

300

La Digitalización humanizada del Servicio de Atención al cliente en Seguros

Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras



300

La Digitalización humanizada del Servicio de Atención al cliente en Seguros

Impacto del Proyecto de Ley de Servicios de Atención al
cliente

Estudio realizado por: Nagore Gurtubay Coloma
Tutor: Carles Reinón Mateus

**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

Quiero agradecer lo que soy, en primer lugar, a mis padres, por todo el amor que me han dado y aún me dan, por su apoyo incondicional y por sus consejos, cuyo objetivo siempre ha sido protegerme, aunque en ocasiones no les haya hecho caso y después me he arrepentido. Y en segundo lugar, a mi marido y mis hijos, Maya y Kai, porque dan sentido a mi vida, porque hacen que todo merezca la pena, y porque soy feliz a su lado.

Quiero agradecer lo que tengo al Grupo Catalana Occidente por darme la oportunidad de formar parte de su equipo, y en concreto a 3 personas:

- A Riccardo Scotto por ver mi potencial más allá de mi apariencia.
- A Jorge García por retarme cada día y conseguir de mí mucho más de lo que yo misma creía que era capaz de dar.
- A Cristina Peña por darme su confianza y apoyo, por servirme de ejemplo a seguir, y por compartir momentos y risas.

...Hay tantas personas importantes a las que dedicar un agradecimiento que me sabría mal olvidarme de alguno...

Quiero agradecer a todos y cada uno de mis amigos por formar parte de mi vida, y hacerla mejor, y a mis compañeros, que muchos ya son amigos, por ser el mejor equipo del mundo y hacerme sentir orgullosa de formar parte de él.

Me siento agradecida de haber tenido la oportunidad de formar parte de la 20ª Edición del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras por todos los conocimientos adquiridos, que me serán de gran utilidad profesional, y por las maravillosas personas que he tenido la oportunidad de conocer, mis compañeros, los profesores, y en especial, a Mercedes, José Luís y Ferrán...por vuestra dedicación y cariño.

Por último y no por eso menos importante, quiero agradecer a Carlos Reinón, mi tutor de tesis, por su paciencia, por su apoyo, por su calidad como persona, por su tiempo, que sé que no le sobra, y sobre todo, por sus consejos, siempre acertados ¡He disfrutado mucho trabajando contigo Carlos!

Resumen

En el mercado actual donde la estrategia empresarial es Customer Centric, es decir, que toma al cliente como punto de referencia a la hora de llevar a cabo cualquier proceso o acción, el servicio de atención al cliente puede suponer el elemento diferenciador para una Compañía Aseguradora.

En este documento se parte de un análisis real de la situación de los servicios de atención al cliente de las compañías del sector asegurador y de los problemas existentes, y se lanzan propuestas de posibles soluciones a los mismos, apoyándose en una digitalización adaptada al nuevo proyecto de Ley de atención al cliente que surge para proteger los derechos de los consumidores.

Palabras Clave: Digitalización, Personalización, Fidelización, Experiencia cliente, Customer Journey, Omnicanalidad, Análisis de datos, Autoservicio...

Resum

En el mercat actual on l'estratègia empresarial és Customer Centric, és a dir, que presa al client com a punt de referència a l'hora de dur a terme qualsevol procés o acció, el servei d'atenció al client pot suposar l'element diferenciador per a una Companyia Asseguradora.

En aquest document es parteix d'una anàlisi real de la situació dels serveis d'atenció al client de les companyies del sector assegurador i dels problemes existents, i es llancen propostes de possibles solucions a aquests, secundant-se en una digitalització adaptada al nou projecte de llei d'atenció al client que sorgeix per a protegir els drets dels consumidors.

Paraules Clau: Digitalització, Personalització, Fidelització, Experiència client, Customer Journey, Omnicanalitat, Anàlisi de dades, Autoservei...

Summary

In the current market in which business strategies are customer centric, that is, they take the customer as their point of reference when carrying out any process or action, customer services can be a differentiating element in an insurance company. This thesis undertakes an analysis of the current state of customer services in insurance companies and identifies the problems that exist. It then proposes possible solutions to these problems, based on a process of digitalization adapted to the new customer services bill introduced to protect consumer rights.

Keywords: Digitalization, Personalization, Loyalty, Customer Experience, Customer Journey, Omnichannel, Data Analytics, Self-Service.

Índice

1. Introducción.....	9
2. Entorno en el que surge este proyecto de Ley	11
2.1.Experiencias en el sector Bancario	12
2.1.1.Población sénior	13
2.1.2. Población Rural.....	14
3. Proyecto de Ley de Servicios de Atención al Cliente	15
3.1.Puntos básicos de la futura regulación.....	15
3.2.Novedades que supondrá para los servicios de atención al cliente	16
4. La importancia de la Atención al cliente para diferenciarse como Aseguradora.....	19
4.1.El Customer Journey vinculado a los momentos relevantes en la vida de los asegurados	20
4.2.Conocimiento del cliente	22
4.2.1.Recogida de datos	23
4.2.2.Nuevas tecnologías para el análisis de datos.....	24
4.3.¿Cómo responder a las expectativas de los clientes?	25
4.3.1.Personalización	25
4.3.2.Resolución inmediata y sin complicaciones.....	26
4.3.3.Autoservicio (robotización) vs. Contacto humano.....	26
4.4.Nuevas figuras y perfiles para los nuevos modelos de atención al cliente	27
4.5.Avances Tecnológicos para Mejorar el servicio de atención al Cliente	28
4.5.1.Inteligencia Artificial	28
4.5.2.Video comunicación	29
4.5.3.Mensajería en tiempo real	29
4.5.4.Experiencia Omnicanal.....	30
4.5.5.Chatbots, ayudando a clientes	30
4.5.6.Blockchain	30
5. Puntos de conflicto entre digitalización y Atención al cliente	31
5.1.¿Qué es la Brecha Digital?.....	31
5.2.Uso de la tecnología en los hogares españoles	32

6.	Los contactos de los clientes con el servicio de atención al cliente de las Aseguradoras	35
6.1.	Análisis de la encuesta realizada a clientes	35
6.2.	Conclusiones de la encuesta	39
6.3.	Análisis de la situación actual del servicio de atención telefónica de una compañía aseguradora	40
6.4.	Concreción del reto	44
7.	Propuestas de digitalización del servicio de atención al cliente adaptadas al nuevo proyecto de Ley.	47
7.1.	Autoservicio accesible y sencillo	47
7.1.1.	Ejemplo: My Axa	52
7.2.	Digitalización compatible con la 3ª y 4ª edad	53
7.2.1.	Ejemplo: App BBVA visión simplificada	56
7.3.	Aumentar el volumen y la calidad de los contactos con los clientes	57
7.4.	Fidelizar al cliente	58
7.4.1.	Ejemplo: Mapfre TeCuidamos	59
7.5.	Servicio de atención al cliente sin esperas	60
7.6.	Servicio de atención al cliente de calidad	61
7.7.	Mensajería instantánea	63
7.7.1.	Ejemplo: Whastapp de Allianz	65
7.8.	Aprovechamiento de otras herramientas de la digitalización	65
7.8.1.	Ejemplo: EME, el asistente virtual de Mutua Madrileña	66
7.9.	Gestión de las reclamaciones	67
7.10.	Embajadores de la marca	69
7.10.1.	Empresas que triunfaron gracias a sus embajadores	71
7.11.	Plan de Acción	72
8.	Conclusiones	75
9.	Bibliografía	77

La Digitalización humanizada del Servicio de Atención al cliente en Seguros

1. Introducción

Todas las empresas están trabajando en la digitalización, y este proceso se ha puesto todavía más en auge desde que entró el coronavirus en nuestras vidas, sobre todo en lo referente a la atención al cliente.

La experiencia de cliente es cada vez menos física y más digital, el usuario es ubicuo y los negocios son phygital: según el caso, predomina lo físico, lo digital o ambos de manera simultánea.

La experiencia de cliente sólo se entiende con un consumidor digitalizado: apps, wearables, smartwatches, y por supuesto, el teléfono inteligente como eje de la relación y la experiencia.

Desde hace tiempo que no estamos en tiempo de cambios, sino en un cambio de tiempos. La digitalización es la exigencia del momento. La transformación, ese mantra tan oído, no es cuestión voluntaria sino de supervivencia.

Comienzan a aparecer asistentes virtuales humanos, gestores comerciales y profesionales que brindan sus servicios con apoyo audiovisual a través de internet, a medio plazo será una realidad cotidiana en el sector servicios. El cliente demanda comunicación directa en tiempo real proporcionando comodidades, facilidades y disfrute a las personas, siempre eficaz. Que sea humana es otra cosa.

En medio de este proceso, el pasado mes de noviembre de 2021 fue aprobado el Proyecto de Ley de servicios de Atención al Cliente, que obliga a empresas de servicios básicos de interés general, como agua, energía, transporte, servicios de telefonía o financieros, a adaptar su proceso de digitalización.

¿Cómo digitalizar el servicio de atención al cliente de las entidades aseguradoras cumpliendo con las directrices del nuevo proyecto de Ley respondiendo a las necesidades de los clientes y maximizando la eficiencia del servicio?

El objetivo de esta tesis es dar respuesta a este reto analizando los hábitos de los clientes, y los motivos y canales de contacto preferidos para dar la mejor respuesta de acuerdo a sus necesidades/expectativas con la ayuda de la digitalización, pero bajo el paraguas del este nuevo Proyecto de Ley.

Para el análisis de la situación y los problemas/necesidades existentes, se han empleado datos reales de usuarios de seguros, y de clientes del Grupo Catalana Occidente.

2. Entorno en el que surge este proyecto de Ley

Entorno Social:

- La pandemia del COVID-19 ha provocado un acelerado cambio de hábitos en la población, acelerando las compras online, las gestiones vía digital y aumentando la intención de compra de Seguros del ramo de Salud, Vida y Decesos
- El envejecimiento de la población: En España, el número de personas mayores de 65 años se ha duplicado en menos de tres décadas, y según proyecciones del INE, llegará a suponer más de un 30% de la población total en torno al año 2050.
- El incremento de las expectativas de los clientes derivados de la experiencia de usuario y personalización en plataformas como de Amazon, Zara y Netflix, por ejemplo.

Figura 1: Personalización de contenidos.



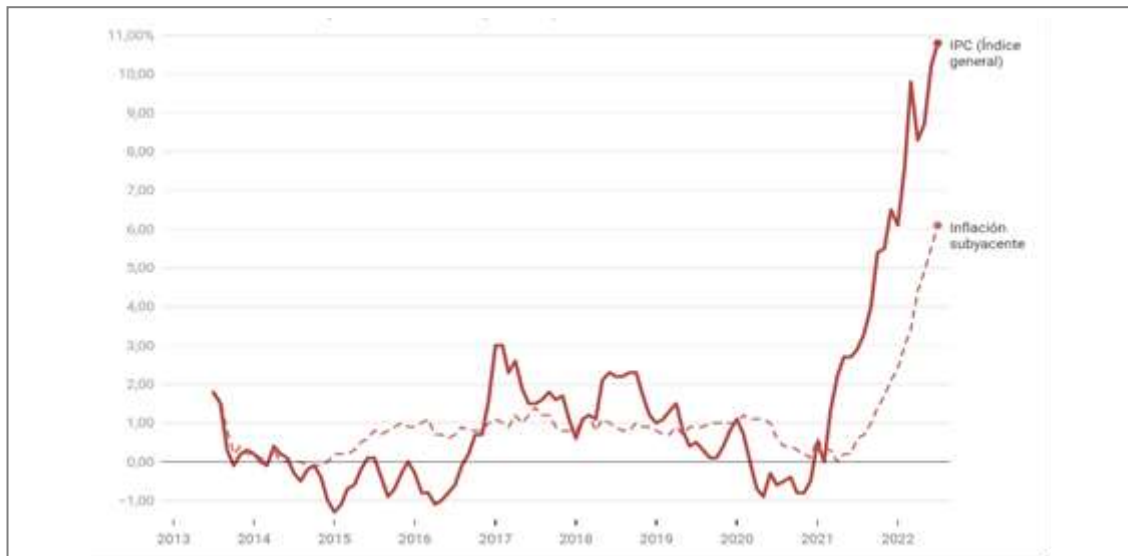
Fuente: Blog Luiza Perez (Rockcontent)

Entorno económico:

- La guerra entre Rusia y Ucrania retrasará la recuperación económica que había comenzado a experimentar España tras la brutal caída sufrida en 2020 por la pandemia, del 10,8%. En 2021 la actividad se reanudó a pesar de las restricciones y la economía española creció un 5%.
- El incremento de los precios de las materias primas y de la energía ha provocado un incremento de los precios en el mercado.
- Crecimiento de la Inflación y su afectación a las pensiones de jubilación.

2.1. Experiencias en el sector Bancario

Gráfico 1: Evolución de la Inflación durante los últimos diez años.



Fuente: INE.

- El Incremento de los tipos de interés provocará el encareciendo de los créditos y hará más atractivo el ahorro. Si las hipotecas son más 'caras' y los depósitos comienzan a ofrecer una remuneración, los agentes (familias, empresas...) tendrán un mayor incentivo para dejar de endeudarse y comenzar a ahorrar.

Entorno tecnológico:

- La digitalización requiere importantes inversiones de las entidades en omnicanalidad.
- Los avances en analítica de datos representan una ventaja para las compañías con modelos de relación más directos con sus clientes.
- El IoT y las apps digitales transformarán las propuestas de valor aseguradoras y la experiencia de los clientes
- En los últimos 2 años se ha extendido la implantación de asistentes conversacionales para automatizar la atención al cliente permitiendo reducir los recursos destinados para ello.

Entorno legal:

- Incremento de la regulación y supervisión que implica mayores sanciones y costes para las entidades, especialmente en protección de datos de clientes.
- El pasado 2 de marzo entró en vigor la Ley 4/2022 de 25 de febrero de protección de los consumidores y usuarios frente a situaciones de vulnerabilidad social y económica, por la que se modifica la Ley general para

la defensa de los consumidores y usuarios y otras leyes complementarias.

El coronavirus ha acelerado la transformación en la relación que mantienen las organizaciones con los usuarios. Los mecanismos urgentes y novedosos puestos en marcha para que los clientes pudieran seguir realizando sus gestiones, dispararon las dudas y por lo tanto las consultas y las reclamaciones.

En este sentido, cabe destacar el caso del sector bancario, por el impacto que estos cambios supusieron para la población.

Algunas de las reclamaciones que recibe el Banco de España de las entidades bancarias son debido a que se están cerrando muchas oficinas, o porque que el horario de las que permanecen abiertas es limitado y hay que pedir cita previa por teléfono, resultando, en ocasiones, complicado ser atendido. También hay reclamaciones porque algunos cajeros son complicados de usar, y no hay nadie que les resuelva las dudas.

Ante esta situación el Gobierno solicitó al sector bancario medidas para responder a las demandas de las asociaciones de mayores y para garantizar que los ciudadanos recibieran un trato personal, humano y de calidad en sus relaciones con los bancos y cajas.

Estas Medidas quedaron recogidas en la actualización del 'Protocolo Estratégico para Reforzar el Compromiso Social y Sostenible de la Banca', firmado el 23 de julio de 2021.

Dado que este problema no es exclusivo de los bancos, semanas después se firmaría por el Consejo de Ministros el Proyecto de Ley de Servicios de Atención al Cliente.

2.1.1. Población sénior

La mayoría del capital depositado en entidades bancarias corresponde a personas mayores de 65 años.

Cuadro 1: Riqueza neta de los hogares españoles según la edad de la persona principal

Edad persona principal	Nº de Hogares	% de Hogares	Riqueza Neta (mill. € 2017)	Rza. neta media (miles € 2017)	% Riqueza neta
<35	1.403.933	7,60%	66.406,0	47,3	1,42%
35 a 44	3.749.978	20,30%	509.997,1	136	10,91%
45 a 54	4.174.853	22,60%	999.042,3	239,3	21,37%
55 a 64	3.528.305	19,10%	1.117.061,3	316,6	23,90%
65 a 74	2.918.702	15,80%	1.076.125,6	368,7	23,02%
75 y más	2.697.029	14,60%	905.662,3	335,8	19,38%
Total Hogares	18.472.800,0	100,00%	4.674.294,5	253,0	100,00%

Fuente: Banco de España e INE

Sin embargo, ha hecho falta que un hombre de 78 años se hartara y se pusiera a recoger firmas para reclamar una atención más humana para este grupo de edad.

Con su campaña “Soy mayor, no idiota” su impulsor, Carlos San Juan, ha creado concienciación sobre la atención a los clientes sénior en el sector de la banca, al que el Gobierno urge ahora a tomar medidas a corto plazo para evitar la exclusión financiera de los ciudadanos mayores.

Figura 2: Campaña “Soy mayor, no idiota”.



Fuente: Expansión

El mensaje de la mayoría de personas mayores en este sentido es tajante: “No consigo que me atiendan”, o “Cuando llamo a atención al cliente, me responde una máquina, y no me entiende”. Y la afirmación más preocupante es la siguiente: “Yo nunca he sido inútil, pero ahora así me siento”, ya que no solo se está desatendiendo a este colectivo, sino que se está impactando negativamente en sus emociones.

2.1.2. Población Rural

La pandemia de coronavirus y la implantación masiva del teletrabajo han motivado a un gran número de profesionales ubicados hasta entonces en núcleos urbanos a contemplar la posibilidad de irse a vivir a un pueblo. Viviendas más económicas, mayor contacto con la naturaleza, un ritmo de vida más tranquilo... las ventajas eran evidentes. En el otro lado de la balanza... los retos a los que se enfrentan día a día los habitantes del medio rural.

Las personas que viven en zonas rurales no quieren ni más ni menos que lo mismo que el resto de la población: acceder a los servicios que precisan en cada momento y recibir la atención y los cuidados que necesitan.

Las necesidades son similares, sí, pero la facilidad para satisfacerlas no es la misma. Este reto se convierte en una gran oportunidad para las empresas de cara a la atracción y fidelización de clientes en estas áreas.

3. Proyecto de Ley de Servicios de Atención al Cliente

El pasado 16 de noviembre de 2021 fue aprobado, por el Consejo de Ministros, el Proyecto de Ley de Servicios de Atención al Cliente cuyo objetivo fundamental es paliar las deficiencias detectadas en la prestación de este tipo de servicios por parte de las grandes empresas y mejorar así la protección de los consumidores para garantizar sus derechos.

El 22 de mayo fue aprobado por el consejo de ministros en segunda vuelta este anteproyecto de Ley con el objetivo de mejorar los plazos de consulta y la resolución de incidencias del consumidor.

Esta nueva normativa, para cuya tramitación parlamentaria se ha solicitado procedimiento de urgencia, persigue garantizar los derechos básicos de los consumidores y establecer unos parámetros mínimos de calidad que deberán cumplir los servicios de atención al cliente de las empresas de los sectores de servicios de suministros de agua, gas y electricidad, servicios de transporte de viajeros, servicios postales, medios audiovisuales de acceso condicional y servicios de comunicaciones electrónicas. Las empresas deberán disponer de un servicio eficaz para facilitar información, atender y resolver las quejas.

Con esta nueva Ley, se consolidan puntos que ya se habían considerado anteriormente: mayor personalización e inclusión.

Esta Ley supone una nueva oportunidad para las empresas que quieran fidelizar a los clientes. Para ello, las compañías deberán apostar por una plataforma basada en tecnología avanzada y automatizada, que permita reducir al máximo los tiempos de espera, que aporte información y datos previamente para que la derivación instantánea al agente sea un éxito, y que contribuya a ofrecer un servicio omnicanal que se adapte a la necesidad de cada cliente.

3.1. Puntos básicos de la futura regulación

- La puesta a disposición de los clientes de un servicio de atención telefónica personalizado y un número de teléfono, ambos gratuitos, para atender sus quejas y reclamaciones, así como cualquier incidencia contractual.
- Se prohíbe la utilización de números de tarificación adicional como medio de comunicación con los clientes, ya sea vía telefónica, mediante mensajes de texto u otros análogos. En ningún caso el servicio de atención al cliente proporcionará ingresos adicionales a la empresa prestadora del servicio a costa del cliente. Tampoco se podrá aprovechar la formulación de reclamaciones para ofrecer otros productos al cliente.

- Las empresas tendrán un sistema de gestión unitario o centralizado, de modo que se garantice la constancia de las quejas, reclamaciones e incidencias presentadas y se facilite el seguimiento de su tramitación.
- Se establecerá un plazo máximo de un mes para resolver quejas, reclamaciones y otras incidencias contractuales.
- El tiempo máximo de espera para el usuario desde la recepción de la llamada en el servicio de atención al cliente no podrá superar un minuto para más del 90 por 100 de las llamadas realizadas al servicio de atención al cliente.
- El horario de atención al cliente se ajustará a las características del servicio prestado. Para servicios de carácter básico, como el servicio telefónico, el suministro eléctrico, de gas o de agua, el servicio deberá estar disponible 24 horas al día, 365 días al año, para la formulación de incidencias relativas a la continuidad del servicio.
- Las empresas deberán informar a los usuarios de las incidencias contractuales que afecten gravemente a la prestación del servicio o a su continuidad, una vez tengan conocimiento de la misma y sin necesidad de que el usuario la requiera expresamente.
- La norma supondrá un ahorro importante de tiempo y dinero para los consumidores.

