

5

innovación y excelencia en retención de clientes el modelo de coexistencia

Estudio realizado por: Jorge Álvez Jiménez
Tutor: Jaume Iglésies Pié

Tesis del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras

Curso 2009/2010

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de
Guy Carpenter & Cia., S.A.



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

Las señales que emite el sector respecto a la necesidad de las compañías de dar un giro definitivo a sus estrategias para centrarse en sus clientes, como premisa para poder continuar siendo rentables – o, dicho de otro modo, como se publica en algún artículo, sobrevivir – son muy elocuentes.

Pero, además, para lograrlo, deberán poder ser rentables de un modo sostenido y sostenible en el tiempo. Esto es, a través de un crecimiento rentable. En ese sentido, deberán tener en cuenta que la rentabilidad de una entidad está altamente asociada a la capacidad de la misma de retener a sus clientes (obviamente, para ello, primero habrá tenido que atraerlos).

El objetivo, pues, como concepto – crecimiento rentable basado en la experiencia excepcional del cliente que le anime a permanecer con la compañía – parece conocido. La cuestión fundamental que se plantea es si las compañías sabrán llevar dicho concepto a la práctica y hacerlo con éxito.

Este estudio se centra en facilitar las claves que permitan obtener una respuesta positiva a dicha pregunta. Para lograr ese objetivo de crecimiento rentable sostenido y sostenible, el *modelo de coexistencia* – que será presentado en el desarrollo del trabajo – predica que las compañías deberán asegurarse de que, tanto ellas mismas como sus clientes, puedan percibir un valor añadido en el hecho de mantener la relación de forma duradera.

A lo largo de siete capítulos, se va proponiendo de modo estructurado, cómo traducir ese concepto en una estrategia que, efectivamente, permita alcanzar el objetivo. Además, al final de cada uno ellos, se irá planteando un caso figurado – donde el ‘alumno MDEAF’ irá desarrollando un proyecto personal – con la intención de ilustrar la aplicación de la teoría descrita.

El estudio concluye con un decálogo de recomendaciones – presentado en un formato que fusiona las conclusiones de la teoría y el caso. Servirá de orientación a las compañías para conseguir que la relación con sus clientes se perpetúe. Confiriendo a estas el disfrute de un crecimiento rentable, que será de tamaño proporcional al valor percibido por el cliente en dicha relación, justificando el hecho de que decida permanecer fiel a la misma.

*A Koldo, a Diana y a toda mi familia, gracias por su infinita paciencia.
A todos mis compañeros del máster, gracias por su magnífica amistad.
A mi tutor, profesores y conferenciantes, gracias por su dedicación.
A mi empresa, gracias por respetar mi decisión de atender a este máster.
Y a todos los medios de divulgación, gracias por su labor informativa que ha
hecho posible elaborar este trabajo.*

Resumen

Estudio basado en el *modelo de coexistencia*, para definir la relación que va creciendo entre las empresas y sus clientes, a través de un vínculo recíproco, en búsqueda del común beneficio: rentabilidad para las empresas y satisfacción para el cliente. Desarrollado en fases consecutivas de constante evolución. En una primera fase se fomenta el **conocimiento** mutuo, en la segunda fase se avanza hacia la **colaboración** y, ya en la última fase, se consolida la **confianza** entre ambos. También servirá para definir la relación entre iguales o de competencia, como réplica de ese vínculo recíproco base, mediante una **comparación** constante. Este modelo alcanza su máxima expresión en el desarrollo actual de las comunidades o redes sociales. El presente trabajo se centrará en la innovación y la excelencia para optimizar la relación elemental, empresa-cliente, haciéndola única.

Resum

Estudi basat en el model de coexistència, per definir la relació que va creixent entre les empreses i els seus clients, a través d'un enllaç recíproc, a la recerca del comú benefici: rendibilitat per a les empreses i satisfacció per al client. Desenvolupat en fases consecutives de constant evolució. En una primera fase es fomenta el coneixement mutu, en la segona fase s'avança cap a la col·laboració i, ja en l'última fase, es consolida la confiança entre els dos. També servirà per definir la relació entre iguals o de competència, com a rèplica d'aquest vincle recíproc base, mitjançant una **comparació** constant. Aquest model arriba a la seva màxima expressió en el desenvolupament actual de les comunitats o xarxes socials. Aquest treball se centrarà en la innovació i l'excel·lència per optimitzar la relació elemental, empresa-client, fent-la única.

Summary

Study based on the *model of coexistence*, to define how the relationship between companies and their customers grows through a reciprocal link, looking for the common benefit: profitability and customer satisfaction. It is developed in consecutive phases, in constant evolution. During the first phase mutual **comprehension** is promoted which, in a second phase, would be moving towards **collaboration** and, as in the last phase, would be consolidating the **confidence** between them. It will also define the relationship between equals or competition, as a replica of the basic reciprocal link, through a constant **comparison**. This model reaches its peak in the current development of communities or social networks. This paper will focus on innovation and excellence to optimize that primary link, between firm and client, to make it unique.

Índice

1. Introducción	9
1.1. Un entorno económico incierto	9
1.2. El foco es el cliente	11
1.3. La estrategia ganadora	14
1.4. Implantación y seguimiento de la estrategia	19
2. Análisis del entorno en 2010	25
2.1. Resultados de la actividad aseguradora global en 2009	26
2.2. La actividad aseguradora en España en 2010	30
2.2.1. Posición segmento No Vida	
2.2.2. Posición segmento Vida	
2.2.3. Ahorro y Pensiones	
2.2.4. Legislación, gobierno y agentes sociales	
2.2.5. La visión del ciudadano	
2.2.6. El reto de recuperar la <i>confianza</i>	
3. Horizonte estratégico: la competición por el cliente	53
3.1. Reagrupación manteniendo la calidad en el servicio	54
3.2. La batalla por la fidelidad	55
3.3. Triunfar en la <i>comparación</i>	57
3.4. La oportunidad en el exterior	60
4. Objetivo estratégico: el crecimiento rentable	65
4.1. De la fidelidad a la rentabilidad	66
4.2. La estrategia del FBI	68
4.3. El crecimiento rentable	71
4.4. Objetivos alineados a cada perfil de cliente	74
5. Determinación y enfoque de la estrategia	85
5.1. <i>¿quién?</i> segmentación y marca	88
5.2. <i>¿qué?</i> oferta de productos y servicios	93
5.3. <i>¿cómo?</i> Medios	104
5.3.1. <i>Recursos:</i> personas y tecnología	
5.4. <i>Alcance y Frecuencia:</i> venta cruzada y movilidad	112
5.5. <i>La Comunidad:</i> sostenibilidad y responsabilidad social	118
6. Implantación de la estrategia: desarrollo y seguimiento	135
7. Conclusiones	143
8. Bibliografía	149

innovación y excelencia en retención de clientes

el modelo de coexistencia

1. Introducción

Tras años de crecimiento e importantes rentabilidades, el mercado asegurador español está experimentando una acelerada y drástica reducción de ingresos y márgenes. Entre otros, el hecho de ser un mercado relativamente maduro pero aún fragmentado, junto con el impacto de una severa crisis financiera desde 2008 y la puesta en marcha de estrictas medidas de ajuste en marco de una nueva legislación, han contribuido a acelerar este proceso.

No obstante, en este escenario, una variable – el cliente – surge con enorme fuerza y destaca por su influencia. Tanto es así que dentro del sector asegurador, como en el resto de los sectores de servicios, cada vez es mayor el consenso que apunta a que **la rentabilidad está altamente asociada a la capacidad de las empresas de retener a sus clientes.**

Como casi siempre, la realidad es tozuda e impone su criterio. Intentando demostrar de modo convincente la influencia en los resultados financieros de una **gestión eficaz de la adquisición y retención de clientes.**

Así, tal y como se refleja en diversos estudios de mercado norteamericanos, en lo que se refiere a la importancia de una gestión eficiente de la adquisición de clientes, la realidad se empeña en demostrar la máxima de que el 20% de los ‘mejores’ clientes contribuye al 80% de los beneficios de la compañía, mientras que el 30% de los ‘peores’ clientes consumen el 50% de los beneficios que los otros producen. De ese modo, la conclusión obvia sería que, adaptando – aunque sea ligeramente – el perfil de nuestra cartera, debería lograrse un impacto sustancial en el punto de partida en esta carrera por la mejora en los beneficios.

En el mismo sentido, en referencia a una gestión eficiente en la retención de clientes, es de común entendimiento que un 10% de mejora en el ratio de retención propiciaría un aumento en torno al 30% en el beneficio; más aún, los estudios apuntan que siempre resultará 3-5 veces más caro adquirir un nuevo cliente que mantener uno que ya pertenece a nuestra cartera.

Por lo tanto, más allá de estas cifras que habría que contrastar en cada caso, la conclusión evidente es que, cada vez más, **adquirir los clientes adecuados desde el primer momento y retenerlos en el tiempo es imprescindible** para mantener la rentabilidad de la empresa aseguradora.

Habría que estresar la frase ‘cada vez más’, introducida no de modo gratuito, si no en base a lo que dicta el actual entorno económico y otros factores que

hacen que la gestión eficaz de la adquisición y retención de clientes vaya adquiriendo mayores cotas de protagonismo y relevancia.

En este primer capítulo, se intentará resumir las principales ideas que se desarrollarán en los capítulos siguientes, para fundamentar la relevancia de la adquisición y retención de clientes como objetivo de cualquier aseguradora para mantener su rentabilidad, las estrategias que deberían desarrollarse para conseguirlo, el modo de implantarlo y el seguimiento correspondiente que debería realizarse. Todo ello visto bajo una perspectiva enmarcada en el *modelo de coexistencia*.

1.1. Un entorno económico incierto

Un **entorno económico que fluctúa** en los últimos tiempos sacudido por sonadas turbulencias financieras que han provocado un drástico ajuste en el gasto de los consumidores. Sometido, además, al dictamen de los cambios demográficos y al desarrollo de las economías emergentes; junto al despliegue de nuevos canales de la mano de las nuevas tecnologías.

Así, no es difícil encontrar noticias como esta en los diarios haciendo referencia a los vaivenes del mercado y su impacto en todas las empresas:

BBVA SEGUROS reduce un 12,5% su beneficio atribuido 'por la atonía de la actividad bancaria'

El volumen de primas emitidas en el primer semestre del año fue de 579 millones de euros

Fuente: **BDS**, 29 de julio de 2010

Nuevas tecnologías y canales que surgen de la necesaria innovación que demandan esos mismos consumidores, cansados de productos tradicionales que ya no cubren sus necesidades al haber cambiado estas en el nuevo contexto y que fuerzan a las empresas a acelerar el ritmo de la innovación.

Efectivamente, **diferenciarse** resulta imprescindible. Innovar o morir, como bien dice el sabio refranero. Se viven momentos de frenesí innovador en la actualidad y las empresas se ven en la necesidad de invertir en I + D para no quedarse atrás en esa carrera por ofrecer cada vez más y mejores productos y los mejores servicios, **aportando mayor valor** en definitiva, en este nuevo contexto económico.

Si se continúa leyendo la noticia anterior, podrá comprobarse cómo en un intento de sortear el impacto de esta incertidumbre del mercado, las empresas apuestan por la innovación y tienen como objetivo diferenciarse y aportar mayor valor.

...Sobre las actuaciones más destacadas de la entidad en el segundo trimestre del año, BBVA apunta al lanzamiento del 'Seguro Financiado Vivienda' y las 'Rentas Diferidas BBVA'. "Además, en algunos de sus productos se han incorporado coberturas y servicios de alto valor añadido, tales como

'Manitas' en las renovaciones de las pólizas de Hogar o 'Pack Dependencia BBVA Class' en las nuevas contrataciones de los seguros personales, en los Más Cobertura Profesional y en los de Rentas Vitalicias". Recuerda, además, que en el marco del patrocinio de BBVA del año Xacobeo 2010, se lanza el 'Seguro del Peregrino', un seguro gratuito de accidentes para los peregrinos del camino de Santiago.

Fuente: **BDS**, 29 de julio de 2010

Un nuevo horizonte económico enmarcado en un **mercado globalizado**, en el que las empresas luchan por ganar la batalla a la competencia en la adquisición de nuevos clientes en otras regiones. Viéndose obligadas a innovar para poder captar capital y recursos con talento allí donde son necesarios para dar servicio a los nuevos mercados de clientes emergentes.

Terminando la lectura de la misma noticia, puede verse reflejado este tercer aspecto fundamental en la evolución económica de las empresas en la actualidad.

(... RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL) Por otra parte, BBVA indica en su presentación de resultados que el negocio de Pensiones y Seguros en México ha generado un beneficio atribuido semestral de 172 millones, lo que supone un incremento interanual del 25,8%. Para la región de América del Sur, la unidad aporta un beneficio atribuido de 86 millones de euros (+15,8%), de los que 56 millones corresponden al negocio previsional y 30 millones al asegurador.

Fuente: **BDS**, 29 de julio de 2010

Se profundizará más en el estudio del entorno, cuyo **conocimiento** es clave para iniciar de modo correcto desarrollo del vínculo recíproco empresa cliente como establece el *modelo de coexistencia*, en el **capítulo 2. Análisis del entorno en 2010**; así como la influencia de los competidores y la carrera por la innovación emprendida, en el **capítulo 3. Horizonte estratégico: la competición por el cliente**.

Los gurús de los seguros pronostican que 2010 será un año complicado para el sector. Así lo advirtió Pilar González de Frutos, presidenta de la asociación empresarial del seguro UNESPA, en la Asamblea General celebrada en mayo, donde aseguró que "2010 presenta un perfil más dificultoso para nosotros que 2009", y los datos del primer trimestre del año así lo corroboran.

Fuente: **AUSBANCrevista.com**, 29 de junio de 2010

1.2. El foco es el cliente

Una vez introducida la idea de la influencia del entorno económico actual y esbozado el horizonte económico, surge la necesidad de centrar el foco de aten-

ción en el cliente. Como se verá durante el desarrollo del **capítulo 4. Objetivo estratégico: el crecimiento rentable.**

El 53 % de los consumidores que están pensando en comprar o renovar su seguro en los próximos doce meses están considerando cambiar a un nuevo proveedor.

Fuente: Estudio sobre distribución multicanal de los clientes de **Accenture**, 2010

En la década anterior, el objetivo de todos los esfuerzos del marketing se centraba en el producto y las campañas. Lo importante era **que** se ofrecía.

Con el tiempo, los clientes fueron evolucionando junto con el entorno, y se dio paso a una nueva situación donde el **cómo** se ofrecía los productos o servicios pasó a primer plano. Aún más, ese cómo también ha sufrido la evolución y ha terminado por dotarse de un matiz fundamental.

Ya no es únicamente importante el beneficio (léase *que* o *producto* o *servicio*) que el cliente obtenga. Ni tan si quiera es suficiente asegurar como se presta u ofrece dicho beneficio. Si no que también resulta fundamental cubrir las **expectativas** de este.

Es decir, lo relevante es la **percepción** de este beneficio. Dicho de otro modo, el objetivo es alcanzar la **satisfacción del cliente**.

Ya no resulta curioso – pues con el tiempo y tras diversos estudios ya se ha convertido en algo comúnmente asumido – que ante la pregunta de sobre los motivos de abandono de los clientes, la respuesta de las empresas (tradicionalmente centradas en producir o servir del mejor modo posible) acostumbra a ser distinta de la de los clientes (más proclives a responder en función de sus motivaciones y/o percepciones).

El precio no es el principal criterio a la hora de elegir una aseguradora. Los tres criterios más destacados son la rapidez en la solución de un problema, la transparencia de los precios y la disponibilidad de productos adecuados.

El 35 % de los consumidores afirman que están dispuestos a pagar más por un seguro a cambio de asesoramiento personal.

Fuente: Estudio sobre distribución multicanal de los clientes de **Accenture**, 2010

Por eso, ya a nadie se le escapa que el análisis de los motivos de abandono deberá ser mucho más elaborado. Y ahora más que nunca, cuando se ha dado un cambio radical en las costumbres de los clientes y el tradicional equilibrio de poder entre empresa y cliente se ha desplazado aún más si cabe hacia este.

Los clientes están cada vez **mejor informados**. La red ha abierto un abanico enorme de oportunidades de información y **opinión** en la última década. Inter-

net, buscadores, comparadores, gestores de contenidos, comunidades y redes sociales, y un sinnúmero de aparatos electrónicos. Prácticamente cualquier tipo de relación sea personal, profesional o comercial se puede desarrollar online hoy en día.

Todo ello ofrece una **multiplicidad de opciones y oportunidades** para que los clientes cubran sus necesidades tanto con experiencias locales como con **experiencias globales**. Y pueden, además, crear, especificar y seleccionar de un **modo personalizado** dentro de esta oferta multicanal que potencia, aún más si cabe, la **capacidad de influir** con su opinión.

La conjugación de todas estas características, con el marcado carácter individualista de la sociedad actual, donde preponderan valores como el tiempo, la calidad de vida y la comodidad, ha provocado que **los clientes se hayan vuelto más exigentes** que nunca y convirtiendo su captación en uno de los mayores retos. Retenerlos tampoco resultará sencillo. Aunque parece el modo más coherente de proceder. Crecer primero ganando valor con la cartera que ya se tiene, para poder optar después a captar a los mejores que existen en el mercado y aún no han pasado a formar parte de la cartera propia.

Jornada 'Soluciones AXA en tiempos de crisis'

El proceso comercial tiene cuatro etapas: atraer, vender, satisfacer y fidelizar; hay que evitar quedarse en la segunda

"Nos encontramos inmersos en un entorno de cambios que cada vez se producen con mayor rapidez, son más complejos y difíciles de solucionar. El cliente de hoy lo quiere absolutamente todo, cada vez es más sofisticado, está más preparado y tiene más información, pero el precio no es su única arma de decisión". Así comenzó su intervención, Cosimo Chiesa, profesor de Dirección Comercial de IESE y presidente de Barna Consulting Group (BCG)

Fuente: **BDS**, 4 Marzo 2010

Parece que el objetivo ya está claro. Y entonces, la pregunta surge inmediatamente: *qué es posible hacer por parte de una aseguradora para reducir el índice de abandono de clientes.*

Seguramente, utilizando el argot matemático, podría decirse que la respuesta a esa pregunta se encontraría al resolver un sistema de dos ecuaciones con dos incógnitas. Donde se deberían despejar las *acciones adecuadas* según la *tipología de clientes*, para satisfacer tanto el escenario que *evitaría que deseen irse* como el escenario que promovería *el deseo de quedarse*.

Un algoritmo interesante, sin duda, que ayudará a completar el **conocimiento** y cuya metodología de resolución, que fundamentada en la **colaboración** entre

empresa y cliente, se intentará desarrollar ya en el capítulo siguiente, el **capítulo 5. Determinación y enfoque de la estrategia**.

1.3. La estrategia ganadora

La preocupación de las empresas entorno a la problemática de la retención, su relación con la rentabilidad y, por ende, con el crecimiento es palpable y evidente.

El sector asegurador innova para crecer

Captar al mayor número de clientes es el objetivo de las aseguradoras y más en tiempos de crisis. Tratan de dinamizar el sector diseñando nuevos productos para competir mejor y ofrecen coberturas para todo tipo de riesgos.

Fuente: AUSBANCrevista.com, 29 de junio de 2010

Y la gran mayoría, sino todas, ya son conscientes de que no se viven tiempos como para poder acomodarse y, simplemente, sobrevivir. El objetivo está claro, **centrarse en el cliente**, puesto que, como ya se ha mencionado, la rentabilidad de la empresa está altamente asociada a su capacidad de retener clientes.

Y la estrategia a seguir, por lo tanto, por parte de cada empresa no puede ser otra que la búsqueda de oportunidades que le **permitan diferenciarse de los competidores** y hacerlas **lo más atractivas posibles para los clientes**.

Ya se han vivido otras recesiones en el pasado y, siempre, aquellos que han sabido diferenciarse han visto recompensado su esfuerzo de modo que han logrado mantener su liderazgo tras la crisis. **Diferenciación y liderazgo** durante más tiempo, por tanto, incrementando la probabilidad de alcanzar mayores ingresos a través mejores ratios de retención de la cartera de clientes. Confirmando la idea de que, **con el tiempo, la rentabilidad de los clientes tiende a aumentar**.

De este modo, las aseguradoras que dominan, están aprovechando este momento para centrarse aún más en el cliente y focalizándose en sus actividades de adquisición y retención.

En el contexto financiero actual, las aseguradoras dominantes pueden aprovechar su mayor capacidad y flexibilidad para lanzarse a por el incremento de cuota a través de las oportunidades que se presenten en el mercado para realizar adquisiciones.

(...) Dentro de este entorno financiero parece muy difícil que puedan subsistir las más de 290 entidades aseguradoras de nuestro país."La reestructuración de las cajas de ahorros", a juicio de Jorge Nicolau, socio director de seguros de Accenture, "debería abrir un movimiento de reorganización, también, de las aseguradoras".

En este escenario, "conviene estar más atento que nunca a posibles oportunidades", revela Pablo Robles, director de marketing del grupo Liberty Seguros. Pero ¿por dónde empezaría este movimiento? "Estas operaciones se verán con más intensidad en la parte media-baja del ranking y, especialmente, en las firmas multirrama", vaticina Óscar Huerta, de EMB.

Fuente: **El País**. *Prima al futuro*, 27 de junio de 2010

No obstante, si bien este proceso de concentración parece será severo, no deberá ser esta la única vía para potenciar las actividades de adquisición y retención de clientes.

Es más, convendrá tener en cuenta que si ya de por sí es habitualmente complejo satisfacer a los clientes, la reacción de estos tras una fusión o adquisición de la entidad con la que tienen contratado el servicio no siempre es positiva, complicando aún más si cabe el ya de por sí intrincado proceso de fusión de dos entidades. Sin duda, una de las palancas en las que no deberían dudar en apoyarse las entidades inmersas en este tipo de procesos, será la gestión proactiva de las expectativas y experiencias de los clientes tras la fusión, para asegurar así el éxito.

Por eso, para poder asegurar la efectividad del proceso de adquisición y retención de los clientes, será clave el modo en que las empresas se acerquen o **colaboren** con ellos, el nivel de **conocimiento** que tengan de los mismos, y el grado de **confianza** en la relación que establezcan con estos para ser capaces de satisfacer sus necesidades.

Y las empresas deberán entender que resultará fundamental desarrollar su **capacidad de innovación en esas tres fases: conocimiento, colaboración, confianza** en la relación con el cliente, para asegurar su negocio.

La **innovación basada en el conocimiento del cliente** les permitirá entender las necesidades y comportamientos de cada tipo de cliente, facilitando a las empresas llegar a **identificar a aquellos segmentos de cliente más valiosos** para poder focalizarse en ellos.

