupaciones de los tomadores, alrededor de las problemáticas derivadas de la gestión de una inversión en forma de inmueble de alquiler.

El tomador de este tipo de seguros protege principalmente las rentas de las viviendas alquiladas por un propietario. Ahora, más allá de la visión reduccionista, podemos descubrir un perfil mucho más rico de cliente: con un ámbito de inversor inmobiliario, gestor de patrimonio, gestor de fincas...

Esta apertura a las diferentes facetas del tomador, dentro del ámbito de la vivienda de alquiler, nos permitirá como a Hagerty la generación de una relación a largo plazo, que vayamos fortaleciendo a lo largo del tiempo si somos capaces de entender sus inquietudes, proporcionarle conocimiento interesante y útil, y en definitiva generando valor como expertos que somos en ese ámbito de la vida.

Este trabajo propone un perfil de tomador, junto a un completo Journey que comprende cuatro “momentos” que en algún u otro momento está transitando el tomador: la gestión de un inquilino que ya está en el piso, la búsqueda y selección de nuevo inquilino, y la vivencia de un siniestro o un impago. Por último, un momento que puede ser compatible con todos los demás, que es la reflexión sobre cómo sacar mayor rendimiento al activo o patrimonio actual a través de nuevas acciones.

Por otro lado, analiza los ámbitos de contenido posibles en los que la aseguradora puede generar contenido de valor y, en síntesis con los Journeys se crea un mapa de contenido como base para la generación de contenidos de valor, que ayudan a establecer la relación de profundidad con el tomador y trabajar la fidelización.

Por último, el trabajo plasma varias ideas concretas de ejecución de esta estrategia especialmente a nivel digital, mediante la generación de journeys automatizados de newsletters de contenido, la creación de comunidades y otras iniciativas como herramientas de valoración, colaboraciones y eventos. La fidelización en el impago de alquiler, reflexionada sobre estas guías maestras, puede sin duda dar un salto cualitativo a las propuestas actuales y generar el resultado tan deseable de la fortificación sostenible del margen operativo.



## 11. Bibliografía

- (Pelayo), J. B. (13. junio 2013). José Boada (Pelayo): "La guerra de precios ha llegado para quedarse, como pasó con los billetes de avión o las telecomunicaciones". (InfoLuna, Interviewer) Von <https://infoluna.com/art/3209/jose-boada-pelayo-la-guerra-de-precios-ha-llegado-para-quedarse-como-paso-con-los-billetes-de-avion-o-las-telecomunicaciones> abgerufen
- Accenture. (2018). *Transforming the customer conversation in Financial Services*. Von [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-78/Accenture-2018-UK-Financial-Services-Customer-Survey.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-78/Accenture-2018-UK-Financial-Services-Customer-Survey.pdf) abgerufen
- AEGON. (kein Datum). 2017. Von <https://grupoaico.com/el-28-de-clientes-de-seguros-no-lee-las-condiciones-de-su-poliza/> abgerufen
- AEGON. (2017). *Informe interno*. Abgerufen am 18. 04 2022 von [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/10/03/midinero/1507028178\\_028146.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/10/03/midinero/1507028178_028146.html)
- Agentero. (1. 9 2020). *Agentero.com*. Abgerufen am 17. 04 2022 von <https://blog.agentero.com/2020/09/28/why-retention-is-so-important-for-insurance-agents/>
- Álvarez Díaz de Cerio, F. (18. 2 2010). *Community of Insurance*. Abgerufen am 17. 04 2022 von <https://communityofinsurance.com/>: <https://communityofinsurance.com/2010/02/28/comoditizacion-del-seguro-guerra-de-precios-%C2%BFal-servicio-de-quien/>
- ARPEM. (2017). *Se busca cliente fiel: Los programas de las aseguradoras para conquistarte*. Abgerufen am 18. 04 2022 von <https://www.arpem.com/seguros-coche/articulos/programa-fidelizacion-aseguradoras/>
- Arroyo, A. (4. 11 2020). *Marketing Directo*. Abgerufen am 17. 4 2022 von [www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com): <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/el-reto-de-klinc-es-que-los-seguros-dejen-de-ser-una-commodity-y-se-conviertan-en-un-producto-de-consumo-r-casado-zurich>
- AsiturFocus. (202). *Los servicios de valor añadido: la cara amable del seguro del hogar*. Abgerufen am 24. 04 2022 von <https://asiturfocus.es/datos-y-estadisticas/serviciosvaloranadido-hogar/>
- Blog de DAS*. (26. 10 2021). Abgerufen am 23. 04 2022 von <https://www.das.es/blog/requisitos-para-alquilar/>
- Capgemini. (2017). *Insurance Reinvented: Value-Added Services*. Von <https://www.capgemini.com/es-es/wp->