3.2. Novedades que supondrá para los servicios de atención al cliente

1ª. Sólo las grandes empresas y las prestadoras de servicios básicos estarán obligadas a articular un servicio de atención al cliente conforme a las exigencias de la nueva Ley. Las compañías que deberán adaptarse a esta nueva regulación serán todas aquellas consideradas como «grandes empresas», es decir, con más de doscientos cincuenta trabajadores, con un negocio anual de más de cincuenta millones de euros, o con un balance de negocios superior a cuarenta y tres millones de euros.

No obstante, esto se excepciona en el caso de empresas que presten servicios básicos de interés general, que en todo caso deberán ofrecer un servicio de atención conforme a los requerimientos de la Ley. Se menciona expresamente como servicios básicos de interés general los suministros de agua y energía, los servicios de transporte, servicios postales, servicios telefónicos, servicios de comunicaciones electrónicas, servicios financieros y servicios prestados a través de medios audiovisuales de acceso condicional mediante pago.

Con carácter general, la legislación vigente no impone diferentes obligaciones a las empresas según su tamaño, limitándose a exigir la habilitación de meca-

nismos que permitan al usuario reclamar con eficacia (cfr. art. 21 TRLGDC). El Ministerio justifica su decisión en la conveniencia de crisis económica pos pandémica.

2ª. Atención especial a personas con discapacidad auditiva. Los servicios de atención al cliente deberán ser accesibles para todos. En particular, en el supuesto de personas con discapacidad, el canal telefónico deberá complementarse, a elección de la persona con discapacidad, con un sistema alternativo de mensajería escrita instantánea por aplicación de dispositivo móvil de uso generalizado o bien con un sistema de video interpretación en lengua de signos.

3ª. Límites a los tiempos de espera. La Ley establece el límite de espera máximo para que un cliente sea atendido en 3 min, y prohíbe la derivación desde un teléfono gratuito a números que impliquen un coste adicional para el cliente (prohibición esta última que ya reza en el artículo 21.2 de la vigente Ley de consumidores).

4ª. Horario de atención. Con carácter general, el horario del servicio se ajustará al horario comercial de la empresa, salvo para los servicios básicos de interés general, que deberán habilitar un servicio 24 horas para atender «incidencias» del servicio.

5ª. Queda prohibida la utilización exclusiva de sistemas robotizados de atención al cliente y, si un consumidor solicita ser atendido por una persona, las empresas tendrán que satisfacer esa demanda.

6ª. Grabación de la conversación telefónica y disponibilidad de la grabación. Si la queja o reclamación se presenta por vía telefónica, la empresa grabará la llamada e informará del medio para acceder a ella en el justificante que se remita.

7ª. Presentación de la reclamación. Las empresas estarán obligadas a permitir la presentación de reclamaciones, quejas, incidencias o consultas y la recepción de la comunicación de su resolución, al menos, por el mismo medio por el que se inició la compra.

8ª. Tratamiento de la reclamación. Las respuestas al cliente deberán estar debidamente motivadas y en ningún caso podrán ser cerradas por caducidad o prescripción no imputable a la clientela.

Respecto a los tiempos de resolución de reclamaciones del cliente, se pasará de los 30 días hábiles actuales a 15 con el objetivo de agilizar los servicios. Además, la interposición de una reclamación impedirá la suspensión del servicio si la cauda de ésta y su suspensión coinciden.

9ª. Obligación de la empresa de informar sobre las consecuencias de las incidencias graves de la prestación del servicio. Si la incidencia afecta gravemente a la prestación del servicio o a su continuidad (por ejemplo, interrupción del suministro eléctrico o del servicio de conexión a Internet), la empresa deberá informar de motu propio (sin que el cliente lo haya solicitado) de los derechos e indemnizaciones que procedan.

10ª. Obligación de las empresas de formar adecuadamente al personal de atención.

11ª. Intervención de un supervisor, si el consumidor lo solicita. Según la información procedente del Ministerio, en la futura Ley, en caso de insatisfacción con la atención recibida, el consumidor podrá solicitar que se transfiera la comunicación a una persona física supervisora, que deberá atenderle en el transcurso de esa misma comunicación.

12ª. Servicio sometido a auditoria anual. La futura norma reconocerá el derecho de los consumidores a obtener por parte del prestador de bienes y servicios una atención gratuita, eficaz, accesible, inclusiva, no discriminatoria y evaluable.

La nota informativa difundida por el Ministerio dice textualmente que «la nueva Ley abrirá la puerta a sistemas que permitan definir el grado de satisfacción de la clientela y sus datos serán públicos». Se exigirá que las encuestas de satisfacción se realicen con posterioridad a la resolución de la consulta, queja, reclamación o incidencia. La evaluación de la atención contará con una auditoría anual, por parte de una compañía debidamente acreditada. Presuponemos que lo que hará la Ley será imponer estos sistemas que permitan medir el grado de satisfacción de la clientela, pues ya, en la actualidad, nada obsta a que las empresas, libremente, decidan la implantación de estos sistemas de control de calidad. Incluso, la legislación vigente obliga a las Administraciones Públicas a fomentar un elevado nivel de la calidad de los servicios impulsando a los prestadores de servicios para que aseguren de forma voluntaria la calidad de tales servicios por medio, entre otros, de la evaluación o certificación de sus actividades por organismos independientes, así como de la elaboración de sus propias cartas de calidad o la participación en cartas o etiquetas de calidad elaboradas por organizaciones empresariales o profesionales a nivel comunitario (art. 20 Ley 17/2009, de libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio).

Se prevé que toda la documentación permita la inspección por los servicios de la Administración. De momento, ni se tiene noticia de baremos que permitan valorar las auditorías, ni de las eventuales consecuencias de auditorías negativas.

13ª. Colaboración «obligatoria» con las asociaciones de consumidores y usuarios más representativas. Por último, las empresas incluidas en el ámbito de aplicación de esta Ley deberán colaborar con las asociaciones de consumidores y usuarios más representativas, en relación con los servicios de atención al cliente y el mantenimiento de su calidad y eficacia. Por el momento, nada dice la norma sobre cuáles serán los instrumentos de colaboración.

14ª. El canal de atención al cliente está específicamente para atender al cliente y no para realizar nuevos contratos». En este sentido, el tema del *cross selling* o el *up selling* quedaría prohibido.

4. La importancia de la Atención al cliente para diferenciarse como Aseguradora.

Hay diferentes modelos de aseguradoras, algunas se comercializan a través de la banca, otras a través de mediadores o corredores y otras, de manera directa, pero todas ellas tienen a disposición de sus clientes un servicio de Atención donde poder contactar para realizar consultas, gestiones o poner una queja.

La diferencia entre una buena y una mala aseguradora, a parte de la calidad de sus productos (calidad = que cubran muchas cosas), es que actúe con buenos profesionales (talleres, operarios, peritos y abogados) y tenga un buen servicio de atención al cliente.

En la transformación sin precedentes que están abordando las compañías aseguradoras, la experiencia de cliente se ha convertido en una palanca generadora de valor y posicionamiento.

El servicio de atención al cliente juega un papel protagonista en la consecución de esta experiencia de cliente diferencial, siendo casi exclusivamente en los puntos de interacción con el cliente donde se puede modelar y mejorar la experiencia del mismo. Así, una buena experiencia de cliente tiene un impacto directo en los resultados de negocio. (Por ejemplo, las llamadas comerciales después de una buena gestión en la prestación tienen una ratio de conversión hasta 5 veces mayor que una llamada comercial a puerta fría).

Para conseguir que el Servicio de atención al cliente realmente aporte valor al cliente, el modelo tradicional de atención debe transformarse hasta un nuevo nivel, donde se establezca una relación con el cliente desde la que poder ofrecerle un servicio diferencial, y esto requiere:

- Conocer los momentos vitales y emociones del cliente para identificar, e incluso crear, puntos de contacto más allá de los tradicionales y en los que la receptividad del cliente es superior a la habitual.
- Gestionar el servicio asociado a esos momentos clave de manera proactiva, personalizada, e inmediata, de acuerdo a las expectativas del cliente. Estas expectativas responden incluso a experiencias con otros servicios diferentes al de una aseguradora.
- Contar con equipo capaz de transformar el servicio de forma resolutiva, empática y de acuerdo a los estándares de la compañía.

Para ser capaces de establecer esta relación con el cliente, en la que se creen y aprovechen los momentos de relevancia para el cliente, se alcance el grado de personalización e inmediatez exigido, y se preste un servicio al cliente de un modo diferencial, las aseguradoras deben aprovechar las capacidades tecnológicas y digitales disponibles.

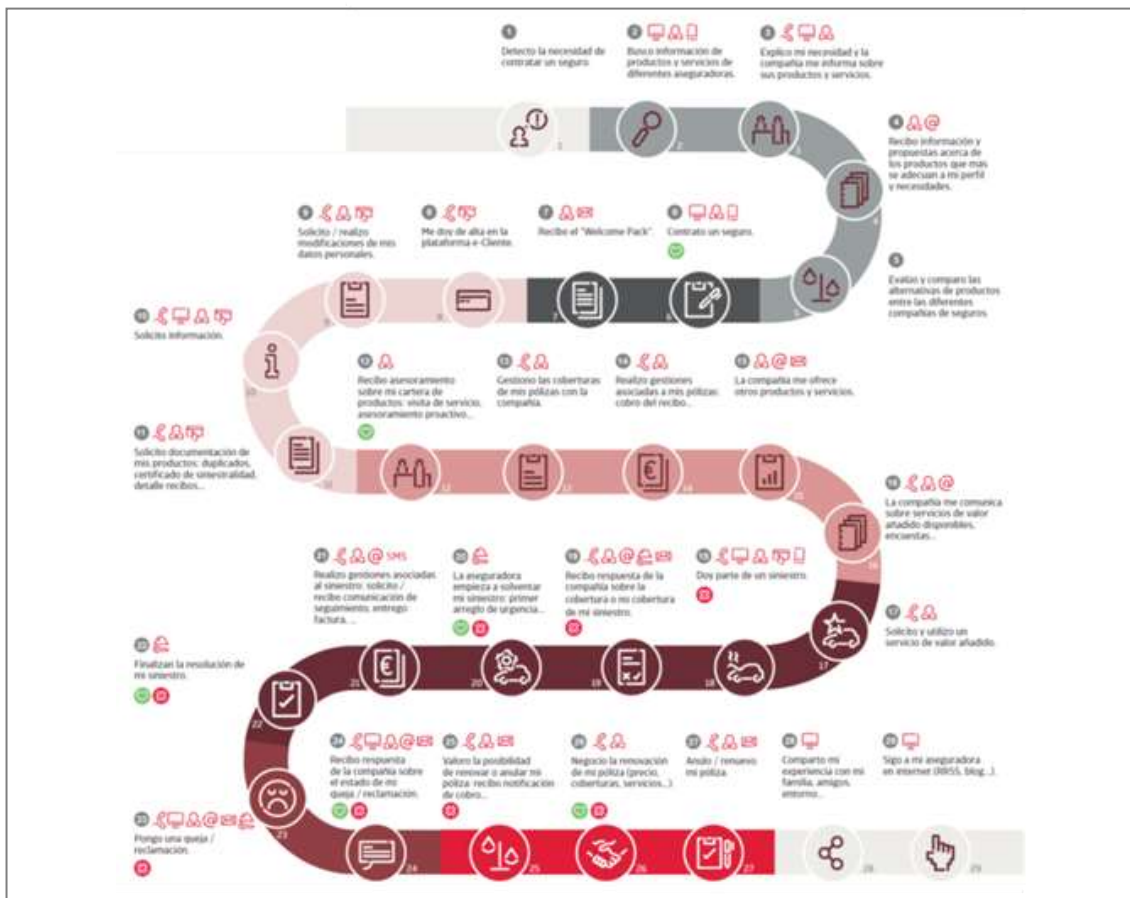
4.1. El Customer Journey vinculado a los momentos relevantes en la vida de los asegurados

Una vez que las aseguradoras ya han colocado al cliente en el centro de sus estrategias, es necesario ir un paso más allá en la gestión y el servicio al cliente, siendo preciso generar una relación con éste basada en el entendimiento de su experiencia.

Hasta la fecha, las interacciones de las aseguradoras con sus clientes se han caracterizado por ser esporádicas y únicamente en los puntos de dolor, como son el pago en la contratación o renovación, o bien en el momento de un siniestro, frente a otros sectores en los que se tiene una relación más frecuente con el cliente. Por ello, es vital para las aseguradoras cuidar al máximo los pocos contactos que se tengan con el cliente, e incluso intentar, de forma proactiva, crear nuevos momentos de contacto para mejorar la percepción del cliente.

La experiencia del cliente no debe entenderse como un conjunto de contactos puntuales y aislados a gestionar, sino como una experiencia que fluye de manera natural, adoptando la forma más adecuada en función del momento concreto, de las necesidades y de las características del cliente.

Figura 3: Customer Journey



Fuente: Grupo Catalana Occidente

El Customer Journey ya no puede entenderse como un proceso de fases secuenciales y ordenadas, ni puede limitarse a los puntos de contacto tradiciona-

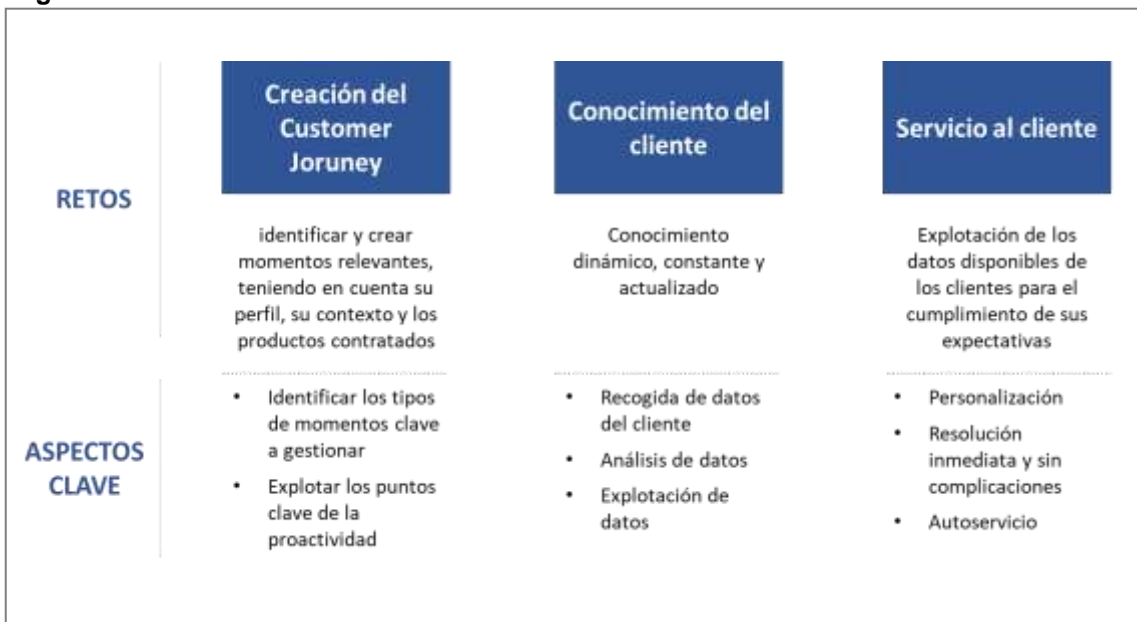
les en los que la gestión de la compañía era de manera reactiva. Las aseguradoras deben identificar y crear momentos relevantes para cada cliente, teniendo en cuenta su perfil, su contexto y los productos contratados, y gestionarlos de manera proactiva.

Estos momentos relevantes van más allá de los momentos clave de trascendencia económica. Son momentos con connotaciones emocionales que están unidos a momentos vitales de la vida del cliente o a sus aficiones y en los que está más receptivo de lo habitual.

Cada contacto influirá en la percepción que ese cliente tenga con respecto a su compañía aseguradora, por eso es tam importante aprender de todos estos contactos, guardar los datos y preveer posibles contactos futuros para estar preparado.

El servicio al cliente debe concebirse como una experiencia que abarque y gestione todos los momentos relevantes en la vida de los asegurados.

Figura 4: Nuevos retos en el Servicio de atención al cliente



Fuente: Minsait

Existen 2 tipos de momentos clave a gestionar:

- **Tradicional**: momentos de trascendencia económica y prestacional propios de la relación con una aseguradora (contratación, utilización o renovación)
- **Emocional**: situaciones de la vida del cliente relacionadas con hitos personales, aficiones o imprevistos que pueden ocurrir al cliente, en los que el servicio o ayuda de una aseguradora está fuera de las coberturas contratadas, pero cuyo aprovechamiento puede generar un vínculo diferencial y no debe dejarse al azar.

Para prever estos futuros contactos, puede ser útil tener presente el customer journey, que engloba todas las fases por las que pasa una persona desde que identifica que tiene una necesidad hasta que adquiere un producto o servicio para solucionarla. La traducción literal del concepto sería algo parecido a “viaje del cliente”.

Estas interacciones son lo que se conoce como puntos de contacto o touchpoints, y en conjunto forman este customer journey que acabamos de explicar.

Definir y mapear este viaje del consumidor permite entender todo el proceso de compra, cuáles son las necesidades en todo momento del buyer persona, cómo investiga y qué tipo de información necesita en cada fase para poder avanzar.

El customer journey nos permite entender por qué fases va pasando el cliente, y esto es vital para diseñar las comunicaciones y acciones necesarias en un plan de inbound marketing.

Existen multitud de motivos por los que el cliente puede ponerse en contacto con su compañía de seguros, pero hay algunos que son clave y donde la compañía debe poner especial cuidado, son los denominados “momentos de la verdad”:

1. Contratación del seguro
2. Asesoramiento sobre la cartera de productos del cliente
3. Comunicación de un siniestro
4. Resolución del siniestro por parte de la compañía
5. Interponer una queja o reclamación
6. Vencimiento/Renovación póliza

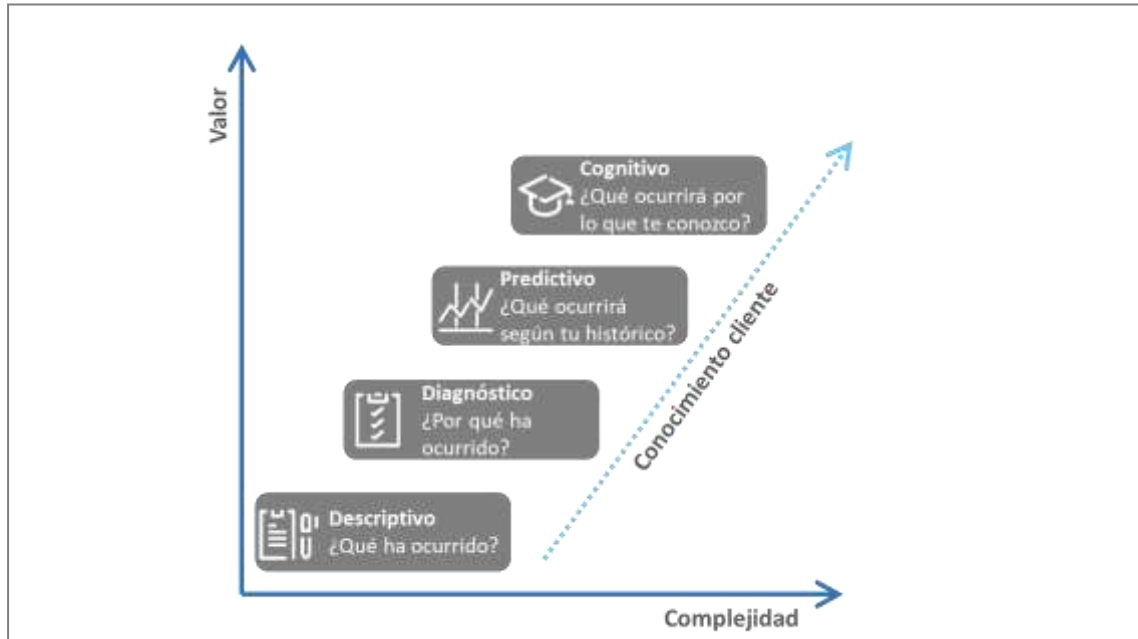
Hay que hacer bien la gestión siempre, pero especialmente en estos touch points del customer journey.

4.2. Conocimiento del cliente

Cualquier acción de gestión de cliente deben basarse en un conocimiento profundo del mismo.

Este conocimiento tendrá distintos niveles de madurez en cada compañía en función de las necesidades, capacidades y objetivos de ésta. Esta madurez se podrá ir adquiriendo gradualmente al introducir mayor complejidad en los modelos de análisis de la información.

Figura 5: Conocimiento del cliente



Fuente: Minsait

Para conocer a los clientes, es fundamental enriquecer y actualizar constantemente la información disponible de los clientes en un ciclo continuo de recogida, análisis y explotación de los datos.