Tanto si pertenecen a la propia cartera, en cuyo caso la propuesta de valor de la empresa irá enfocada a fomentar la lealtad de estos y lograr así su retención; como si se trata de ir a buscarlos fuera, esto es, cuando la propuesta de valor irá encaminada a satisfacer las necesidades presentes en el mercado para poder así captar nuevos clientes.

En base a ese conocimiento, las empresas innovan creando nuevos productos y desarrollando campañas que se adaptan cada vez más rápido a las **necesidades específicas de cada segmento, en cada momento, casi de modo individualizado**. Buscando, además, desarrollar **agilidad y rapidez en los procesos**, para poder así **adelantarse a la competencia**, logrando poner en el mercado esos productos y campañas con la mayor celeridad posible.

'Renta Vitalicia Capital', nuevo seguro de Vida de renta vitalicia de Bankinter

Bankinter Seguros de Vida, participada por el banco y por Mapfre, ha lanzado "Renta Vitalicia Capital", un seguro de Vida de renta vitalicia que exige un importe mínimo de 30.000 euros, cantidad que se aportará en una sola prima. Para acceder al producto, la edad mínima de contratación es de 50 años, hasta los 85 años como máximo. Garantiza el cobro de una renta asegurada pagadera hasta el final del plazo establecido de vigencia del tipo de interés y mientras viva el asegurado. En caso de fallecimiento de éste, el beneficiario del seguro percibirá un capital equivalente a un determinado porcentaje de la prima única: Los dos primeros años será el 100% de la prima única pagada; y el tercer año y sucesivos entre el 70% y el 90%, a elección del tomador.

Citibank España lanza un Plan de Pensiones basado en la Bolsa de EEUU

Citibank España ha lanzado el Plan de Pensiones 'Renta Variable USA' dirigido a aquellas personas que tengan un horizonte de jubilación a medio y largo plazo, y en el que el 100% de la inversión se realiza en renta variable norteamericana.

Fuente: Carta del Seguro nº 264 newsletter@cartadelseguro.com, 30 de julio de 2010

La **innovación basada en la colaboración con el cliente**, se desarrollará buscando aprovechar todas las **oportunidades de comunicación** que ofrecen los canales tradicionales y los que están emergiendo con arrolladora pujanza en los últimos tiempos. Se trataría realizar las inversiones necesarias en I+D y tecnología, para partir sin complejos en búsqueda de **nuevas rutas** hacia todos los mercados, aprovechando las oportunidades que brindan internet y las nuevas aplicaciones digitales y móviles, que proporcionan acceso a gran cantidad de información que, siendo utilizada de un modo adecuado, constituyen una enorme fuente de valor añadido. Brindando así una oportunidad diferenciarse y potenciar el crecimiento si, además, se logra dominar la **gestión integral de los diversos canales** según las necesidades de cada grupo de clientes.

Mapfre y Caja Madrid venderán seguros de Viaje en tiempo real en kioscos de autoservicio especializados ubicados en la T4 del aeropuerto Madrid-Barajas.

Fuente: BDS, 14 de julio de 2010

'Canales de distribución de seguros en Europa' Estrategias multicanal, necesarias para hacer frente a la volatilidad creciente del cliente

En el estudio de CEA, se apunta que el desarrollo de nuevos canales, como supermercados, Internet o la venta en 'call center', en paralelo al estancamiento de las redes tradicionales, "demuestra el deseo de las compañías por las estrategias multicanal para llegar al cliente". "Esta estrategia se ha hecho necesaria para afrontar la volatilidad creciente de los clientes. Esta estrategia erosiona la cuota de mercado de los canales dominantes, cuyos niveles absolutos de ingresos por primas se mantienen, no obstante, más o menos estables"

Fuente: Comité Europeo de Seguros (CEA), Marzo 2010

Por último, **innovación basada en la confianza con el cliente**, que busca potenciar la experiencia positiva de la relación con el cliente, en pos de lograr evitar el deseo de abandono y provocar el vínculo de asociación con la empresa.

Esta tercera fase de la innovación centrada en el cliente completa el proceso de vinculación iniciado y da sentido completo a la relación equilibrada que se debe establecer entre empresa y cliente. Ya se mencionó anteriormente el concepto de equilibrio de poder y como, la irrupción súbita de las nuevas tecnologías, había pillado con el paso cambiado a las empresas, haciendo desplazar ese equilibrio de poder hacia un cliente con cada vez mayor capacidad de influencia. Se trata ahora pues, de que las empresas empiecen a aprovechar esos mismo medios, y de que estas vuelvan a mirar al cliente, siempre con respeto, pero ya sin miedo a perderlo sino, mejor, como una oportunidad, al potenciar la cercanía y el conocimiento de este, para poder así ofrecerle una experiencia única, sencilla y personalizada, con cada producto y servicio, y asegurando así su respuesta positiva.

El control de la calidad de dicha relación permitirá a las empresas asegurar que sus esfuerzos se centran en potenciar aquellos elementos que refuercen la confianza en la asociación y que harán que los clientes prefieran mantenerse y desechen la idea de abandonar.

Ahora, entonces, puede distinguirse a las empresas líderes como aquellas que han terminado de asimilar esa ola tecnológica que había hecho estremecer los cimientos de la relación con el cliente y se han lanzando, como se mencionaba anteriormente 'sin complejos' al desarrollo de todos los medios digitales y móviles que facilitan esa interacción tan necesaria con el cliente.

Catalana Occidente lanza su propio canal digital dinámico 'AXA contigo', aplicación que permite gestionar siniestros a través de iPhone

Fuente: BDS, 7 de julio de 2010

El último paso dado por las empresas en pos de asegurar la relación con los clientes ha sido su inmersión en las **redes sociales** para potenciar aún más si cabe dicho contacto. No obstante, el camino emprendido no está exento de retos. Y, el caso de las aseguradoras, no va a ser la excepción a este hecho.

Informe NCA y IE Business School Las aseguradoras invierten en redes sociales para ganar reputación entre los usuarios

El sector asegurador es uno de los menos valorados por los usuarios que utilizan las redes sociales para compartir sus quejas en relación a pólizas, coberturas o asistencia, según revela el estudio 'Influencia de las marcas en la sociedad 2.0', realizado por la agencia de publicidad NCA en colaboración con IE Business School

Ante el hecho de que el sector sea uno de los menos valorados por los usuarios de la red, las aseguradoras han incorporado a sus estrategias

empresariales el uso de las redes sociales desde hace ya algún tiempo, creando sus propios canales, independientemente de opiniones negativas de los usuarios. En este sentido, la presencia de las entidades es tal que, según se apunta en el informe, ocupan el quinto lugar entre los sectores más activos y con mayor presencia en los Social Media, por detrás de aerolíneas, electrónica o moda.

No obstante, se llama la atención sobre el hecho de que el sector no está bien posicionado en reputación. "Invertir mucho en buscadores, no asegura una buena reputación, pero tampoco hay que dejar de invertir", asegura Bonnelly, tras detallar que, en la clasificación general de todas las empresas analizadas, MAPFRE ocupa la primera posición con una calificación de sobresaliente (8,75 puntos), por delante de Mercadona (8,60) y H&M (7,29). En este ranking, PELAYO obtiene una nota de 5,67 puntos; MUTUA MADRILEÑA recibe un 4,15 y DIRECT SEGUROS, un 3,16. "Las redes sociales actúan como un gran difusor de las marcas en términos de notoriedad -comenta Bonnelly- y tener la mejor campaña publicitaria en el mercado ya no es una garantía de imagen si en las redes sociales existe una corriente negativa sobre ellos".

Fuente: **BDS**, 9 de junio de 2010

Por un lado, desarrollar una estrategia eficaz en un terreno tan novedoso no resulta evidente. Por otro, el rol del gerente de comunidades apenas acaba de definirse. Y, sin duda, tanto en el ámbito de las redes sociales como en el resto de canales tradicionales, todavía queda tarea por desarrollar en torno al **tratamiento y gestión de las quejas**.

Las que se reciben y las que, sin ser recibidas, podrían implicar igualmente el abandono. Ya se ha comentado anteriormente que existe un alto porcentaje de clientes (53%) que se está planteando cambiar de proveedor de seguros en los próximos 12 meses. Si ello se realizase, más de la mitad de la cartera del sector cambiaría de manos. Semejante cifra no parece ser manejada por las compañías en base a los datos de relación con sus clientes publicados. Por lo tanto, ello es indicador claro de que conviene prestar atención a ese cliente que nos se queja pero que no tiene intención de seguir con su aseguradora actual.

Por lo tanto, sin duda otro modo de sumar en el esfuerzo de innovación para mejorar la relación con los clientes, la gestión de las quejas y, más aún, de todos los momentos de contacto con los mismos (conocidos en marketing como '**momentos de la verdad**'), puede ser también volver a mirar hacia atrás, hacia la gestión tradicional, e, igualmente, fomentarla.

El valor de los agentes de seguros, nuevamente en el punto de mira

En épocas turbulentas, muchos clientes quieren establecer contacto con otro ser humano. A pesar del aumento de la búsqueda de seguros por internet (por clientes potenciales), las visitas personales generan una mayor tasa de conversión.

Fuente: **Forrester Research Inc.** Trends 2009 - Insurance eBusiness and Channel Strategy. Enero 2009

Ya que, el valor de los agentes sigue estando vigente. Así, el reto de las aseguradoras estará en saber **potenciar el talento de sus agentes para que estos estén a la altura de los clientes** más valiosos y exigentes.

Formulada desde un punto de vista tradicional (actual), la estrategia ganadora, será aquella capaz de sacar el máximo provecho de una eficaz segmentación de clientes, para los que se personalizarán los servicios de modo que se atiendan de la mejor manera posible sus necesidades en cada caso. Ello requerirá un esfuerzo innovador en el desarrollo de productos y servicios, que de soluciones en todos y cada uno de los momentos de la verdad. Una gestión eficiente de la comunicación, con una adecuada conjunción entre canales innovadores y tradicionales será fundamental. Y, por lo tanto, un esfuerzo inversor que deberá ir encaminado tanto a la adquisición y aplicación de las novedades tecnológicas, como a la gestión de las capacidades de los agentes.

Lo cual será clave a la hora de poder satisfacer los deseos y necesidades de los clientes. En definitiva, una estrategia integral de la empresa y en la que deberán participar sus empleados, con el objetivo final de ofrecer una experiencia única a los clientes, potenciando, tanto el deseo de incorporarse como el de no retirarse de la compañía. Lo cual redundará en el mantenimiento en el tiempo de la rentabilidad del negocio.

El presente estudio intentará demostrar que esta formulación puede entenderse perfectamente a través de la aplicación del *modelo de coexistencia*, dotándose, además, de una mayor potencia gracias al concepto de reciprocidad (empresa-cliente) inherente al mismo.

1.4. Implantación y seguimiento de la estrategia

Una vez diseñada la estrategia más adecuada a utilizar en cada caso, esta deberá ser implantada (este tema será tratado en el **capítulo 6. Implantación de la estrategia: desarrollo y seguimiento**).

En general, de cara a desarrollar una implantación de éxito, los elementos más importantes serán aquellos que fundamenten la relación de la empresa con el cliente.

Así, el saber establecer los criterios y las pautas para poder definir, desarrollar y controlar dicha relación, resultará fundamental para la retención de los clientes y la preservación de los ingresos y el crecimiento de la empresa.

Deberán ser identificados aquellos elementos que el cliente identifique como no negociables para evitar malos entendidos que a la postre perjudiquen su relación con la empresa. Por ello, deberá cuidarse por un lado el mantenimiento de comunicaciones periódicas (las necesarias, sin cometer abusos, que siempre serán perjudiciales), dado que **normalmente la mayor frecuencia de contacto se corresponde con una mayor reducción en el ratio de abandono**. Y por otro, deberán aprovecharse las oportunidades de **venta cruzada** que puedan darse, fomentando el número de productos o servicios que el cliente con-

trata, lo cual tendrá un impacto por partida doble, ya **que actuará positivamente tanto en la rentabilidad obtenida del cliente como en la probabilidad de retenerlo**

Seguramente todo ello exigirá de la organización actuar con **flexibilidad y un tiempo de adaptación tanto operativa como cultural al cambio**. Por supuesto, el éxito del proceso también dependerá de la **involucración de los empleados** en el mismo. Este factor, siempre relevante, adquirirá mayor criticidad en el caso de que exista una situación de fusión empresarial de por medio, como ya se ha comentado en una sección anterior, y será clave para que la base de clientes no se vea impactada.

Además la empresa deberá aprovechar este período para intentar mejorar y ser más competitiva. Revisar su cartera de productos actual para ver como se ajusta a la realidad del cliente y, en su caso, optar por la creación de nuevos productos y la optimización de sus servicios siguiendo este mismo criterio. Probablemente **identificará áreas de mejora** y, en general, deberá **revisar por completo la cadena de generación de valor**.

Para poder llevar a cabo todo ello, deberá seguir atentamente las actuaciones del mercado y, de nuevo, escuchar con detalle la opinión de los clientes. Sobre todo con el objetivo de ser capaz de identificar aquellos que le aporten mayor y que será en los que deba concentrarse.

Sin duda en toda esta experiencia, el papel de la tecnología será fundamental. Seguir su rápida evolución también representará un reto para las empresas en la carrera por ofrecer esa experiencia única con la que poder retener a la cartera actual, obteniendo de ella el máximo provecho, por un lado; y poder ampliarla con nuevos y valiosos clientes, por otro. Lo que tecnológicamente parece puntero hoy, en seguida se encuentra superado por alguna solución o herramienta más potente y flexible.

Puede verse un ejemplo de ello en la lectura de los dos siguientes textos, publicados casi simultáneamente a finales del pasado mes de abril de 2010. En el primero, parece que con una estrategia basada en una arquitectura orientada a servicios (SOA) será posible ofrecer soluciones flexibles a para adaptar los procesos actuales a los nuevos sistemas con el menor coste y tiempo posible.

Tecnología SOA para reforzar la orientación al cliente

Según la consultora Gartner, la tecnología SOA se utilizará en más del 80% de las aplicaciones de misión crítica y de procesos de negocio en el año 2010.

El reto de cualquier entidad aseguradora es la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, al tiempo que se cumplen los objetivos de la empresa. Por ello, el esfuerzo por mejorar los procedimientos y estándares en la estrategia de tramitación y gestión de siniestros es esencial en toda entidad aseguradora. Las estrategias llevadas a cabo deben ser evaluadas en todo momento, ya que el éxito de hoy de una empresa no garantiza el éxito del futuro.

(...)“la principal ventaja de una estrategia basada en una arquitectura orientada a servicios SOA es ofrecer mayor flexibilidad y reutilizar procesos legacy para acomodarlos en el nuevo sistema de información de la empresa. Ambos elementos se encuentran en línea con lo que las entidades modernas demandan: adaptación al cambio con el menor coste y tiempo posible” según Cruz-Estadao de Capgemini.

Fuente: **BDS**, 26 de abril de 2010

Y así, es. Pero en el segundo artículo, se va un paso más allá, y ya se habla no solo de arquitectura orientada al servicio, sino directamente de software como servicio (SaaS, en sus siglas inglesas).

La industria del cloud computing en su versión más española

Pese a la inmadurez del mercado, la consultora IDC pronostica que en 2012 un 18% de las empresas españolas utilizará software como servicios (SaaS), una de las partes que conforman la oferta actual de la computación en la nube. Para esa fecha, el negocio del cloud computing en España podría mover en torno a los 1.870 millones de euros, según apuntó recientemente Juan Antonio Zufiria, presidente de IBM en España, precisamente apoyándose en datos de IDC.

Fuente: **Cinco Días**, 23 de abril de 2010

Efectivamente, Cloud Computing es la tecnología que permite a los usuarios acceder a servicios de IT – infraestructura, aplicaciones, plataformas y procesos – a través de internet, de tal modo que esos usuarios puedan disfrutar de los mismos sin conocimientos (no siendo expertos) en la gestión de los recursos que se utilizan. Su aplicación no ha pasado desapercibida para la actividad aseguradora como se ve en la siguiente reseña.

Cloud Computing – CIO connection special edition (Spencer Stuart, Octubre 2009)

AXA: Estrategia de Crecimiento

‘El uso de Cloud computing forma parte de nuestra estrategia de crecimiento. Introduce un cambio sustancial en nuestro modo de desarrollar soluciones y aplicar la tecnología al negocio, sobre todo en cuanto a costes de estructura, inversiones y flexibilidad...Cloud computing no trata únicamente de servicios externos, sino de internos también. Por ello, pretendemos aplicar un modelo híbrido, y poder desarrollar así nuestras propias capacidades en cloud computing’. Vincent Cohan, SVP & CTO y Sauro Nicli, Global IO, AXA

Fuente: **‘How Cloud Computing will Transform Insurance’**

Using Cloud to help drive future high performance in the insurance industry.
An Accenture point of view. 2010 (*)

(*) Traducido al castellano por el autor del presente estudio.

Por último, cabe destacar que será necesario que todo el proceso esté basado en un **business case** que recoja las estrategias de adquisición y retención definidas, así como su impacto y beneficio esperado. Además, será desarrollado

siguiendo estrictamente un **plan de implementación, lanzamiento** y posterior **mantenimiento**.

Así mismo, la mayor o menor complejidad del proceso – que ya vendrá definida desde la concepción del business case – y su permanencia en el tiempo, marcarán la pauta para el modo en que se deba realizar la medición del mismo. La definición de los ratios a controlar será necesaria para poder asegurar un seguimiento de la evolución con criterio.

La **selección de dichos ratios, su control mediante el uso de software analítico y las conclusiones que se pueden extraer de los volúmenes de información** gestionados serán también tratados en el *capítulo 6. Implantación de la estrategia: desarrollo y seguimiento*.

De nuevo, se intentará demostrar que insuflando el espíritu ‘quid pro quo’ fundamental en el *modelo de coexistencia* en este proceso, se potenciará la eficiencia de los resultados del mismo

El trabajo se ha fundamentado en una recopilación exhaustiva de los datos disponibles tanto en los medios de comunicación públicos (prensa e internet), como en publicaciones, también libremente consultables en la red, de las propias empresas del sector asegurador y otras empresas que lo estudian (instituciones privadas y públicas, nacionales y europeas, auditoras y consultoras de servicios financieros). La estructura que se ha pretendido dar al mismo es la del desarrollo del proceso de decisión estratégica de la empresa, tal y como se explica en el área de Política de Empresa en el máster: *PE1 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA Proceso de la decisión estratégica (slide 5)*.

El fundamento esencial de todo el estudio se ha basado en la constatación de la plena vigencia del **modelo de coexistencia** que daría explicación a todo el fenómeno de la relación entre las empresas y los clientes.

Como esta relación nace y va creciendo a través de, primero, fomentar el **conocimiento** mutuo. En términos de estrategia, se hablará la necesidad de realizar un análisis del entorno antes de definir los objetivos a alcanzar. La empresa necesita conocer que es lo que los clientes necesitan para poder satisfacerles. Recíprocamente, los clientes, cada vez más informados también necesitan saber que empresas podrían llegar a satisfacer mejor sus deseos.

Como, después, la relación se desarrolla y fortalece a través de la **colaboración** entre ambos. Se pondrán en marcha todos los mecanismos de definición de la(s) estrategia(s) a seguir para alcanzar los objetivos. Siempre fomentando la bi-direccionalidad. *Segmentación*, de las de empresas y clientes, para que cada uno obtenga el mayor valor del otro. *Venta cruzada*, ampliando en lo posible el contenido de la relación. *Multi-canal*, ampliando en lo posible el ámbito de la relación. *Comunicación*, para que la opinión de ambos sea compartida. *Movilidad*, ampliando en lo posible las oportunidades y frecuencia de la relación. *Comunidad*, ofreciendo un marco de coexistencia en el que pueden actuar bajo reglas comunes. *Sostenibilidad y responsabilidad*, para asegurar el futuro de la comunidad.

Y como, finalmente, alcanzar su plenitud basada en la **confianza**, que se espera sea persistente y duradera en el tiempo y en la que no dudarán en invertir. Las empresas para alcanzar el anhelado reconocimiento por los clientes más valiosos como proveedoras únicas. Y, a su vez, los clientes tendiendo naturalmente a adquirir los servicios y mantenerse con aquellas con las que mejor experiencia tengan. Como en cualquier otro ámbito de la vida, las relaciones no deben descuidarse y ambas partes estarán interesadas en escucharse para conseguir mantenerla, asegurando así la rentabilidad del negocio unas, y la plena satisfacción de sus necesidades los otros. Un último capítulo al final del trabajo, intentará refrendar este modelo en base a las conclusiones del estudio realizado (**capítulo 7. Conclusiones**).

**Shhh! No se lo cuentes a nadie...
Shhh! Do not tell anyone...**

Y con estos conocimientos, qué puede hacer un alumno MDEAF?

De entrada, además del propio título en sí, el Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras, está reconocido por la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones como cursos de nivel A para la acreditación de la formación requerida para el ejercicio de la actividad de corredor de seguros.

*Lo necesitas **shhheguero!**
You need **inshhhurance!***

Por lo tanto, con los conocimientos sobre seguros, finanzas, clientes, innovación, tecnología, etc. adquiridos; con el título de corredor en la mano, con un slogan como este y, sobre todo, con el apoyo de una(s) entidad(es) aseguradora(s) – porqué no desarrollar un **proyecto de mediación innovador?**

De momento, deberá ir madurando la idea. En los próximos capítulos, encontrará orientación sobre cómo analizar el entorno para saber cuál es la situación del mercado a la que se enfrenta. Sobre cómo fijarse el objetivo (segmento, producto, canal) dentro de las oportunidades que el mercado ofrece. También cómo diseñar la estrategia a seguir aprovechando todos los medios financieros, legales y tecnológicos disponibles. Y, una vez definido el business case, cómo implantarlo y cómo mantenerlo con éxito.

Se irá mostrando la evolución del proyecto de este alumno MDEAF al final de cada capítulo.

Un proyecto apasionante... **shhheguero!**

2. Análisis del entorno en 2010

El estudio se centrará ahora en desgranar las piezas que constituyen el proceso continuo del análisis estratégico sobre la situación del mercado asegurador en 2010.

De nuevo, la inclusión del concepto de continuidad no responde a un mero ejercicio de estilo, sino que refleja la necesidad de realizar una vigilancia permanente del entorno que rodea a la actividad de la empresa, de modo que su negocio se adapte en todo momento a las características cambiantes del medio que le rodea y se pueda asegurar la rentabilidad del mismo, para así conseguir la deseada supervivencia en el tiempo. Será esta característica de continuidad, factor fundamental en el éxito de la fase de conocimiento con que se inicia la relación empresa-cliente, según el *modelo de coexistencia*.