content/uploads/sites/16/2017/07/valueaddedservicesininsurance2017v2  
1492418616.pdf abgerufen

Capgemini Research Institute. (2021). *World Insurance Report*.

Capital & Corporate. (Febrero 2022). *INFORME PRIVATE EQUITY & VENTURE CAPITAL EN ESPAÑA 2021*. Von [https://www.capitalcorporate.com/RecursosUser/IFAESCAPITALCORP/documentos/Informes/Informe\\_Private\\_Equity\\_2021\\_Capital\\_Corporate.pdf](https://www.capitalcorporate.com/RecursosUser/IFAESCAPITALCORP/documentos/Informes/Informe_Private_Equity_2021_Capital_Corporate.pdf) abgerufen

Cardona, M. R. (2015). *Comoditización de los seguros*. UB.

Cenalmor, J. I. (2017). *Evolución del marco normativo dentro del sector asegurador y reasegurador*. Madrid: Universidad de Comillas, Madrid. Abgerufen am 17. 04 2022 von <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24224/TFM000771.pdf?sequence=1>

Cerio, F. Á. (18. 04 2022). *ceriomarketing.com*. Von [ceriomarketing.com](https://ceriomarketing.com/2016/02/28/el-mundo-del-seguro-se-esta-comoditizando-quien-lo-descomoditizara/): <https://ceriomarketing.com/2016/02/28/el-mundo-del-seguro-se-esta-comoditizando-quien-lo-descomoditizara/> abgerufen

Confidencial, E. (Hrsg.). (22. 02 2022). online. Abgerufen am 18. 04 2022 von [https://www.elconfidencial.com/empresas/2022-02-22/seguro-medio-coche-autos-rentabilidad-poliza-media\\_3379394/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2022-02-22/seguro-medio-coche-autos-rentabilidad-poliza-media_3379394/)

Daniel Airely (Lemonade). (2018). Lemonade Insurance. Abgerufen am 18. 04 2022 von <https://www.youtube.com/watch?v=0GeBBdNCZAM>

DAS Seguros. (2022). *El inversor particular en inmuebles para alquilar: perfil y preocupaciones*.

DATA, N. (2022). Insurtech Global Outlook 2022. Abgerufen am 25. 04 2022 von <https://segurosnews.com/news/la-inversion-en-insurtech-supera-los-10-000-millones-y-aumenta-un-38>

David He, M. G. (03 2018). The Impact of Artificial Intelligence (AI) on the Financial Job Market. *Boston Consulting Group*. Abgerufen am 02. 06 2022 von [http://boston-consulting-group-brightspot.s3.amazonaws.com/img-src/BCG-CDRF-The-Impact-of-AI-on-the-Financial-Job-Market\\_Mar%202018\\_ENG\\_tcm9-187843.pdf](http://boston-consulting-group-brightspot.s3.amazonaws.com/img-src/BCG-CDRF-The-Impact-of-AI-on-the-Financial-Job-Market_Mar%202018_ENG_tcm9-187843.pdf)