Figura 6: Ciclo conocimiento del cliente



Fuente: Minsait

4.2.1. Recogida de datos

La información del cliente que tradicionalmente manejan las aseguradoras (interacciones/transacciones) se almacena en los sistemas desde los que se gestiona el trámite, sin que habitualmente llegue a consolidarse dicha información.

El 80% del almacenamiento de datos en las organizaciones, en forma por ejemplo de conversaciones y correos electrónicos, no se está explotando.

La información de los clientes es la base sobre la que construir un servicio de atención al cliente personalizado, inmediato y sencillo, que aporte valor al cliente.

La información sobre el cliente se puede adquirir de dos formas distintas: recogida internamente o adquiriéndola de terceros en el mercado (por ejemplo, información censal).

Existen múltiples fuentes de información cualificada complementaria:

- **Identidad social:** Los usuarios de redes sociales, foros, blogs o incluso páginas personales, comparten en ellas mucha información acerca de sus gustos, intereses, opiniones y circunstancias. El gran reto a la hora de explotar esta fuente es el asociar la identidad digital (usuario) con la persona (asegurado).
- **Smart everything:** Además de sus gustos y opiniones, hoy en día es posible conocer al detalle el comportamiento de las personas gracias al Internet of Things.
- **Información del propio asegurado:** La tercera, y muchas veces obviada fuente de información, es directamente la interacción con el asegurado.

Los datos deben transformarse en información útil y conocimiento descriptivo y predictivo. Deben analizarse para obtener, en tiempo real, la inteligencia necesaria para una correcta y ágil gestión del cliente.

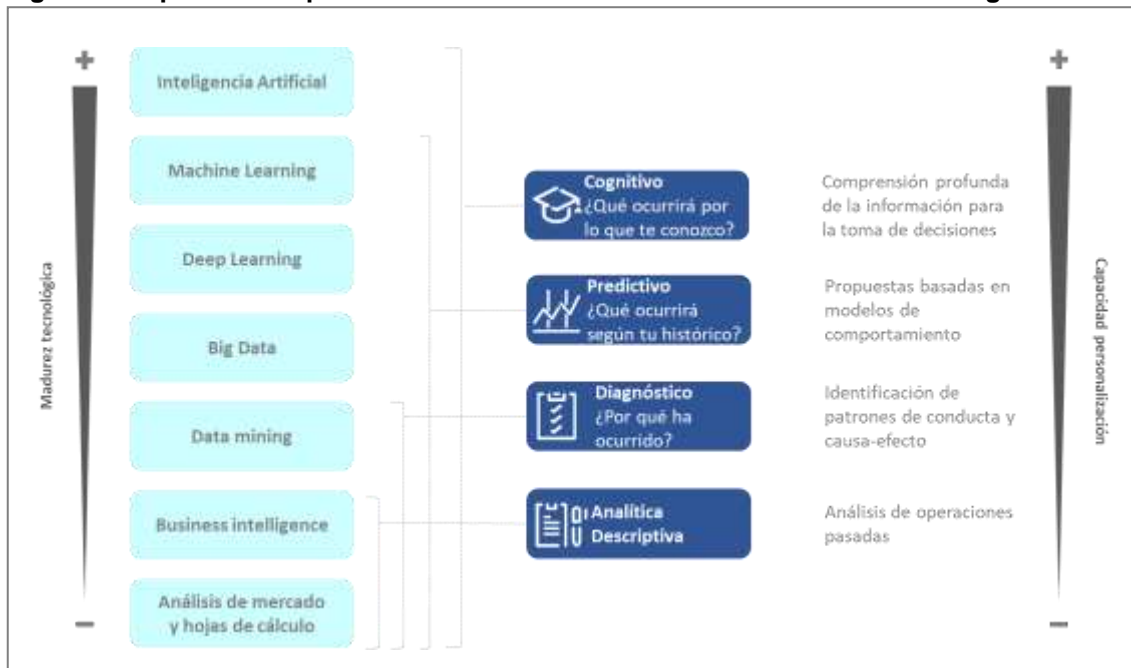
4.2.2. Nuevas tecnologías para el análisis de datos

El **machine learning**, incluso el **deep learning**, permiten a las aseguradoras ir más allá: los algoritmos pueden encontrar información reveladora en fuentes de datos no estructuradas, obteniendo respuestas a preguntas que ni siquiera se habían formulado, permitiendo una personalización a niveles sin precedentes.

La **Inteligencia Artificial**, dan un giro completo al trabajo de los actuarios.

La Inteligencia Artificial, en combinación con los datos del Smart Everything, juega un papel predictivo: permite no sólo evaluar el riesgo, sino reducirlo de manera real. Así, por ejemplo, las aseguradoras disponen de la información relativa al vehículo de sus clientes (marca, modelo, kilómetros, etc), ¿por qué no avisar de posibles incidencias de forma preventiva?

Figura 7: Capacidad de personalización de las distintas herramientas tecnológicas



Fuente: Minsait

Una vez analizados los datos, se deben hacer llegar a los sistemas del Servicio de Atención al cliente en un formato “ready to use”, en forma de acciones concretas que deben llevarse a cabo con cada cliente.

4.3. ¿Cómo responder a las expectativas de los clientes?

Las expectativas de los clientes responden fundamentalmente a dos características:

- La atención personalizada (acorde no sólo a su perfil, sino también a su circunstancia concreta).
- La atención inmediata, resolviendo cualquier cuestión de forma sencilla y en un único contacto.

El cliente debe poder elegir entre un contacto humano o autoservicio, siendo en ambos casos clave, la personalización e inmediatez de la atención.

4.3.1. Personalización

El consumidor actual demanda personalización a nivel individuo. El uso de plataformas como Netflix, spotify o Amazon han provocado que los clientes demanden este funcionamiento en el resto de servicios contratados.

Esta personalización máxima, no es viable sin el apoyo de la tecnología.

Gracias a la inteligencia artificial podemos explotar los datos de cada cliente, personalizando las interacciones a nivel individuo, por distintos canales, de

manera masiva, e incluso ir modelándolo en tiempo real en función del avance de la interacción.

Dadas las particularidades del sector asegurador, esta personalización debe hacerse, no sólo en base al producto/servicio acorde a cada cliente, sino también, a su circunstancia: en base a la empatía.

Más allá del entendimiento de cuándo es el momento propicio para un contacto proactivo, la personalización empática consiste en detectar el estado de ánimo y emociones del cliente durante el contacto, e ir adaptando el hilo de la interacción a los mismos. Esta empatía, hasta la fecha, se conseguía únicamente en la interacción con agentes humanos, pero se está desarrollando en las interacciones robotizadas.

En este sentido, por medio del procesamiento del lenguaje natural, el objetivo de la evolución de los chatBOTS, es entender a los interlocutores y expresarse en función de la persona con la que se está comunicando.

4.3.2. Resolución inmediata y sin complicaciones

Los asegurados buscan soluciones rápidas y sencillas. Quieren poder resolver la gestión en un único contacto y les frustra la gran cantidad de datos que tienen que facilitar, en muchas ocasiones, repetidas veces, hasta que se resuelve su gestión. Esto es especialmente importante en situaciones más sensibles, en las que el asegurado o beneficiario necesita tranquilidad y que le reconforten. En esos momentos, el tratamiento emocional, la empatía que necesitan los clientes, se traduce en una operativa ágil y sencilla.

Si acaba de averiarse tu vehículo en medio de una autopista y estás bloqueando la circulación, lo último que necesitas es dar tu número de DNI 3 veces, teclear una clave, y esperar a que el menú de opciones de la locución del teléfono de atención al cliente llegue a la cuarta opción (la tuya) antes de que te pasen con un agente.

La mejora de las interacciones gracias al conocimiento de cliente permite dar una atención más eficiente, personal, y sencilla. Pero más allá de conocer al cliente, también es crucial el canal de contacto, la facilidad con la que contactar con la aseguradora, el tiempo de espera y la cantidad de datos que te solicitan para la gestión.

4.3.3. Autoservicio (robotización) vs. Contacto humano

En aquellas interacciones en las que el cliente no requiera de contacto humano, la forma más adecuada de servicio personalizado e inmediato, es el autoservicio (lo que el asegurado quiere, como el asegurado quiere y cuando el asegurado quiere).

En este sentido, puede llevarse este autoservicio hasta el extremo: ahorrarle al cliente la necesidad de realizar gestiones al anticiparse a que le surja la nece-

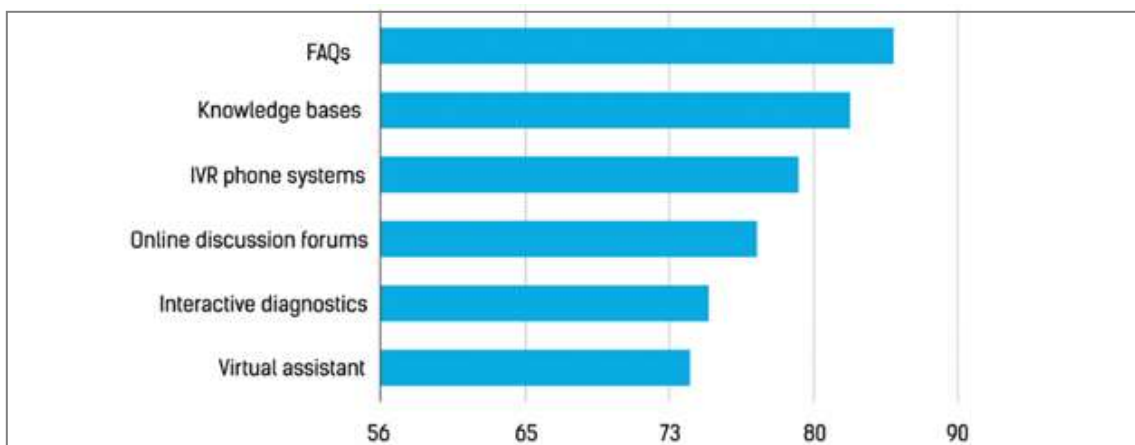
sidad, evitando la necesidad de ponerse en contacto con el servicio de atención al cliente de su compañía.

Hasta llegar a este punto de excelencia en predicción y prevención, el autoservicio tiene ventajas evidentes tanto para los asegurados, como las aseguradoras:

- **Para el cliente**, tener capacidad de autoservicio no sólo le hace más sencilla la gestión, sino que también le da acceso a información y control sobre la gestión, lo que transmite transparencia y proporcionan al cliente tranquilidad, con la consiguiente repercusión positiva en su satisfacción.
- **Para la aseguradora**, más allá de los beneficios que reporta la satisfacción de cliente, el autoservicio supone una ventaja económica: el ahorro por la reducción del número de personas necesarias para hacer las gestiones que hasta el momento venía haciendo la aseguradora.

Las aseguradoras deben plantearse en qué casos facilitar el autoservicio a sus clientes, y para qué gestiones, aunque siempre cliente debe poder elegir entre un contacto humano o el autoservicio.

Gráfica 2: Popularidad de las herramientas de autoservicio



Fuente: Instituto de Innovación ESIC

4.4. Nuevas figuras y perfiles para los nuevos modelos de atención al cliente

Es importante tener claro qué perfiles necesitan las aseguradoras para llevar a cabo la transformación del modelo de servicio de atención al cliente, e identificar cuáles de estos perfiles no están actualmente disponibles en sus organizaciones para tomar medidas correctivas.

Los avances tecnológicos que se están adoptando en las aseguradoras requieren perfiles preparados para su gestión y aprovechamiento.

Por otra parte, para dar impulso y continuidad a la transformación del servicio de atención al cliente, las aseguradoras necesitan incorporar a sus equipos perfiles con visión digital, capacidad de impulsar el cambio, y que sean proactivos, resolutivos, curiosos y con una marcada orientación al cliente.

Estos cambios de perfiles no son ajenos a los mediadores, quienes son cada vez más jóvenes y están más abiertos a entrar en el mundo digital.

Las aseguradoras deben aprovechar ese cambio natural que se está produciendo en su red comercial y potenciar a través de ellos la transformación del servicio al cliente a través de los agentes y corredores.

4.5. Avances Tecnológicos para Mejorar el servicio de atención al Cliente

Cada vez son más las compañías que apuestan por la implementación de los últimos avances tecnológicos para mejorar las expectativas de sus clientes.

La implantación de nuevos dispositivos, la automatización de tareas o la inteligencia Artificial consiguen que las necesidades de los clientes queden satisfechas.

Los clientes del mercado actual esperan que las marcas vayan más allá de un buen servicio para satisfacer sus necesidades. Si consigues que tu empresa responda de forma efectiva a las preguntas, reclamaciones y futuras necesidades del mercado conseguirás tener una gran ventaja competitiva.

4.5.1. Inteligencia Artificial

La inteligencia artificial tiene 2 usos principales:

- **Automatización de tareas:** En la mayor parte de los centros de trabajo los agentes terminan desilusionados por la continua repetición de tareas poco gratificantes. La búsqueda, extracción y clasificación de contenido o dar respuestas a preguntas sencillas durante largos periodos de tiempo, entre otras muchas labores, son acciones que aumentan los costes empresariales y la insatisfacción general de los empleados.

La principal ventaja de utilizar el aprendizaje automático es que ayudará a automatizar estas monótonas, y muchas veces frustrantes, tareas. De esta manera, los trabajadores obtienen más tiempo para ser productivos en otras facetas de mayor satisfacción.

- **Minería de datos:** Análisis de datos para conseguir servicios personalizados. En el océano de internet donde navegamos diariamente, todos dejamos una enorme cantidad de información a nuestro paso. Pero menos de un 30% es información que realmente merece la pena. Las empresas que analizan y aprovechan adecuadamente estos datos

pueden utilizarlos para mejorar su negocio e impulsar la pasión de los consumidores por su marca.

Las firmas que recojan esta gran cantidad de información, la combinen con eficaces herramientas tecnológicas como el Big Data o la Inteligencia Artificial y sus capacidades de aprendizaje automático, conseguirán que la experiencia del cliente sea más gratificante y personalizada.

Las marcas pueden desarrollar estrategias individualizadas para conseguir la satisfacción de sus consumidores. Teniendo en cuenta sus opiniones y comentarios, es fácil descubrir sus necesidades y patrones de actuación y así personalizar el diseño web al gusto de cada cliente.

La Inteligencia Artificial y las nuevas tecnologías son poderosas herramientas en lo que respecta a la satisfacción del cliente. Estas tecnologías no solo permiten a las empresas crear experiencias más rápidas y personalizadas, sino también obtener información para liderar las expectativas del cliente del futuro.

4.5.2. Video comunicación

En un mundo globalizado, la comunicación “cara a cara” es una potente herramienta para mejorar y enriquecer la satisfacción del público.

El contacto visual es poderoso, y los clientes, cada vez más, verán las conversaciones en tiempo real que no son en video como algo del pasado.

Gracias a las nuevas tecnologías, ofrecer un servicio personalizado y agradable para la interacción entre empresa y consumidor es más fácil que nunca.

La Video-comunicación y su amplio abanico de soluciones logran cubrir de forma efectiva las principales necesidades de atención al cliente.

4.5.3. Mensajería en tiempo real

Los clientes esperan que sus marcas preferidas estén siempre activas. La mayoría de los usuarios prefieren interactuar usando el chat en vez de comunicarse vía telefónica o correo electrónico. Por ejemplo, mediante Facebook Messenger muchas empresas han impulsado la comunicación directa con sus clientes.

Hoy, un usuario puede conversar con las empresas en tiempo real. El mundo se mueve sincrónicamente, esto significa que las empresas deben amplificar sus tecnologías y estrategias de comunicación con el fin de atender las necesidades y expectativas de sus clientes.

4.5.4. Experiencia Omnicanal

Los clientes pueden ponerse en contacto con una empresa a través de variedad de medios digitales. Esto es sinónimo de mayor accesibilidad y por lo tanto impulsa en los usuarios, la necesidad de acceder a una experiencia omnicanal.

El soporte omnicanal es claramente diferente al multicanal debido a que sincroniza los canales de comunicación de una empresa para que tanto los colaboradores como los clientes puedan comunicarse fluidamente.

4.5.5. Chatbots, ayudando a clientes

La utilización de Chatbots es una manera muy efectiva para solucionar problemas relacionados con la comunicación.

Los Chatbots son herramientas tecnológicas que traen consigo grandes avances para que las empresas sean más ágiles y eficientes en las relaciones con sus clientes.

Un Chatbot agiliza los procesos de los empleados a la hora de realizar sus tareas, haciéndoles más eficientes, consiguiendo que encuentren documentos específicos de forma fácil y sencilla.

La implantación y uso de Chatbots va a cambiar del todo los procesos de atención cliente haciendo a las empresas más efectivas a la hora de responder a los clientes y a los agentes más valiosos al poderse dedicar a tareas más productivas.

4.5.6. Blockchain

La tecnología que ofrece Blockchain nos ofrece atractivas aplicaciones para la contratación y la transparencia de las transferencias.

Los Smart Contract, posibles gracias a la tecnología Blockchain, son un gran avance en la automatización, seguridad y garantías respecto a los contratos tradicionales.

Estos contratos inteligentes son programas que ejecutan acuerdos entre dos o más partes haciendo que ciertas acciones sucedan como resultado de cumplirse una serie de condiciones específicas. Por lo tanto, cuando se cumple una acción programa con anterioridad, el Smart Contract ejecuta automáticamente la cláusula correspondiente.

En los centros de trabajo, los Smart Contracts ayudarán a que los trabajadores de la empresa centren sus esfuerzos a proporcionar valor y menos discutiendo sobre pagos o buscando dinero.

5. Puntos de conflicto entre digitalización y Atención al cliente

Las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) ofrecen numerosas ventajas: mayor acceso a la información, reducción de costes en el sector laboral, mayor conectividad entre las personas, etc. Pero la digitalización no se está dando por igual en todo el mundo y es que, también en esto, existe un desequilibrio y recibe el nombre de brecha digital.

5.1. ¿Qué es la Brecha Digital?

La desigualdad en el acceso a Internet y las TIC se conoce como brecha digital.

Hay diferentes tipos de brecha digital:

- **Brecha de acceso.** Se refiere a las posibilidades que tienen las personas de acceder a este recurso.
- **Brecha de uso.** Hace referencia a la falta de competencias digitales que impide el manejo de la tecnología. En este sentido, y por poner un ejemplo, la UIT señala que hay 40 países en los que más de la mitad de sus habitantes no saben adjuntar un archivo a un correo electrónico.
- **Brecha de calidad de uso.** En ocasiones, se poseen las competencias digitales para manejarse en Internet, pero no los conocimientos para hacer un buen uso de la red y sacarle el mayor partido posible.

La UIT (Plataforma Unión internacional de Comunicaciones) estableció hace unos años el Índice de Acceso Digital (IAD), que mide la capacidad total de los habitantes de un país para acceder a las tecnologías de la información y la comunicación, así como para utilizarlas. Este índice tiene en cuenta diversas variables agrupadas en torno a cinco categorías, que son las siguientes: calidad, infraestructura, conocimiento, accesibilidad y utilización.

Figura 8: Indicadores que constituyen el IAD



Fuente: UIT

La discriminación tecnológica constituye una forma de exclusión social.

5.2. Uso de la tecnología en los hogares españoles

La pandemia de la covid-19 ha cambiado de forma sustancial las actividades que realizamos en nuestra vida diaria, impulsando el uso de las tecnologías digitales para superar los efectos sociales y económicos provocados por el confinamiento y el distanciamiento social. Como consecuencia, en 2021 el proceso de transformación digital de la sociedad, que ya venía gestándose en las dos últimas décadas, ha experimentado una fuerte aceleración. Así lo muestra la evolución positiva de la mayor parte de los indicadores relativos a la preparación, adopción e impacto de las tecnologías digitales en la vida de las personas.

El uso de la tecnología entre los menores, por ejemplo, está prácticamente universalizado (un 98% accede a la red, un 95% utiliza el ordenador y 69% dispone de móvil), lo que ha facilitado su asistencia a actividades de tele escuela durante el curso.

Mucho menor es el uso de la red que hacen los más mayores, aunque más de un cuarto de la población de más de 74 años ya accede de manera frecuente a Internet para comunicarse o consultar la actualidad informativa en medios en línea.