Se tratará primero de dar una visión de la situación de la actividad aseguradora en el mundo a cierre de 2009 donde, siempre según el estudio Sigma/SWISS RE, se presenta un sector que, si bien se ha visto afectado por la crisis financiera, en general ofrece muestras de solidez, cediendo únicamente un descenso del 1% en primas. Aunque, como es lógico, la evolución ha sido dispar según el ramo o el país que se analice.

Se pasará, a continuación, a observar los matices diferenciadores entre la situación mundial en el mismo período y la que se ha experimentado en el mercado europeo, en el que, siempre según datos publicados, en este caso por CEA, las cifras provisionales apuntan a un aumento nominal del 3% del conjunto de la industria del continente.

Y, finalmente se centrará en la situación del mercado español donde, siempre según por la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones en su página web en el 'Informe de Seguros y Fondos de Pensiones 2009', se confirma el crecimiento del sector asegurador durante el pasado año en un 1,56%. Representando, en general, que el sector asegurador en España, en línea con la tónica mundial, ha dado muestras de solidez al lograr mantener el negocio en 2009 – un año económicamente 'turbulento' – junto al refuerzo que las entidades han tenido en su solvencia.

Ya en el contexto económico español, se revisará la influencia de la actividad aseguradora en el mercado nacional, donde ha asumido un rol de agente estabilizador. Del mismo modo, se verá como la crisis y sus consecuencias han provocado una serie de cambios normativos y legales que, junto con la reacción inevitable de la sociedad en su conjunto ante todas estas circunstancias, ha terminado influyendo en la evolución de los seguros. A modo de anticipo de próximos capítulos, se esbozaran las características de los objetivos que persiguen las aseguradoras y las estrategias que aplicarán en su encarnizada lucha por captar y retener a los clientes, motivo central de todo el estudio.

2.1. Resultados de la actividad aseguradora global en 2009

El informe Sigma/SWISS RE arroja los siguientes datos en 2009:

Informe Sigma/SWISS RE

Las primas del seguro mundial descienden un 1% en 2009

El seguro mundial totalizó el pasado año un volumen de primas de 4,06 billones de dólares (3,32 billones de euros), lo que representa una caída del 1%, ajustado a la inflación, con un ligero descenso en los negocios de Vida y estabilidad en No Vida, según se desprende del estudio Sigma/SWISS RE (...), en el que se destaca que la rentabilidad de la industria aseguradora y su capital se han recuperado significativamente, aunque todavía no alcanza los niveles de antes de la crisis.

El tradicional informe de la reaseguradora suiza hace hincapié en que el volumen de primas en la mayoría de países del mundo creció con más intensidad que el PIB, "lo que demuestra la solidez del sector".

Fuente: **BDS**, 30 de junio de 2010

	Primas Vida		Primas No Vida		Total primas	
	Datos en millones de dólares	Var. %	Datos en millones de dólares	Var. %	Datos en millones de dólares	Var. %
Países industrializados	2.047	-2,8	1.486	-0,6	3.533	-1,8
Estados Unidos	492	-14,6	647	-1,8	1.140	-7,8
Japón	399	-0,8	107	-2,0	506	-1,1
Reino Unido	218	-11,8	92	-3,1	309	-9,4
Francia	194	11,9	89	0,9	283	8,2
Alemania	112	6,8	127	1,0	238	3,6
Italia	115	46,1	54	-2,5	169	26,1
Hong Kong	20	-5,9	3	6,1	23	4,5
Mercados emergentes	285	4,2	249	2,9	533	3,5
Latinoamérica y Caribe	44	7,8	67	4,3	111	5,7
- Brasil	25	14,5	24	-0,3	49	6,7
- México	8	6,4	10	8,8	17	7,7
Europa Central y del Este	18	-20,1	67	-7,5	85	-10,9
- Rusia	1	-27,2	39	-7,8	40	8,2
Sur y Este de Asia	187	11,4	75	13,9	262	12,1
- China	109	12,8	54	18,6	163	14,6
- India	57	10,1	8	1,6	65	9,0
Oriente Medio y Asia Central	7	0,5	22	4,7	29	3,4
África	33	-15,0	17	0,4	49	-11,1
Mundo	2.332	-2,0	1.735	-0,1	4.066	-1,1

Cuadro 1. El seguro mundial en 2009

Fuente: Estudio Sigma/SWISS RE

Con 2,33 billones de dólares (1,9 billones de euros) en primas, *Vida vio caer sus ingresos un 2%*, aunque la evolución ha sido dispar según el país. EEUU y UK han sido los mercados más castigados debido al impacto de la crisis financiera y de los mercados, que afectó en especial a la venta de productos ‘unit linked’ en la primera mitad del ejercicio. En otros mercados, como Italia, Francia o Alemania, las ventas de productos de Vida tradicionales con rendimientos garantizados han rebotado. *“Estos seguros se han percibido como particularmente atractivos en comparación a los productos de la banca, dado los bajos tipos de interés y la incertidumbre sobre los mercados financieros”*, según Staib, en el estudio. Es de reseñar el *crecimiento del 4,2% de las primas de Vida en los mercados emergentes*.

Por su parte, *los ingresos por primas en No Vida en 2009 apenas han experimentado un descenso del 0,1%* respecto al ejercicio anterior, totalizando una facturación de 1,73 billones (1,42 billones de euros). Este comportamiento plano responde a la ralentización de la demanda y a la suavización de los precios. *“Si bien los precios más bajos de las pólizas han lastrado la rentabilidad en 2009, se observa una mejoría respecto a 2008, gracias la recuperación de los mercados de valores y de crédito”*, matiza Staib. Mientras las primas No Vida han descendido en EEUU, UK y Japón, los ingresos aumentaron en los mercados emergentes; a destacar la evolución de China, que creció un 19%. *“Las primas estables y la recuperación de la rentabilidad y del capital son un buen balance ante el difícil entorno económico del pasado año. Nos preocupa, en todo caso, que los resultados técnicos subyacentes tienden a bajar”*, comenta Staib, que detalla que los resultados de suscripción en los ocho mayores mercados No Vida, que representan el 70% del las primas globales, han sido negativos en 2009, y ello pese a unas menores pérdidas por catástrofes naturales.

Ya en referencia al viejo continente, en el año 2009 el seguro en la Unión Europea alcanzó los 1,06 billones de euros en primas, con un crecimiento del 4,8% respecto al año anterior.

	Primas brutas suscritas			Var. nominal (a tasas de cambio actuales)		Var. nominal (a tasas de cambio constantes)	
	2007	2008	2009	2007/08	2008/09	2007/08	2008/09
Vida	765	642	647	-16%	1%	-11%	5%
No Vida	416	417	406	0%	-2%	3%	0%
- Autos	130	127	124	-2%	-2%	0%	0%
- Salud	93	99	100	6%	2%	7%	2%
- Multirriesgos	80	81	79	1%	-3%	4%	0%
- Otros No Vida	113	110	103	-2%	-6%	1%	-4%
TOTAL	1182	1058	1054	-10%	0%	-6%	3%

Cuadro 2. Primas y crecimientos del Seguro en Europa. 2007-2009
Fuente: CEA / Datos en millardos de euros

Siempre según datos publicados por el CEA, se puede constatar que el seguro de Vida consigue tirar del carro de la industria europea logrando hacerla crecer en un 3% frente al descenso del 6% en primas sufrido en 2008. Vida crece un 5% nominal, frente a la aparente debilidad de No Vida, que presenta un leve retroceso.

Informe Anual del CEA

Vida impulsa una "ligera recuperación" de las primas del Seguro en Europa en 2009

Las cifras provisionales apuntan a un aumento nominal del 3% del conjunto de la industria europea

Según explica el CEA en su informe, el factor determinante de esta "ligera recuperación" ha sido la evolución del seguro de Vida, que se espera haya concluido el año con un total de 647.000 millones de euros en primas, lo que supondría un crecimiento nominal del 5%. Los mayores mercados de Vida son los de UK, Francia, Alemania e Italia, que juntos acumulan cerca del 75% de la facturación de primas de Vida en toda Europa.

(...) pese al crecimiento del ramo en el conjunto del continente, no todos los países han tenido una evolución similar. Así UK, por ejemplo, "vio caer un 8% las primas. Este retroceso es el resultado de la continuada caída del nuevo negocio, que vino observándose durante los tres primeros trimestres de 2009 debido a la recesión económica".

Por el contrario, los mercados de Francia, Alemania e Italia presentan "significativas" mejoras en el negocio de Vida de 2009, "impulsados principalmente por un aumento de las primas individuales en el nuevo negocio". "Esta sólida tendencia de los hogares de aumentar sus ahorros el pasado año benefició a los productos con rendimientos garantizados", se detalla en el informe.

Fuente: **BDS**, 16 de junio de 2010

Esa aparente debilidad en No Vida vendría fundamentada por un ligero retroceso de la facturación, que se situó en 406.000 millones de euros, frente a los 417.000 millones del año anterior. Una evolución marcada por los impactos de la crisis, que ha provocado la contención de gastos tanto en hogares como en empresas.

Autos, que representa el 30% del negocio No Vida en Europa, concluyó el año prácticamente al nivel de 2008, con 124.000 millones en primas; de las cuales, el 60% se concentra en Italia, Alemania, Francia y UK. El mercado británico fue el único que logró contrarrestar el decrecimiento de los otros 3 provocado por la bajada en la venta de coches.

Por su parte, Multirriesgos igualmente se mantuvo a niveles del año anterior (con 79.000 millones en primas) mientras Salud logró un ligero crecimiento del 2% (las primas llegaron a 100.000 millones).

Por lo que se refiere a España, se mantendría como 11º mercado de seguros del mundo, según se desprende del informe Sigma/SWISS RE, con un volumen de primas de 82.775 millones de dólares (67.817 millones de euros) en 2009, representando el 2,04% del total mundial. En No Vida, retrocedería un puesto en el ranking mundial, colocándose en el 10º lugar, con una cuota de mercado del 2,51%. Por el contrario, en Vida, ganaría un puesto y quedaría en el 12º lugar, con una cuota del 1,68%.

Dentro del contexto europeo, España se situó en 6º lugar por países, con una cuota de mercado del 5,7%.

En los seguros de Vida, la industria española se situó en 5º lugar, con una cuota del 4,3%.

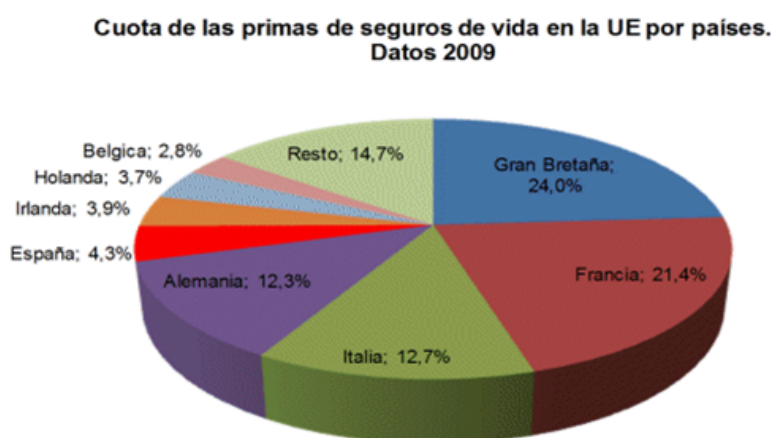


Gráfico 1. Cuota primas seguros de vida en la UE 2009.
Fuente: Datos Sigma e ICEA

Por lo que respecta a los seguros de No Vida, España se situó en 6ª posición, con una cuota del 7,8%.

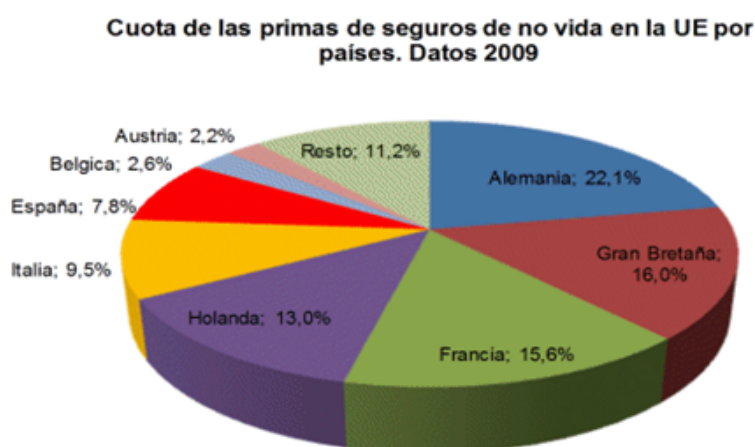


Gráfico 2. Cuota primas seguros de no vida en la UE 2009.
Fuente: Datos Sigma e ICEA

2.2. La actividad aseguradora en España en 2010

Como se destaca en el informe sobre el estudio Sigma/SWISS RE al que se ha hecho mención en la apertura de este capítulo, la rentabilidad de la industria aseguradora mundial y su capital se han recuperado significativamente, aunque todavía no se han alcanzado los niveles de antes de la crisis. En la misma línea, se hace hincapié en que el volumen de primas en la mayoría de los países del mundo ha crecido con más intensidad que el PIB, demostrando la solidez del sector.

Además, de cara a 2010, el mencionado informe realiza un pronóstico en clave positiva como puede verse a continuación:

Informe Sigma/SWISS RE En 2010, continuará la recuperación

El informe de SWISS RE anticipa, para el presente ejercicio, un aumento en los ingresos por primas, así como de la rentabilidad y de los niveles de capital, a medida que la economía mundial continúe mejorando. Esta mejoría beneficiará en particular al seguro de Vida. "Si los mercados financieros continúan recuperándose, el duro golpe sobre los 'unit linked' se cambiará por una sólida tendencia al alza. A largo plazo, el seguro de Vida se beneficiará del envejecimiento de la población, lo que impulsará las ventas de pensiones, incapacidad y dependencia", afirma Staib.

En cuanto a No Vida, se espera también una recuperación en los crecimientos para los países industrializados. "Dadas las fuertes presiones competitivas en la industria aseguradora, será difícil una mejoría significativa. Hemos visto ya algunos costosos desastres naturales este año, que impactarán en los resultados técnicos. Además de aumentos en las tarifas de los seguros, que son necesarios para que el seguro primario regrese a niveles adecuados de rentabilidad, se esperan aumentos en los tipos de interés a medio plazo", concluye Staib.

Fuente: **BDS**, 30 de junio de 2010

Ante estos síntomas alentadores a nivel mundial, los resultados obtenidos durante 2010 en el mercado asegurador español invitan a seguir extremando la cautela, puesto que no han hecho otra cosa que ratificar que la crisis financiera mundial ha terminado afectando, como no podía ser de otro modo, a los márgenes de este sector que, tras años de elevadas rentabilidades y crecimientos, ha experimentado una drástica desaceleración de los ingresos.

Así, según anuncia UNESPA en los medios, los ingresos por primas del seguro español se situaron en el primer trimestre de 2010 en casi 15.790 millones de euros, con un retroceso del 3,8% respecto al comportamiento registrado en el primer trimestre de 2009. Haciendo referencia al seguro de vida, el ahorro gestionado habría sido de 145.340 millones de euros, lo que significaría una progresión del 5% respecto al mismo periodo de 2009 (algo más del 1% en lo que va de año).

Revista Informa, de Grupo Multiasistencia (nº de julio)
Pilar González de Frutos: "Somos un sector anticíclico y extremadamente prudente y solvente"

La presidenta de UNESPA, Pilar González de Frutos, estima que en la actualidad la principal preocupación para el sector asegurador español es la evolución de la crisis económica, por la razón de que si no existe actividad, no se sostendrá el aseguramiento.

(...) Sobre la situación actual del sector asegurador valora que "somos un sector anti cíclico y extremadamente prudente y solvente. Esto nos ha permitido cerrar 2009 incluso con un ligero crecimiento. Pero, en el fondo, el seguro está vinculado a la actividad, de hecho, da soporte y se interrelaciona con ella de una manera directa. En las crisis prolongadas, como la actual, este efecto acaba llegando al seguro. El año 2010 lo vamos a vivir más intensamente, lo cual no indica que las compañías no estén preparadas para ello, pero es cierto que si no se venden casas, no se venden coches, no hay intercambio comercial, y hay más de cuatro millones de desempleados, el seguro notará estas realidades". Además, considera que la respuesta que el sector ha dado a la situación económica ha sido "la esperada, la prevista, porque somos expertos en anticiparnos a las situaciones, valorarlas y tomar medidas"

Fuente: BDS, 27 de julio de 2010

Si se analiza en detalle la reseña sobre la entrevista a la presidencia de UNESPA, puede verse que, en seguida, sale a relucir la evolución de la crisis económica como la principal preocupación del sector asegurador español.

Por un lado, la preocupación viene fundamentada ante el hecho de que se tendrá que replantear la forma de desarrollar su negocio, no solo ya por los propios cambios regulatorios que se avecinan (léase, Solvencia II), sino, más aún, ante la perspectiva de que la situación pudiera agravarse si la salida de la crisis no se produjera al ritmo adecuado en términos de velocidad de recuperación (que se prevé lenta), confianza (no en el mejor momento), disponibilidad de crédito (aún limitada), crecimiento (puede tardar), creación de empleo (incipiente pero, aún insuficiente), consumo (contenido) e inflación (reducida).

Por otro, esa preocupación ha de ser analizada pensando en la situación de los clientes, protagonistas en todos esos factores económicos que se mencionan y extremadamente sensibles a los impactos que estos puedan provocar. Impactos que serán genéricos o específicos y de signo favorable o desfavorable, según el ramo.

Por ejemplo, el ramo de autos ha visto como, por un lado, podía disfrutar del impacto positivo de las medidas de incentivación a la compra. Aunque por otro, se ha fomentaba el fraude, precisamente a partir del cese de dichas ayudas y el aumento del IVA en julio. En base a similar incertidumbre, es el caso que se da en salud, donde se ha percibido que los ciudadanos, ante las restricciones de los hogares, acudían a refugiarse en la sanidad pública. Se ratifica de este

modo, una vez más, la relevancia que sus clientes han adquirido para la supervivencia de las aseguradoras durante el desarrollo de esta crisis.

No obstante, y siempre con toda la prudencia que se requiere, parece que la opinión generalizada en el sector es que este ha sabido responder eficazmente ante la compleja coyuntura y da síntomas de fortaleza.

El seguro es una excelente piedra de Rosetta con la que interpretar la economía española y mundial.

En tiempos de crisis, el sector ha dado muestras de fortaleza. Por esencia hablamos de una actividad anti cíclica y dispone de herramientas para responder a la crisis. "Pero si el ciclo se prolonga, el seguro acabará padeciendo sus consecuencias, pues al resentirse tanto la actividad económica como las rentas disponibles, se reflejará en la actividad aseguradora", avanza Pedro Tomey, managing director de la correduría Aon.

En 2009, solo tres ramos tuvieron números rojos en su cuenta técnica: transporte de carga, cascos marítimos y caución y crédito.

De hecho, el conjunto del sector representa ya el 5,7% de la riqueza de este país.

Y, por si fuera poco, la exposición que las aseguradoras tuvieron en su día a las hipotecas subprime y, actualmente, a la deuda soberana de economías europeas con elevados déficits es bastante limitada", reflexiona Mari Paz Ojeda, analista de Ahorro Corporación.

Fuente: **El País. Prima al futuro**, 27 de junio de 2010

La preocupación por una hipotética prolongación del ciclo, tendrá impacto diferente según el ramo. Pero, en cualquier caso, ya se dan síntomas positivos en algunos de ellos. Como en autos, donde el ciclo de competición agresiva parece tocar a su fin y debe empezar a remontar. Aunque, como se apunta en el mismo artículo, el ejemplo paradigmático sea el de crédito y caución. Ramo tremendamente castigado por la crisis, pero que ha sabido ver en ella una oportunidad para mejorar y ya apunta hacia la recuperación en 2011, tras focalizarse en la depuración de la cartera para reducir los siniestros y aprovechar la necesidad de los gerentes que tratan de tener cubiertos todos sus riesgos y están predispuestos para aceptar el aumento las tarifas.