Deloitte - Fernando Oliva y Mauro Flores. (Observado el 16 de abril de 2022). La transformación de las compañías de seguros en la era digital. No escapar al desafío y aprovechar las nuevas posibilidades. *Deloitte.com*. Von <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/La-transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital.html> abgerufen

Editorial. (18. 04 2022). <https://blogempresas.yoigo.com/>. Von <https://blogempresas.yoigo.com/>:

<https://blogempresas.yoigo.com/estrategias-para-hacer-frente-a-una-guerra-de-precios/> abgerufen

El uso del servicio de manitas favorece la renovación de las pólizas de Hogar. (21. 04 2022). *SegurosNews*. Abgerufen am 24. 04 2022 von <https://segurosnews.com/ultimas-noticias/asitur-constata-que-el-uso-del-servicio-de-manitas-favorece-la-renovacion-de-las-polizas-de-hogar>

Esteban Laso, Laso, E., & Social), D. E.-S. (01. 09 2007). Conocer es amar y amar es conocer. *Conocer es amar y amar es conocer*. Abgerufen am 03. 06 2022 von <https://estebanlaso.com/?p=324>

Finect. (2022). *Cuál es la rentabilidad total de una vivienda y la rentabilidad por alquiler*. Abgerufen am 03. 06 2022 von [https://www.finect.com/usuario/maitelpz/articulos/cual\\_es\\_la\\_rentabilidad\\_total\\_de\\_una\\_vivienda\\_y\\_la\\_rentabilidad\\_por\\_alquiler#:~:text=Invertir%20en%20vivienda%20para%20alquilar,mismo%20periodo%20del%20a%C3%B1o%20anterior.](https://www.finect.com/usuario/maitelpz/articulos/cual_es_la_rentabilidad_total_de_una_vivienda_y_la_rentabilidad_por_alquiler#:~:text=Invertir%20en%20vivienda%20para%20alquilar,mismo%20periodo%20del%20a%C3%B1o%20anterior.)

Finnovating. (2022). *Finnovating.com*. Abgerufen am 17. 04 2022 von [Finnovating.com](https://finnovating.com/): <https://finnovating.com/mapa-insurtech-espana/>

Foundation, R. (14. 05 2022). *RPM Foundation*. Von RPM Foundation: <https://rpm.foundation/who-we-are/our-history/> abgerufen

FUNCAS (Ignacio Blasco, D. M. (2022). *Pandemia y comportamiento del seguro en España*. FUNCAS. CUADERNOS DE INFORMACIÓN ECONOMICA nº 286. Von [https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2022/01/Blasco\\_Manzano\\_Milner.pdf](https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2022/01/Blasco_Manzano_Milner.pdf) abgerufen

FUNCAS (Iratxe Galdeano y Pablo Aumente). (2016). *Retos de las aseguradoras ante una bajada de tipos*. FUNCAS. FUNCAS. Von [https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS\\_CIE/254art07.pdf](https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/254art07.pdf) abgerufen

Fundación Mapfre. (16. 08 2022). *Diccionario de Seguros*. Abgerufen am 16. 08 2022 von <https://www.fundacionmapfre.org/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/gastos-imputables-a-adquisicion/>

FutureFinances.com. (01. 03 2022). Abgerufen am 24. 04 2022 von <https://futurfinances.com/blog/evolucion-del- euribor-de-2000-2009-la/>

Gallo, A. (2014). *The Value of Keeping the Right Customers*. Business Harvard Review. Abgerufen am 17. 04 2022 von <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>

Gimenez, Ó. (10. 3 201). Mutua alienta la guerra de precios en seguros y asume la subida del impuesto a las primas. (edición digital). Abgerufen am 18. 04 2022 von [https://www.elconfidencial.com/empresas/2021-03-10/mutua-madrilena-ips-impuestos-primas-precios\\_2984760/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2021-03-10/mutua-madrilena-ips-impuestos-primas-precios_2984760/)