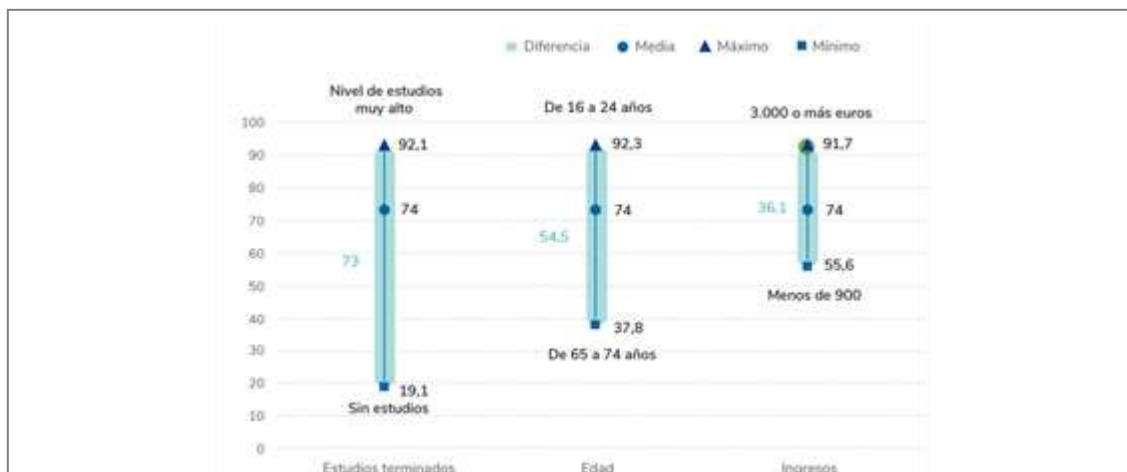
A pesar de este avance evidenciado en muchos de los ámbitos ligados al uso de la tecnología, los indicadores también ponen de manifiesto la existencia de distintas brechas en el acceso a las redes de banda ancha, la capacitación en competencias digitales básicas o la realización de actividades en Internet. Estas responden sobre todo a factores vinculados a los niveles de renta y estudios, o a la edad.

El nivel de estudios es la variable que genera una mayor brecha digital. Tan solo un 19% de la población menos formada ha realizado competencias TIC genéricas para el uso de las aplicaciones móviles y los ordenadores, como la descarga e instalación de software o aplicaciones, o la configuración de estos, mientras que la realización de estas actividades es prácticamente universal entre los estudiantes y los grupos con mayor nivel formativo, que las han adoptado en un 92%.

Otra variable que afecta de forma importante al nivel de capacitación digital es la edad. Solo un 34 % de los mayores de 64 años realiza estas tareas, frente a un 92% de los jóvenes de entre 16 y 24 años.

También es notable, aunque más reducida, la brecha digital marcada por el nivel de renta. Así, solo un 56% de las personas con menos ingresos es capaz de realizar este tipo de tareas, frente al 92% de las personas con más ingresos.

Gráfica 3: Personas que realizan tareas con móviles y ordenadores.



Fuente: Ministerio de Asuntos económicos y Transformación digital.

En los últimos años las personas mayores se han ido sumando progresivamente al uso de las nuevas tecnologías, reduciendo así la brecha digital respecto al resto de las franjas de edad. Por primera vez se analizan las costumbres de uso entre los mayores de 65 años.

Sin embargo, esta vez ha querido poner el foco en las personas de edad más elevada, analizando de forma específica el empleo de las TIC en los mayores de 74 años.

El dato más significativo que desvelan los indicadores, es que el 27% de las personas mayores de 74 años ha utilizado regularmente Internet.

Las principales actividades que realiza la gente de más edad a través de Internet están relacionadas con la comunicación y con el acceso a la información.

Así, el 26% de los mayores de 74 años utilizan la mensajería instantánea, el 20% usa Internet para telefonar o realizar videollamadas, y un 17% para recibir o enviar correos electrónicos. En cuanto a la consulta de información, un 20% de este colectivo accede a la red para leer noticias, periódicos y revistas de actualidad online, mientras que un 17% lo hace para buscar información relativa a temas de salud.

En el resto de actividades se registra una menor participación: el 15% de estos mayores usa Internet para obtener información sobre bienes o servicios; el 13% para utilizar los servicios de la banca digital; y el 10% para participar en las redes sociales o solicitar una cita con un médico a través de una página web o de una aplicación móvil.

6. Los contactos de los clientes con el servicio de atención al cliente de las Aseguradoras

Según estadísticas, lo normal es que un cliente de una compañía aseguradora se ponga en contacto con su compañía, una media de 1 vez al año, lo cual provoca que el vínculo que tiene éste hacia su compañía sea mínimo y que, si este contacto se gestiona de manera satisfactoria, será un éxito, pero si no, supondrán seguramente la cancelación del contrato por parte del cliente.

Por este motivo es importante aumentar el volumen de contactos entre cliente y compañía aseguradora, para poder conseguir que la experiencia global no se base sólo en 1 punto de contacto al año, y haya más peso en la relación entre ambos.

Se ha realizado una encuesta a clientes para que expliquen los motivos por lo que contactan con sus respectivas compañías aseguradoras y los canales preferidos.

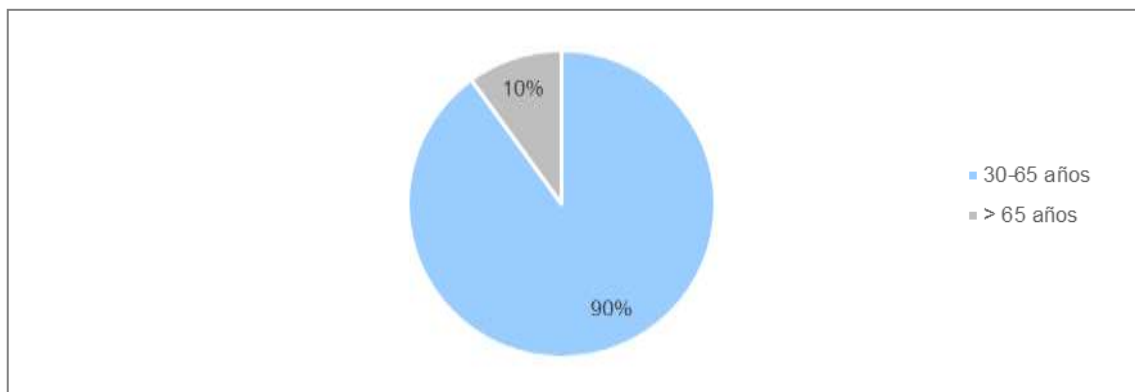
6.1. Análisis de la encuesta realizada a clientes

En el mes de marzo de 2022, se lanza encuesta abierta a personas de edad superior a 18 años (pueden ser tomadores de pólizas de seguros), de cualquier zona del territorio español, para evaluar la relación que mantienen con sus respectivas compañías de seguros, y para conocer sus preferencias en cuanto a canales de comunicación, y tipo de servicio preferido.

Se reciben 348 encuestas completadas (67% mujeres), de usuarios de las siguientes provincias: Barcelona, Vizcaya y Madrid, León y Zaragoza.

El mayor porcentaje de encuestados está en la franja entre 30 y 65 años de edad (el 90%), siendo un 10% de los encuestados, mayores de 65 años.

Gráfico 4: Distribución de encuestados por edades



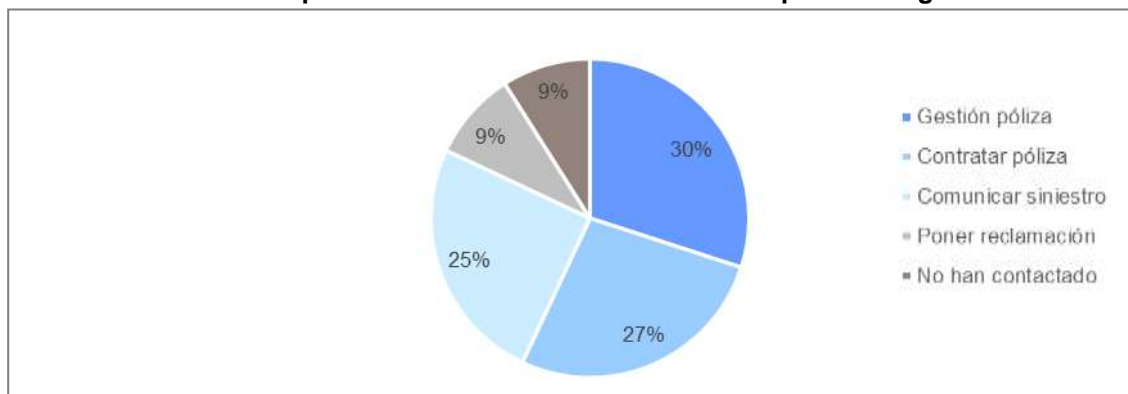
Fuente: Elaboración propia.

Analizadas las respuestas globales se obtienen las siguientes conclusiones:

El 91% de los entrevistados se han puesto en contacto con sus respectivas compañías aseguradoras en los últimos 24 meses, y los principales motivos de contacto son:

- En el 30% de los casos se pusieron en contacto con su compañía para realizar alguna gestión en su póliza, cambiar datos, gestionar recibo, ampliar/reducir coberturas...
- En el 27% de los casos se pusieron en contacto con su compañía para contratar una póliza.
- En el 25% de los casos se pusieron en contacto con su compañía para comunicar un siniestro.
- En el 9% de los casos se pusieron en contacto con su compañía para poner una reclamación
- El 9% de los entrevistados no se han puesto en contacto para nada en los últimos 24 meses.

Gráfico 5: Distribución por motivos de contacto con sus compañías aseguradoras.



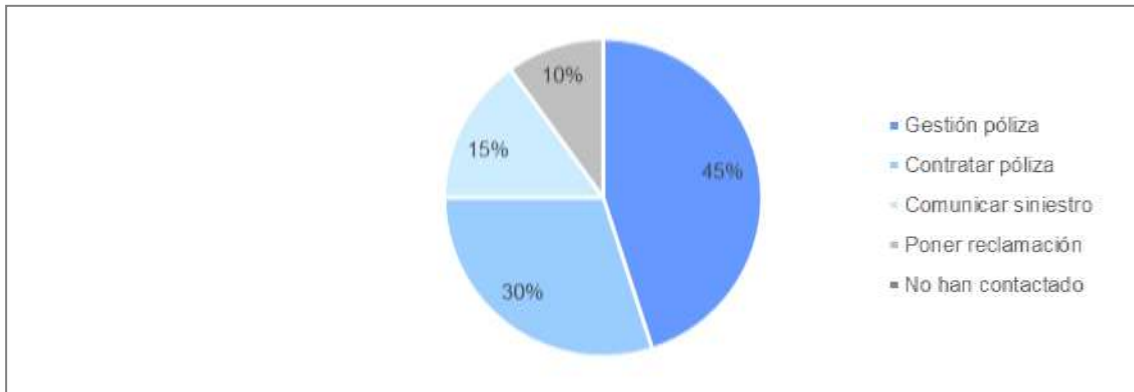
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al canal que utilizaron para realizar las gestiones con su compañía de seguros, se observa que, dependiendo de la gestión, se escoge un canal u otro por los usuarios.

Para realizar gestiones sobre su póliza, cambiar datos de contacto...

- En el 45% de los casos, utiliza la web/app de la compañía.
- En el 30% de los casos, llama al servicio de atención al cliente de la compañía.
- En el 15% de los casos, lo gestiona a través de su agente/corredor/gestor.
- En el 10% de los casos, acude a una oficina.

Gráfico 6: Distribución de canales utilizados para realizar gestiones en su póliza.

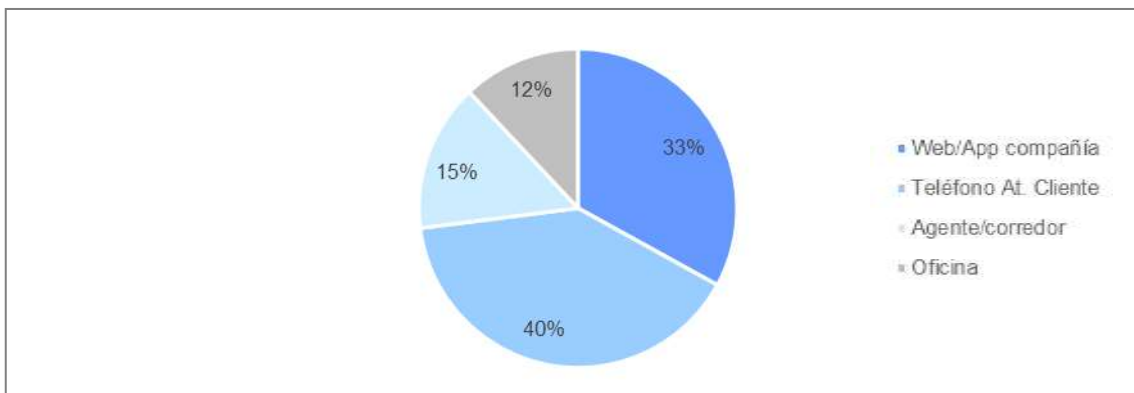


Fuente: Elaboración propia.

Para contratar una póliza:

- En el 33% de los casos, utiliza la web/app de la compañía.
- En el 40% de los casos, llama al servicio de atención al cliente de la compañía.
- En el 15% de los casos, lo gestiona a través de su agente/corredor/gestor.
- En el 12% de los casos, acude a una oficina.

Gráfico 7: Distribución de canales utilizados para contratar una póliza.

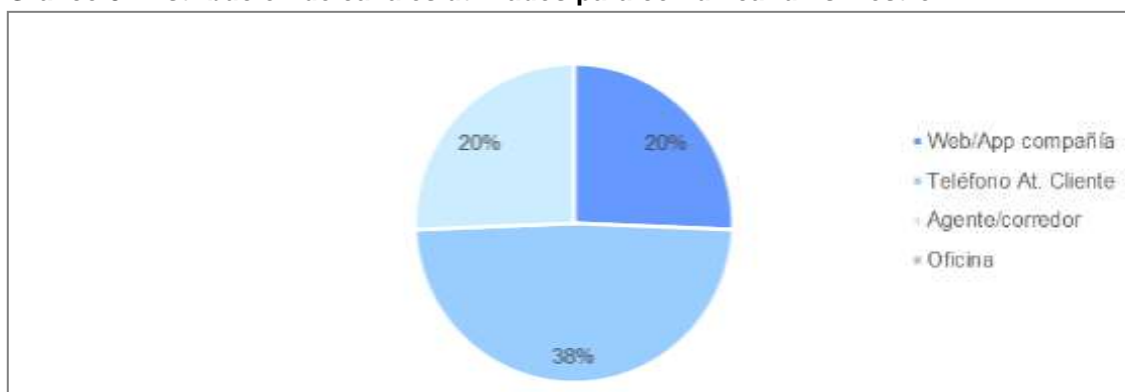


Fuente: Elaboración propia.

Para comunicar un siniestro:

- En el 20% de los casos, utiliza la web/app de la compañía.
- En el 38% de los casos, llama al servicio de atención al cliente de la compañía.
- En el 20% de los casos, lo gestiona a través de su agente/corredor/gestor.
- No acuden a una oficina.

Gráfico 8: Distribución de canales utilizados para comunicar un siniestro.

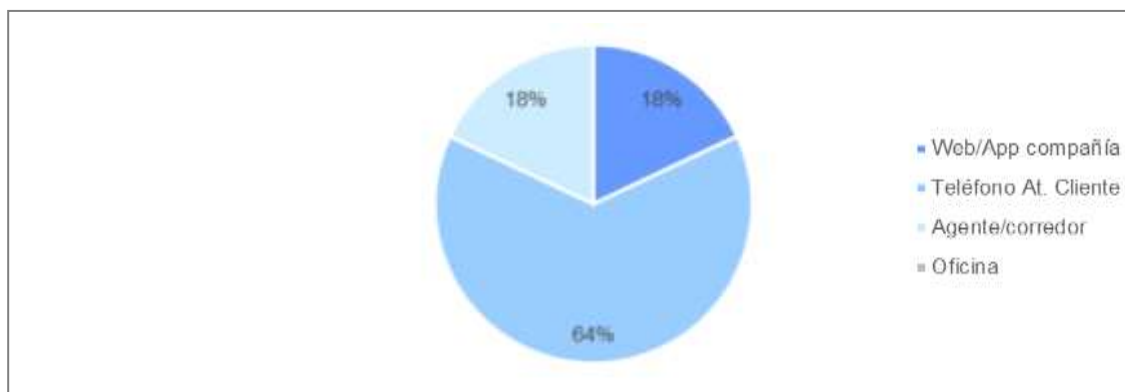


Fuente: Elaboración propia.

Para poner una reclamación:

- En el 18% de los casos, utiliza la web/app de la compañía.
- En el 64% de los casos, llama al servicio de atención al cliente de la compañía.
- En el 18% de los casos, lo gestiona a través de su agente/corredor/gestor.
- No acuden a una oficina.

Gráfico 9: Distribución de canales utilizados para poner una reclamación.



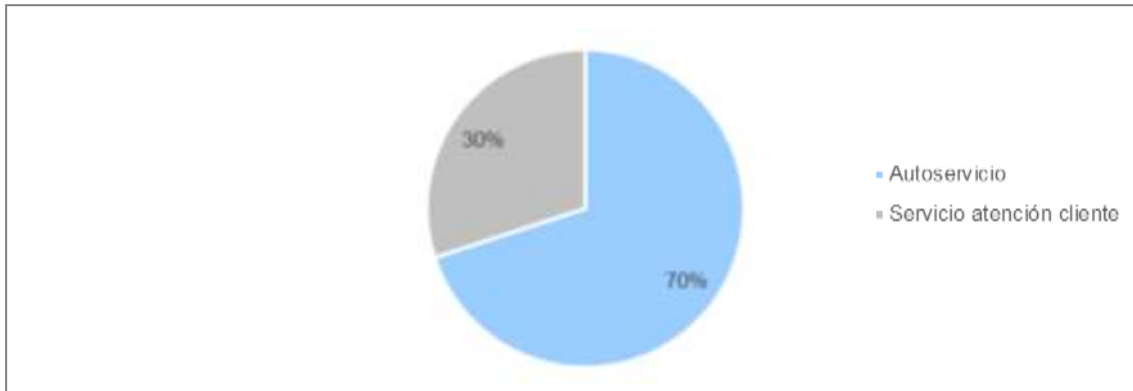
Fuente: Elaboración propia.

En general, los canales más habituales son la Web/App de la compañía y el teléfono de atención al cliente, siendo el elegido en la mayoría de las ocasiones, el teléfono de atención al cliente de la compañía, y cuando se les preguntó por el motivo de elegir este canal, mayoritariamente los clientes indicaron que eligieron este canal principalmente por comodidad y por eficiencia.

Cuando se les preguntó si elegirían realizar todas las gestiones anteriores a través de una app de la compañía aseguradora, si todas estuvieran disponibles para gestionar en autoservicio, o preferirían llamar al teléfono de atención al cliente, el 70% de los encuestados escogieron la gestión a través de autoservi-

cio a través de la app, y el 30% mantuvo la preferencia de llamar al servicio de atención al cliente de la compañía, siendo la excepción los mayores de 75 años, que mantuvieron como canal preferente, el servicio de atención al cliente de la compañía, a pesar de que todos se identificaron como usuarios de aplicaciones móviles, principalmente para consulta de redes sociales.

Gráfico 10: Distribución de entrevistados que prefieren el autoservicio.



Fuente: Elaboración propia.

Principalmente indicaron que lo que valoran en una app para descargarla y mantenerla instalada es lo siguiente:

- Facilidad de uso
- Utilidad en el día a día
- Posibilidad de realzar gestiones

En cuanto a qué mejorarían de los servicios de atención al cliente, mayoritariamente indicaron que reducirían la espera para ser atendido.

Todos coinciden en encontrar interesante recibir información de la compañía, de manera proactiva, siempre que no sean acciones comerciales.

6.2. Conclusiones de la encuesta

Los clientes valoran muy positivamente realizar las gestiones en modo autoservicio, siempre que la gestión sea fácil y eficaz, especialmente en aquellas gestiones en las que los clientes utilizan el teléfono de atención al cliente porque, dicha gestión, o no está disponible en la web/app de su compañía aseguradora, o porque resulta muy complicado y les es más cómodo llamar al servicio de atención al cliente para que se lo gestionen:

- Contratar una póliza
- Comunicar un siniestro
- Poner una reclamación

El problema del uso de la web de una compañía, es que su acceso no es directo, resulta más complejo que guardarse el número de teléfono de atención al cliente, y el problema de las Apps de las compañías aseguradoras es que el

cliente se la descarga, pero como no la utiliza habitualmente, acaba por quitarla para optimizar el uso de su móvil o tener capacidad para otra app que utilice más a menudo, por lo que resulta relevante, para que el cliente no valore la posibilidad de eliminarla, que la encuentre útil en su día a día.

Si se consigue desviar parte del tráfico de llamadas existente al servicio de atención al cliente de las compañías aseguradoras al autoservicio, mejoraría la experiencia de estos clientes que han manifestado su preferencia por esta vía, así como la experiencia de aquellos que llamaran al servicio de atención al cliente, ya que se reduciría notablemente las esperas para ser atendido.

6.3. Análisis de la situación actual del servicio de atención telefónica de una compañía aseguradora

Lo primero es conocer el punto de partida y fijar unos objetivos a corto, y a largo plazo.

Para este análisis se han tomado como base, datos reales de una aseguradora española: Grupo Catalana Occidente.