2.2.1. Posición segmento No Vida

Grupo	Primas seguro directo	Var.	Cuota mercado
1. MAPFRE	2.684,11	-3,95%	16,29%
2. GRUPO AXA	1.293,87	-5,78%	7,85%
3. ALLIANZ	1.178,75	2,95%	7,15%
4. GRUPO CAIXA	941,44	509,46%	5,71%
5. GRUPO CATALANA OCCIDENTE	789,99	-6,76%	4,79%
6. GENERALI	785,32	-9,02%	4,77%
7. ZURICH	714,31	-5,60%	4,33%
8. GRUPO MUTUA MADRILEÑA	672,02	3,96%	4,08%
9. CASER	610,62	-4,14%	3,71%
10. SANITAS	535,32	2,94%	3,25%

Cuadro 3. Grupos aseguradores líderes en No Vida (enero - junio 2010)

Fuente: ICEA / Datos en millones de euros

Datos provisionales; información actualizada a 26 de julio

Entidad	Primas seguro directo	Var.
1. MAPFRE FAMILIAR	2.040,77	-1,51%
2. ALLIANZ	1.137,41	3,62%
3. AXA SEGUROS GENERALES	1.055,28	-8,15%
4. GENERALI SEGUROS	772,32	-9,39%
5. ADESLAS	728,52	13,95%
6. ZURICH INSURANCE	680,03	-7,42%
7. CASER	610,62	-4,14%
8. MUTUA MADRILEÑA	572,56	3,98%
9. SANITAS	535,32	2,94%
10. SANTALUCÍA	475,36	-1,47%

Cuadro 4. Entidades aseguradores líderes en No Vida (enero - junio 2010)

Fuente: ICEA / Datos en millones de euros

Datos provisionales; información actualizada a 26 de julio

Ramo / modalidad	Var.
TOTAL RAMOS NO VIDA	-0,99%
AUTOMÓVILES	-1,00%
MULTIRRIESGOS	1,95%
- HOGAR	4,88%
- COMERCIO	-1,26%
- COMUNIDADES	5,79%
- INDUSTRIAS	-4,34%
- OTROS MULTIRRIESGOS	-11,28%
SALUD	4,23%
RESTO DE RAMOS NO VIDA	-7,06%
ACCIDENTES	-3,63%
ASISTENCIA	-0,63%
CAUCIÓN	7,11%
CRÉDITO	-19,78%
DECESOS	0,92%
DEFENSA JURÍDICA	-5,19%
INCENDIOS	4,01%
- RIESGOS INDUSTRIALES	4,34%
- RESTO INCENDIOS	2,07%
OTROS DAÑOS A LOS BIENES	-13,87%
- AGRARIOS	-0,03%
- AVERÍA MAQUINARIA	-26,10%
- EQUIPOS ELECTRÓNICOS	7,05%
- MONTAJE	-38,21%
- ROBO	-3,79%
- SEGURO DECENAL	-27,80%
- TODO RIESGO CONSTRUCCIÓN	-30,13%
- RESTO OTROS DAÑOS A LOS BIENES	-19,57%
PÉRDIDAS PECUNIARIAS	17,22%
RESPONSABILIDAD CIVIL	-7,75%
TRANSPORTES	-10,30%
- AVIACIÓN	-8,55%
- MARÍTIMO	-9,73%
- MERCANCÍAS	-11,84%

Cuadro 5. Evolución de ramos y modalidades de No Vida a 30 junio de 2010
Fuente: ICEA

2.2.2. Posición segmento Vida

Grupo	Primas Vida	Var.	Cuota de Mercado
1. GRUPO CAIXA	1.735,71	12,97%	13,08%
2. MAPFRE	1.594,12	22,09%	12,01%
3. ZURICH	1.549,62	-33,07%	11,68%
4. SANTANDER SEGUROS	1.101,36	-30,76%	8,30%
5. AVIVA	968,78	-9,05%	7,30%
6. CASER	695,00	-7,40%	5,24%
7. AEGON	683,60	-8,10%	5,15%
8. GENERALI	526,26	-18,68%	3,97%
9. IBERCAJA	473,62	-17,35%	3,57%
10. ALLIANZ	449,57	-2,47%	3,39%

Cuadro 6. Grupos aseguradores líderes por primas de Vida (enero - junio 2010)

Fuente: ICEA / Datos en millones de euros

Datos provisionales; información actualizada a 27 de julio

Grupo	Provisiones	Var.	Cuota de Mercado
1. GRUPO CAIXA	20.157,90	6,41%	13,93%
2. MAPFRE	15.516,93	0,58%	10,73%
3. SANTANDER SEGUROS	13.214,73	7,66%	9,13%
4. ZURICH	9.813,57	4,30%	6,78%
5. BBVA SEGUROS	9.176,56	-2,23%	6,34%
6. AVIVA	7.801,94	0,38%	5,39%
7. GENERALI	7.689,51	-1,80%	5,32%
8. GRUPO AXA	6.503,99	1,70%	4,50%
9. CASER	6.156,20	20,75%	4,26%
10. ALLIANZ	5.527,52	4,17%	3,82%

Cuadro 7. Grupos aseguradores líderes por provisiones de Vida (enero - junio 2010)

Fuente: ICEA / Datos en millones de euros

Datos provisionales; información actualizada a 27 de julio

2.2.3. Ahorro y Pensiones

Con la mente puesta en profundizar en el conocimiento de los clientes para estar lo más cerca posible de sus intereses y preocupaciones, en este apartado, se pretende repasar el segmento de seguros de Vida haciendo especial referencia a la situación del ahorro de las familias y su preocupación por el mantenimiento de las pensiones que, sin duda, son temas de relevancia para los diferentes grupos sociales en la actualidad.

No se ha pretendido en modo alguno establecer un juicio de valor que haga destacar la preponderancia de este segmento sobre el de No Vida.

Además, los conceptos básicos sobre eficiencia en la retención de clientes serán, en la inmensa mayoría de los casos, comunes tanto para Vida como para No Vida.

No obstante, hay dos motivos que fundamentan razonablemente la elección y hacen prevalecer esta decisión.

Por un lado, existen en el mercado estudios que constatan que, tradicionalmente, la efectividad en materia de retención que ofrecen los productos de Vida es superior sobre la de otros ramos de No Vida.

Así estudios de ICEA publicados en el año 2000, ya constataban que la probabilidad de repetición – compra de una segunda póliza en función del primer producto vendido – es hasta 3 veces mayor si el primer producto era de Vida (16%), frente a Hogar (10%) o Autos (5%).

Del mismo modo, la efectividad en la retención de la cartera aumenta en escenarios de venta cruzada, sobre todo si hay vinculado un producto de Vida por medio. Así, en los mismos estudios de ICEA publicados en el año 2000, el porcentaje de retención de la cartera en escenarios donde no se daba venta cruzada era del 77% para solo Autos y 79% para solo Hogar. Cuando, en el caso de venta cruzada, esos porcentajes aumentaban hasta el 96% en el caso de Autos + Hogar, y alcanzaban el 99% si a dicha combinación se le añadía Vida.

Por otro lado, también es cierto que, dada la coyuntura económica actual y, tal y como se ha podido vislumbrar a través del desarrollo de los apartados precedentes sobre el mercado asegurador, la influencia de las medidas gubernamentales y la nueva legislación, junto con la reacción de los agentes sociales y la percepción de los ciudadanos, la opinión más extendida en el sector es que los seguros de vida, las pensiones, salud y la dependencia jugarán un papel decisivo en el crecimiento y desarrollo de la actividad aseguradora en los próximos años.

Y es que la crisis económica y el crecimiento de la tasa de ahorro de las familias que, como se comentará más adelante, se ha detectado en los últimos tiempos; junto con la realidad demográfica actual, donde se aúnan, por un lado las características de los mercados emergentes (de mayor dimensión) y por otro, el aumento de la longevidad en los desarrollados, efectivamente constitu-

yen un importante reto para el sector asegurador pero, igualmente, una enorme oportunidad.

Por lo tanto, el ramo de vida está obligado a mejorar pues los clientes buscarán seguridad en sus ahorros ante un futuro con menos incertidumbre. Y, como puede leerse en el siguiente artículo, ante esta nueva realidad no queda otra que recomendar a la industria del seguro el desarrollo y mejora de productos y servicios para responder con una oferta innovadora, flexible y transparente que aporte valor a este nuevo modelo de ahorro.

La crisis económica favorece la canalización del ahorro hacia seguros de Vida

La actual situación de crisis económica ha afectado de diferente forma a algunos ramos de seguros pero, entre los beneficiados de esta coyuntura, aparecen los seguros de Vida. El motivo es que se ve favorecido por una mayor canalización del ahorro al tratarse de productos más conservadores y existir una mayor mentalización de ahorro finalista y a largo plazo. Lo explica el responsable de la oficina de Milliman en España, Miguel González de Castejón: "Si tenemos en cuenta los siguientes aspectos: la caída del sector inmobiliario, los fondos de inversión que han perdido interés como producto de ahorro y que nadie quiere oír hablar de estructuras financieras complejas y poco claras o transparentes; las aseguradoras de Vida en este caso, tienen ante sí una excelente oportunidad no sólo para incrementar su cuota de mercado, sino también para consolidar su posición como la mejor alternativa viable, eficiente y segura en la canalización del ahorro, demostrando su eficacia y capacidad de gestión".

Señala por último que, "a igualdad de tratamiento fiscal, los productos de seguros innovadores, flexibles, con valor añadido y transparentes van a tener muy buena acogida entre los ahorradores, por lo que es una eficaz alternativa inversora en época de crisis".

Fuente: **INESE**, www.inese.es, consultado en 12 de agosto de 2010

La realidad no se ha hecho esperar y esa tendencia ya se ha visto reflejada en los datos del primer trimestre de 2010. Así, refrescando los datos ya apuntados anteriormente, podrá recordarse que una vez analizado primer trimestre de 2010, según UNESPA se apuntaba una caída del 3,8% en el volumen total de primas frente al registrado en marzo de 2009.

Mientras, el ahorro gestionado por el seguro de Vida creció un 5% alcanzando los 145.300 millones de euros. Por lo tanto, tal y como apuntaban las previsiones, el seguro de Vida sustentará el crecimiento del sector en 2010. Constatando, como no podía ser de otro modo que, dado el carácter global de la crisis, y a pesar de las netas diferencias entre países, la tendencia es la misma que en el resto de Europa, como se apuntaba anteriormente según los informes del CEA, así como en el resto del mundo, tal y como anunciaba el informe Sigma.

El ahorro gestionado en seguros de Vida aumenta un 5% hasta marzo

El ahorro gestionado en seguros de Vida (provisiones técnicas) alcanzó a 31 de marzo pasado un volumen de 145.300 millones de euros, cifra que presenta una tasa de crecimiento interanual del 4,99% (+1% en comparación al volumen de principio de año), según la estimación realizada por ICEA dada a conocer por UNESPA. Es de reseñar que mientras el ahorro en el componente individual presenta un alza interanual del 8%, el seguro colectivo ha decrecido un 0,94% en sus provisiones técnicas.

El volumen de primas emitidas en Vida en este primer trimestre presenta una caída del 5,74%, si bien el comportamiento es dispar según las modalidades: mientras el seguro de Riesgo crece un 2,98% interanual, en Ahorro las primas han descendido un 7,54%.

También ha bajado el número total de asegurados en Vida, con un total de 32,19 millones, un 1,32% menos que en marzo de 2009. Se mantiene en más de nueve millones el número de clientes que ahorran a través de un seguro (en concreto 9.214.974 asegurados, un 0,79% más).

Fuente: APROMES, boletín nº14, junio de 2010

Por productos, destacarían los de Vida Ahorro, soportados por el gancho que supone para los ahorradores en tiempos de incertidumbre, la posibilidad de gestionar el ahorro garantizando rentabilidad. Particularmente con importantes crecimientos los PIAS y los PPAs.

En cambio, los seguros de Vida Riesgo presentan un comportamiento más moderado, según los analistas, en línea con la evolución del mercado hipotecario al que están tradicionalmente vinculados estos productos como protección para los compradores de vivienda.

	Primas emitidas netas		Provisones Técnicas		
	Ene-Mar. 10	Var. interanual	A 31/03/10	Var. interanual	Var. desde enero
SEGUROS DE RIESGO	1.334,20	2,98%	5.508,89	4,19%	4,51%
SEGUROS DE DEPENDENCIA	3,83	-10,43%	39,69	47,98%	5,80%
SEGUROS DE AHORRO / JUBILACIÓN	5.799,95	-7,54%	139.751,96	5,01%	0,90%
PPA	310,01	-49,03%	4.667,97	13,63%	0,22%
Capital diferido	1.934,07	-16,67%	43.356,59	-3,59%	-1,49%
Rentas	1.992,13	-1,06%	71.801,78	6,53%	1,87%
PIAS	352,50	30,05%	1.921,69	50,38%	11,63%
Vinculados a activos	1.211,24	14,33%	18.003,92	17,51%	2,10%
TOTAL VIDA	7.137,98	-5,74%	145.300,54	4,99%	1,03%

Cuadro 8. Evolución del seguro de Vida. Primer trimestre 2010

Fuente: ICEA/UNESPA - Datos en millones de euros

	Primas emitidas netas		Provisiones técnicas		
	Ene-Mar. 10	Var. interanual	A 31/03/10	Var. interanual	Var. desde enero
INDIVIDUAL					
Total Vida Riesgo	734,69	5,69%	3.556,96	6,21%	0,32%
Total Vida Ahorro	5.364,82	-2,77%	95.676,30	8,05%	1,34%
Total Vida Dependencia	3,83	10,43%	39,69	47,98%	5,80%
TOTAL VIDA INDIVIDUAL	6.103,34	-1,83%	99.272,95	7,99%	1,30%
COLECTIVO					
Total Vida Riesgo	599,50	-0,16%	1.951,93	0,71%	13,12%
Total Vida Ahorro	435,14	-42,41%	44.075,65	-1,02%	-0,04%
TOTAL VIDA COLECTIVO	1.034,64	-23,70%	46.027,58	-0,94%	0,45%

Cuadro 9. Evolución del seguro de Vida Individual y Colectivo. 1er trimestre 2010
Fuente: UNESPA / Datos en millones de euros

A este respecto, además, ICEA apunta que en 2010 se mantendría la tendencia observada en el año anterior; donde PIAS, en el caso individual y PPSE (Planes de Previsión Social Empresarial) serían los instrumentos que menos ahorro medio gestionan por asegurado. Mientras, los PPAs se consolidarían y se situarían muy cerca de la media de los seguros Individuales de Ahorro.

Ahora, antes de pasar a hablar de la mayor longevidad de la población y su efecto sobre el sistema de pensiones, se hará referencia a la reacción experimentada en seguros respecto al ahorro familiar durante la crisis.

Los seguros aumentan al 8,9% su peso sobre el total del ahorro financiero de las familias

El análisis realizado por Inverco, a partir de los datos publicados por el Banco de España sobre la evolución del ahorro financiero, muestra que el saldo acumulado de activos financieros de las familias españolas al cierre del primer trimestre del año totalizó 1,74 billones de euros, lo que supone un descenso del 1%. Los activos en seguros representaron el 8,9% del ahorro total, aumentando su ponderación frente al 8,6% del cierre de 2009.

Los depósitos bancarios siguen siendo el instrumento con mayor ponderación sobre el total de activos financieros, al representar el 42% del total. La inversión directa en acciones no cotizadas acapara el 13%, mientras que el 8% corresponde a IIC (fondos y sociedades de inversión), y el 5% a fondos de pensiones.

El análisis de Inverco concluye que "el activo financiero neto de las familias (activos-pasivos) se situó en 0,79 billones de euros. No obstante, gran parte del pasivo financiero está financiando la compra de activos inmobiliarios. Prosigue, si bien de forma paulatina, la tendencia de reducción del endeudamiento de las familias". De hecho, en el primer trimestre se registró un flujo positivo de ahorro de 445 millones de euros.

Fuente: **BDS**, 26 de julio de 2010

Activos Financieros	2006	2007	2008	2009	2010 (1er Trimestre)
DEPÓSITO Y EFECTIVO	36,8%	38,2%	47,7%	47,4%	47,6%
INSTITUC. INV. COLECTIVA	11,7%	10,7%	8,8%	8,4%	8,4%
FONDOS DE PENSIONES	5,1%	5,0%	5,2%	5,4%	5,3%
INVERSIÓN DIRECTA	34,4%	34,4%	25,2%	25,9%	25,6%
- Renta Fija	2,5%	2,8%	2,7%	2,7%	2,9%
- Otras participaciones	4,3%	4,1%	3,2%	2,9%	2,9%
- Renta Variable	27,6%	27,5%	19,3%	20,3%	19,7%
SEGUROS	7,8%	7,6%	8,6%	8,6%	8,9%
CRÉDITOS	1,6%	1,4%	1,3%	1,0%	1,1%
OTROS	1,8%	1,9%	2,2%	2,2%	2,1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Cuadro 10. Distribución del ahorro financiero de las familias españolas

Fuente: *Inverco y Banco de España* - datos en % sobre el total

Al hilo de esa tendencia en la reducción paulatina del endeudamiento de las familias a que se refiere el análisis de Inverco mencionado en el artículo previo, cabría añadir el apunte que se realizaba desde *Expansión* el pasado 20 de junio de 2010 donde, según varias fuentes de la banca consultadas por dicho medio, muchos clientes estarían cancelando depósitos o rescatándolos cuando vencen para amortizar préstamos y, de este modo, reducir su apalancamiento. Ello respondería a un cambio de rumbo detectado en los últimos meses, que se habría reflejado en un descenso en el ahorro a plazo (depósitos); frente al atractivo previo mostrado por dichos depósitos, potenciado tanto por la tradicional aversión en el ahorrador español a los activos de riesgo, como por agresivas campañas de las entidades bancarias para la captación de recursos y clientes.

Así, sigue el artículo de *Expansión*, pese a no ser probablemente la mejor alternativa de gestión patrimonial (en un momento en el que el Euribor está en niveles mínimos y muchos préstamos se están pagando a intereses de en torno al 2%, carecería de sentido cancelar un depósito remunerado al 4%, explicaba el portavoz de un banco español) el factor psicológico, apoyado en una tasa de paro del 20% y previsiones de lento crecimiento para la economía española, puede con el ánimo de las familias empujándolas a solicitar cancelaciones anticipadas totales o parciales con tal de reducir el elevado endeudamiento contraído en los últimos años.

Sin duda, un interesante apunte a tener en cuenta por las aseguradoras en su ejercicio de análisis para profundizar en el conocimiento de esos clientes que desea atraer y retener. En el contexto actual, la oportunidad de fomentar la tendencia para el ahorro en forma de seguros se muestra hipotéticamente como de altísima rentabilidad.

Por último, aunque no menos relevante en cuanto a su impacto social y, por lo tanto, en los ansiados clientes, se tratará el tema de las pensiones y su relevancia dentro de la actividad aseguradora.

En datos publicados por el *Periódico.com* el pasado 9 de agosto de 2010, el mundo de los planes de pensiones gestionados por aseguradoras arrojaría unas cifras de 9,21 millones de asegurados que habrían contratado ese tipo de pólizas y un volumen de negocio de 31.360 millones de euros.

EVOLUCIÓN DE LA PREVISIÓN SOCIAL COMPLEMENTARIA

Las aseguradoras amplían sus plantillas para captar pensiones

El creciente debate sobre la necesidad de reformar la Seguridad Social ha vuelto a sembrar dudas sobre el futuro del sistema público de pensiones. Esa incertidumbre es el caldo de cultivo para un aumento en la contratación de sistemas complementarios privados. Las compañías aseguradoras han detectado esa oportunidad de negocio y han puesto en marcha planes para ampliar sus plantillas de agentes.

En juego están las únicas primas que crecen con claridad. En los últimos 12 meses, el ahorro gestionado por el seguro de vida registró un aumento del 2,85%, que contrasta con un descenso del conjunto de pólizas del 5,1% en el primer semestre, según datos de la patronal Unespa.

Fuente: **el Periodico.com**, 9 de agosto de 2010

EL MERCADO DE LOS PLANES DE PENSIONES PRIVADOS	
Aseguradoras	27,7%
Cajas de ahorros	23,8%
Bancos	19,0%
Cooperativas de crédito	1,0%
Otros	28,5%
TOTAL	100,0%

Cuadro 11. Planes de pensiones gestionados por aseguradoras

Fuente: *el Periodico.com* - datos en % sobre el total

Efectivamente, tal y como apunta también desde la DGSFP, una vez confirmado que Vida y Pensiones han sabido captar gran parte del ahorro financiero de las familias en 2009, las compañías deberían aumentar los esfuerzos para continuar por esta línea en años sucesivos, pues significa una oportunidad para la industria aseguradora.

La recesión económica y el desempleo son dos grandes amenazas para el sistema económico del país. Con el agravante de que una alimenta a la otra, ya que no se crea empleo hasta que no retorne a los ritmos de crecimiento adecuados (en torno al 3% según los expertos). Sin crecimiento, las empresas tendrán que reducir el gasto y, por tanto, plantilla. Añadiendo una variable más al problema del desempleo, como es la mayor incidencia de las prejubilaciones.

Sin duda, la sociedad debe afrontar reformas. Por un lado, el gobierno y los agentes sociales ya han trabajado en la reforma laboral. Por otro, y ante las medidas de ajuste de gasto público y social (en forma de congelación de salarios y pensiones) y el retraso en la edad de jubilación planteadas por el Gobierno, particulares y empresas deben empezar a percibir como propia la responsabilidad sobre los ahorros para la jubilación, ante la posibilidad cada vez ma-

yor de que el Estado no pueda por si solo hacer frente a ello en el futuro. La disposición a una prolongación de la vida profesional junto con una adecuada planificación financiera (iniciando de modo temprano las aportaciones a planes privados para la jubilación), serán cada vez más necesarios. A buen seguro, la reivindicada reforma del sistema de pensiones no se hará esperar mucho más, debiendo abarcar la revisión del actual sistema de reparto y capitalización, y potenciando el carácter individual, a través de planes privados, pero con mejor fiscalidad (abriéndose, por ejemplo, el debate sobre la oportunidad o no de aumentar el límite de las aportaciones para mayores de 50 años).

A pesar de todas, las recomendaciones, y aunque ya se ha mencionado en el apartado anterior que, según señala el informe 'Actitudes de los españoles ante la jubilación' de MAPFRE, casi dos tercios de los españoles reconoce no prepararse para su jubilación.

Solo el 39% indica que ya está tomando medidas para complementar su pensión. De ellos, la mayoría (hasta un 83%) contrata un plan de pensiones. Este mismo producto es el que confirman como favorito (70,5%) a la hora de elegir un instrumento para mejorar su pensión si el dinero no fuera el problema. Seguirían, por orden de preferencia, los depósitos bancarios (47,9%), vivienda (44,6%) o los planes de ahorro o fondos de inversión (40,1%).

Además, siguen apuntando en el mismo informe, a la hora de conocer qué tipo de productos desean los españoles, éstos han señalado que prefieren que sean seguros y fiables (19,9%); con alta rentabilidad (18,9%); que aseguren una pensión suficiente (15,5%); y que garantice recibir el dinero (11,6%). En general, buscan que sean transparentes, tengan libertad de rescate en cualquier momento, estén respaldados por el Estado y posean beneficios fiscales.

2.2.4. Legislación, gobierno y agentes sociales

La presente situación de crisis económica y financiera, ha puesto de manifiesto el papel estabilizador que la actividad aseguradora ejerce sobre los mercados.

Mapfre cree injusto que no se valore la actuación de las aseguradoras ante la crisis

El presidente del Grupo Mapfre, José Manuel Martínez, consideró hoy 'injusto' que no se haya valorado 'adecuadamente' la actuación de las aseguradoras durante la crisis que comenzó en 2007 y pidió que no se las meta en el mismo saco que los bancos y otras entidades, que han estado 'en el origen' de la crisis.

(...) explicó que la actividad aseguradora es 'un estabilizador' en las crisis de liquidez, puesto que no necesita financiación para su actividad cotidiana, al contrario que los bancos, que necesitan captar dinero para prestar.

Esta y otras razones deberían ser tenidas en cuenta en los cambios regulatorios que se avecinan, dijo Martínez, para quien 'no tendría sentido que el Seguro se viera arrastrado por la tendencia a incrementar indiscriminadamente las futuras exigencias de capital derivadas de los problemas que ha tenido en general la actividad financiera'.

Además, explicó, las ayudas prestadas a la banca por los Estados fueron 'casi mil veces superiores', a las que recibió el seguro, sector que tuvo pocos de sus miembros afectados por la crisis, y el más importante, la estadounidense AIG, se desestabilizó por sus actividades parabancarias y no por las aseguradoras.