- Hagerty. (10. 08 2022). <https://www.prnewswire.com/>. Abgerufen am 22. 08 2022 von <https://www.prnewswire.com/news-releases/hagerty-reports-second-quarter-2022-results-301603783.html>
- Hagerty. (14. 05 2022). *Investor.Hagerty.com*. Abgerufen am 14. 05 2022 von <https://investor.hagerty.com/corporate-profile/>
- How Artificial Intelligence Could evolutionize the Insurance Industry. (1. 11 2021). *BizTechMagazine*. Abgerufen am 18. 04 2022 von <https://biztechmagazine.com/article/2021/11/how-artificial-intelligence-could-revolutionize-insurance-industry>
- Huete, L. (16. 08 2022). Abgerufen am 16. 08 2022 von <https://luishuete.com/wp-content/uploads/2018/06/hacer-clientes-oct.pdf>
- Iacobucci, D., Ostrom, A. and Grayson, K. (1995). *Distinguishing Service Quality and Customer Satisfaction: The Voice of the Consumer*. Journal of Consumer Psychology. Von <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1040.2702&rep=rep1&type=pdf> abgerufen
- Idealista. (2021). Fuentes: Instituto Nacional de Estadística (INE) / “Evolución reciente del mercado del alquiler de vivienda en España” del Bando de España / VI Informe ‘Mercado del Alquiler Residencial en España’ elaborado por Servihabitat.
- Iglésies, J. (2022). Tema 20: Cambios en el comportamiento de los clientes. Barcelona: Universidad de Barcelona. Abgerufen am 2022
- III Encuentro Económico-Asegurador. (2019). Futuro económico y tendencias del sector asegurador. Abgerufen am 18. 11 2022 von <https://www.diarioabierto.es/471543/la-mutualidad-de-la-abogacia-avisa-del-riesgo-de-desmutualizacion-del-seguro>
- Inese. (18. febrero 22). Las aseguradoras ganaron un 12,5% menos en 2021. 1. Abgerufen am 18. 4 2022 von <https://www.inese.es/las-aseguradoras-ganaron-un-125-menos-en-2021/>
- Institute, C. R. (2006). *World Insurance Report*.
- Insurance, C. O. (2020). *Informe Covid – 19: Impacto y perspectivas para la industria aseguradora*.
- Jiménez, A. (28. 05 2022). *Aurelio Jimenez*. Von Aurelio Jimenez: <https://aurelijimenez.es/sobre-mi/> abgerufen
- La contratación de seguros crece por impago del alquiler. (01. 08 2021). *El país*. Abgerufen am 28. 04 2022 von <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-08-02/la-contratacion-de-seguros-crece-por-impago-del-alquiler.html>