- **Analizamos la estructura de clientes** que forma parte de la compañía aseguradora. Es importante ver la distribución por franjas de edad, ya que las necesidades y expectativas son muy diferentes dependiendo de la edad:

Cuadro 2: Distribución por edades de la cartera de una compañía aseguradora

Edad	% Cartera
0-18	0,04%
18-29	2,80%
30-49	33,24%
50-65	36,94%
66-79	19,41%
80-100	7,56%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de 2021 de Grupo Catalana Occidente.

Se observa que la edad a partir de la cual surge la necesidad de la contratación de seguros es a partir de los 30 años, y que el mayor volumen de clientes se encentra en la franja entre 30 y 65 años.

Un 25% de la cartera de clientes está formada por el colectivo senior, al que se debe prestar una especial atención cuando estamos hablando de digitalización.

- **Analizamos la distribución** de los contactos telefónicos con el servicio de Atención al cliente de la compañía por tramos de edad:

Cuadro 3: Distribución por edades de los contactos telefónicos de clientes de una compañía aseguradora con el servicio de atención al cliente.

Edad	% Contactos
0-18	0,02%
18-29	1,77%
30-49	22,52%
50-65	23,79%
66-79	25,39%
80-100	26,51%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de 2021 de Grupo Catalana Occidente.

Se observa que a pesar de que el colectivo Senior es sólo un 25% del total de la cartera, el volumen de interacciones que tiene con la compañía suponen el 50% del total de los contactos que se reciben, por lo cual, son un colectivo que habitualmente recurre al servicio de atención al cliente, y al que por lo tanto, hay que prestar una especial atención.

- **Analizamos la distribución de los principales motivos de contacto por teléfono** con el servicio de Atención al cliente:

Cuadro 4: Distribución de contactos telefónicos con el servicio de atención al cliente de una compañía aseguradora por motivos.

Motivos contacto	%
Contratación Póliza	0,06%
Gestión/consulta Póliza	10,24%
Cambio datos personales/bancarios	0,83%
Declaración/consulta Siniestro	68,11%
Asistencia en viaje	14,73%
Reclamaciones formales	0,85%
Renovación Póliza	5,17%

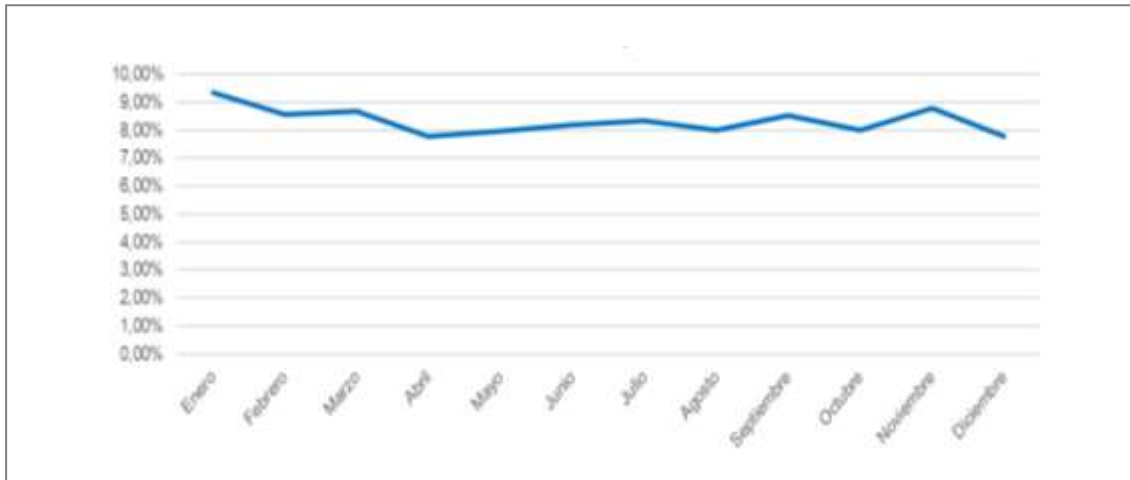
Fuente: Elaboración propia con datos de 2021 de Grupo Catalana Occidente.

La compañía analizada cuenta con una red de distribución formada por Agentes afectos, lo cual repercute en que los contactos directos con la compañía para la contratación de un seguro sean despreciables con respecto al resto de motivos de contacto.

Observamos que el motivo principal de contacto por teléfono de los clientes es la declaración/consulta de siniestros.

- **Analizamos la distribución de los contactos telefónicos a los largo por meses, por días de la semana y por franjas horarias:**

Gráfica 11: Distribución por meses de llamadas al servicio de atención al cliente de una compañía aseguradora.



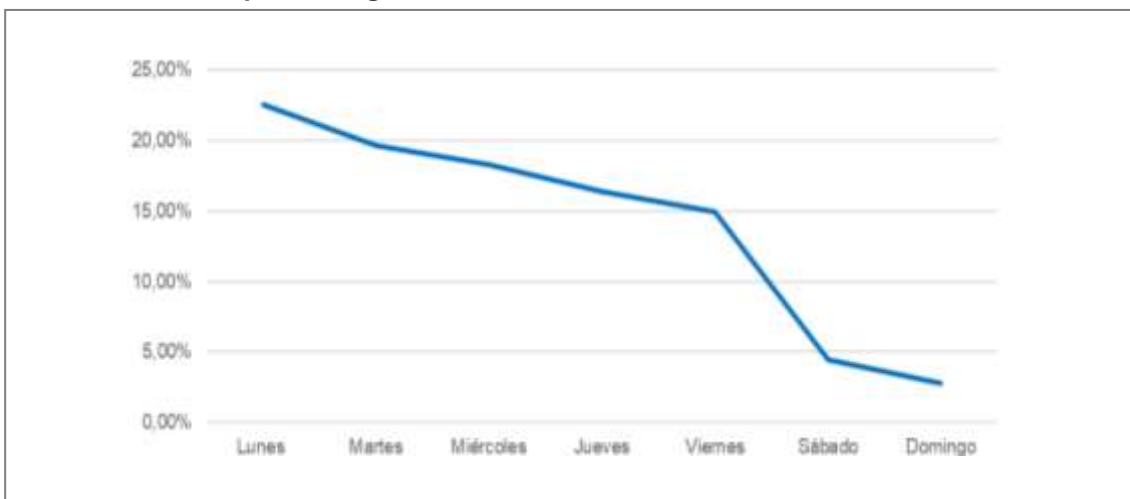
Fuente: Elaboración propia con datos de 2021 de Grupo Catalana Occidente.

Se observa que la distribución mensual es bastante constante, con una fluctuación máxima que no llega al 5% entre el mes de más volumen y el de menos, lo cual obliga a tener un servicio de atención al cliente con un número de operadores/mes constante.

El año 2021 no fue un año de temporales como el Klaus de enero 2009 o el Gloria de enero 2020 que afectasen a esta distribución más o menos constante.

El Covid-19 también ha tenido influencia en que el volumen de agosto no se haya visto reducido en la misma proporción de otros años.

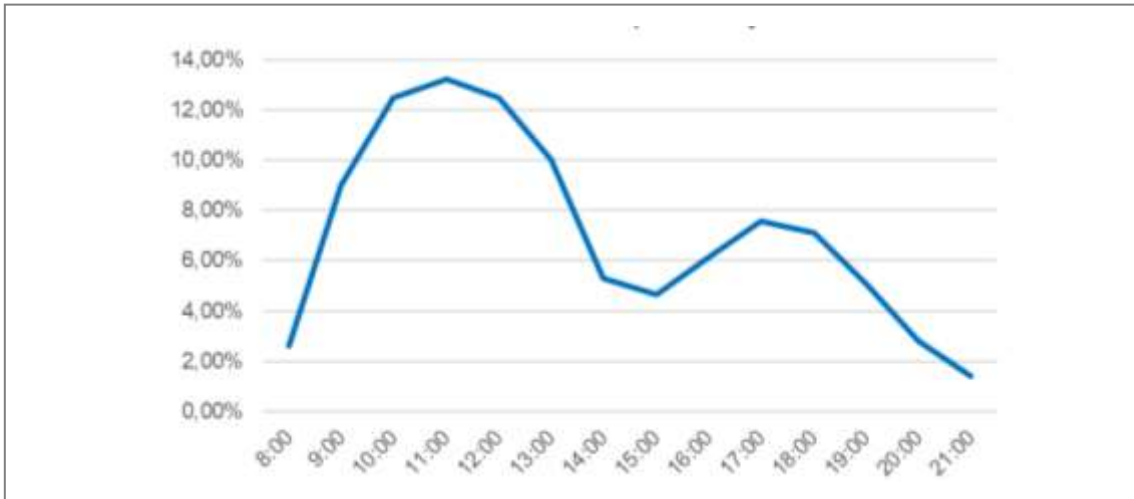
Gráfica 12: Distribución por días de la semana de llamadas al servicio de atención al cliente de una compañía aseguradora.



Fuente: Elaboración propia con datos 2021 de Grupo Catalana Occidente.

Se observa que la distribución de llamadas es decreciente a medida que avanza la semana, siendo el lunes el día en que más llamadas se reciben, y cada día el descenso ronda el 2-3% hasta llegar al fin de semana, donde el descenso con respecto al viernes ronda el 10%. Esta distribución hace complicada la contratación estable de operadores con jornadas semanales tan variables.

Gráfica 13: Distribución por horas de llamadas al servicio de atención al cliente de una compañía aseguradora.



Fuente: Elaboración propia con datos 2021 de Grupo Catalana Occidente

Se observa que el mayor volumen de llamadas se recibe por la mañana, y que por la tarde cae notablemente la actividad (en torno al 50%). Esta curva se repite diariamente.

El pico de mayor volumen se sitúa entre las 10 y las 12 h.

El pico de la tarde, mucho menor que el de la mañana, se sitúa entre las 17 y las 18 h donde comienza a decrecer el volumen hasta las 22 h donde las llamadas pasan a ser residuales, aunque se ha de tener operadores para poder seguir dando servicio.

Esta variabilidad tanto horaria, como diaria complica notablemente la cobertura eficiente y con operadores con contratos estables y que permitan dar el servicio con la calidad deseada.

La distribución diaria de operadores por franjas muestra que, para poder atender las llamadas de las puntas, se debería tener sobre-staff en el resto de franjas, tanto de la mañana, como de la tarde.

En la siguiente tabla se muestra el sobre-staff existente en las franjas adyacentes a las puntas si se tiene el personal necesario para poder dar un nivel de servicio adecuado en las franjas de mayor volumen.

Cuadro 5: Sobre-staff que se supone por franjas horarias contar con el número de operadores necesarios para atender las puntas de llamadas por turnos (Mañana y tarde)

Horas	Operadores
8:00	-79,25%
9:00	-31,45%
10:00	
11:00	
12:00	
13:00	-23,27%
14:00	-59,12%
15:00	-39,13%
16:00	-18,48%
17:00	
18:00	
19:00	-32,61%
20:00	-61,96%
21:00	-79,35%

Fuente: Elaboración propia con datos 2021 de Grupo Catalana Occidente

El volumen de operadores en cada franja viene determinado no sólo por el volumen de llamadas que se reciben, sino con la duración de las mismas.

Para un volumen de 500 llamadas en una franja de media hora, si la duración media de las mismas es de 5 min (300 sg) se necesitaría un total de 141.5 operadores si se desea cumplir lo que marca el proyecto de Ley, atender más del 90% de llamadas con una espera menor de 1 min.

Para atender ese mismo volumen de llamadas, en el mismo periodo de tiempo, si la duración de las mismas disminuye 1 minuto segundos (240 sg) se necesitaría conectar 113 operadores, es decir, 28.5 operadores menos, aumentando notablemente la eficiencia en esa franja.

Es muy importante no sólo atender con calidad, sino en el tiempo adecuado.

La relación entre cantidad y operadores y volumen de llamadas es más evidente, pero también ha de tenerse en cuenta que una reducción de, por ejemplo, un 10% de las llamadas en esa franja (450 llamadas) manteniendo la duración media de cada llamada en 4 min supone una reducción de 11.5 operadores más. En total 40 operadores menos aplicando ambas palancas.

6.4. Concreción del reto

Llegados a este punto en el que, del análisis realizado se ha puesto de manifiesto que:

Ofrecer la experiencia que el cliente de hoy en día busca, y cumplir las exigencias de calidad que el mercado requiere, sólo es posible incorporando las herramientas que brinda la digitalización, sin olvidar las disposiciones que marca el nuevo proyecto de Ley de atención al cliente y las exigencias de eficiencia en los procesos que tienen las compañías.

Este reto engloba los siguientes ámbitos a abordar:

1. Poner a disposición de los clientes la posibilidad de gestión en autoservicio de manera sencilla. Los clientes lo valoran, siempre y cuando se traten de gestiones sencillas.
2. Responder a las necesidades de los clientes de la 3ª y 4ª edad sin prescindir de las ventajas de la digitalización.
3. Aumentar el volumen de contactos entre la aseguradora y sus clientes para fortalecer el vínculo. Buscar los momentos, las motivaciones y hacer que la relación entre ambas partes se consolide.
4. Fidelizar al cliente.
5. Prestar servicio 365 días al año, 24 h al día, y siempre cumpliendo la premisa de que más del 90% de las llamadas deben atenderse en menos de 1 min de espera, con la consiguiente adaptación del personal necesario para atender el volumen entrante dependiendo de la franja.
6. Contar con personal de atención al cliente de adecuadamente formado para poder dar el servicio correspondiente, teniendo en cuenta el problema de la volatilidad que suele haber en el sector.
7. Disponer de un sistema de mensajería instantánea para los clientes, y en especial, para las personas con discapacidad auditiva, teniendo en cuenta dónde se ubicará el acceso a este servicio y cómo se gestionará.
8. Aprovechar los recursos de la digitalización, asistentes conversacionales, Internet of things, blockchain... pero siempre con la posibilidad de ser atendido por un operador si el cliente así lo solicita, sin superar los tiempos máximos de espera indicados por el proyecto de Ley.
9. Poner a disposición de los clientes un sistema de gestión de reclamaciones normalizado, con función de seguimiento, y con compromiso de resolución garantizado de un mes máximo.
10. Conseguir clientes satisfechos, clientes que se conviertan en embajadores de sus compañías aseguradoras.

7. Propuestas de digitalización del servicio de atención al cliente adaptadas al nuevo proyecto de Ley.

En el proceso de análisis del problema existente en los servicios de atención al cliente de las compañías aseguradoras, se han identificado 10 ámbitos a abordar.

7.1. Autoservicio accesible y sencillo

Son múltiples los beneficios de disponer de un sistema de autoservicio para los clientes:

- Es un sistema disponible para el cliente 24x7x365 sin necesidad de esperas por su parte
- Se disminuye el volumen de interacciones de clientes con el servicio de atención al cliente
- Da autonomía al cliente para gestionar sus contratos
- Inmediatez

Pero también tiene una serie de factores a tener en cuenta para hacerlo correctamente, ya que, de lo contrario, los clientes no harán uso de este sistema:

Fácilmente accesible: Hoy en día se realizan todas las gestiones a través del móvil, por lo que debe estar disponible en forma de App gratuita que el cliente se pueda descargar. No basta con tener una página web atractiva.

Gestiones sencillas: El cliente actual quiere que le faciliten la vida. La burocracia del mundo asegurador debe poder reducirse a 3 sencillos clicks, con pantallas muy visuales, porque de lo contrario, el cliente sentirá que es un procedimiento tedioso, y lo abandonará antes sin terminarlo, con una consecuencia aún más grave: nunca más volverá a intentarlo.

Los clientes deben tener disponible en la aplicación las gestiones más habituales como son:

Gestiones de póliza: Estas gestiones deben ser algo tan sencillo como acceder al producto correspondiente y tener disponibles las opciones más habituales en un solo clic.

- Modificar datos personales y de contacto
- Modificar datos bancarios
- Solicitar documentación relacionada con el contrato (duplicado de póliza, tarjeta de salud, carta verde, partes amistosas...)
- Consulta de recibos

Declaración y consulta de siniestro: La mayoría de contactos que tienen los clientes con su compañía aseguradora están relacionados con la declaración y consulta de siniestros, por lo que este es la gestión que mejor debe estar resuelta, ya que ahorra muchas llamadas al servicio de atención al cliente.

- Declaración de siniestro: Debe ser sencilla y como máximo en 3 pasos.
 1. Ocurrencia
 - Tipo de siniestro: A seleccionar entre los diversos tipos disponibles
 - Fecha de ocurrencia: A seleccionar en un calendario
 - Versión de los hechos (escrito o audio)
 - Adjuntar documentación si se desea.
 2. Selección de taller/Solicitud de profesional (servicio técnico/perito...)
 3. Datos de contacto

- Solicitud de autorización médica: tipo de siniestro específico de salud
 1. Selección acto médico a autorizar
 - Adjuntar volante/informe médico si se dispone
 2. Selección centro médico/hospital y fecha de realización
 3. Datos de contacto

- Solicitud Reembolso gasto médico: tipo de siniestro específico de salud
 1. Selección prueba/gasto farmacéutico
 2. Centro/farmacia
 3. Adjuntar factura

- Urgencias: El proceso debe ser aún más sencillo (botón específico)
 - Urgencia médica
 - Asistencia en carretera
 - Reparación de urgencia (cerrajería / cristales / fontanería / electricidad)

- Consulta de siniestro: Debe estar informado cada hito por el que pasa el siniestro en forma de gráfico, con posibilidad de ampliar la información pinchando en cada hito.

Reclamaciones:

- **Poner una reclamación:** Sistema sencillo en 3 pasos
 1. Fecha ocurrencia: calendario seleccionable
 2. Tipo reclamación (desplegable)
 3. Descripción de los hechos

- **Seguimiento reclamación:** Se pueden consultar todas las reclamaciones interpuestas con sólo pinchar sobre la misma y ver el estado.

Útil para el día a día: La media de contactos de un cliente con su compañía aseguradora es de 1 vez al año, lo cual tiene 2 consecuencias, que el cliente elimine la App tras utilizarla para realizar la gestión o que no llegue a descargarla porque le resulte más sencillo llamar al servicio de atención al cliente, con lo que no habrá servido para nada el sistema de autoservicio implementado. Por este motivo, la App de una compañía aseguradora debe incluir servicios que el cliente necesite en su día a día, y así, crearle la dependencia del cliente.

¿y cómo se consigue que sea útil para el día a día? Si te limitas a incluir en la app las gestiones habituales de sus contratos de Seguros, será interesante, pero no será suficiente.

Un cliente tiene un siniestro cada 4 años aproximadamente, y en ese momento necesitará comunicarlo a la compañía, y que se lo solucionen lo antes posible. O querrá saber cuándo le viene el próximo recibo y de qué importe será, pero eso no justifica tener una aplicación en tu móvil. Y si la tienes, ni te acordarás de ella y acabarás llamando al servicio de atención al cliente.

El objetivo es éste, pero para conseguirlo tienes que incluir servicios que el cliente necesite de manera constante, que mejoren su vida. Que el cliente sienta que le es útil disponer de esa herramienta:

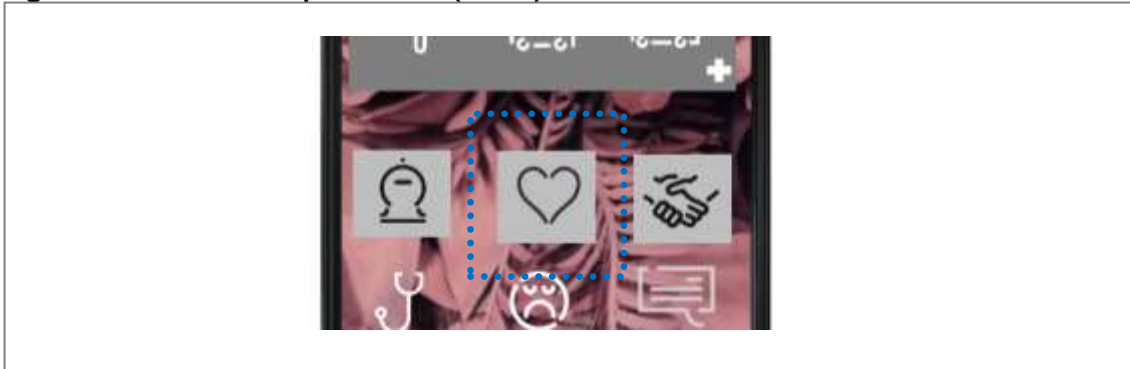
Programas de prevención: Los asegurados quieren estar a salvo, y qué mejor manera, que anticipándose a que las cosas ocurran.

La prevención no sólo es satisfactoria para los clientes, sino que para las aseguradoras también, ya que disminuye la siniestralidad notablemente.

La prevención puede ser de diversos ámbitos dependiendo:

- Cuidado de la Salud: Disponer de un dispositivo que mida las constantes vitales del cliente (pulsera/reloj de actividad), que se monitoricen desde la app, de manera que permita llevar un seguimiento constante la salud del cliente y los suyos, y generar alertas en caso de detectar anomalías.
Incluir consejos saludables y programas de ejercicios que permitan mejorar las condiciones físicas de los clientes.
- Cuidado de la vivienda/negocio: Desde disponer de un sistema de alarma, con video-vigilancia, controlado desde la app, hasta un sistema de IoT que alerte al cliente en caso de detectar cualquier incidencia en su vivienda.
- Cuidado del vehículo: Incluir un dispositivo telemático en el vehículo que disponga de geolocalización y que acompañe siempre al conductor en los viajes, con información estadística sobre el estilo conducción, y consejos que permitan ahorrar en combustible, evitar atascos o mejorar la salud del vehículo.