Fuente: **Terra Noticias/Agencia EFE**, 06/03/ 2010, consultado 12 de agosto de 2010

Dejando a un lado las comparaciones con la banca – para más detalle sobre la singularidad de la actividad aseguradora, puede consultarse en internet **Seguros: un sector único** *Por qué el seguro difiere de la banca, Resumen ejecutivo, Junio de 2010*, un extracto editado del informe que el CEA ha publicado el 24 de junio de 2010 – en base a la evolución experimentada en este período, se ha podido constatar el papel estabilizador que ha venido ejerciendo la actividad aseguradora en estos momentos de incertidumbre cuando, entre otras cosas, ha estado sirviendo de refugio al ahorro, al ofrecer productos de menor riesgo; proponiendo alternativas financieras encaminadas a garantizar la posibilidad de disfrutar de una pensión en el momento de la jubilación que el estado ya no podrá probablemente ofrecer; y contribuyendo a que las condiciones económicas sean las más favorables para la inversión y la recuperación, con el seguro de Crédito o dando soporte como inversores estables en los mercados financieros.

Junto a esta ya de por sí difícil situación económica, la actividad aseguradora también debe afrontar una transición en materia legal que representará la futura nueva normativa europea.

La Directiva de Solvencia II es ya una realidad, con una entrada en vigor prevista para 2012. Las aseguradoras deben comenzar ya a trabajar en las medidas para su adaptación al nuevo marco regulador y a los futuros nuevos requerimientos de capital. No se espera que cuantitativamente afecte de modo notable al grueso de las compañías españolas del sector debido a la situación actual de su margen de solvencia y a sus prudentes políticas de inversiones. Pero sólo las compañías que acometan esta planificación de forma casi inmediata, podrán mantener o mejorar su posición en los próximos años. Las compañías deben entender Solvencia II como una oportunidad para construir una ventaja competitiva para una gestión más eficaz del negocio. Aquellas empresas que simplemente cumplan comprobarán al final del proceso que, tras haber en elevados gastos elevados, apenas habrán obtenido nada a cambio.

Sin duda un reto más en el ya complejo momento y, probablemente, por ello el recelo expresado ante el impacto de los cambios regulatorios, no ya solo a nivel europeo sino, igualmente, el de la correspondiente adaptación y renovación de normas nacionales que va a conllevar.

Esos cambios regulatorios, también son en ocasiones promovidos por la propia industria aseguradora con UNESPA a la cabeza, quien, por ejemplo, viene demandando desde hace un tiempo que los gobiernos realicen una apuesta firme y duradera en defensa del ahorro estable, asegurado, con carácter de perma-

nencia y voluntad de ser un complemento de rentas a futuro para las familias y los ciudadanos.

UNESPA insiste en la mejora de la fiscalidad del ahorro a largo plazo

UNESPA instó ayer al Gobierno a que "lance un mensaje claro" para defender el ahorro y para que las subidas fiscales anunciadas "no afecten a los productos de ahorro a medio y largo plazo", informa la agencia Efe. Un portavoz de la asociación empresarial declaró a la agencia que es "buen momento" para que la gente contrate ese tipo de productos, incluso en momentos de crisis, ya que les permitirán complementar su pensión en el futuro. Se refiere a productos como PIAS, PPA o planes de pensiones.

También señalaron que el ahorro a medio y largo plazo supone "un bien social" y produce efectos benéficos en la sociedad. Y, en cuanto a la subida de impuestos anunciada por el Gobierno para las rentas del capital, desde UNESPA se considera que "no es positiva para las familias" en un país donde se ahorra tan poco como España.

Fuente: **Redacción BDS** 08/09/2009, www.inese.es consultado el 12 de agosto de 2010

Ahorrar a largo plazo, sintomático de bien estar social en su consecución, es la consigna. De ahí, que se reclame la modificación del tratamiento fiscal tratando de reconducir la visión introducida en la reforma de 2007, cuando se desestimó la relevancia del plazo a la hora de tributar.

Es indudable, que la crisis ha puesto de manifiesto la relevancia del ahorro a largo y su influencia en el bienestar social. Pero, además, tal y como apunta José Antonio Iglesias, presidente de la Comisión de Financiación de la Fundación Edad & Vida, cada vez tomará mayor relevancia el hecho del progresivo envejecimiento de la población, *"el cambio demográfico y el progresivo envejecimiento de la población en España obligarán, sin duda, a emprender una reforma seria y profunda de los sistemas públicos de pensiones, todos ellos vinculados a la evolución demográfica"*.

Para poder tolerar el coctel crisis y envejecimiento, será fundamental, entonces, concienciar a la sociedad de la necesidad de complementar las pensiones públicas con el ahorro privado y para ello desarrollar y promover los instrumentos privados de financiación.

Será muy importante asegurar el apoyo de las Administraciones Públicas, para que ayuden a incentivar el ahorro voluntario individual o a través de la empresa, y la necesidad de diversificar entre los diferentes instrumentos de ahorro provisional para la jubilación.

Los agentes sociales no son ajenos a la problemática y abogan por la introducción de mejoras en el sistema de pensiones.

CCOO insta al Gobierno a mejorar los Fondos de Pensiones de Empleo

La Confederación Sindical de CCOO insiste en que se permita valorar a vencimiento los activos de Renta Fija de los Fondos de Pensiones de Empleo. El sindicato insta al Ministerio de Economía y Hacienda a desarrollar la Orden Ministerial que ya preveía la reforma del Reglamento de Planes y Fondos de Pensiones de 2004, en relación al desarrollo de métodos de valoración de los títulos de Renta Fija de los Fondos de Pensiones de Empleo en atención a su permanencia en el balance

Fuente: **Carta del Seguro n° 260** newsletter@cartadelseguro.com, 26 de julio de 2010

No dudando, además, en denunciar desde dicho entorno, como puede entenderse en palabras de José María Fidalgo – ex secretario general de Comisiones Obreras – la situación de “desgobierno” existente. Así, señala que tanto PSOE como PP están de acuerdo en que hay que aumentar la edad de jubilación, pero mientras tanto el Pacto de Toledo está ‘parado’.

Y, a ese respecto matiza además que ‘las élites están haciendo un flaco favor por su mirada a corto plazo’. Probablemente en referencia a la connivencia entre los mencionados partidos políticos y la patronal en este asunto del retraso en la edad de jubilación.

La CEOE exige incentivos fiscales "muy atractivos" para los Planes de Pensiones

El presidente de la CEOE, Gerardo Díaz Ferrán, se ha mostrado partidario de elevar la edad legal de jubilación en España a los 67 propuestos por el Gobierno e incluso hasta los 70 años sugeridos por Bruselas, siempre de manera progresiva y por medio de un "plan sensato". También pide ampliar el periodo de cálculo de la pensión a toda la vida laboral. Aquellos que pierdan con esta medida algo de dinero de su pensión pública podrían compensarlo con un Plan de Pensiones privado, para lo que son necesarios incentivos fiscales "muy atractivos".

Fuente: **Carta del Seguro n° 260** newsletter@cartadelseguro.com, 26 de julio de 2010

Qué duda cabe que es un debate que, en estos momentos, está en la calle. Y será al gobierno a quien corresponda dirimir la contienda. Pero, a pesar de su intensidad, no se puede negar que surge de un modo casi natural en este contexto, donde se conjugan los efectos de la crisis económica y el envejecimiento de la población.

Retrasar la edad de jubilación permitiría, según aseveran los expertos de AFI en el siguiente artículo, incrementar al mismo tiempo el número de años cotizados y reducir los años de cobro de la pensión, consiguiendo así mayores ingresos y menores gastos, y todo ello sin recortar la pensión anual de los futuros pensionistas.

Según AFI

La edad de jubilación debe subir por encima de los 67 años para garantizar las pensiones

Retrasar la edad legal de jubilación es una medida "más que indicada", aunque para revertir por completo las "complicadas perspectivas" a futuro en los gastos e ingresos del sistema de pensiones, el incremento de la edad de retiro debería ser "mucho mayor" a los dos años que ha propuesto el Gobierno y que situarían la edad legal de jubilación en los 67 años. Así lo afirman Fernando Azpeitia y José Antonio Herce, miembros de Analistas Financieros Internacionales (AFI) en un artículo de la revista Panorama Social, editada por la Fundación de las Cajas de Ahorros (Funcas).

(...) advierten que, sin reformas "de calado", el sistema de pensiones presentará un déficit estructural a partir de 2020, con un Fondo de Reserva que se agotará progresivamente en los siguientes ocho años. Por ello, avisan que si no se efectúan reformas, la deuda del sistema de pensiones podría alcanzar el 96% del PIB hacia mediados del siglo XXI. Además, subrayan que para mantener los ingresos del sistema al mismo nivel que los crecientes gastos, el tipo de cotización, actualmente situado en el 28,3% para el Régimen General de la Seguridad Social, debería superar el 50% en el año 2029.

Fuente: **BDS**, 29 de julio de 2010

Eso sí, entienden estos mismo expertos de AFI, que ampliar dos años, hasta los 67, la edad legal de jubilación se quedaría corto y que habría que ir más allá. Proponen así, además, nuevas medidas a tomar en cuenta en la reforma de las pensiones, entre ellas la introducción de un sistema 'mixto diferido', integrado por un seguro de capitalización individual que cubriría las pensiones de jubilación hasta edades avanzadas.

Interesante escenario en el corto medio plazo, que probablemente se recrudezca si la salida de la recesión se prolonga y la recuperación es lenta tal y como se prevé con, además, una elevadísima tasa de desempleo.

Gobiernos, legisladores, patronal, sindicatos y demás agentes sociales, están llamados a actuar de modo responsable y transparente en la consecución exitosa de todas las reformas (Laboral, Pensiones y Seguridad Social, Dependencia, etc.) necesarias para garantizar la sostenibilidad económica del sistema, y fomentar los valores y actitudes de los ciudadanos para contribuir en dicho objetivo.

A buen seguro, desde la actividad aseguradora, se hará todo lo posible para contribuir a ello. Proponer la posibilidad de anticipar los rescates de Planes de Pensiones y PPA al dejar de cobrar el paro; y abogar por una mayor colaboración pública y privada en el desarrollo de leyes como la de Dependencia, son solo un par de ejemplos. El regulador deberá seguir atento a las características de la coyuntura, y continuar demandando innovaciones y mejoras encaminadas a flexibilizar la recuperación.

2.2.5. La visión del ciudadano

Se ha visto la preocupación generalizada en los agentes económicos, el gobierno, los agentes sociales y la legislación en cuanto al impacto que ha supuesto la crisis desde el 2008. Se verá ahora como esta circunstancia ha terminado calando fuertemente en el consumidor.

Si bien los indicadores económicos parecen apuntar a que la recesión está siendo superada, en general el ciudadano español sigue receloso en cuanto al futuro económico del país y del suyo propio, al menos en el corto-medio plazo. Y no duda, además, en demostrar un descontento generalizado con la manera en que el gobierno ha gestionado este período de crisis.

El 73% de los españoles no espera mejoras económicas en el resto del año

Según las conclusiones de un macro estudio IPSOS 'Los españoles son bastante más pesimistas que la media mundial respecto a la situación económica del país y la suya propia, y extienden ese pesimismo al futuro más cercano. Sólo uno de cada cuatro espera que la economía mejore en los próximos seis meses, y un tercio teme que alguien de su círculo más cercano pierda el empleo en ese plazo.

La mayoría de ciudadanos quiere leyes protectoras sobre la actividad empresarial.

Fuente: **Cinco Días**, 5 de julio de 2010

Desde el inicio de la crisis y hasta la conclusión del primer semestre de 2010, poco o nada ha servido de consuelo al ciudadano de a pie que los datos macroeconómicos mostrasen síntomas de resistencia.

Según Expansión

El PIB por habitante español supera aún en tres puntos la media de la UE

España mantiene la ventaja frente a Italia y se acerca un poco a Francia

Fuente: **BDS**, 22 de junio de 2010

Y no ha sido hasta el mes de agosto de 2010, quizás tras la corriente de optimismo provocada tras la publicación masiva en todos los medios de comunicación de los positivos resultados de solvencia publicados el pasado 23 de julio de 2010 sobre los stress-test a la banca y el anuncio de un tímido indicio de crecimiento en la generación de empleo junto a cuatro meses consecutivos de leve reducción de la tasa de paro, cuando han empezado a surgir los primeros datos en prensa anunciando que el Índice de Confianza de los Consumidores inicia la senda de la recuperación (de momento en 7,7 puntos, anunciado el 3 de agosto de 2010 por el ICO).

Esta situación de desconfianza en el ciudadano español hubiera podido agravarse aún más si el ritmo de evolución de la economía no apuntara hacia la salida de la crisis. Porque, si bien es cierto que los datos que se manejan en economía aseveran que el país habría salido de la recesión en el primer trimestre del año, no puede negarse que una tasa de paro en torno al 20% es altamente preocupante para el ciudadano de a pie. Más aún cuando no recibe pronóstico oficial alguno de que dicho nivel de desempleo pueda reducirse de modo sustancial en los próximos 5 años.

Con lo cual, el ciudadano está huérfano de datos que alienten una opinión positiva acerca de la recuperación de su situación financiera a medio plazo y se lanza desesperadamente a ahorrar en un intento de salvar lo que tiene ahora. Y lo que va a tener en el futuro, porque pensando en términos de jubilación, la opinión más extendida es la de que se están sentando las bases que forzarán con toda seguridad la prolongación de la vida laboral.

Estudio de Aon Consulting

Un 60% de los españoles cree que tendrá que retrasar su jubilación

Cerca de un 60% de los trabajadores españoles piensa que, debido a la situación económica actual, tendrá que retrasar su jubilación más allá de la edad oficial. Más concretamente, un 55% de éstos afirma que tendrán que hacerlo por más de dos años. Son conclusiones de la investigación 'European Employee Benefits Benchmark', que Aon Consulting ha realizado entre más de 7.500 trabajadores en Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Irlanda, Holanda, Noruega, Reino Unido y Suiza. La media de trabajadores europeos que señala que piensa retrasar su jubilación debido a la situación económica de los últimos años se sitúa en un 55%.

En España, un 40% de los trabajadores piensa que el retraso en sus jubilaciones será por un período entre 2 y 5 años, mientras que un 15% cree que este período será superior a los 5 años. Las mujeres trabajadoras españolas son algo más propensas que sus homólogos masculinos a considerar el retraso de su jubilación, pues el informe detalla que un 61% de las mujeres afirma que tendrá que trabajar más tiempo de lo planeado, frente a un 57% de los hombres que lo piensa así.

Fuente: **BDS**, 22 de junio de 2010

No obstante, esta lógica preocupación de los ciudadanos ante la perspectiva de una más que probable prolongación de la vida laboral provocada por la situación económica actual, choca de plano con la opinión mostrada por los mismos ciudadanos a la hora de ser preguntados por sus iniciativas de ahorro. Tal y como se apuntaba en una nota de Redacción BDS del 11/11/2009 que se muestra a continuación, donde se denunciaba una más que alarmante falta de arraigo de la cultura del ahorro.

Más de la mitad de la población afirma no ahorrar de cara a su jubilación

Pese a que los españoles son conscientes de las limitaciones del sistema público, "la cultura del ahorro está poco arraigada"

Los ciudadanos parecen ser conscientes de las limitaciones del actual sistema público de pensiones y de las incertidumbres que se ciernen sobre las condiciones de su propia jubilación. Sin embargo, de forma incoherente, muestran una falta de interés bastante generalizada y hasta un 53% de la población afirma no ahorrar de cara a su jubilación. Es una de las conclusiones del estudio ganador de la IV edición del Premio Edad & Vida, titulado 'La previsión y el ahorro frente al envejecimiento de la población' y elaborado por ESADE, con el patrocinado por VIDACAIXA. Otro dato revelador recogido en el estudio es que el 82% de la población no ha empezado a analizar qué recursos económicos le serán necesarios para mantener su actual nivel de vida una vez retirado

Fuente: **Redacción BDS**, www.inese.es, consultado el 12 de agosto de 2010

Quizás el estudio al que se hace referencia, fue desarrollado en base a encuesta realizada en una fase temprana de la crisis, y los ciudadanos respondieron llevados por un optimismo que, a estas alturas, demuestran haber superado; y les hace ser más realistas a la vista de la evolución de la crisis, tal y como refleja el siguiente artículo apenas 6 meses más tarde.

Casi el 80% de la población cree necesario complementar su pensión pública

El 79,4% de la población española considera que es necesario adoptar alguna medida de previsión social con el fin de complementar su pensión pública. La situación económica actual y las últimas noticias acerca del futuro de este pilar del bienestar, han hecho que para los españoles la cuestión de las pensiones preocupe más que, por ejemplo, la seguridad ciudadana. Son datos que se desprenden del estudio sobre pensiones privadas 'Actitudes de los españoles ante la jubilación', que MAPFRE presentó ayer en Madrid.

Fuente: **Redacción BDS** 27/04/2010, www.inese.es consultado el 12 de agosto de 2010

En cualquier caso, será un apunte relevante a tener en cuenta a la hora de analizar y estudiar a los ciudadanos como potenciales clientes que son y que la actividad aseguradora debe conocer en profundidad.

Por otro lado, tal y como se apuntaba en el apartado precedente, sin duda, es una muestra más de la necesaria labor divulgativa y educadora que deben realizar las instituciones y todos los agentes sociales involucrados para lograr la *concienciación ciudadana hacia el ahorro en pos de asegurar el bienestar social en los próximos años.*

2.2.6.El reto de recuperar la confianza

El análisis de la situación actual del entorno arroja como resultado la constatación de un complejo efecto no deseado que, si bien tiene como punto de partida un hecho positivo, como es la salida de la recesión, que parece estar al alcance de la mano; también apunta a que ésta traerá consigo un largo período de lenta recuperación.

Y es que tras un período de 2 años de incertidumbre económica y financiera, marcada por una profunda desconfianza y ausencia de liquidez en los mercados financieros, las empresas han visto estranguladas sus oportunidades de seguir creciendo e incluso de subsistir ante la falta de financiación; y los gobiernos se han visto forzados a promulgar estrictos planes de ajuste (recorte de gasto social, reforma laboral, reforma de las pensiones) que han supuesto de facto la pérdida de poder adquisitivo en diversos grupos de la población.

Por todo ello, la confianza se ha visto deteriorada y, como se ha comentado, no han tenido otra alternativa que focalizarse en el ahorro. En este contexto, el consumo se ha volatilizado, la ausencia de la demanda ha traído consigo una disminución en la producción y con ello un menor empleo, ya que las empresas se han visto en la necesidad de reducir las plantillas.

No obstante, conviene reiterar que todos los indicios apuntan a que lo peor ya habría pasado. Por lo tanto, todos los estamentos de la sociedad deberían interiorizar y reflexionar sobre las experiencias vividas en este período para sacar conclusiones sobre cómo mejorar, cada uno a su nivel, en la gestión del día a día para evitar repetir situaciones semejantes en el futuro (a pesar de que la demostrada naturaleza cíclica de la economía augure inevitablemente futuros retos en nuevas circunstancias).

En este sentido, el análisis de la actividad aseguradora deberá ser incluso más exhaustivo para recuperar el tono de confianza, puesto que el punto de partida no puede ser más controvertido.

La reputación de Seguros, por debajo de la media de otros sectores

El informe 'Reputation Pulse España 2010', sobre las empresas con mejor reputación entre los consumidores, otorga al sector Financiero/Seguros una nota de 64,94 puntos, lo que le sitúa por debajo de la media del resto de sectores, que queda en 67,4 puntos. De los 18 sectores evaluados, 12 de ellos tienen una reputación por encima de la media en España, quedando por debajo, además de Seguros, Infraestructuras, 'Utilities' o Financiero-Bancos. El sector mejor valorado es el de Informática (78,14 puntos).

Fuente: APROMES, boletín n°14, junio de 2010

Si a este dato sobre la reputación en el sector financiero/seguros, se le añaden las conclusiones del '*Informe anual del Servicio de Reclamaciones 2009*' presentado por la DGSFP, el reto para el sector asegurador es notable. Pues, como se puede ver en la siguiente tabla, donde se distinguen los expedientes por su tipología, el número total de expedientes registrados en 2009 ha aumentado hasta alcanzar la cifra de 9.396 (frente a 7.194 iniciados el año anterior).

	2009	2008
Reclamaciones de seguros	5.203	3.933
Reclamaciones de planes	267	146
Reclamaciones de mediadores	80	58
Reclamaciones de comercialización	35	122
Consultas seguros	222	319
Consultas planes	196	162
Quejas	52	14
Escritos no admitidos	3.341	2.440
Total	9.396	7.194

Cuadro 12. Evolución del seguro de Vida Individual y Colectivo. 1er trimestre 2010
Fuente: UNESPA / Datos en millones de euros

Según publica el órgano supervisor en su nota - resumen de mayo de 2010, se ha experimentado un 30% de descenso en las consultas en materia de seguros, frente al incremento experimentado en las consultas sobre planes de pensiones, en sintonía con la creciente preocupación del ciudadano por su situación a la edad de la jubilación, como se ha comentado ya en este estudio. En las consultas sobre planes, el ciudadano solicita, en general, *asesoramiento e información de interés general en materia de transparencia y protección de los clientes*, así como sobre los cauces legales para el ejercicio de derechos por parte de los usuarios de servicios financieros. Ello no hace otra cosa que reafirmar la incipiente cultura de planificación entre los ciudadanos españoles, que se ratifica en un sentimiento de preocupación, incluso desconfianza, que impacta directamente en la reputación de las instituciones financieras.

Así mismo, de entre el número total de quejas recibidas, se pone de manifiesto que, en su mayoría, los interesados reclamaban divergencias en la interpretación de la póliza, el incumplimiento de la prestación garantizada, las valoraciones del siniestro y las modificaciones en los contratos, en especial, las relativas a los aumentos de primas, siendo éstos comunes prácticamente en todos los ramos.

3. Horizonte estratégico: la competición por el cliente

El escenario descrito en el capítulo anterior, debería servir de acicate a las empresas aseguradoras; las cuales tendrían que aprovechar la oportunidad de desarrollar una gestión más eficaz de su negocio para asegurar su rentabilidad. Las reglas del sistema económico y financiero han variado, la legislación ha evolucionado, y el cliente, falto de confianza, deberá seguir siendo el centro de atención. Recuperar su confianza será clave para evitar que abandone a su proveedor y provocar el deseo de extender su relación en el tiempo.

El objetivo de este estudio, por lo tanto está, si cabe, más vigente que nunca. La captación de nuevos clientes pero, sobre todo, la mayor vinculación de los ya existentes se ha convertido en uno de los principales objetivos de las empresas aseguradoras españolas para 2010.