- Lowenstein, A. (18. 04 2022). *www.marakon.com*. Von *www.marakon.com*:  
<https://www.marakon.com/insights/managing-differentiated-commodities/>  
 abgerufen
- Malagón, P. (12 DE SEPTIEMBRE DE 2019). Así han evolucionado los tipos de interés en los últimos 20 años. *dirigentesdigital.com*. Abgerufen am 17. 4 2021 von <https://dirigentesdigital.com/bolsas-y-mercados/asi-han-evolucionado-los-tipos-de-interes-en-los-ultimos-20-anos-EK1590060>
- Massimo Cavadini, H. o. (02 2022). How Automated Machine Learning is reshaping insurance pricing. (MunichRe, Interviewer) Abgerufen am 04. 06 2022 von <https://www.munichre.com/topics-online/en/digitalisation/how-automated-machine-learning-is-reshaping-insurance-pricing.html#:~:text=Artificial%20intelligence%20is%20changing%20our,opportunities%20for%20underwriting%20and%20pricing>.
- McKinsey. (2013). *Beyond price: The Rise of Customer Centric Marketing In Insurance*.
- McKinsey. (2015). *Cross-industry customer-experience survey*.
- McKinsey. (2016). *From touchpoints to journeys Seeing the world as customers do*. Abgerufen am 18. 4 2022 von <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/from-touchpoints-to-journeys-seeing-the-world-as-customers-do>
- McKinsey. (2016). *The Growth Engine: Superior Customer Experience in Insurance*. Von [https://www.mckinsey.com/~/\\_media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/the%20growth%20engine%20superior%20customer%20experience%20in%20insurance/the\\_growth\\_engine\\_superior\\_customer\\_experience\\_in\\_insurance\\_may\\_2016.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/the%20growth%20engine%20superior%20customer%20experience%20in%20insurance/the_growth_engine_superior_customer_experience_in_insurance_may_2016.pdf) abgerufen
- Media, E. (2019). *Understanding Customer Expectations of Brand Loyalty Programmes*. Abgerufen am 17. 4 2022 von <https://insurance-edge.net/2019/04/04/35-of-consumers-feel-no-loyalty-to-their-insurance-company/>
- Ministerio de Fomento. (2020). Abgerufen am 03. 06 2022 von <https://www.epdata.es/datos/precios-alquiler-ccaa-provincias-ministerio-fomento-graficos/453/espana/106#:~:text=El%20precio%20del%20alquiler%20en,por%20el%20Ministerio%20de%20Fomento>.
- Minsait. (2017). *El sector del seguro, la transformación hacia el risk managemente integral y personalizado. Tendencias del sector asegurador 2017*. Von [https://www.minsait.com/sites/default/files/newsroom\\_documents/informe\\_tendenciasseguros17.pdf](https://www.minsait.com/sites/default/files/newsroom_documents/informe_tendenciasseguros17.pdf) abgerufen

- Nick, P. f. (29. 09 2021). *YouTube*. Von YouTube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=kwyEjo2pmkg> abgerufen
- OESA. (18. 11 2020). Abgerufen am 23. 04 2022 von  
<https://www.observatorioseguroalquiler.com/estudio-soluciones-aseguradoras-para-el-alquiler/>
- OESA. (11 2020). <https://www.observatorioseguroalquiler.com/>. Abgerufen am 23. 04 2022 von <https://www.observatorioseguroalquiler.com/estudio-soluciones-aseguradoras-para-el-alquiler/>
- OESA. (11 2021). *Observatorio del seguro de alquiler*. Abgerufen am 23. 04 2022 von <https://www.observatorioseguroalquiler.com/la-renovacion-del-seguro-de-impago-del-alquiler-cae-un-10/>
- OESA. (1 2022). *Observatorio del seguro de alquiler*. Abgerufen am 04 2022 von El 34 % de los contratos de alquiler firmados en 2021 han incorporado seguro de impago:  
<https://www.observatorioseguroalquiler.com/el-34-de-los-contratos-de-alquiler-firmados-en-2021-han-incorporado-seguro-de-impago/>
- Pensiones, Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. (2020). *Informe 2020*. Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. Von <http://www.dgsfp.mineco.es/es/Publicaciones/DocumentosPublicaciones/Informe%20del%20Sector%202020.pdf> abgerufen
- Pérez Torres, J. (2011). *Fundamentos del Seguro*. UMERSER, SA.
- Pofeldt, E. (2018). *The Million-Dollar, One-Person Business*. Lorena Jones Books.
- Redacción. (2021). Cómo asignar descuentos de forma óptima a los asegurados para retener la cartera de clientes. *SegurosNews*. Abgerufen am 18. 04 2022 von <https://segurosnews.com/news/como-asignar-descuentos-de-forma-optima-a-los-asegurados-para-retener-la-cartera-de-clientes>
- Redacción. (18. 03 2022). Escrivá acusa al seguro de «vivir acomodado en un modelo de márgenes muy grandes». *Seguros News*. Abgerufen am 17. 04 2022 von <https://segurosnews.com/news/escriva-acusa-al-seguro-de-vivir-acomodado-en-un-modelo-de-margenes-muy-grandes>
- Reichheld, F. (1990). Prescription for cutting costs. *Harvard Business Review*. Abgerufen am 18. 4 2022 von <https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>
- Reuters. (18. 08 2021). *Reuters*. Abgerufen am 14. 05 2022 von Reuters:  
<https://www.reuters.com/legal/transactional/auto-insurance-provider-hagerty-go-public-via-3-bln-spac-deal-2021-08-18/>