Figura 9: Icono Plan de prevención (Salud)



Fuente: Elaboración propia.

Programas de ahorro: Todos tenemos la necesidad de controlar nuestro dinero, y en ocasiones, que nos echen una mano para generar ahorros que nos permitan afrontar imprevistos, o poder disfrutar de unas merecidas vacaciones.

Incluir una hucha digital que, de manera configurable, ayude al cliente a generar esos ahorros que necesita.

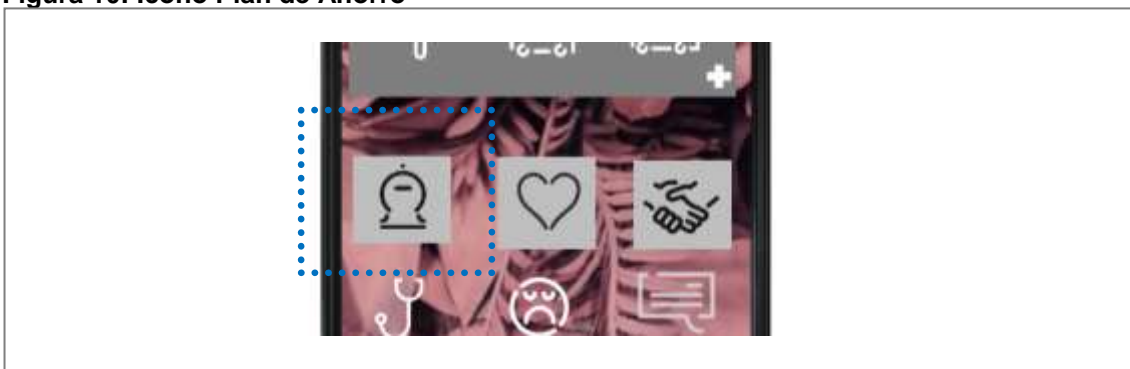
Este servicio carece de coste para la compañía aseguradora y resulta muy interesante para el cliente y para crear vínculo con él.

De acuerdo con un reciente estudio, el 81% de los millennials esperan que las compañías sean generadoras de cambios positivos en la sociedad.

Más aún, casi el 66% de los consumidores están dispuestos a pagar más dinero por productos y servicios de compañías comprometidas con un impacto social y ambiental positivo. Por lo tanto, en este programa de ahorro, el cliente puede escoger si desea utilizarlo para uso y disfrute propio, o para destinarlo a un programa de compromiso social que disponga la compañía, y sobre el cual mantenga siempre informado al cliente.

Para estos clientes, saber que cada producto que adquieran ayudará a una buena causa, les darás un incentivo adicional para adquirir tus productos.

Figura 10: Icono Plan de Ahorro



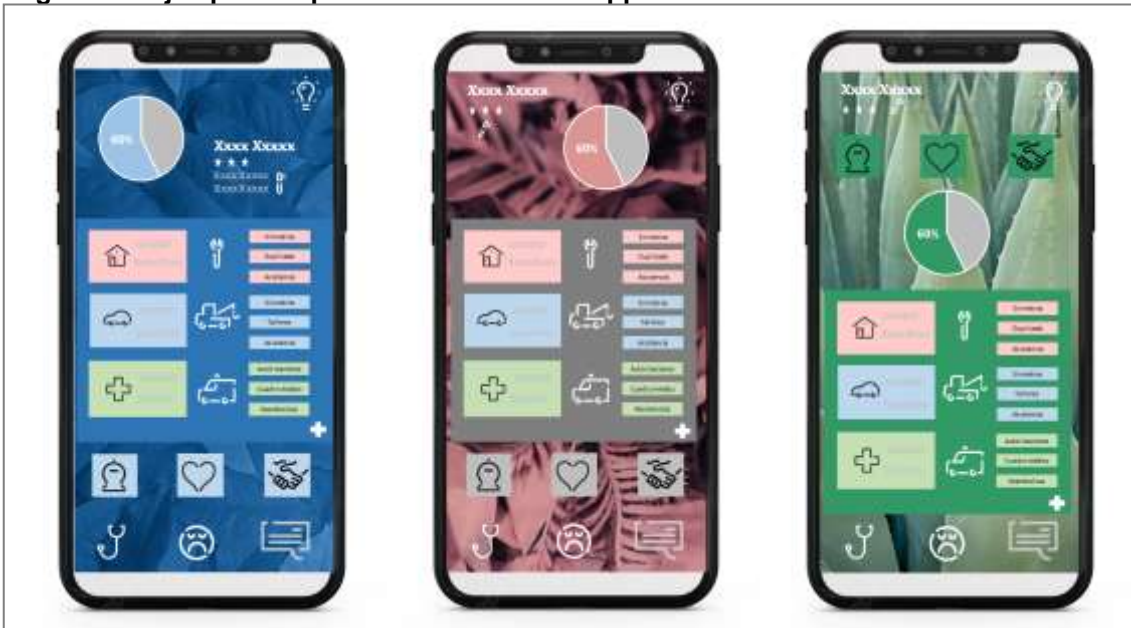
Fuente: Elaboración propia.

Personalizable: Hoy en día el estándar no es bueno para todo el mundo. Hoy se busca la personalización, la posibilidad de configurar las cosas a gusto del cliente. Ya no funciona “el café para todos”. Hay que hacer sentir al cliente que es especial, y que su opinión importa.

La App debe permitir customizar la visualización de la pantalla principal ofreciendo varias opciones de manera que el cliente pueda escoger la que más se ajusta a sus necesidades/gustos y sentirse más cómodo con el uso de la aplicación:

- La App tiene 3 apartados principales cuya disposición principal puede seleccionar el cliente:
 - Datos de cliente
 - Productos aseguradores contratados
 - Programas adicionales
- Se puede escoger el color del tema
- Se puede escoger el fondo entre diversas fotos que la compañía selecciona porque se identifica con ellas, y que pone a disposición de los clientes para que puedan utilizar la que más les guste como fondo.
- Se puede escoger entre los programas disponibles aquellos que más interesen.

Figura 11: Ejemplos de personalización de la App

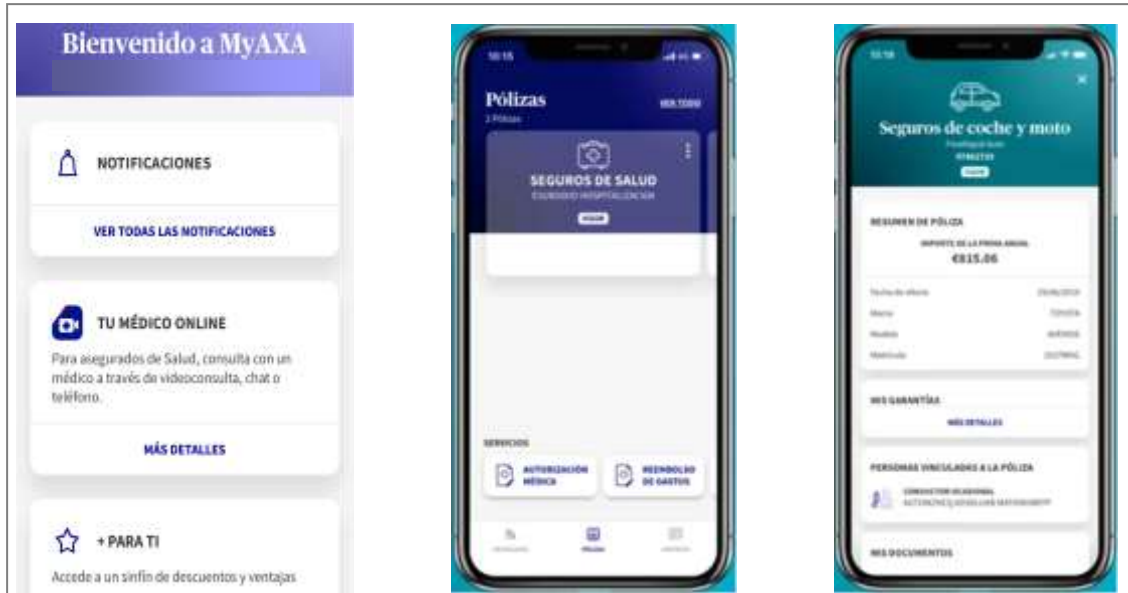


Fuente: Elaboración propia

7.1.1. Ejemplo: My Axa

Un ejemplo real de autoservicio es la aplicación “My Axa”, que es la aplicación gratuita para smartphone con la que los clientes pueden acceder a los servicios digitales de AXA, como solicitar una grúa, dar parte de siniestro, contactar con tu agente, localizar un centro médico, taller...entre otras.

Figura 12: App de Axa



Fuente: Axa

Es una App con la que además de gestionar los productos contratados, se pueden disfrutar de múltiples beneficios adicionales.

Da acceso a una plataforma de Salud y Bienestar en la que cuidarse tiene premio.

Figura 13: Plataforma de Salud Bienestar de Axa



Fuente: Axa

Incluye además la plataforma VidAhorro es una plataforma de fidelización que permite a los usuarios, al realizar sus compras cotidianas, ahorrar para su

jubilación. Con el sistema Vidahorro se concentran todos los beneficios en una única cuenta suponiendo un ahorro considerable y con un fin social muy importante, teniendo en cuenta la actual situación del sistema público de pensiones.

Figura 14: Plataforma de VidAhorro de Axa



Fuente: Axa

En todo momento el cliente tiene la información de las aportaciones, y saldo de su plan.

7.2. Digitalización compatible con la 3ª y 4ª edad

La tecnología y la digitalización están aquí para cambiarnos la vejez. Dentro de siete años, más del 20% de los europeos tendrán 65 años o más. En 2060, uno de cada tres ciudadanos formará parte de este colectivo. En España, la esperanza de vida ha subido desde los 69 años en 1960 a los 88 previstos para las mujeres en 2029.

Más allá del interés económico, hay una obligación moral para toda la sociedad. Reducir la brecha generacional debe ser objetivo de todos.

La adopción masiva del smartphone por este grupo de edad ha hecho posible que aplicaciones (apps) de fácil manejo vayan irrumpiendo en la vida cotidiana de los ancianos. Son herramientas que facilitan su comunicación, pero también mejoran su vida diaria: tele asistencia, control de parámetros de salud relevantes, diagnósticos o chequeos en remoto.

¿Por qué es tan importante para los mayores sacar partido a las nuevas tecnologías?

- Superan los prejuicios: De esta forma demuestran a la sociedad que la Tercera Edad no es sinónimo de pasado e impide que no se aparten de la vida social al sentirse inútiles.

- Mejoran su calidad de vida: La tecnología también es útil para las necesidades que puedan tener.
- Conservan y amplían su red de relaciones: El uso de la telefonía móvil y herramientas como el correo electrónico y la mensajería instantánea agilizan la comunicación con los demás.
- Fortalecen su independencia: Tecnologías como Internet favorecen su autonomía como personas independientes. Pueden acceder con inmediatez a información sobre recursos que pueden servirles de apoyo en la vida diaria.
- Se mantienen más activos y saludables: La salud se compone no sólo del equilibrio del factor físico, sino también del psíquico o mental. La falta de actividad mental explica la disminución de la capacidad de aprendizaje en la vejez. Diversos estudios han demostrado que el aprendizaje de nuevas tecnológicas estimula la actividad mental de las personas mayores, reduciendo la incidencia de enfermedades como el Alzheimer.

El sector más envejecido de la población tiene otras necesidades y sufre a la hora de adaptarse a esta tecnología. Por ello, es más importante que nunca asegurar la Transformación Digital para personas mayores, por este motivo, no hay que dejarlos fuera del proceso de digitalización, sino que hay que incluirlos, teniendo en cuenta sus necesidades para que la experiencia cliente de este sector sea igualmente satisfactoria realizando sus gestiones de manera autónoma a través de un autoservicio adaptado, y disfrutando de utilidades pensando en sus intereses y necesidades, que pueda ofrecer la app de su compañía aseguradora.

Gestiones sencillas: El número de gestiones que deben estar disponibles en la app adaptada a mayores debe ser más reducido, primando las más habituales, con una gestión más sencilla, y con un sistema de acceso simplificado.

Gestiones de póliza: Estas gestiones deben estar disponibles también para este colectivo, pero con un acceso muy simplificado.

Declaración y consulta de siniestros: En cuanto a la declaración de siniestros, solicitud de autorizaciones médicas o reembolsos, como la gestión ya no es tan intuitiva lo mejor es que tengan un botón específico que lo que genera es una solicitud de llamada por parte del servicio de atención al cliente de la compañía.

- Consulta del estado de un siniestro: Debe estar informado cada hito por el que pasa el siniestro en forma de gráfico, con posibilidad de ampliar la información pinchando en cada hito.
- Solicitud de urgencias: Botones específicos
 - Urgencia médica
 - Asistencia en carretera

- Reparación de urgencia (cerrajería / cristales / fontanería / electricidad)

Reclamaciones: Como en la declaración de siniestros habrá una opción para solicitar que le llamen desde el servicio de reclamaciones del servicio de atención al cliente.

- **Seguimiento reclamación:** Se pueden consultar todas las reclamaciones interpuestas con sólo pinchar sobre la misma y ver el estado.

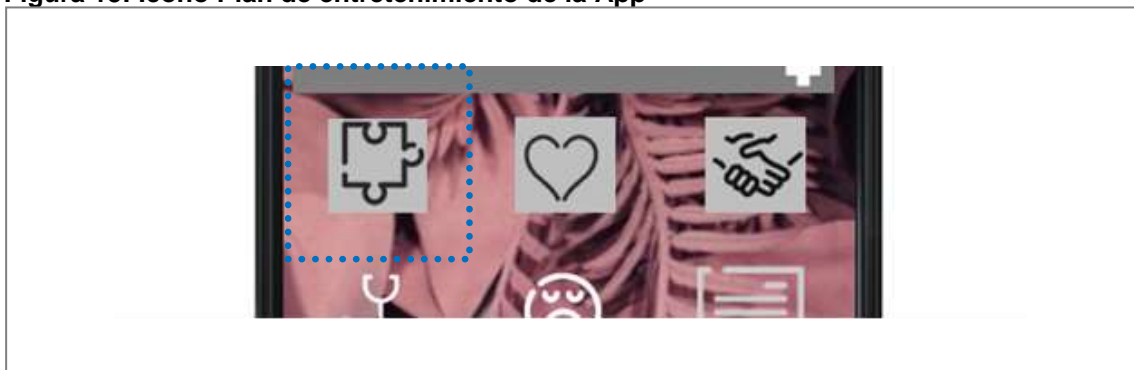
Útil para el día a día: Se incluyen servicios adicionales que son útiles para este colectivo, se puede sustituir el programa de ahorro por un programa de entretenimiento si el cliente lo prefiere.

Programas de entretenimiento: Las redes sociales son una de las herramientas favoritas de este colectivo, porque les acerca a sus seres queridos, son redes que les permiten intercambiar imágenes y vídeos y comunicarse sin necesidad de utilizar el lenguaje escrito, que a algunos les genera más dificultades. Este programa incluye un apartado de noticias donde los asegurados pueden colgar fotos, experiencias y valoraciones de experiencias con su compañía aseguradora, y un sistema de mensajería instantánea que incluye a su mediador.

Incluye juegos para el entrenamiento cerebral diseñada por neurocientíficos que mejorarán su concentración y potenciarán la memoria mientras se divierte.

A la mayoría de personas mayores les encanta escuchar la radio. Por ello, este programa ofrece esta función y facilita el acceso a las emisoras de España.

Figura 15: Icono Plan de entretenimiento de la App



Fuente: Elaboración propia.

Personalizable: El usuario tiene la opción de descargarse la versión normal o la versión senior, algo simplificada y con visión ampliada que facilita el manejo para personas con problemas visuales o con poca destreza digital.

Como en la versión normal, la aplicación es personalizable, tanto los colores, como las fotos de fondo como la distribución de los menús, para que el usuario la configure de la manera que le resulte más funcional y atractiva.

Figura 16: Ejemplos de personalización de la App para la 3ª y 4ª Edad.



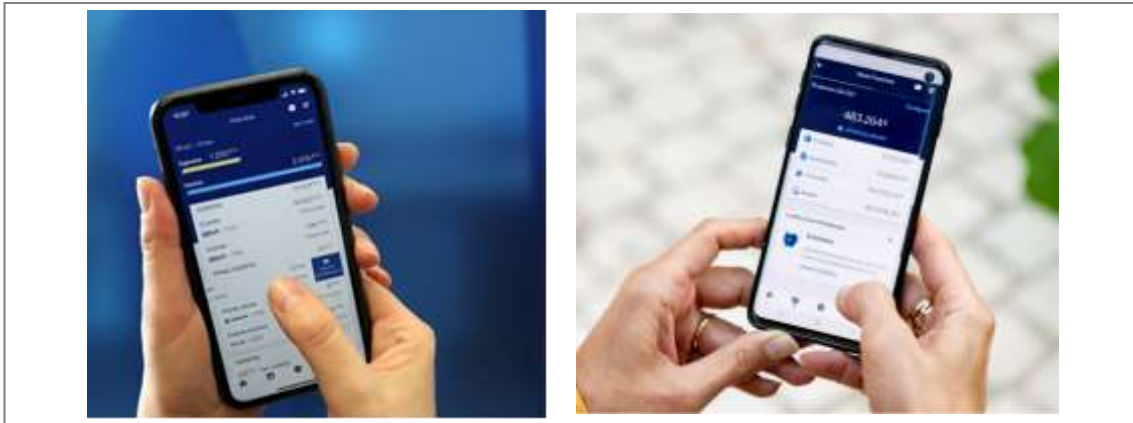
Fuente: Elaboración propia.

7.2.1. Ejemplo: App BBVA visión simplificada

BBVA facilita aún más la accesibilidad de su aplicación móvil en España para que los clientes sénior puedan consultar sus movimientos y productos bancarios, así como realizar su operativa más habitual de manera sencilla. El banco ha adaptado la 'app' poniendo a su disposición una opción de vista simplificada que permite acceder a consultas básicas como los movimientos; realizar operaciones habituales como Bizum o transferencias; solicitar turno en caja o pedir cita con su gestor de un solo vistazo. En esta opción, disponible para los clientes sénior de 65 años o más, la entidad también ha aumentado en un 20% el tamaño de la letra para mejorar la legibilidad.

Con estas medidas el banco sigue dando respuesta a la demanda de los clientes sénior menos familiarizados con el entorno digital.

Figura 17: App BBVA Vista normal y vista senior.



Fuente: BBVA.

7.3. Aumentar el volumen y la calidad de los contactos con los clientes

Se ha evidenciado la importancia de mantener un contacto estrecho con los clientes para que éstos sientan el vínculo con su compañía, y si este contacto sólo se limita a los momentos en que el cliente se pone en contacto con la compañía, no se conseguirá el vínculo, ya que en el caso de las compañías aseguradoras esto sucede alrededor de una vez al año.

Par ello, haciendo uso de la cantidad de información que las compañías tienen de su cartera de clientes y con la ayuda del machine learning, se deben elaborar patrones que generen predicciones para que las compañías se anticipen a necesidades que ni el mismo cliente sabe que va a tener. Por ejemplo, normalmente, un mes antes de la fecha de renovación del contrato, el cliente tiene la necesidad de conocer las condiciones en las que se realizará la renovación y valorará su permanencia. Con este sistema predictivo y en base a los datos que se tengan de este cliente, la compañía debería anticiparse a este momento, mediante un contacto con el cliente, para influir positivamente en su decisión decantando la balanza hacia la decisión de permanencia.

Estos contactos no tienen que ser molestas llamadas al cliente, pueden ser contactos vía mensajería instantánea con opción de solicitar una llamada en caso de que el cliente desee más información por parte de la compañía.

Otro claro ejemplo de este sistema predictivo que mejora notablemente la experiencia del cliente y que genera un nuevo contacto con el cliente es cuando el sistema detecta que la gestión de un siniestro/reclamación está teniendo una duración por encima de la establecida como óptima por el conocimiento previo que tiene el sistema. El sistema predictivo debe anticiparse a una posible reclamación o malestar del cliente y proporcionar información al cliente del estado de su gestión y próximas acciones, acompañado de un agradecimiento de su confianza para reforzar el vínculo.

Estos contactos tienen un objetivo secundario pero relevante para la compañía, y es controlar en qué momento se realiza el contacto entre cliente y compañía, ya que esto permite mejorar la eficiencia de sus recursos.

Un ejemplo que pone claramente de manifiesto este objetivo secundario es el siguiente: Teniendo en cuenta el tiempo que un cliente lleva sin realizar ninguna modificación el sistema de sus datos personales o bancarios puede generar un contacto con el cliente para verificar que la información disponible es correcta y no desea actualizarla. De esta manera evitará que el cliente contacte en las horas punta provocando el problema ya explicado de recursos necesarios que se genera, incompatible con disponer de un equipo de atención al cliente estable y de calidad.