Las empresas ponen el foco en la fidelización del cliente

España es un mercado maduro donde las compañías crecen a costa de sus rivales. Por eso, y porque ganar clientes es caro y difícil, la retención de cartera cobra importancia

Fuente: **Cinco Días**, 28 de junio de 2010

El presente escenario de crisis es a la vez también una oportunidad única para que las empresas demuestren que tienen la lección bien aprendida y están dispuestas a seguir creciendo apalancándose en la obtención del máximo beneficio de aquellos clientes que mayor valor ofrecen. Para ello deberán recuperar y mantener la confianza de esos clientes estrella. Más aún cuando, en un mercado bastante maduro como en el de los seguros, no será fácil atraer nuevos clientes a no ser que se pongan en práctica agresivas campañas de captación normalmente solo al alcance de los grandes grupos; o también, cada vez más, se busque crecer en el exterior.

El esfuerzo que este ejercicio va a suponer será significativo, y muchas aseguradoras no podrán por si solas resistir los embates de las agresivas acciones de la competencia que con cada vez más sofisticadas promesas intentarán atraer para su cartera a los clientes más codiciados.

Por ello, cada una en la medida de sus posibilidades, todas las empresas deberán preparar estrategias de fidelidad buscando la ventaja competitiva para superar un período de atonía como el actual. Como se describirá a continuación, en la estrategia competitiva utilizarán todos los medios a su alcance, de entre los que sin duda destacarán aquellos que resulten más innovadores, y que les permitan acercarse del modo más directo posible a los clientes para poder ofrecerles la experiencia que estos desean de una manera única, diferenciada e, incluso personalizada.

3.1. Reagrupación manteniendo la calidad en el servicio

Entre aceleraciones y frenadas, al ritmo que ha ido imponiendo la tormenta financiera, los acuerdos entre bancos o cajas y aseguradoras se han ido abriendo camino, como no podía ser de otra manera.

Ya se ha avanzado anteriormente en este estudio que casi 300 entidades aseguradoras era un número excesivo y que, al ritmo marcado por el proceso de reestructuración de cajas y bancos, debería iniciarse un movimiento de reorganización, también, de las aseguradoras.

Y en este escenario, *siempre en virtud de preservar la capacidad de servicio al cliente*, evitando cualquier deterioro del mismo debido a los procesos de concentración, la reacción del supervisor no se ha hecho esperar.

Las cajas pretenden vender a sus socios el 100% de sus aseguradoras

La Dirección General de Seguros reclama reestructuraciones 'ágiles' en las aseguradoras de las cajas. Afirma que no puede haber más de un proveedor exclusivo en una red

Fuente: **Expansión**, 5 de julio de 2010

No obstante, el desarrollo de este proceso de concentración no será tan sencillo a priori, dada la diferencia de posturas entre ambas partes de la negociación. El interés mostrado por las cajas – ante la necesidad de vender activos para captar fondos y poder así devolver los préstamos que recibieron del FROB – no parece ser compartido por las aseguradoras, recelosas de la amenaza de ver disminuida la eficacia de los acuerdos de distribución, ante la posibilidad de que la implicación de las cajas decaiga una vez se vean fuera del reparto accionarial.

En el corto, parecería que la solución sería más sencilla en el caso de que las fusiones frías (SIP) donde, al mantenerse las cajas fusionadas como entidades independientes con su red propia, no existiría obligación de modificar los acuerdos de actividad aseguradora existentes. Aunque se intuye que la gestión no será del todo eficaz desde un punto de vista operativo si se mantienen acuerdos exclusivos con varias aseguradoras a largo plazo.

De cualquier manera, el proceso de concentración se antoja imparable, impulsado también por las exigencias que impondrá la normativa europea Solvencia II en cuanto a requisitos de capital y estrictos procesos de control de los riesgos asumidos. Acometer el proceso de consolidación de aquí a 2012 será inevitable para las aseguradoras locales

3.2. La batalla por la fidelidad

Como acaba de explicarse, el mercado del futuro parece que dará cabida a un menor número de entidades que habrán sobrevivido al mencionado proceso de concentración. Como buenas supervivientes, también serán más fuertes, y lucharán con mayor empeño por lograr de un modo consistente y sostenible ganar cuota de mercado e identificar y explotar áreas de rentabilidad. Rentabilidad que, como ya se ha comentado, dependerá en gran medida de su capacidad de mantener en el tiempo a sus clientes más valiosos y, en la medida de lo posible captar a los más valiosos que se encuentren en el mercado. Innovación, excelencia operativa y un continuo y riguroso auto-diagnóstico, así como aprovechar las oportunidades de crecimiento en el exterior serán, como se podrá ver más adelante, instrumentos clave para la consecución de dichos objetivos.

Además, no podía ser de otra manera, tal y como se ha explicado hasta ahora en el estudio, la crisis también se ha dejado sentir en el sector asegurador obligando a las aseguradoras a adaptarse a esta nueva realidad económica en la que el cliente, ahora más informado y con mayor capacidad de crítica es protagonista.

Por todo ello, las empresas deben concienciarse de que atraer y retener a los codiciados clientes, implicará aprender a conocerles y escucharles, para poder así ofrecerles la mejor solución a sus verdaderas necesidades. Como se verá posteriormente con mayor detalle (concretamente en el **capítulo 5. Determinación y enfoque de la estrategia**), no deberán dudar en invertir en *esfuerzo humano* (capacitando a su red de agentes) y *tecnológico* (movilidad y presencia en la red) intentando desarrollar estrategias de *segmentación* (para poder identificar aquellos clientes en los que merece focalizarse), *multi-canal* (para poder acercarse a estos del modo más adecuado en cualquier circunstancia), de *venta cruzada* (para ofrecerles la mayor cantidad de productos y servicios prolongando así la relación), de *comunicación* (para poder interactuar y conocer de primera mano los detalles del deseo cambiante de dichos clientes) e *innovadoras* (con ofertas y servicios casi personalizados), siempre tratando de incentivar que los clientes valiosos identifiquen a dichas empresas como proveedoras únicas a tan largo plazo como sea posible.

La batalla por la fidelidad de los clientes se ha recrudecido durante la crisis. La cual ha tenido un efecto catalizador en el desarrollo de la relación empresa-cliente, que venía progresando en los últimos años, precipitando la eclosión del *modelo de coexistencia*. Según este, la realidad de dicha vinculación, de naturaleza necesariamente mutua, quedaría perfectamente explicada como una evolución continua de tres estados: inicio o *conocimiento*, desarrollo o *colaboración* y plenitud o *confianza*. Y que, también servirá, como se verá a continuación, para definir la relación entre iguales o de competencia, como réplica de ese vínculo recíproco base, mediante una *comparación* constante. Constatando el hecho de que se compite entre empresas, entre clientes, e incluso entre empresas y clientes.

Efectivamente, ya se ha hecho referencia anteriormente al concepto de equilibrio de poderes entre la empresa y los clientes. Tradicionalmente del lado de las empresas, en la última década dicho poder – más bien capacidad de influencia – se había desplazado hacia los clientes, que habían sabido absorber rápidamente las nuevas tecnologías, que ponían a su alcance toda la información y conocimientos, brindándoles la oportunidad de condicionar la evolución incluso de las empresas, algo impensable hace algunos años.

Anteriormente se repetía hasta la extenuación en las relaciones comerciales que ‘el cliente siempre tiene la razón’, pero siempre con un matiz complaciente, como delicadeza de las empresas a los clientes, siempre bajo un halo autoritario. Ese autoritarismo fue abriéndose poco a poco hacia modelos con mayor contenido relacional, pues la evolución de la tecnología de las comunicaciones había empezado a elevar el protagonismo de los clientes cada vez más informados. Pero entonces, se produjo un paso adelante que ahora, a la vista de los resultados, parece definitivo. Con la instintiva apropiación de la tecnología, y en el caldo de cultivo de la crisis, los clientes habían conseguido de repente un situación casi de dominio, ante la más lenta adaptación de las empresas a esta nueva realidad digital que trascendía el original concepto virtual y que ha alcanzado su máxima expresión en el desarrollo de las comunidades o redes sociales de hoy.

Durante un tiempo, David ha logrado poner en jaque a Goliat. Pero, lógicamente, las empresas están reaccionando y el equilibrio está volviendo a restablecerse. No obstante, se ha iniciado un proceso – probablemente imparable – de democratización extrema de las relaciones comerciales. Con la mano o el papel, la democracia en política pudo iniciar su desarrollo y evolucionar como la conocemos hasta nuestros días. Han tenido que pasar casi 2500 años desde el inicio de la democracia en Atenas para que llegase el alumbramiento de internet, que ha dado paso a una fabulosa realidad democrática de las relaciones comerciales en la que empresas y clientes conviven en la actualidad. El *modelo de coexistencia* ha eclosionado y en la comunidad se expresa en plenitud.

Es una realidad recién nacida, cuyas reglas están por escribirse – aun se están ‘pintando’ las líneas maestras – pero que avanzará con celeridad. Los usuarios han tomado conciencia de sus posibilidades y las empresas han aprendido que deberán jugar en el mismo terreno. Completamente transfigurado en los últimos años, ahora ya digitalizado, y en el que la innovación constante va a ser clave para poder conectar con los clientes. Quienes solo van a corresponder a su proveedor en la medida en que este continúe ofreciéndoles estímulos positivos – en todas sus formas (productos y servicios capaces de satisfacer cualquier necesidad), a través de cualquier medio (sincronizando la respuesta a través de todos los canales para garantizar la coherencia) y que deberán ser cada vez más elaborados (innovadores, de calidad, y capaces de ir adaptándose a la realidad de las necesidades en cada momento) – que le diferencien del resto de los competidores.

3.3. Triunfar en la *comparación*

Como cualquier otra actividad, la de seguros deberá también prestar atención a los aspectos que la contienda por el cliente ha puesto de relevancia, y deberá desarrollar una estrategia adecuada a sus características para lograr triunfar en dicha batalla. El sector del seguro es un mercado maduro en el que la crisis ha desatado una competencia feroz. Las *comparaciones* se realizan a todos los niveles, empresas y clientes se vigilan todos entre sí. Empresa contra empresa, por ganar la mayor y más rentable cuota de mercado. Cliente contra cliente, se comparan unos a otros, para aparecer como los más atractivos (rentablemente) ante las empresas, y así atraer los mejores servicios. Obviamente, en un entorno gobernado por un *modelo de coexistencia*, esas luchas entre semejantes, estarán influenciadas entre sí por el principio de reciprocidad. Al enfocarse las empresas en procurar a los clientes más rentables, provocarán en estos una reacción positiva, quienes se esforzarán en mejorar para resultar también más atractivos a las empresas que les procuran. Creándose, por tanto, una especie de efecto de ciclo virtuoso en las relaciones. Dicho efecto, también puede resultar, por el contrario, de ciclo vicioso, relegando cada vez más a las peores empresas y a los peores clientes. La conclusión obtenida por tanto:

Cualquiera de estas luchas, tensionando las relaciones, serán tanto más efectivas cuanto más estrictamente observen las reglas de la *coexistencia*.

conocerse mutuamente ¿quién es quién?

A través de la *marca/identidad* (en todas sus formas, como nombre, código, imagen, etc.) los miembros de la relación son capaces de identificarse entre sí y es una primera condición para destacarse de los competidores.

Marca/Identidad cuyo efecto se verá potenciado con la *diferenciación*, que puede lograrse ofreciendo un servicio o beneficio que aporte valor a la relación de modo único, como no lo hace ningún otro competidor.

Diferenciación que no será completamente efectiva si no está basada en una, cuanto más sofisticada mejor, *segmentación*. De tal modo que pueda identificarse en cada caso las necesidades reales de los miembros de la relación, siendo este el único modo de poder satisfacerlas de modo único.

La segmentación deberá estar necesariamente basada en el conocimiento del entorno en el que desarrollan su actividad los miembros de la relación.

Además, sobre todo en el caso de los servicios financieros, como en este estudio, es necesario que la regulación también forme parte de ese conocimiento para poder adaptar ese servicio único a los cambios normativos.

Las fuentes de las que beberá el ejercicio de segmentación serán tanto internas – la propia cartera – como externas. Aprovechando, por ejemplo las oportunidades que ofrece el mercado y, más general aún, el tratamiento del contenido de la inmensa información disponible a través de internet.

El valor de ese conocimiento debe ser conocido y cuantificable. A las herramientas habituales de cuantificación de rendimiento financiero (por ejemplo ROI), se le pueden añadir otras unidades de medida que también ayudan a averiguar el grado de conocimiento que de los miembros de la relación se tiene en los medios.

Dicho de otro modo, al hablar de competencia, resulta fundamental conocer el *posicionamiento* de los miembros respecto a sus competidores. Por ejemplo en la red. Se puede medir lo conocida que es una persona, a través de su número relaciones que tiene su usuario en las redes sociales. Igualmente, ocurre con las empresas, como puede verse a continuación.

Tal y como aparecía publicado en www.diarioseguros.es el pasado 30 de julio de 2010, Mapfre y Línea Directa serían las aseguradoras más visibles – mejor posicionadas – en la web:

Índice de visibilidad	
1. MAPFRE	89,10%
2. LÍNEA DIRECTA	78,92%
3. GÉNESIS	57,69%
4. MUTUA MADRILEÑA	53,77%
5. AXA	43,69%
6. PELAYO	41,70%
7. DIRECT SEGUROS	33,79%
8. SEGUROSBROKER	26,01%
9. SANTALUCÍA	9,52%
10. CATALANA OCCIDENTE	8,02%
11 ZURICH	1,12%

Cuadro 13. Posicionamiento de las web del sector Seguros en los buscadores
Fuente: Estudio sobre Posicionamiento Optimizado en Buscadores en seguros de Seolución (división de marketing de Adesis Netlife)

colaborar mutuamente ¿cómo?

La *repetición*, el *cruce* y la *prospección* facilitarán la ampliación del alcance de la relación entre los miembros. La explotación del conocimiento obtenido de la segmentación, proporcionará a los mismos la ventaja competitiva.

Ese mayor alcance será aún más eficaz si se combinan *múltiples canales*.

Una utilización adecuada de los avances tecnológicos otorgará a su vez mayor ventaja competitiva al permitir su explotación de modo *sincronizado*.

Un aprovechamiento adecuado del canal tradicional – la fuerza de ventas – proporcionará una mayor capacidad de prospección y de colocación.

La aplicación de un *enfoque innovador*, al adoptar las tecnologías basadas en los conceptos de *cloud computing*, junto con el desarrollo de una estructura

apropiada; permitirá que la combinación de tradición y tecnología alcance su grado máximo de eficiencia otorgando a los miembros de la relación una clara ventaja competitiva sobre el resto de los competidores.

Dicho enfoque basado en la innovación deberá articularse a través de un proceso estructurado que permita, primero, que la generación de ideas se produzca por parte de los miembros de la relación a lo largo de la cadena de generación de valor; y, después, que el desarrollo y ejecución de las mismas cuente con el adecuado compromiso por parte de la estructura apropiada que se mencionaba (cultura de adaptación al cambio). De esa manera la propuesta de valor de la relación logrará ofrecer esa experiencia verdaderamente única y diferenciada de la que podría ofrecer el competidor.

confiar mutuamente ¿para qué?

La mutua confianza, la cercanía, el conocimiento de las verdaderas necesidades y, por tanto, de cómo satisfacerlas ofreciendo una experiencia única y diferenciada de las que se pueden obtener del resto de competidores; fundamentarán el crecimiento de la relación de manera estable y duradera.

Una relación que habrá que alimentar continuamente, ya que debe permitir una *constante adaptación* a las nuevas situaciones del mercado y a los cambios de hábito de los miembros de la misma.

La adaptación de los procesos y sistemas tradicionales a las estrategias que deben proporcionar como resultado esas experiencias positivas, requerirá un *esfuerzo de inversión*. Sin embargo, precisamente el hecho de poder disfrutar de esas positivas experiencias impulsará también el gasto.

Es cierto que la crisis ha impactado en las posibilidades económicas de los miembros de la relación. Pero ello no debe frenar dramáticamente ni la inversión ni el gasto. Si no que ambos conceptos deben ser tratados de un modo creativo. Inversión y gasto en lo que realmente interesa. Abandonando lo que no aporta valor, con la consiguiente reducción de costes. En resumen, mayor eficiencia y calidad en la relación. Un enfoque innovador y excelente aplicado a la misma, otorgará la ventaja competitiva que la blindará, haciendo aún más alta la barrera de entrada para el competidor.

Sostenibilidad y Responsabilidad Social contribuirán a consolidar la relación al promocionarse los valores del Seguro, dando a conocer el rol del sector dentro la sociedad, y su compromiso de contribución al bienestar.

A buen seguro, como consecuencia del enfrentamiento con el competidor, cualquier síntoma de debilidad en la relación (queja, incremento en la tasa de abandono) será aprovechado por este para lograr introducirse en ella.

Una gestión proactiva de dichos síntomas aplicando las estrategias correspondientes – reactivación, ante la flaqueza y recuperación, si ya se ha producido el abandono – contribuirá a mitigar los costes que el deterioro y pérdida de la relación conlleva.

3.4. La oportunidad en el exterior

Dentro de esa estrategia para lograr salir triunfantes de la **comparación** a la que se verán sometidas en sus mercados – tal y como se adelantó al inicio de este capítulo – las empresas no deben dejar pasar la oportunidad que ofrecen otros mercados extranjeros para intentar seguir creciendo a través de la captación de nuevos clientes en ellos. En condiciones de saturación del mercado local, mirar hacia el exterior resulta una alternativa que, bien gestionada, soportará eficazmente la estrategia para el triunfo.

Y en esa mirada hacia el exterior, los países emergentes constituyen una fenomenal oportunidad de crecimiento.

Las economías emergentes crecerán más rápido que las avanzadas hasta 2020

Las economías emergentes, entre ellas las de Latinoamérica, "crecerán a un ritmo significativamente más rápido que las avanzadas en los próximos diez años", lo que impulsará la entrada de capital.

Fuente: **Cinco Días**, 28 de junio de 2010

Las razones que fundamentan esta afirmación se explican a continuación:

La globalización, positiva

Coincidiendo con la reciente celebración de la cumbre del G-20 de Toronto, la firma IPSOS ha realizado también una encuesta sobre la percepción que tienen los ciudadanos respecto al fenómeno de la globalización, que arroja algunos resultados llamativos. Por una parte, son mayoría quienes creen que la apertura comercial es beneficiosa para el mundo, pero el porcentaje es mucho más alto entre los países emergentes que entre los desarrollados. Así, el 92% de los chinos valoran el fenómeno, por un 87% de indios y sólo un 56% de los españoles. Eso indica que, frente a lo que sugieren algunas corrientes ideológicas que asocian globalización con imperialismo económico, el primer fenómeno resulta altamente apreciado entre los países a los que más afecta.

Fuente: **Cinco Días**, 5 de julio de 2010

Leyendo el artículo puede apreciarse, en función de la situación de desarrollo económico de los países, la visión dispar sobre las oportunidades que ofrece la globalización. Una palabra que en los países desarrollados invoca pesimismo y se asocia a manifestaciones exigiendo a los gobiernos protección contra las multinacionales. Pero que los ciudadanos de países emergentes abrazan con optimismo, como referente de generación de empleo y de riqueza.

Una tendencia, continúa el artículo, que no sería en absoluto caprichosa, sino que supondría el fiel reflejo de los fundamentos económicos de cada zona. La última década, y más concretamente el final de la misma (coincidente de la crisis financiera internacional) ha puesto de manifiesto una creciente resistencia de las economías en desarrollo a las turbulencias creadas por los países ricos. Además, se habría consolidado un cambio de paradigma, por el que los emergentes ya no sufren con efectos multiplicadores las crisis ajenas y, al contrario continúan escalando en las clasificaciones de competitividad.

Las empresas de las zonas desarrolladas que pretendan seguir creciendo y mantener su rentabilidad – ante un escenario económico en crisis, con un consumo contraído por la pérdida de poder adquisitivo de sus habitantes y donde deben enfrentar sus productos a una fuerte competencia en mercados de avanzada madurez – se van a ver abocadas a buscar nuevas alternativas para el crecimiento de sus ingresos dentro de su cartera de clientes. Y los consumidores de economías emergentes, cada vez con mayor poder adquisitivo en unos casos aunque todavía pobres en muchos otros, son ya una invitación a aprovechar esta oportunidad que brinda la globalización y se volverán claves por el volumen de consumo que alcanzarán en los próximos años.

Una vez más, la observación de las reglas que definen el *modelo de coexistencia* será fundamental para lograr el éxito en el acercamiento a esos nuevos mercados – tal y como se explicará en las siguientes líneas – poniendo de manifiesto que los principios de la estrategia de crecimiento a través de la internacionalización de las actividades, estará fundamentada igualmente en la orientación hacia el cliente. Aunque, eso sí, su aplicación y desarrollo, no será evidente y exigirá el seguimiento de normas específicas, propias de los nuevos mercados en los que se introduce la empresa.

El *conocimiento* mutuo será el primer paso del proceso de inmersión en esas nuevas economías. De entrada, ni las empresas serán conocidas en esos mercados, ni las propias empresas conocerán a estos, normalmente ubicados lejos de su entorno habitual. Se verán así forzadas en muchos casos a abarcar amplísimas áreas geográficas habitadas por poblaciones muy numerosas que normalmente poco o nada tendrán que ver con su cartera actual. Por lo tanto, la inversión a realizar de entrada será importante, para poder estudiar las diversas capacidades económicas y de infraestructura y, en algunos casos, comprender las notables diferencias que existen entre las diversas culturas y costumbres.

Tampoco será sencillo desarrollar plenamente la *colaboración* con estas nuevas economías, lo cual requerirá haber comprendido las características diferenciadoras de cada una de ellas. No prestar atención a las mismas representaría un error de base, contraviniendo el principio de reciprocidad inherente al modelo de coexistencia, y derivaría en el diseño de estrategias equivocadas que evitarían alcanzar los objetivos marcados.

Además, dejarían a las empresas extranjeras en franca desventaja frente a los competidores locales, ante quienes no podrían resistir la **comparación**. Concedores como son, ellos sí, de las necesidades de un cliente en un país emergente puntero, con probablemente mayor poder adquisitivo y que ya habrá empezado a sensibilizarse y buscará experiencias de calidad. Frente al de un país en vías de desarrollo, con una economía más débil y, por tanto, de menor poder adquisitivo que, con mucha menos sofisticación y que probablemente de mayor prioridad al producto que a sus experiencias.

Como la inversión va a ser importante, interesará que el crecimiento se produzca con la mayor celeridad posible para reducir el lapso hasta el retorno. Por lo tanto, para poder alcanzar el éxito, lograr la **confianza** de los clientes – con la que el vínculo empresa-cliente alcanza su plenitud en el modelo de coexistencia – todo apunta, entonces, a que será clave la colaboración con una sólida red de mediación regional, capaz de contactar con los consumidores locales en las diferentes zonas, y que sea conocedora de las prácticas de negocio y competitividad aplicables en cada caso.