- Rodriquez, M. M. (2008). *Técnicas de minería de datos para la retención de clientes en el sector asegurador*. (C. N.-E. Mexicanos, Hrsg.) Abgerufen am 18. 04 2022 von [http://matema.ujaen.es/jnavas/web\\_recursos/archivos/weka%20master%20recursos%20naturales/ANIVDELAREV.pdf](http://matema.ujaen.es/jnavas/web_recursos/archivos/weka%20master%20recursos%20naturales/ANIVDELAREV.pdf)
- SegurosNews. (18. febrero 2022). El desplome del 40,8% en el resultado de Autos hizo caer un 12,5% el beneficio neto del sector en 2021. *SegurosNews*, 1. Abgerufen am 2022 von <https://segurosnews.com/news/el-desplome-del-408-en-el-resultado-de-autos-hizo-caer-un-125-el-beneficio-neto-del-sector-en-2021>
- SwissRe. (kein Datum). *Customer Retention. Keeping them engaged an protected*. SwissRe. Abgerufen am 17. 04 2022 von [https://www.swissre.com/dam/jcr:952ecef5-f734-4baa-950c-28908e050fa6/Success+story\\_Retention+Mgmt\\_Australia\\_A4\\_pdf.pdf](https://www.swissre.com/dam/jcr:952ecef5-f734-4baa-950c-28908e050fa6/Success+story_Retention+Mgmt_Australia_A4_pdf.pdf)
- Thompson, B. (2005). *The Loyalty Connection*. Abgerufen am 17. 04 2022 von <https://www.yumpu.com/en/document/read/3481901/the-loyalty-connection-by-bob-thompson-rightnow-technologies>
- UBS Investment Bank. (2019). Big banks and the bigtech, fintech & digibank incursion. What is at stake? Von <https://www.ubs.com/global/en/investment-bank/in-focus/2019/big-bank-and-the-bigtech.html> abgerufen
- Weinberger, D. (2000). *The Cluetrain Manifesto*. Rick Levine.
- Wikipedia. (14. 05 2022). *Wikipedi*. Von Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/McKeel\\_Hagerty](https://en.wikipedia.org/wiki/McKeel_Hagerty) abgerufen
- Wikipedia. (12. 05 2022). *Wikipedia*. Von Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Historic\\_Vehicle\\_Association#Main\\_projects](https://en.wikipedia.org/wiki/Historic_Vehicle_Association#Main_projects) abgerufen



## **Pedro María García Costoya**

Licenciado en Publicidad y RRPP en 2005 por la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra, e IESE PDD en 2018. Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras en 2022 por la Universidad de Barcelona.

Comenzó su trayectoria profesional en agencias de publicidad digital como DoubleYou, trabajando para clientes como P&G (Dodot, Evax), PortAventura, Nike, Atrápalo, Gas Natural y Mahou SanMiguel.

Tras su paso por Delirium, contribuyó al desarrollo de BeRepublic con proyectos de marketing y desarrollo de nuevas líneas de negocio digital con clientes como BancSabadell, Damm, Fontvella, Zurich Klinc o Braun.

Desde 2020 es Responsable de Marketing, Comunicación y Venta Directa de DAS Seguros, aseguradora especialista en los ramos de Defensa Jurídica, Pérdidas Pecuniarias y Asistencia en carretera.



## Anexos

Póliza de seguro de impago de alquiler (DAS Seguros)  
[https://www.das.es/app/uploads/2018/01/DAS-IMPAGO-DE-ALQUILER-\\_condiciones-generales-ESTANDAR.pdf](https://www.das.es/app/uploads/2018/01/DAS-IMPAGO-DE-ALQUILER-_condiciones-generales-ESTANDAR.pdf)