Un último objetivo es poner en alza el valor que le aporta al cliente el contar con los servicios de su compañía, por lo que recibir un boletín de consejos mensual bastaría para tener este efecto.

No se ha de caer en el error de contactar por contactar, es decir, generar contactos vacíos que puedan obtener el resultado contrario y resultar molestos. Es muy importante mantener el equilibrio perfecto en volumen y canal utilizado, dependiendo del cliente que se trate. Nuevamente se pone de manifiesto que no todos los clientes son iguales, ni tienen las mismas necesidades / expectativas. De ahí la importancia de conocer a los clientes.

Pequeñas píldoras informativas a lo largo de su customer journey generan los contactos necesarios para mantener el vínculo con el cliente, fomentar la satisfacción de este aportándole la información que necesita a cada momento y controlar el momento en que estos contactos se realizan ayudando a aplanar la curva de contactos

7.4. Fidelizar al cliente

La fidelización de clientes es el conjunto de estrategias, técnicas y acciones que una empresa lleva a cabo con el fin de retener clientes y hacer que estos opten por comprar sus productos o servicios de forma habitual.

Estas acciones tienen que formar parte de un programa de fidelización que sea parte del día a día de un cliente. No deben ser sólo acciones aisladas en respuesta a reclamaciones del cliente.

La relación entre un cliente y su compañía de seguros debe ser un win-win, es decir, debe generar beneficios para ambas partes, por ejemplo, la compra de productos (beneficio para la compañía) generará puntos de fidelidad de los que el cliente podrá obtener beneficios de acuerdo a su perfil (personalización).

Mediante un programa de fidelización se recompensa a los clientes con incentivos para que mantengan su relación con la compañía, que a su vez sale recompensada con la permanencia de estos clientes e incluso con la adquisición de nuevos productos por parte de estos y la recomendación a terceros.

Las recomendaciones son un sistema de promoción 'orgánica' que representa un factor fundamental para tener un negocio con éxito.

La probabilidad que alguien haga una compra tras recibir una recomendación de alguien de confianza es 4 veces mayor. Por este motivo, por cada valoración que realice un cliente, también se generarán puntos de fidelidad.

Los clientes que participan en un programa de fidelización, que les ofrece recompensas en forma de ofertas exclusivas, acceso a productos especiales... les ayuda a sentirse valorados, algo esencial para fidelizar clientes.

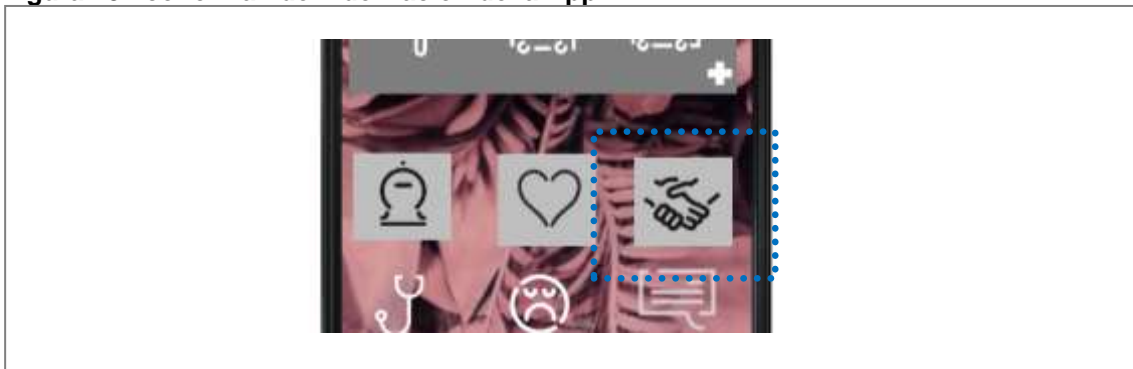
Se premian los siguientes factores:

- Contratación de nuevos productos
- Ausencia de siniestralidad
- Reseñas/valoraciones
- Gestiones en autoservicio

Este programa de fidelización tiene un segundo objetivo: fomentar el autoservicio, ya que se premia cada vez que un cliente gestionara algo de manera autónoma.

El seguimiento y gestión del programa de fidelización se realiza desde la web/app.

Figura 18: Icono Plan de Fidelización de la App



Fuente: Elaboración propia.

Las reseñas/valoraciones que se realicen tienen recompensa ya que interesa que los clientes transmitan a otros su experiencia.

7.4.1. Ejemplo: Mapfre TeCuidamos

Mapfre tiene un plan de fidelización que ayuda a sus clientes a disfrutar de innumerables ventajas y beneficios gratuitos.

Los clientes acumulan "Tréboles", que es como denominan a los puntos obtenidos, y ahorran en el precio de otros productos que deseen adquirir con Mapfre, en ocio, en combustible y en grandes marcas.

Además, ofrece un servicio de asesores expertos de diversa índole (asesores fiscales, médicos, expertos en productos aseguradores...), y se celebran eventos y sorteos para los miembros.

Hay 3 categorías de miembros: Desde que el cliente contrata una póliza ya puede entrar en MAPFRE teCuidamos Plata, pudiendo mejorar y convertirse en Oro o Platino y aumentar los beneficios.

Figura 19: Mapfre Te Cuidamos



Fuente: Mapfre.

7.5. Servicio de atención al cliente sin esperas

Existen 2 premisas que marca el nuevo proyecto de Ley de atención al cliente que deben cumplirse:

- El 90% de las llamadas deben atenderse con menos de 1 min de espera.
- El tiempo máximo de espera no puede superar los 3 min en ninguna llamada.

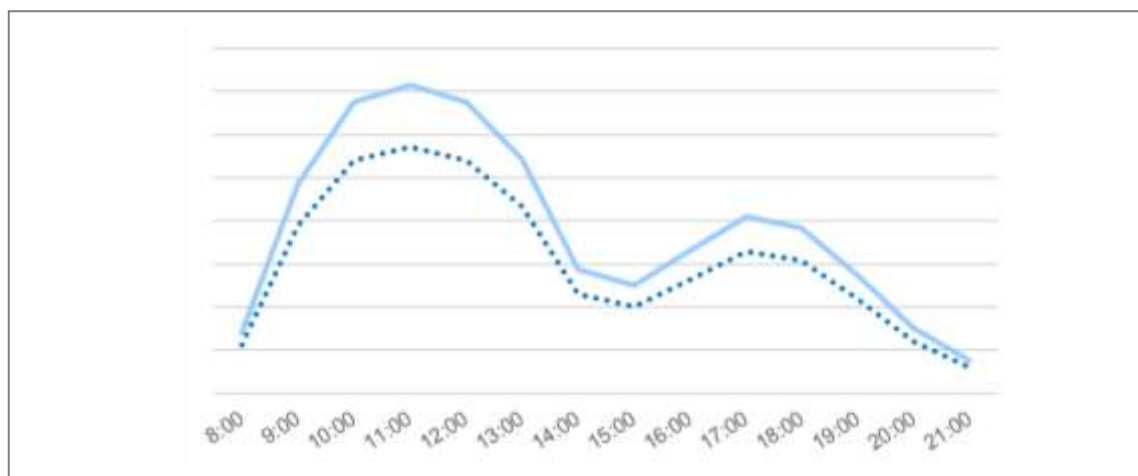
En las encuestas los clientes manifestaron que su mayor descontento con los servicios de atención al cliente son las esperas que en ocasiones tienen que aguantar para ser atendidos.

Para cumplir estas premisas hay 2 palancas:

- Disminuir en general el volumen de contactos al servicio de atención al cliente mediante un autoservicio eficaz: Gracias a la aplicación de la compañía se consigue que haya clientes que realicen las gestiones más habituales en autoservicio. Si se disminuye el volumen de contactos, con el mismo equipo de atención al cliente se consiguen reducir los tiempos de espera de los clientes.
- Disminuir el tiempo que el servicio de atención al cliente necesita para realizar las gestiones que los clientes les solicitan, de esta manera, un mismo operador es capaz de atender mayor volumen de llamadas, y por lo tanto, reducir los tiempos de espera. Para

reducir el tiempo necesario para realizar una gestión el operador debe contar con automatizaciones en el proceso, que le permitan ser más rápido (menos clicks y navegación por menos pantallas). Y a su vez, se dispone de un sistema que analice los comportamientos de los clientes y permita anticiparse a sus necesidades y mostrar al operador de inicio toda la información que pueda necesitar, se disminuirá notablemente el indicador FCR o First Call Resolution. La resolución en la primera llamada además de aumentar la eficiencia, tiene un impacto decisivo en la satisfacción del cliente.

Gráfica 14: Disminución de llamadas al servicio de atención al cliente por franjas horarias.



Fuente: Elaboración propia.

7.6. Servicio de atención al cliente de calidad

De acuerdo análisis de contactos realizado, existe una gran irregularidad en la curva de llamadas al servicio de atención al cliente, es decir, hay franjas donde el volumen de llamadas que se reciben es un 30% superior al volumen de las franjas horarias adyacentes, lo cual supone una distribución de recursos que implican jornadas laborales muy irregulares y de corta duración (4-5 h diarias), factores que son incompatibles con tener un equipo de atención al cliente estable, bien formado, y de calidad.

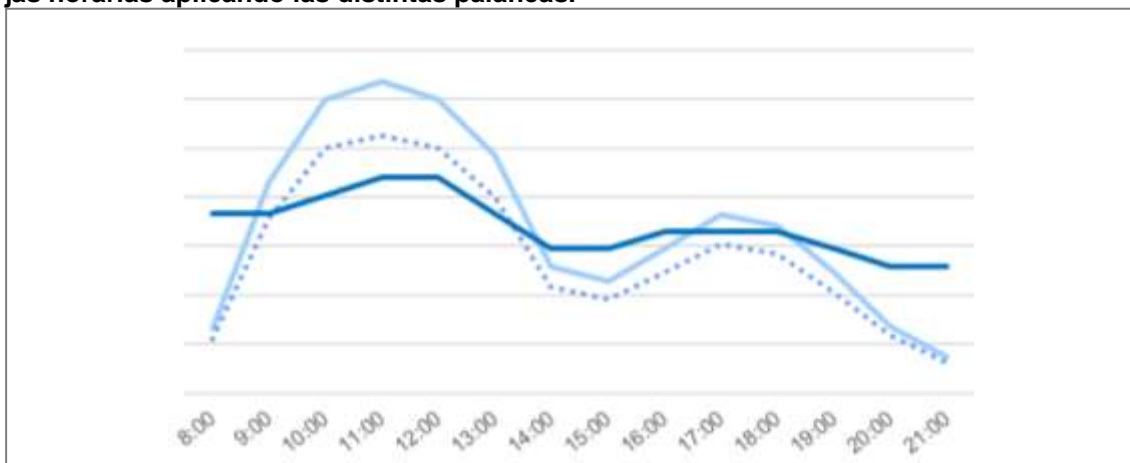
Para lograr este objetivo resulta necesario aplanar la curva de llamadas, es decir, disminuir el volumen de contactos en las franjas más altas y aumentarlos en las franjas más bajas, para conseguir una distribución de contactos más uniforme. Pero esto resulta muy complicado ya que implica controlar cuándo llaman los clientes.

Existen 2 palancas para conseguirlo:

- Rellenar las horas con menos volumen con contactos proactivos de la compañía: Con la ayuda del sistema predictivo de inteligencia artificial, se invierte la dirección de los contactos, es decir, la compañía se anticipa a que el cliente le llame y de esta manera consigue controlar a qué hora llamarle.
- Trasladar contactos de las franjas de mayor contacto, a las franjas de menor: Esta palanca es la más complicada, porque a priori, deberías conseguir controlar cuándo llaman los clientes, y eso parece complicado. Una manera de conseguirlo es gracias a darle al cliente la opción "Te llamamos". Esta opción hay que venderla bien para que el cliente la acepte, y lo más efectivo es seleccionar un colectivo con necesidad de ayuda, al que proporcionársela de esta manera. Un colectivo que responde a este perfil, es el Senior. Si a los clientes Senior se les asigna un gestor en el servicio de atención al cliente, con los beneficios que esto les aporta, es decir, siempre será atendido por la misma persona, lo cual no sólo genera confianza, sino conocimiento mutuo que favorece la rapidez y efectividad de las gestiones y tranquilidad para el cliente, y la manera de coordinar las citas que tendrás con este gestor es a través del "Te llamamos". De esta manera, siempre que no se trate de un tema urgente, se podrá trasladar el contacto al primer momento de disponibilidad que te tenga. Esta opción estaría en la aplicación, de manera indirectamente se consigue que este colectivo se sume a la digitalización, de manera adaptada a sus necesidades.

Con la aplicación de estas palancas, se conseguiría reducir y aplanar la curva de llamadas de clientes, y por lo tanto, la necesidad de agentes para atenderlos.

Gráfica 15: Distribución de los operadores necesarios para la atención al cliente por franjas horarias aplicando las distintas palancas.



Fuente: Elaboración propia

Esta distribución más estable, permite tener un equipo con unas condiciones laborales mejores, y, por lo tanto, de mayor calidad y estabilidad, lo cual a su vez permite invertir más en su formación y por lo tanto, tener un equipo de mayor calidad y eficiencia.

7.7. Mensajería instantánea

Los sistemas de mensajería instantánea hoy son una realidad en los servicios de atención al cliente, permitiendo una comunicación fluida y cercana con los clientes, además que sirven como modo de inclusión para el colectivo sordo/mudo.

Los principales servicios de mensajería instantánea son:

- **WhatsApp**, la plataforma de mensajería instantánea más popular, con 2.000 millones de usuarios, según cifras de la propia app. Ha lanzado WhatsApp Business para convertirlo en un canal de atención al cliente. Esta opción incorpora un perfil de empresa que muestra productos y servicios y la capacidad de generar mensajes automáticos. Además, está ensayando la incorporación de un método de pago a través de WhatsApp Pay.

Figura 20: Logo WhatsApp



Fuente: WhatsApp

- **Facebook Messenger** sigue a WhatsApp en número de usuarios (1.300 millones). Vinculada a Facebook, permite a las empresas generar conversaciones online con sus clientes desde su página oficial en esta red social, haciendo uso del potencial comunicativo de las RRSS. Su principal valor es su integración excepcional de la publicidad, facilitando que las empresas se anuncien en diversos formatos en la propia app y el envío de mensajes promocionales.

Figura 21: Logo Facebook Messenger



Fuente: Facebook

- **Instagram Direct**, de nuevo vinculada a las RRSS y el perfil de una empresa, permite también generar campañas publicitarias a través de mensajería web. Se trata de una app más popular que Facebook entre los más jóvenes, ya que entre el 75% de las personas entre 18 y 24 años lo utilizan, descendiendo hasta el 57% entre los 25 y 30 años y el 47% entre 30 y 49 años, siguiendo cifras de Sprout Social.

Figura 22: Logo Instagram Direct



Fuente: Instagram

- **Telegram** cuenta con 120 millones de usuarios y fue en su momento el principal rival de WhatsApp. Destaca la capacidad que da a las empresas de generar su perfil en la propia app, donde pueden acumular seguidores, además de las facilidades para incorporar chabots y pagos a través de la aplicación.

Figura 23: Logo Telegram



Fuente: Telegram

- **WeChat**, la app de mensajería instantánea más popular en China, con 1.000 millones de usuarios.

Figura 24: Logo WeChat



Fuente: WeChat

- Adicionalmente, se podrían incluir como mensajería instantánea los chats integrados en una página web/App. Según 99firms, se han convertido en el canal de comunicación favorito del 79% de los consumidores por su capacidad de ofrecer respuestas inmediatas.

La realidad en la comunicación entre el cliente y empresa actual es que se utilizan múltiples canales para hacerla posible, ya sea en el entorno online y el offline. Los negocios han comprendido que una mejor atención al cliente pasa por acercarse a los canales que sus clientes están utilizando y les son familiares, además de responder a la estrategia de omnicanalidad de las compañías.

7.7.1. Ejemplo: Whastapp de Allianz

Allianz ha aumentado los canales de comunicación con el cliente con la incorporación de Whatsapp, un proyecto pionero que presta ya servicio las 24 horas al día, los siete días de la semana. Esta iniciativa se enmarca en la estrategia de omnicanalidad con la que Allianz Seguros busca consolidar su digitalización y alinearse con las nuevas tendencias de los consumidores que demandan gestión de trámites de manera clara, rápida y sencilla.

La inclusión del servicio de atención al cliente por Whatsapp se suma al resto de canales de contacto con los que cuenta la compañía: teléfono, e-mail, chat y redes sociales. El canal Whatsapp incorpora también un chatbot de atención 24/7, que resuelve la inmensa mayoría de las consultas de los clientes, con una combinación de chatbot y atención humana.

Figura 25: Whatsapp Allianz



Fuente: Allianz

7.8. Aprovechamiento de otras herramientas de la digitalización

El Procesamiento del Lenguaje Natural es el campo de conocimiento de la Inteligencia Artificial que se ocupa de la investigar la manera de comunicar las máquinas con las personas mediante el uso de lenguas naturales, como el español, el inglés u otras.

Este sistema puede ayudar a aumentar la eficiencia de los Servicios de atención al cliente, y bien empleado mejora la experiencia del cliente dado que se eliminan las esperas que a veces son necesarias hasta poder ser atendido por un operador. El Proyecto de Ley por el que se regulan los servicios de atención al cliente limita el uso de que se conocen como "asistentes virtuales", es decir, máquinas que atienden a clientes, al correcto enrutamiento de llamada para la finalización de la gestión por un operador humano.

En base a esta limitación, se realizan 2 propuestas aprovechando los beneficios de los sistemas de procesamiento del lenguaje.

- En la IVR (la respuesta de voz interactiva) tecnología de telefonía automatizada que interactúa con las personas que llaman, recaba la información requerida y enruta las llamadas al destinatario o bien al sector apropiado dentro de la empresa.
Históricamente, el proceso de IVR consistía en locuciones que proporcionaban diferentes opciones limitadas y fijas, entre las que el cliente seleccionaba a través del teclado de su teléfono.

El problema de este sistema era que a veces el cliente no tenía claro qué opción seleccionar para su caso concreto, y la selección se hacía al azar, generando la necesidad de transferir al departamento correcto, empeorando la experiencia cliente, y la eficiencia del servicio de atención al cliente.

Incluir un sistema de procesamiento del lenguaje en la IVR soluciona este problema, ya que el sistema solicita al cliente el motivo de su llamada, y es el sistema el que determina el enrutamiento que corresponda en base al motivo indicado y las reglas introducidas en el sistema.

Este sistema además se puede aprovechar para realizar ciertas gestiones sencillas en las que un operador humano no aportaría valor, optimizando su intervención, y mejorando notablemente la eficiencia, sin perjuicio de la experiencia cliente.

- Ante cúmulos de siniestros, es decir, eventos que causan más siniestros simultáneos de lo habitual, como por ejemplo, un DANA (Depresión Aislada en Niveles Altos), lo habitual es que el volumen de llamadas que se reciben en el servicio de atención al cliente aumente de manera que no puede asumirse sin que se vea afectado el Nivel de servicio, incrementando los tiempos de espera de los clientes para ser atendidos.
En esta situación excepcional, se podría habilitar un sistema opcional de declaración de siniestro por procesamiento del lenguaje natural, es decir, un sistema en el que el cliente declara un siniestro siendo atendido por un asistente virtual.

Este sistema debe ofrecerse de manera opcional al informar al cliente de los tiempos de espera medios en cada momento, para que el cliente pueda decidir qué procedimiento prefiere.

Siempre que se pone en marcha un sistema de procesamiento del lenguaje natural, de debe ofrecer al cliente la posibilidad de pasar a un operador humano cuando así lo solicite.

7.8.1. Ejemplo: EME, el asistente virtual de Mutua Madrileña

Desde el 2019, EME, el asistente virtual de Mutua Madrileña, ha ayudado a más de un 50% de los asegurados con alguna gestión online y, actualmente, atiende a 72.000 mutualistas al mes. Los clientes han podido tramitar sus partes, consultar sus pólizas, contratar nuevas coberturas y modificar datos a tra-

vés de este asistente. Un hecho que le ha convertido en uno de los canales más utilizados por los usuarios.

Figura 26: EME el asistente virtual de Mutua Madrileña



Fuente: Mutua Madrileña.

7.9. Gestión de las reclamaciones

Las relaciones con tus clientes son una de las cosas más importantes para una empresa. Incluso se podría decir que es la sangre que mantiene vivo al negocio (al punto que la razón principal de que tus clientes se vayan es que no se sientan valorados).

Para las organizaciones las quejas son un problema puesto que manifiestan insatisfacción de los clientes lo cual indica que el sistema de gestión de la calidad no ha alcanzado sus objetivos. En paralelo, las quejas son una oportunidad para las organizaciones puesto que ofrecen información sobre los elementos que la organización debe mejorar para aumentar la satisfacción de sus clientes. Por último, el adecuado tratamiento de las quejas y reclamaciones supone también un valor añadido para el cliente que le aporta el sistema de gestión de la calidad

Los sistemas de gestión de la calidad normalmente incorporan sistemas o procesos específicos para el tratamiento de quejas y reclamaciones. Existe una norma específica, la UNE-ISO 10002:2004 que ofrece directrices para la implantación de un sistema de gestión de las quejas y reclamaciones.