Toda la inversión realizada habrá valido la pena y el retorno prometido apunta a ser enorme. Esta vez *'el dorado'* se puede alcanzar, será cuestión de aplicar de un modo responsable las normas de la **coexistencia**.

El alumno MDEAF partía con los conocimientos obtenidos en el máster, un título de corredor que le permitiría ejercer la profesión, una ilusión – crear un proyecto de mediación innovador – y un slogan. Está decidido a intentar convencer a alguna aseguradora de que le apoye.

¿Lo conseguirá? No sabe la respuesta. Mejor dicho, no la **conoce**...

Después de los capítulos 2 y 3, el alumno MDEAF ya conoce el escenario en el que debería competir con ese proyecto de mediación.

Un mercado que apenas acaba de iniciar la superación de una importante recesión, iniciada en una crisis financiera que provocó la extinción del crédito, ahogó a las empresas y originó una importante oleada de intervencionismo gubernamental, forzando además una ardua transición legislativa en todos los sectores de la economía.

En lo referente a la actividad aseguradora, comprueba como el segmento de Vida es el que se ha mostrado más eficiente a nivel global en este contexto. Además apunta a que así seguirá siendo, dadas las circunstancias económico-financieras y demográficas.

Ahora debe tratar de analizarse a sí mismo *'conocerse'* para poder saber cómo seleccionar su objetivo a alcanzar con el proyecto.

De entrada debe hacer una sincera autocrítica y reconocer que entre sus **debilidades** destaca el no ser conocido dentro del negocio de la media-

ción y no contar aún con el soporte de una empresa que le pueda ayudar en el desarrollo y puesta en marcha del proyecto.

Además, deberá hacer frente a la *amenaza* de una competencia feroz con medios y capacidad para intentar imitarle rápidamente.

No obstante, el alumno MDEAF no se arredra y se muestra dispuesto a luchar, considerando que su experiencia en el diseño y desarrollo de sistemas de tarificación y comparadores en el mercado UK (donde la media de utilización de este canal ronda el 70%, frente al 25% que ronda en España), los relativamente bajos costes de mantenimiento de este tipo de sistemas y su importante retorno, se erigirían en *fortalezas* de ese proyecto.

Por otro lado, la tendencia actual los clientes hacia la utilización de este tipo de medios (en las encuestas el 34% de los clientes afirman que ya han comprado al menos 1 póliza por internet – web de aseguradora o comparador – y constatan un 9% de incremento en la intención de hacerlo durante el próximo año) hace patente la *oportunidad*. Los volúmenes podrían ser elevados y la presencia de comparadores es aún incipiente. Se podría aprovechar a crear cultura en el cliente y fomentar su vinculación a la marca.

Vigilando los movimientos de los posibles competidores, repara que en el área de Vida es donde pueden surgir las mayores oportunidades. Si bien es cierto que tradicionalmente es un mundo que el cliente tiene dificultad de conocer y/o comprender, el mercado es amplio y variado, pudiendo resultar interesante a clientes de todas las edades y en cualquier situación económica.

El alumno MDEAF es consciente además, de que el reto en este caso, dada la complejidad y dificultad en comprender los productos actuales, es, por tanto mayor. Más aun conociendo que los motivos más habituales de reclamación frente a la actividad de mediación realizada por los corredores y corredurías de seguros se refieren a la inadecuada asistencia en caso de siniestro, así como a la falta de información sobre el contrato suscrito.

Probablemente, debido a estas circunstancias, no se han dado tantas experiencias, por ejemplo, en comparadores en Vida. Y, quizás por ello, el nicho está a la espera. La clave estará en saber interpretar las razones que provocan que Vida, en general, no enganche en España como en otros países y averiguar si a través de una mediación innovadora y siempre que se perciba por los clientes como fundamentada en sólidos principios, esta situación cambia.

La potencialidad de este mercado es enorme. El ahorro es necesario a cualquier edad para cubrir infinidad de necesidades. Tanto como previsión como oportunidad de disfrute en cualquier momento a lo largo de

toda la vida. Y la opinión de los clientes sobre los seguros no discrimina especialmente entre Vida y No Vida. Es más, el alumno MDEAF conoce que, una vez conquistado el cliente, la probabilidad de repetición se ha demostrado mayor, favoreciendo las posibilidades de retención. Por lo tanto, potenciar el atractivo de este tipo de servicio, y fomentar la confianza en un modelo de mediación sólido e innovador, parece una opción que debería resultar altamente rentable

Definitivamente, tras este análisis DAFO, el alumno MDEAF conoce ahora ya sí, tanto el entorno como las posibilidades de su proyecto. Y cree que el área de Vida junto a un enfoque sólido e innovador en la mediación puede resultar una buena combinación. El business case del alumno MDEAF acaba de iniciar, diseñarlo y llevarlo a cabo, será un proyecto apasionante... ***shhheguro!***

El reto del conocimiento continuará, a partir de ahora enfocado al objetivo(s) que defina tras la asimilación de los fundamentos del siguiente capítulo. Posteriormente, deberá diseñar la estrategia con la que fomentar la ***colaboración*** con su(s) objetivo(s). El fin último será poder desarrollar dicha estrategia y verificar que da los frutos en camino.

4. Objetivo estratégico: el crecimiento rentable

Las señales que emite el sector son bastante elocuentes al respecto de la necesidad de que las compañías den un giro definitivo a sus estrategias y centren sus objetivos en los clientes como premisa para poder ser rentables o, dicho de otro modo, como en el artículo que sigue, sobrevivir.

V Foro Profesional de Marketing y Ventas para Entidades Aseguradoras y Financieras

La compañía que no esté orientada al cliente no sobrevivirá

Entre algunas de las conclusiones del Foro destaca la relevancia de las redes sociales, la necesidad de fidelizar al cliente y el futuro entorno, mostrando que aquella compañía que no esté orientada al cliente no sobrevivirá.

Fuente: Foro organizado por **tatum**, **Interban Network** y la **Asociación de Marketing de España**, 17 de marzo de 2009

Pero, además, deberán ser rentables de un modo sostenido y sostenible en el tiempo. Esto es, a través de un crecimiento rentable.

El camino para el crecimiento rentable: ofrecer siempre a los clientes una experiencia excepcional

Tras varios años con un crecimiento decepcionante de los ingresos procedentes de las ventas, las aseguradoras tienen que recuperar mucho terreno.

A medida que la demanda se restablece, el crecimiento rentable encabeza las agendas de la mayor parte de las compañías de seguros. Aunque las ventas han disminuido desde grave recesión que experimentó la economía en el 2008, el mercado ha seguido evolucionando. Las aseguradoras se han dado cuenta de que, si quieren lograr un crecimiento rentable, tienen que optimizar sus operaciones para hacer frente a las cambiantes necesidades de sus cada vez más exigentes clientes.

Fuente: Estudio sobre distribución multicanal de los clientes de Accenture, 2010

El objetivo, pues, como concepto – crecimiento rentable basado en la experiencia excepcional del cliente que le anime a permanecer con la compañía – parece conocido. La cuestión es si las compañías sabrán llevar el concepto a la práctica con éxito. La clave estará, como predica el *modelo de coexistencia*, en asegurar que, tanto empresa como cliente perciban el valor añadido de mantener su relación. En los siguientes apartados, se irá proponiendo de un modo estructurado, como traducir ese concepto de tal modo que, efectivamente, se logre alcanzar dicho crecimiento rentable.

4.1. De la fidelidad a la rentabilidad

conocimiento, ¿quién? ¿qué?

El camino hacia el crecimiento de las empresas está definido: **de la fidelidad a la rentabilidad**. Ciertamente, captar nuevos clientes es complicado. Ya se ha comentado que la tecnología actual les ha provisto de herramientas que ponen a su alcance información sobre las empresas en todos sus aspectos, lo cual les permite ser mucho más críticos y selectivos. Un factor relevante, además, a tener en cuenta es que, en muchas ocasiones, los factores que promueven e influyen en la fidelidad comienzan a causar efecto incluso antes de que el cliente llegue a serlo. Es decir, que la relación que un cliente desarrolla con la empresa durante la fase de adquisición marcará las pautas de valor y probabilidad de retención de la misma. La complejidad del proceso de adquisición, por tanto, aumenta, puesto que, además los clientes que se deben buscar son aquellos que podrán aportar valor. Y solo lo harán si tienen la sensación de que la empresa igualmente les aporta valor, ofreciéndoles una experiencia de calidad, diferenciada, consistente, no importa cuál sea el canal utilizado. En definitiva, una experiencia única.

Tampoco retener a los clientes resultará sencillo. La competencia luchará ferozmente desplegando todo tipo de incentivos. Y los clientes dispondrán de muchísima información – en mayor cantidad cuanto mayor sea la madurez del mercado – para comparar si están asociados al proveedor adecuado. Por lo que el riesgo de abandono será relevante y los esfuerzos de la compañía deberán ir dirigidos a su mitigación, implicando inevitablemente alinear sus actividades con las necesidades y las expectativas del cliente lo largo de todo el ciclo de vida de la relación (incluyendo la adquisición).

Por lo tanto, como ya se ha mencionado con anterioridad en la introducción del estudio, parece coherente pensar que el proceso de **conocimiento** entre empresa y cliente debe focalizarse de inicio precisamente sobre estos clientes, trabajando las características de la cartera. Sin que ello implique despistar el cuidado en la adquisición, que deberá obviamente mantenerse en el radar de la compañía. Deberá realizarse, por tanto, un análisis exhaustivo de la cartera, cuantitativo y cualitativo, para poder conformar una perspectiva rigurosa y basada en la realidad de los clientes actuales, que sirva para identificar la probabilidad de mantenerlos en cada caso.

En resumen, a través del **conocimiento**, podrá iniciarse el camino para llegar a obtener el deseado crecimiento rentable a través de la fidelidad. Procediendo de modo analítico (gestionando datos personales, perfil tecnológico, perfil económico, perfil de riesgo) se podrá maximizar, además, dicho rendimiento a lo largo de todo el ciclo de vida.

No obstante, conviene matizar algunos conceptos con objeto de alertar sobre posibles malinterpretaciones en que pueden incurrir las empresas acerca del significado de fidelidad de sus clientes.

Tal y como se ha podido estudiar durante el máster en el área de Marketing – concretamente en los temas *DMK12 (Desarrollo el Programa de Marketing. Marketing Relacional)* y *DMK25 (Distribución Comercial. Herramientas de soporte al mediador)* – en muchas ocasiones un cliente satisfecho no tiene por qué actuar con fidelidad. Es más, como se describe en dicho temario sobre marketing relacional, las empresas deberán saber clasificar correctamente a cada uno de sus clientes según la ‘escala de lealtad’. Así, deberá ser capaz de identificar si el cliente está simplemente ‘satisfecho’, es decir, repetiría la compra inicial con nuevos productos y permanecería en el tiempo...siempre que no aparezca una mejor oportunidad.

Efectivamente, se mencionaba durante el curso que existen estudios que datos que contrastan esta realidad afirmando que los clientes satisfechos mantendrán su relación con la empresa mientras no tengan una mejor alternativa, incluso si sus expectativas fueron satisfechas inicialmente.

La satisfacción en sí misma no es garantía suficiente para retener a los clientes. Por ejemplo, se hacía mención en clase a un estudio de Accenture sobre el mercado británico, donde se señalaba que, en el conjunto de la industria, a pesar de que el porcentaje promedio de clientes satisfechos es del 70%, el 86% de los clientes confirmaban estar dispuestos a cambiar de proveedor. Es más, si el porcentaje de fuga anual es del 20% en el promedio de la industria, entre un 60% y un 80% de los clientes fugados declararon estar satisfechos o muy satisfechos. En el caso de los seguros de vida, los mismos datos eran un poco diferentes. El porcentaje de clientes que se declaraban satisfechos con su seguro bajaba hasta el 46%. Sin embargo, la disposición al cambio de su seguro era más baja que en otros sectores. Probablemente, el factor de expectación es clave. Los seguros de vida son difíciles de comprender, los clientes suelen comprarlos en muchas ocasiones sin un criterio claro, por lo tanto, con poco aliciente como para provocar satisfacción. Al mismo tiempo, la mayor complejidad y dificultad de comprensión no fomenta el apetito por buscar alternativas.

O si dicho cliente es ‘fiel’ a su vendedor. Es decir, que repite la adquisición inicial con nuevos productos y se vincula a él durante un tiempo, casi emotivamente, al percibir el valor de la relación, también rentable por tanto para el vendedor. Aún y así, el riesgo de abandono persiste y solo podrá ser considerado ‘leal’ cuando, además de todo eso, evolucione desde el plano emocional y desarrolle el sentimiento de pertenencia, expresándolo en una actitud mucho más racional, de colaboración e, incluso, prospección. Buscando la mejora para ambos.

Por lo tanto, de nuevo, estos aspectos no son otra cosa que consecuencia de la necesidad de asegurar la reciprocidad de la relación, tal y como establece el *modelo de coexistencia*.

Efectivamente, en último extremo, lo que las empresas pretenden lograr con los programas de fidelidad es generar un vínculo o compromiso tal que los propios clientes realicen la labor de prospección. Con la esperanza de que las referencias positivas emitidas por los mejores clientes actuales en su entorno sea ca-

paz de atraer a los también mejores clientes existentes en el mismo hacia la compañía.

Una vez se ha visto la definición de ese ‘que’ – como crecimiento rentable al que se llega a través de la fidelidad – y lo que implica de un modo genérico, para cualquier empresa, *¿significará lo mismo para una aseguradora?*

En principio, todo lo descrito hasta el momento es aplicable al ciento por ciento. Aunque ya se ha hecho mención de un primer síntoma diferenciador en los niveles de satisfacción de los clientes de una aseguradora fomentado por la complejidad con que perciben los asegurados (en el mencionado estudio eran británicos) en el seguro de vida.

No obstante, pensando en el detalle de la actividad aseguradora, cuando se habla de la relación con los clientes, no debe obviarse una característica fundamental, como es que, tradicionalmente, para la inmensa mayoría de los ramos, *el contacto con el cliente no es continuo*. Aún más, cuando este ocurre, cuando se produce ese deseado ‘momento de la verdad’, en el que la lógica dicta que el cliente debe obtener una experiencia de calidad, diferenciada, única...normalmente resulta que se produce como consecuencia de un hecho – o *sinistro*, en cualquiera de sus formas– que ha provocado un problema al cliente y, por lo tanto, una experiencia negativa que habrá que contrarrestar con la mayor celeridad.

Poder ayudarle y ofrecer una solución satisfactoria será clave para mantener la relación en el futuro. La **colaboración** entre empresa y cliente es fundamental como se verá a continuación en la consecución de este objetivo. Habrá que diseñar una estrategia encaminada a mitigar la discontinuidad de los contactos y su origen de naturaleza básicamente negativa. Buscando, por lo tanto, fomentar el número de contactos, cuantos más mejor, a través de cualquier canal, con la frecuencia adecuada y que actúen como catalizadores de experiencias positivas para los asegurados.

A este respecto – fomentar el número de contactos – conviene recordar los datos presentados en las clases del máster, donde se llegaba a mencionar que en el 71% de los casos, la interacción entre aseguradora y cliente ocurría una única vez al año (frente a los casi 200 contactos anuales que pueden llegar a ocurrir entre un banco y su cliente).

4.2. La estrategia del FBI

colaboración, ¿cómo?

Las empresas luchan constantemente por ofrecer experiencias a los clientes que fomenten su fidelidad. Para tener éxito en este empeño deberán **conocer** los factores que promueven dicha fidelidad y gestionarlos de un modo eficaz durante todo el ciclo de vida de la relación, de tal modo que la misma resulte rentable y duradera. Su gestión, por tanto, irá más allá de la propia retención, ya que será fundamental poder clasificar a los clientes – es decir, conocer su valor – antes de intentar retenerlos. En otras palabras, habrá que aplicar la estrategia del FBI (Fidelidad Basada en Investigación).

Como se ha adelantado en el párrafo anterior donde se describía la fidelidad como el camino hacia la rentabilidad, será necesario realizar un exhaustivo análisis de la cartera, para poder conformar una perspectiva rigurosa y basada en la realidad de los clientes actuales, que sirva para identificar la probabilidad de mantenerlos en cada caso en función de los factores que se haya identificado como promotores de la fidelidad.

Deberá seguirse una metodología de segmentación, agrupando los clientes función sus intereses (perfil) de valor (algunos clientes desean percibir un valor diferencial en su adquisición), su necesidad (el beneficio que realmente necesitan), su sensibilidad al precio (dependerá de su la relación entre su poder adquisitivo y sus expectativas); también en función de lo que dichos clientes representan para la empresa, es decir, por el volumen que representan (ingresos), por su rentabilidad (según lo que cuesta proporcionarles el servicio); y, finalmente, optimizando la relación entre ambas dimensiones (coste-beneficio de la relación, valor esperado, opciones de mejora para ajustar costes y precios,...).

Es probable que al inicio de este proceso analítico, las empresas se percaten de la existencia de clientes con claros síntomas de propensión al abandono. En esas circunstancias, si los clientes son identificados como de alto valor, se requerirá tomar medidas con urgencia. Aunque la recomendación general a seguir será la de diseñar un estrategia de largo recorrido, buscando promover un compromiso más sólido y duradero de aquellos clientes identificados como más rentables.

La excelencia será ahora necesaria también, más allá del producto, en la prestación servicio, de tal modo que se ofrezca a los clientes esa experiencia excepcional que se mencionaba en uno de los artículos que abría este capítulo. Para ello, esa estrategia de largo recorrido que se ha anticipado, deberá ser innovadora en el diseño de dichos productos y servicios asegurando que sean efectivamente relevantes para el cliente; y ofrecer la posibilidad de presentar a la empresa con una imagen atractiva, que incentive la atención del cliente, como primer paso para satisfacer su deseo.

Continuando el ejemplo de la sección anterior, donde se hacía referencia al contacto limitado con el asegurado y el problema adicional que genera el hecho de que este ocurra fundamentalmente en el momento de la reclamación de un siniestro, se muestra a continuación un ejemplo de estrategia real, que persigue fomentar el contacto con el cliente, buscando mitigar la naturaleza negativa del siniestro e incluso, cultivar una percepción positiva durante la tramitación de la reclamación del mismo.

Kathy Bromage, Vice Presidente y CMO de Líneas Personales para The Hartford (Hartford) comenta que el siniestro es 'nuestro momento de la verdad' y si ofrecer una experiencia excelente al cliente en esa circunstancia requiere consumir mayor tiempo con él al teléfono, que así sea. "No hay nada peor que descubrir durante el proceso de reclamación que el cliente no tiene contratada la cobertura adecuada, así que nos tomamos nuestro tiempo antes y durante cada contacto para asegurar que nuestros clientes comprenden su cobertura", afirma Bromage. "Nos diferenciamos por ser absolutamente la mejor empresa a la hora de mitigar el impacto financiero y emocional de un accidente."

Fuente: www.insurancetech.com 'Redefining a Great Experience', septiembre 2010

Poder desarrollar esas estrategias que se prolongan en el tiempo y que tienen por objetivo maximizar la rentabilidad de la cartera, exigirá el desarrollo de un CRM potente y sofisticado, sobre una base lógica de manejo flexible y configurable a la vez, en previsión de brindar la posibilidad de adaptar los informes a los cambios en los comportamientos del cliente, la empresa y el entorno; y que ofrezca, además, resultados de fácil interpretación para habilitar una adaptación lo más sencilla posible a sus usuarios.

Como se verá más adelante, esto va a requerir de las empresas un esfuerzo de inversión para poder adecuar sus sistemas y procedimientos, que deberán evolucionar de los procesos definidos tradicionalmente en base a productos y campañas a procesos orientados al cliente y sus necesidades.

Por supuesto, la estrategia debe desarrollarse en todos los ámbitos. Internamente deberá implicar a todas las personas de la compañía. Así mismo, estará en constante vigilancia para poder adaptarse a los cambios del entorno. Como puede ser el comportamiento de la competencia o del propio mercado y sus reguladores. En su actividad, pueden influir de manera negativa en las estrategias comerciales de la empresa (ofertas, incentivos, precios, servicios) erosionando la calidad de la experiencia de sus clientes.

Se trata por tanto, de asegurar la excelencia en todos los puntos de la cadena de generación de valor entre la empresa y el cliente.

Protagonistas en esa cadena de generación de valor, por supuesto, serán los mediadores. Una potente red comercial será, entonces, necesaria, tanto en el mantenimiento de la salud de la cartera, como para poder captar nuevos clientes.

Las empresas deberán analizar los comportamientos de esas fuerzas de venta directa y proporcionarles herramientas, formación, incentivos y otros métodos para aumentar su alineación con los comportamientos que impulsan su mejor rendimiento, para así acelerar la transición de ventas centradas en productos a ventas centradas en soluciones. Si además, todo esto se potencia con un adecuado soporte tecnológico que ofrezca fiabilidad a la vez que flexibilidad en la gestión de esa información, probablemente los mediadores comiencen a ver un nuevo horizonte, que sin duda abrazarán con satisfacción. Según una estadís-

tica del BCG, los medidores invierten menos del 50% por ciento de su tiempo con los clientes. Entre otras cosas, deben gastar un 15% de su tiempo en desplazamientos, un 10% en administración, un 8% en la preparación de la venta y un 7% en llamadas. Cuanto mejor será poder tener todo el tiempo del mundo para poder dedicarse a vender, reduciendo al mínimo el tiempo necesario a invertir en la gestión y aprovecharlo para estar más en contacto con sus clientes.

4.3. El crecimiento rentable

confianza, ¿cuánto? ¿para qué?

Los esfuerzos de las empresas por conseguir la fidelidad de sus clientes tendrán impacto en los resultados, pudiéndose vincular los mismos, además, directamente al valor de las acciones. Como se pudo ver durante las clases de Marketing en el máster, los estudios apuntan a que la fidelidad provocará un crecimiento de ingresos y un margen superior, por el positivo efecto financiero que tiene, por un lado, el aumento ingresos a través de ventas por repetición, ventas cruzadas y ventas por referencia que facilitan la posibilidad de aumentar los precios; y, por otro, la reducción de costes de servicio y administración como consecuencia de la eficiencia en procesos lograda en la búsqueda de satisfacción del cliente.