Es importante no confundir estos dos términos. Aunque a simple vista puedan parecer similares (incluso sinónimos), no lo son. Cada término implica un nivel de satisfacción (o insatisfacción) muy diferente.

Una queja te hace saber que tus productos o servicios o atención no cumplieron las expectativas o generaron un descontento menor. Por lo tanto, es una invitación a mejorar la calidad de lo que ofreces para así evitar que el cliente se desenamore de tu marca.

Una reclamación expresa que hubo un incumplimiento a los derechos del consumidor, ya sea por una muy mala atención, un servicio incompleto o porque el producto pagado no está a la altura de lo que pagó.

La gestión de quejas y reclamaciones es el proceso para atender y resolver los problemas que los consumidores pudieran llegar a tener con una empresa. Su objetivo es mantener la satisfacción y la retención del cliente.

Un 28 % de los usuarios que critican la atención al cliente de una marca expresan intención de abandonarla. Esto indica la importancia de contar con un sistema de gestión de las quejas o reclamaciones para evitar la pérdida de clientes.

La gestión de las quejas y reclamaciones, como las monedas, tiene 2 caras:

- Ayuda a mejorar la experiencia del cliente y a evitar que se marchen a otras compañías.
- Permite conocer los puntos débiles de la organización, trabajar en ellos y mejorarlos.

Es importante que los clientes que, en caso de necesitar poner una queja o reclamación, sepan cómo hacerlo, y sea un proceso muy sencillo y ágil, ya que, de esta manera, sentirán que es importante su opinión y bienestar, y que el objetivo de su compañía es escucharle y ponerle solución para que la relación siga siendo beneficiosa para ambos.

El proceso de gestión de la incidencia debe tener 3 partes hacia el cliente y una cuarta internamente en la organización:

1ª parte: Cliente comunica la queja o reclamación: Este proceso puede realizarse de 2 maneras:

- Poniéndose en contacto con el servicio de atención al cliente, quien recogerá la queja/reclamación, categorizándola como proceda, ya que cada una llevará su proceso específico.
- Utilizando el sistema de gestión de reclamaciones disponible en su web/app, de manera autónoma.

Figura 27: Icono sistema de reclamaciones de la App.



Fuente: Elaboración propia.

Ambos procedimientos darán de alta un “expediente de queja/reclamación” en el sistema al que se le asignará una referencia que servirá al cliente para consultar el estado de la misma y hacer seguimiento.

2ª parte: La compañía gestiona la queja/reclamación. Se analiza lo ocurrido para entender qué causó el problema y posibles soluciones.

Durante esta parte del proceso, el cliente debe poder hacer seguimiento, para lo cual, con la referencia facilitada, podrá comprobar el estado de su expediente bien poniéndose en contacto con el servicio de atención al cliente, bien a través del sistema de gestión de reclamaciones de la web/app, siendo esta parte independiente del canal que se empleó para dar de alta el proceso, es decir, se puede dar de alta de una manera y hacer el seguimiento de otra. Ambas opciones están siempre disponibles para que los clientes elijan.

3ª parte: La compañía comunica la resolución al cliente. Es importante ofrecer una solución al cliente como conclusión del proceso.

Las soluciones correctivas implican encontrar la manera en que cambiarás la insatisfacción inmediata del cliente. Esto puede implicar hacer una devolución del dinero o cambiar el producto.

Si crees que es necesario, puedes ofrecer algún tipo de incentivo extra al cliente, como algún descuento o servicio adicional gratuito.

La resolución de la compañía siempre se comunicará al cliente antes de 15 días desde la fecha en la que el cliente comunicó a la compañía su insatisfacción.

4ª parte: La compañía aprende de los errores cometidos y revisa todos los procesos relacionados con este incidente y lleva a cabo acciones para que este problema no vuelva a suceder, ni con éste, ni con otros clientes.

Esta parte puede implicar la revisión completa de un proceso completo o de sólo un paso específico del mismo.

7.10. Embajadores de la marca

La imagen de marca es una de las partes más importantes de la estrategia de marketing de cualquier empresa.

Una marca es un nombre, término, diseño, símbolo o una combinación de alguno de ellos, que identifica productos y servicios de una empresa, y los diferencia de sus competidores.

Además, una marca se puede definir como un conjunto de valores que los consumidores asocian a una empresa o producto.

Hoy en día, la calidad de los productos y servicios que ofrece una empresa es importante, pero lo que hace a una firma diferenciarse de la competencia son las emociones, sentimientos y valores que transmiten a través de la imagen de marca y de la estrategia de branding.

Al fin y al cabo, ya no se venden solo productos, sino sensaciones, experiencias y soluciones, que comparadas con las expectativas que tenía al cliente, pueden producir satisfacción, si las superan, o insatisfacción, si se quedan por debajo.

Figura 28: Ciclo de Expectativas, Experiencia y Satisfacción



Fuente: Harvard Deusto Business Review

Este ciclo está vivo, ya que las expectativas de un cliente con respecto a una misma marca, van en aumento, por lo que la marca, para mantener la satisfacción del cliente, tendrá que proporcionarle una experiencia continuamente mejorada.

Todas las acciones que realice una marca se irán acumulando en la mente de los consumidores, formándoles una opinión o una imagen determinada de una empresa, lo que les ayudará a tomar la decisión de si confían o no, en los productos y servicios que ésta les ofrece. Esta opinión también puede crearse de acuerdo con las experiencias que otros consumidores

Un embajador de marca es una persona que recomienda el producto o servicio de una empresa a otros usuarios en las redes sociales. Generalmente lo hace por la convicción y lealtad hacia a una marca.

Es un consumidor real que se muestra contento con la marca; brinda recomendaciones y consejos e incluso responde a otros usuarios sus preguntas acerca de un producto o servicio. Su principal aspecto positivo es que demuestran el valor de tu marca y garantizan a otros que pueden confiar en ella para satisfacer sus necesidades.

En general, se trata de una persona real que promociona y recomienda los productos que utiliza de cierta empresa.

El servicio al cliente y la experiencia del cliente se están convirtiendo en un importante diferenciador competitivo en la industria de seguros. Para establecer una relación exitosa entre las aseguradoras y los clientes, las empresas deben centrarse en satisfacer las demandas de los consumidores durante cada fase del recorrido del cliente.

Ventajas que proporciona tener embajadores de una marca:

1. Contar con embajadores de marca puede ser más rentable que un anuncio tradicional. Los consumidores suelen pasar más por alto los anuncios y prefieren recurrir a los comentarios hechos por las personas.
2. Un embajador de marca cree fielmente en los beneficios que tiene el producto o servicio que representa. Es un cliente enamorado de tu marca. Esto genera mayor confianza en los usuarios. Además, es probable que recomiende tus productos no solo en redes sociales, sino en su vida cotidiana con amigos, familiares o vecinos.
3. Al ser ellos quienes han consumido tus productos a lo largo de un tiempo, saben perfecto lo que tu tipo de audiencia necesita. Por ello, podrás obtener una retroalimentación sincera y valiosa.
4. Son una fuente confiable de información, pues su contacto con los consumidores es más cercano que el que puedes tener como empresa.
5. Un embajador de marca es un excelente diferenciador de tus competidores. Tu imagen estará apoyada por un personaje que sí utiliza tu producto, sí confía en él y su vida ha cambiado positivamente desde que consume tus productos o servicios.

7.10.1. Empresas que triunfaron gracias a sus embajadores

1. Apple

Lanzamientos llenos de compradores y expectativas altísimas son algunas de las oportunidades que tiene una de las marcas más reconocidas del mundo. Esto lo logran gracias a sus seguidores, quienes actúan como auténticos embajadores en las redes y en sus círculos personales.

Figura 29: Logo Apple



Fuente: Apple

2. Starbucks

Una marca que sin duda se ha convertido en un referente cada día para sus usuarios. No hay momento en que sus clientes no aprovechen la oportunidad de compartir en redes sociales imágenes de sus vasos de café o de ellos mismos en las instalaciones.

Figura 30: Logo Starbucks



Fuente: Starbucks

3. Harley-Davidson

Harley-Davidson ve a su comunidad no solo como parte de una estrategia de marketing, sino como miembros de todo un modelo de negocio. Su visión está centrada en ofrecer la experiencia de la libertad y crear productos de calidad premium para el público.

Figura 31: Harley-Davidson



Fuente: Harley-Davidson

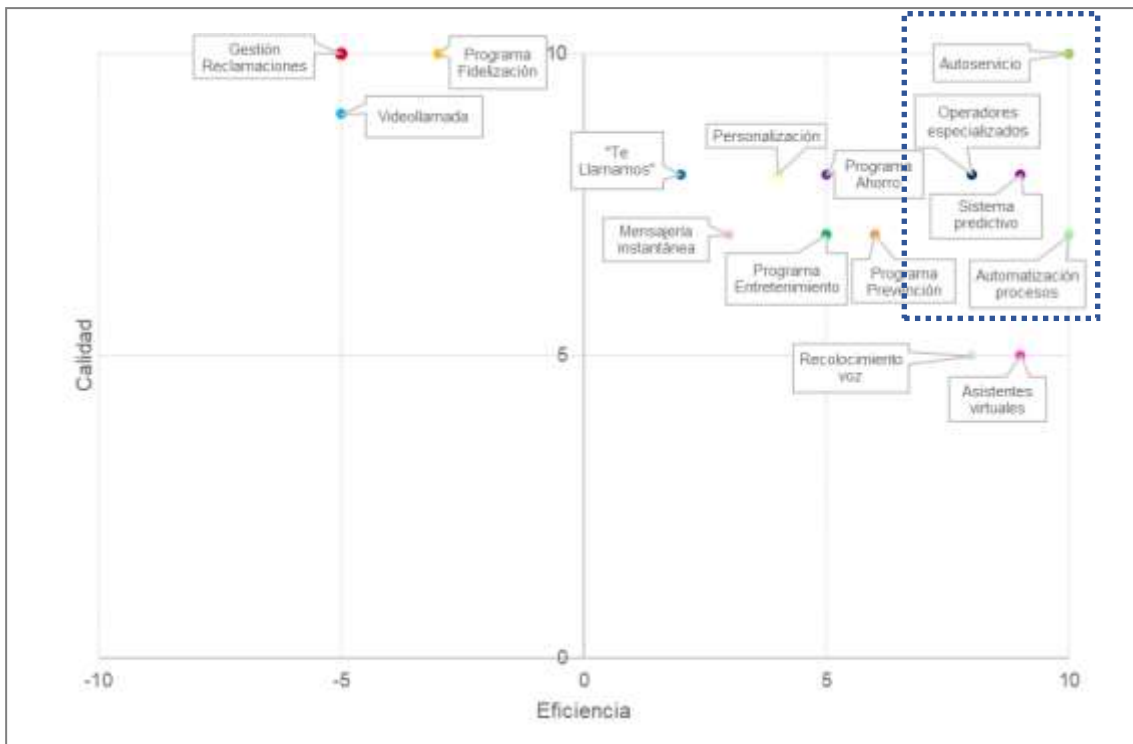
7.11. Plan de Acción

Para la puesta en marcha de estas 10 propuestas, se debe realizar un plan de acción, mínimo a 3 años, donde se concrete el calendario de ejecución de cada una de las propuestas y de sus fases (diseño, implementación, testeo y despliegue), el responsable designado para la realización de cada propuesta, y los equipos implicados en cada una de las fases de cada propuesta y el detalle de todas las tareas a llevar a cabo por cada uno.

Para calendarizar se ha de tener en cuenta qué propuestas tienen un mayor impacto y por lo tanto, interesa su puesta en marcha cuanto antes.

Para ello, se han incluido todas las propuestas en una matriz de dos ejes, donde se recoge el impacto en Calidad y en Eficiencia de cada una de ellas.

Figura 21: Matriz Eficiencia-Calidad de las propuestas



Fuente: Elaboración propia

Se observa que no existe ninguna propuesta que repercuta negativamente en la calidad de servicio, lo cual es lógico dado que el proceso de diseño llevado a cabo ha sido customer centric.

En cambio sí que hay propuestas que afectan a la eficiencia. Si su repercusión en la calidad no fuera elevada (por encima de 7), se deberían descartar. Como no hay ninguna propuesta descartable, éstas se dejarán para el final, cuando ya se haya conseguido aumentar la eficiencia con las primeras propuestas que se lleven a cabo, y se pueda asumir esta ligera repercusión negativa en eficiencia.

Las propuestas más interesantes son las situadas en la parte superior derecha de la matriz, es decir, las propuestas que afectan muy positivamente a la calidad y a la eficiencia (ambas variables por encima de 7 de valoración).

Estas propuestas son, ordenadas de mayor impacto en eficiencia-calidad a menor:

- 1 El Autoservicio
- 2 La Automatización procesos
- 3 El Sistema predictivo IA
- 4 Operadores especializados

La implantación de estas propuestas es clave para el cambio que se desea llevar a cabo en el servicio de atención al cliente.

En segunda instancia se deberían poner en marcha las restantes propuestas con mayor impacto en la calidad de servicio, para repercutir directamente en la experiencia cliente:

- Programa de fidelización
- Sistema gestión reclamaciones
- Videollamada
- Personalización
- Opción "Te llamamos"
- Programa de ahorro
- Programa de prevención
- Programa de entretenimiento
- Mensajería instantánea

Y por último, aquellas propuestas que su repercusión en experiencia cliente es media y que por lo tanto, podrían implantarse en último lugar.

- Asistentes virtuales
- Reconocimiento de voz

8. Conclusiones

Como dijo Einstein, “Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”.

Si buscamos una nueva concepción del Mercado Asegurador, se debe comenzar por cambiar el concepto que los clientes tienen de este mercado, y esto sólo se conseguirá haciendo las cosas de manera diferente, siempre con una estrategia “customer centric”.

Tras el análisis de las posibilidades que brinda la digitalización y las necesidades de los distintos perfiles de usuarios, puedo concluir que el nuevo proyecto de Ley de Servicios de Atención al cliente no surge con el objetivo de paralizar este cambio, y el uso de las herramientas que la digitalización pone a disposición de las empresas, sino que surge con el fin de que el cambio se lleve a cabo sin perjuicio para el usuario final.

Es un error pensar que el sector asegurador resulta poco atractivo para el usuario, ya que lo que es poco atractivo es la manera cómo se ha gestionado históricamente.

Es el momento de poner el foco en cambiar la experiencia que el asegurado tiene con su compañía aseguradora, porque ahí está la clave para tener clientes satisfechos, y que se conviertan, en embajadores de la marca.

Ya hay empresas que están intentando cambiar este concepto, como es el caso de Lemonade o lovys.

El 75% de los asegurados de Lemonade tiene menos de 35 años. Y nueve de cada diez son recién llegados al mundo del Seguro. “Nunca habían encontrado una compañía que les gustara, en la que confiaran o interactuaran de la forma en que querían”, según Peters, chief underwriting officer de esta empresa. El secreto: contratar un seguro es tan fácil como comprar en Amazon (la tasa de conversión es de un 26% y subiendo). Permite suscribir una póliza básica desde el móvil o la tablet en un par de minutos, aunque el cliente puede ampliar otras coberturas.

Son un claro ejemplo de compañía aseguradora que ha aprovechado la digitalización humanizada, “Somos una compañía de tecnología que hace seguros” indica el cofundador y CEO, Daniel Schreiber. Lemonade ha creado un sistema totalmente apoyado en la digitalización para ofrecer el journey que sus clientes necesitan.

La digitalización es la herramienta para llevar a cabo el cambio, pero una digitalización humanizada, es decir, basada en las personas que serán sus usuarios.

9. Bibliografía

1. Informes:

CSIC. Un perfil de las personas mayores en España 2020. Informe Envejecimiento en red Número 25, marzo 2020.

MINSAIT. De la atención al cliente a la relación con el cliente.

BBVA. Situación Seguros. Mayo 2018

ONTSI (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad). Uso de tecnología en los hogares españoles. 2022.

2. Fuentes de internet:

Erlang Calculator - for Call Centre Staffing (Online Version 5.0).

<https://www.callcentretools.com/tools/erlang-calculator/>

(19 de abril 2022)

ORIOLE BEL. 24 de marzo, 2022. Customer journey: qué es y cómo definirlo en tu estrategia.

<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey>

(27 de abril 2022)

LEYRE SOTO. 30 de octubre, 2019. 3 formas en que las compañías de seguros pueden mejorar la experiencia del cliente.

<https://blog.signaturit.com/es/3-formas-en-que-las-companias-de-seguros-pueden-mejorar-la-experiencia-del-cliente>

(27 de abril 2022)

Descubre los principales beneficios del 'Machine Learning'.

<https://www.iberdrola.com/innovacion/machine-learning-aprendizaje-automatico>

(27 de abril 2022)

Transformación Digital para personas mayores: Qué puede hacer la tecnología por tus abuelos.

<https://zemsaniaglobalgroup.com/transformacion-digital-para-personas-mayores/>

(4 de mayo 2022)

Por qué la tecnología va a cambiarnos la vejez.

<https://www.digitales.es/blog-post/por-que-la-tecnologia-va-a-cambiarnos-la-vejez/>

(4 de mayo 2022)

La brecha digital en el mundo y por qué provoca desigualdad.

<https://www.iberdrola.com/compromiso-social/que-es-brecha-digital>

(12 de mayo 2022)

First Call Resolution: fundamental en la satisfacción del cliente.

<https://icr-evolution.com/blog/first-call-resolution-clave-satisfaccion-del-cliente/>

(25 de mayo 2022)

RICARDO BOTÍN. Cómo fidelizar clientes: 12 Estrategias eficaces de fidelización.

<https://cl.oberlo.com/blog/fidelizacion-de-clientes>

(25 de mayo 2022)

GIORGIO FASULO. ¿Qué diferencia existe entre clientes y fans?

<https://giorgiofasulo.wordpress.com/2009/12/07/%C2%BFque-diferencia-existe-entre-clientes-y-fans/>

(9 de junio 2022)

CARLOS VILLALOBOS. 8 claves para gestionar quejas y reclamaciones en atención al cliente.

<https://blog.hubspot.es/service/gestionar-quejas-reclamaciones>

(9 de junio 2022)

<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/quejas-y-reclamaciones>

(9 de junio 2022)

Mensajería instantánea como canal de atención al cliente.

<https://centribal.com/es/mensajeria-instantanea-como-canal-de-atencion-al-cliente/>

(9 de junio 2022)

JESUS MADURGA LÓPEZ. Imagen de marca: definición, ventajas y puntos clave.

<https://es.semrush.com/blog/imagen-de-marca/>

(14 de junio 2022)

DOUGLAS DA SILVA. 24 de julio 2020. Embajador de marca: lo que importa son las historias que cuentas.

<https://www.zendesk.com.mx/blog/embajador-de-marca/>

(14 de junio 2022)

CARLOS VILLALOBOS. Embajador de marca: cómo construir este perfil de cliente en tu empresa.

<https://blog.hubspot.es/service/embajador-marca>

(14 de junio 2022)

La nueva actualización de EME, el asistente virtual de Mutua.

https://www.mutua.es/blog/robotica/eme-asistente-virtual_post/

(14 de junio 2022)

3. Fuentes Oficiales:

Proyecto de Ley para la Regulación de Servicios de Atención al cliente aprobado el 31 de mayo de 2022 por el Consejo de Ministros.

Nagore Gurtubay Coloma

Me gradué en la Licenciatura de Arquitectura por la Universidad Técnica Superior de Arquitectura de San Sebastián, en el año 2007.

Ese mismo año, me mudé a Barcelona y comencé en el sector asegurador al incorporarme en Prepersa, empresa del Grupo Catalana Occidente, como Facultativa Técnica de profesionales externos.

Estuve en este puesto durante 10 años, hasta que me ofrecieron pasar como Responsable de una unidad del centro de siniestros del grupo, y acepté, entrando a formar parte de GCO Tecnología y Servicios, otra de las compañías del grupo.

Después de 2 años en este puesto, en 2019, el Director de esta empresa del grupo, me ofreció un puesto retador, tanto para mí, como para el grupo, ya que era un puesto nuevo: Responsable de Proyectos de los Centros de servicio, puesto que acepté y en el que continúo en la actualidad.

El ámbito de este nuevo puesto no tenía nada que ver con los puestos que había tenido hasta el momento en el sector asegurador, siempre relacionados con siniestros. Mi día a día pasó a ser de lo más variado, descubriendo otros eslabones de la cadena de valor aseguradora.

Mi puesto consiste en liderar proyectos de transformación que pueden afectar a cualquiera de los centros de servicio de grupo, y esto me permite estar aprendiendo cada día. Como dijo Hesíodo, poeta de la Antigua Grecia: “La educación ayuda a la persona a aprender a ser lo que es capaz de ser”.