Parece entonces que quedan claros los beneficios que puede reportar el hecho de ofrecer una experiencia de calidad al cliente, normalmente traducido en una mayor fidelidad y retención, asegurando el aumento de cuota y de ingresos. No obstante, las entidades financieras están empezando a darse cuenta de que el logro de estos beneficios requiere que primero inviertan en la redefinición de sus procesos y sistemas, originalmente orientados al ciclo de producto y focalizados en la eficiencia medida como reducción de costes. Cambiar el enfoque centrado en producto y pasar a un enfoque centrado en cliente, modificará los conceptos anteriores y supondrá, en muchas ocasiones, un aumento de costes.

Como se acaba de comentar en la sección anterior, la gestión de una experiencia de calidad para el cliente, exigirá de las empresas de servicios financieros la modernización de los procesos, evolucionando el objetivo original que conjugaba maximización de la velocidad en la producción y lanzamiento de los productos con la minimización, a la vez, los costes; para poder introducir ahora los factores que adecuen la respuesta a las necesidades reales de los consumidores. Igualmente exigirá el fomentar de la sincronización en la relación multicanal con el cliente – ya que, en realidad, el objetivo es asegurar que pueden hablar con él. Para ello, será necesario que adecuen también los sistemas actuales, de tal modo que sean capaces de explotar al máximo las posibilidades del entorno digital en que van a competir.

Si se traduce el liderazgo de la empresa como su capacidad de lograr diferenciarse y poder ofrecer una experiencia tal que los clientes la perciban como única y sientan el deseo de vincularse a ella; dicho liderazgo será mayor cuanto más arraigada esté dicha estrategia en la cultura de la empresa, más se involucren sus empleados, y sepa transmitirlo a través de su marca. Un reclamo ba-

sado en dichos fundamentos, asegurará una conexión positiva con el cliente, que apostará por invertir parte de su poder adquisitivo en la misma.

El crecimiento de la empresa, de su rentabilidad está vinculado al crecimiento de la satisfacción del cliente, de lo positivo de su experiencia. Ambos deben **conocerse** y **colaborar** para que la fidelidad quede apuntalada por la mutua **confianza**. Modelo de **coexistencia**, por tanto, en estado puro.

Si el crecimiento está indexado a la fidelidad, mejorará con la misma. Debe hallarse el modo de conocer la mejora de la fidelidad, de poder medirla.

No es tarea sencilla en muchos casos, puesto que las empresas a veces no cuentan con la información adecuada y tienden a medir conceptos que poco o nada tiene que ver con la fidelidad y la rentabilidad que implican.

Los indicadores de fidelidad, desempeñan un papel mucho más importante que unas meras puntuaciones que se realizan sobre la satisfacción del cliente. Establecer y gestionar indicadores de rendimiento clave a lo largo de diferentes departamentos y a través de la vida útil del cliente ayuda a evitar la pérdida de valor actual y potencial del cliente.

‘Vida útil del cliente’ es un interesante concepto que generalmente todo el mundo intuye, pero cuya definición, a menudo, peca de vaguedad, perdiendo atractivo y resultando poco convincente a la hora de comunicarlo a quienes gestionan las empresas, que suelen rechazar la aparente ambigüedad o subjetividad de su valor, en función del interés de quien lo utilice.

Aceptando este reto, se intentará ofrecer una definición o visión de uso del mismo basada en opiniones publicadas tratando de consensuar los variados puntos de vista. Así, resulta interesante hacer referencia, por lo sencillo de su enunciado, a la definición que del valor de la vida útil del cliente (referido como valor vitalicio del cliente) se hace en el siguiente artículo:

1. RELACION (según el modelo de las 6R del Marketing)

*El objetivo de toda empresa debe ser obtener todo el ingreso potencial que cada cliente representa. Esto se conoce como **valor vitalicio del cliente**. El mismo está fundamentalmente determinado por tres dimensiones de la relación, a saber: la **amplitud** (cantidad de servicios diferentes que contrata y que es posible aumentar mediante la venta cruzada), la **profundidad** (cuánto contrata de cada servicio y que es posible aumentar mediante la venta en profundidad) y la **duración** (que es posible incrementar mediante acciones de retención). La gestión de marketing de un estudio profesional debe buscar incrementar estas dimensiones con cada uno de sus clientes. Un fenómeno interesante, es que cuando cualquiera de estas tres dimensiones aumenta, las otras dos tenderán a aumentar también, generando un círculo virtuoso en la relación.*

Fuente: ‘Seis Claves para Aumentar la Rentabilidad de Su Cartera de Clientes’ <http://www.martindale-hubbell.com.ar/Articles/seis-claves-para-aumentar-la-rentabilidad-de-su-cartera-de-clientes.aspx>, consultado 17 de abril de 2010

(modelo referido en el artículo de Pablo Fernández y Roberto Friedmann “No Reste Clientes, Sume Relaciones”, Harvard Business Review América Latina, febrero 2006)

En cuanto a la *duración*, en las clases de marketing se proponía el siguiente criterio: *un cliente está vivo en nuestra cartera en función de la duración o vigencia del producto contratado.*

En cuanto a los conceptos de *amplitud* (como venta cruzada) y *profundidad* (aprovechando todos los canales y momentos de contacto), cabe mencionar que su valor y coste deberá variar en función de las características de cada cliente, como se destaca en el siguiente artículo:

Invertir lo mismo en cada cliente — con independencia de que el objetivo sea ganar o retener su negocio — rara vez resulta eficaz o incluso necesario. Las empresas de alto rendimiento saben lo que cuesta atender a sus clientes, el coste de adquisición de los nuevos clientes y el valor del ciclo de vida de estas relaciones.

Conocer al cliente y sus preferencias sobre la forma de contactar con él, resulta esencial para rediseñar la experiencia del cliente y maximizar el valor de cada interacción:

- **Redirigir**
Fomentar el uso de canales de bajo coste.
- **Prestar atención**
Servicios que impliquen un gran contacto con el cliente y recursos de coste alto.
- **Pagar menos**
Minimizar el coste del servicio.
- **Conseguir que cada momento cuente**
Encontrar oportunidades de venta cruzada en las interacciones

Fuente: **AETIC** y **Accenture**, *Innovación 2.0 en las empresas del sector de las TICs: el cliente en el centro de la ecuación de futuro*. Informe 2010

Un estudio publicado por el Centro de Alto Rendimiento de Accenture (CAR)

Hablando ya en términos un poco más financieros, en wikipedia.org, el cálculo del valor del ciclo de vida del cliente aparece definido como '*valor presente del cashflow que se atribuye a la relación con el cliente*', donde el cashflow, en términos de marketing, se referiría más a costes de servicio (de adquisición o de mantenimiento) y nivel de satisfacción del cliente (medido como tasa de abandono; o, su complementario, tasa de retención).

Efectivamente, el abandono de un cliente supone un coste (impacto negativo en otros clientes, caída de ingresos) que habrá que mitigar fomentando la retención (costes de mantenimiento; coste de reactivación – si se detecta caída de actividad) o de adquisición (costes de adquisición o recuperación – si se trata del regreso de un cliente perdido). El objetivo de la excelencia será maximizar el resultado que pondera el rendimiento de la inversión realizada por la empresa en la relación con el cliente frente al potencial del cliente para generar beneficios.

4.4. Objetivos alineados a cada perfil de cliente

Como no podía ser de otro, el comportamiento de los clientes en España ha evolucionado en la misma línea descrita hasta ahora en el estudio. Los asegurados españoles reflejan con su comportamiento una adaptación de sus costumbres de consumo forzada por la situación económica actual. En general, están mucho más informados que no hace muchos años y tienen a su disposición ayudas que intentan aprovechar para realizar sus compras de un modo inteligente. Están controlando el gasto, aprovechando en lo posible los precios más ajustados y las oportunidades de autoservicio que las compañías denominadas de coste reducido (o low-cost) ofrecen. No obstante, como refleja la tendencia en otros sectores, se están volviendo más exigentes en lo que se refiere a calidad de servicio y el precio del mismo.

Su problemática aseguradora y/o financiera es cada vez más compleja. Por un lado, el abanico de motivación hacia la compra es amplio, yendo desde la obligatoriedad – como el caso del seguro de auto – hasta el convencimiento – como en el caso de los planes de previsión. Sin embargo, la naturaleza intangible del seguro, hace que la necesidad de ayuda para entender que es lo que se puede comprar y poder decidir lo más adecuado exija cada vez la formulación de más preguntas que, obviamente, están a la espera de las respuestas correctas.

Encauzar toda esa información fomenta la utilización de múltiples canales. Y la exigencia de inmediatez en la respuesta obliga a que estos canales sean cada vez más avanzados y eficientes. Sin duda, internet ha abierto un buen número de posibilidades y alternativas de comunicación. Para todo tipo de usuario, cada uno con un grado diferente de exposición. Así, mientras los más jóvenes disfrutan de las redes sociales, los mayores siguen utilizando más el correo electrónico.

El uso de los teléfonos inteligentes (smart-phones) se ha extendido, logrando un importante índice de penetración en la sociedad y haciendo despegar la utilización de aplicaciones desarrolladas específicamente para ser utilizadas a través de ellos. El auge de internet y la movilidad han provocado que los canales tradicionales hayan perdido peso en el proceso de compra. Para muchos clientes, la experiencia multicanal ya es imprescindible y ya existen estudios que hablan de la posibilidad de perder entre un 5% y un 10% de clientes sino se ofrecen experiencias positivas en esa línea.

En cualquier caso, la necesidad de recibir consejo sigue en vigor, y la tecnología no puede dar respuesta a todas las casuísticas de la actividad aseguradora. Su capacidad disminuye a la vez que aumenta la complejidad del producto o servicio. Y hace que aumente en la misma medida la ventana de oportunidad de la fuerza de ventas. Eso sí, esa fuerza deberá estar más preparada que nunca para responder de modo satisfactorio a las necesidades de cada cliente y poder distinguirse de la competencia.

Según un reciente estudio de realizado por Accenture sobre las costumbres de los usuarios en 5 países, arroja en el caso de España un resultado aún de liderazgo para la red de agentes, pero está seguido cada vez más de cerca por otros canales, sobre todo los bancos. Pero, también, canales que fomentan los contactos rápidos y directos (on-line) como el teléfono y las web (sobre todo en motor y hogar), cuyo crecimiento se va acentuando en detrimento de los agentes; y que presentan una tendencia evolutiva similar para los próximos años en todos los ramos.

En general, los agentes y los canales directos están en mejor posicionados a la hora en el momento de la compra o elección del servicio. Mostrando, la red de agentes, una mayor aceptación a la hora de resolver un problema; y, los canales directos, una mayor aceptación por sus precios, más bajos, su transparencia y la facilidad de acceder a ellos.

También según dicho estudio, tal y como se puede ver en el siguiente artículo, es importante señalar que los asegurados españoles, en comparación con los de otros países como UK y Alemania, tienen una actitud de mayor fidelidad hacia su compañía, presentando, además, una mayor predisposición a pagar un poco más por un servicio personalizado. En línea con la mayor penetración de la red de agentes en comparación con lo que ocurre en esos otros países.

Los consumidores españoles, los más fieles a sus compañías de seguros

Los españoles, junto a franceses e italianos, son los ciudadanos más fieles a sus compañías de seguros, según revelan los resultados de un estudio de la consultora Accenture realizado a 3.500 consumidores de España, Brasil, Francia, Alemania, Italia y Reino Unido.

Del total de consumidores entrevistados, más de cinco de cada diez están considerando cambiar de compañía de seguros en los próximos 12 meses y cada vez muestran mayor interés en comprar sus próximos seguros por Internet.

Los clientes de seguros son muy propensos a comparar antes de comprar, según el estudio, ante la pregunta sobre si piensan renovar o comprar productos de seguros con su actual proveedor, el 53% de los encuestados afirman que no lo harán o que "piensan comparar".

Fuente: AUSBANCrevista.com, 29 de junio de 2010

Como ya se ha comentado en general, el mercado español tampoco escapa a la realidad de un contacto limitado entre aseguradora y cliente, bastante menor que entre banco y cliente. Lo cual no es positivo, fomenta el desinterés y el desapego.

Llegándose en muchos casos a una situación en que el cliente, sin haberse quejado, puede haber abandonado a su compañía, y esta tendrá muchas más dificultades para poder recuperarlo. De haberse dado mayor frecuencia en el contacto, probablemente se podría haber detectado con antelación la bajada de actividad, y la aseguradora podría haber tomado medidas de reactivación

Como ya ocurriera en el capítulo 2 (2.2.3 *Ahorro y Pensiones*) por los motivos allí sugeridos, el trabajo se centrará ahora en el estudio de los asegurados de Vida y en los retos que deberá enfrentar este sector para mejorar su retención.

Las aseguradoras de Vida, probablemente fomentado por la naturaleza de sus productos – que añaden a la ya de por sí complicada característica de intangibilidad, el hecho de contener un alto componente financiero – suelen tener dificultades para comprender el valor del ciclo de vida de los clientes, la probabilidad de que se produzca el abandono de los mismos, o la mejor manera de asegurar su retención de un modo proactivo. Esa misma naturaleza de los productos percibida como compleja no ayuda a fomentar el compromiso de muchos de los clientes, quienes acostumbran a encontrar las pólizas de este ramo poco claras y difíciles de interpretar.

Este contexto, de productos de naturaleza compleja y el alto contenido financiero es caldo de cultivo para que los mediadores financieros, con mejores capacidades para dar respuesta a los interrogantes que se plantean los asegurados, dominen el mercado. Y lo hacen de un modo tal que, en ocasiones, son tachados de provocar un efecto eclipse en la relación entre la aseguradora y los clientes, complicando las posibilidades de retenerlos.

El sector en España sigue al milímetro estos principios básicos. La banca domina el mercado de Vida. La capilaridad de su red de oficinas en las que ofrecer el asesoramiento financiero tan anhelado por el cliente constituye una ventaja competitiva contra la que la mayoría de las aseguradoras poco tienen que hacer. No obstante, el peso de la cartera de Vida en el conjunto de la actividad aseguradora nacional, sigue siendo menor en comparación con otros mercados extranjeros, mucho más desarrollados en este campo.

En el siguiente artículo, se reflexiona acerca de los motivos, tanto internos como externos, por los que este tipo de seguros no ha alcanzado en España una posición tan destacada como en otros países de nuestro entorno, ni por su volumen de negocio ni por influencia social.

Presentación del estudio 'El Seguro de Vida en España factores que influyen en su progreso'

(...) sentencia el autor, se trata de un "gran mercado potencial para un sector preparado y especializado"

*Ignacio Baeza, presidente de MAPFRE VIDA, esbozó algunas variables de su posible desarrollo en los próximos años, recalcando la significación de las **rentas vitalicias ("aquí está el futuro del seguro de Vida")**, apoyándose en el dato de que en el año 2050 el 31% de la población española será mayor de 65 años. Respecto al tratamiento fiscal, tras señalar que "la neutralidad fiscal no es el mejor camino", expresó su deseo de que "la reforma que ahora se prepara no llegue a ser tan contundente como se está diciendo".*

*José Jurado, incidió en la importancia de este seguro como elemento que contribuye de manera decidida a **formar un hábito generalizado de ahorro** y sirve para cubrir las necesidades económicas en caso de falle-*

*cimiento prematuro de las personas y para formar un patrimonio que **complemente las pensiones públicas** de jubilación. Asimismo, dijo, **contribuye al desarrollo sostenido** y estable de la economía de los países. (...) subraya que para que tenga un desarrollo mayor ha de apoyarse en una acción comercial e institucional que promueva su conocimiento por parte de los ciudadanos. "Se debe explicar a la sociedad - comentó- los riesgos a que está sometida y se debe hacer ver a las personas que en unos años se pueden ver empobrecidas al acceder a la jubilación. Deben ser conscientes de que han de ahorrar y que han de hacerlo no sólo en casas sino en productos de Vida, en productos totalmente alejados de la especulación y con el respaldo y garantía de un sector tan potente como el asegurador".*

*Abogó asimismo por una **elevación de los límites de ahorro con beneficios fiscales**, pues los actuales son insuficientes dados los pronósticos de supervivencia a largo plazo, y reconoció que este seguro ha sufrido a lo largo de los años **un exceso de modificaciones en la regulación fiscal**, lo que le ha perjudicado.*

'El Seguro de Vida en España: factores que influyen en su progreso' (nº 137 de su colección Cuadernos de la Fundación), elaborado por el economista y ex consejero director general de ICEA José Jurado Gil

Fuente: INESE 01/10/2009, consultado 12 de agosto de 2010

Efectivamente, tal y como se menciona en este artículo, y se comentó con anterioridad la cultura del ahorro en España está poco arraigada.

Existiendo, además, según el estudio *'La previsión y el ahorro frente al envejecimiento de la población'* y elaborado por ESADE, con el patrocinado por VI-DACAIXA en 2008, en palabras del coordinador del mismo, Ismael Vallés *'una clara diferenciación según el grupo de edad, siendo únicamente los grupos de mayor edad los que acreditan comportamientos alineados con unos hábitos conservadores frente a la previsión y el ahorro. El grueso de la población, principalmente en los grupos de edad intermedios y de clase media, muestra actitudes y comportamientos de consumo orientados al corto plazo y una esperanza poco razonada en que el estado del bienestar y unas acciones de ahorro realizadas en los últimos años de su vida laboral, les garantizarán mantener un nivel de vida después de la jubilación'* (INESE 11/11/2009, www.inese.es consultado el 12 de agosto de 2010).

Sólo uno de cada cuatro clientes compara productos antes de contratar su seguro de Ahorro

El 93% de los clientes dice estar satisfecho con el servicio prestado por su aseguradora en la contratación de la póliza de Ahorro

La mayoría de los clientes que contratan un seguro de Vida Ahorro lo hacen por primera vez y únicamente uno de cada cuatro compara productos a la hora de contratar, según se desprende del 'Estudio Integral de Clientes de Vida' realizado por ICEA en 2008.

En cuanto a los motivos de contratación con la entidad, ocho de cada diez clientes encuestados contrató el seguro de Vida Ahorro con su compañía motivado por la confianza o recomendación de su entidad o del personal de venta.

Una situación similar se observa en el caso de los seguros de Vida Riesgo, en los que la "mayoría son primeras contrataciones de un producto de estas características, generalmente de clientes que no suelen comparar productos a la hora de contratar, y aproximadamente la mitad de ellos contrata con su compañía por confianza o recomendación de su entidad o del personal de venta", según detalla la propia ICEA.

Satisfacción

Esta encuesta, que ha sido realizada entre más de 3.800 clientes que acaban de contratar un seguro de Vida, revela, además, que el 93% de los clientes dice estar satisfecho con el servicio prestado por su aseguradora en la contratación de la póliza de Ahorro. En el caso de seguros de Vida Riesgo, el grado de satisfacción es del 88%.

Fuente:http://www.xing.com/net/ne_consultoresyasesores/seguros-prevision-244144/solo-uno-de-cada-cuatro-clientes-compara-productos-antes-de-contratar-su-seguro-de-ahorro-18777279/ sobre artículo de INESE

Consultado el 12 de agosto de 2010

Aunque, ya en 2010, después de la que ha caído, desde el estudio 'Actitudes de los españoles ante la jubilación' de MAPFRE, se indica ya que, *para el 75,3% de los encuestados, la reforma del sistema de pensiones es ya una prioridad.* El presidente de MAPFRE VIDA, Ignacio Baeza, *explicó que estos resultados indican que en la sociedad española hay ya una clara concienciación para reformar el sistema de pensiones; incluso, ideas tan antipopulares como el aumento de la edad de jubilación ya se empieza a ver mejor. De hecho, el estudio refleja que los jóvenes lo ven ya como algo necesario para que el sistema prosiga.* (INESE 27/04/2010, www.inese.es consultado el 12 de agosto de 2010).

Como ya se ha hecho hincapié, los comportamientos ante el ahorro (educación, hipotecas, jubilación), la mayor (o menor) aversión al riesgo, el estado de salud (dependencia) etc. son variables en función de la edad del asegurado y dependientes de su situación económica en cada momento. A continuación, un artículo que describe el perfil de los ahorradores a través de PPA y PIAS clasificados en 6 tramos de edad. El tomador medio de un PPA tiene más de 50 años, mientras que los PIAS son productos preferidos por personas de menos de 50 años. En el resto de seguros de Ahorro-Jubilación, el rango de edad media es de entre 31 y 50 años.

El comprador de PIAS es más joven que el de PPA

ICEA ha realizado un análisis para determinar el perfil socioeconómico y demográfico del comprador de seguros de Vida en 2009 que, entre otras conclusiones, muestra, en primer lugar, que los seguros de Riesgo siguen siendo los más contratados, con el 56% de las pólizas. Por lo que se refiere al ahorro, se observa un cierto aumento en la contratación de productos tradicionales (capitales y rentas), si bien cabe matizar que la contratación de productos de ahorro finalista, tales como PPA y PIAS, "mantienen el peso del año anterior".

Respecto a las edades de contratación de estos dos tipos de productos, "se observa cierta similitud entre ambos", comenta ICEA, ya que son las personas con edades comprendidas entre 45 y 54 años los que más con-

tratan un PPA (35,8%), mientras que este tramo de edad representa el 22,3% de las personas que compra un PIAS.

El perfil de cliente medio de este producto es un poco más joven, pues el mayor porcentaje de contrataciones de PIAS se concentra en el tramo de edad de entre 35-44 años.

Fuente: INESE 15/04/2010, www.inese.es consultado el 12 de agosto de 2010

Producto	Menos de 25 años	25-34 años	35-44 años	45-54 años	55-64 años	65 o más años
PPA	0,0%	11,6%	23,5%	35,8%	27,2%	1,8%
PIAS	10,08%	23,3%	25,5%	22,3%	12,9%	5,2%

Cuadro 14. Perfil del comprador de PIAS y PPA

Fuente: ICEA / Porcentajes por edades

Una última referencia que puede resultar muy útil a la hora de estructurar los objetivos, se comentaba durante las clases del máster:

“RECETAS” SEGÚN LA EDAD DEL CLIENTE

- DE 25 A 35 AÑOS: productos asegurados, sin riesgo
- DE 35 A 45 AÑOS: más riesgo, más diversificación
- DE 45 A 55 AÑOS: menos riesgo, mucha diversif.
- DE 55 A 65 AÑOS: consolidar, sin riesgos
- MÁS DE 65 AÑOS: conservar los beneficios

Gráfico 3. Planificación Financiera y Gestión de Patrimonios

Fuente: DTSP19.ppt (slide 43) La Asesoría de Previsión Personal y Financiera

El alumno MDEAF partía con los conocimientos obtenidos en el máster, un título de corredor que le permitiría ejercer la profesión, una ilusión – crear un proyecto de mediación innovador – y un slogan. Estaba decidido a intentar convencer a alguna aseguradora de que le apoye. ¿Lo conseguirá? Está trabajando sobre ello. De momento, conoce el entorno en el que competirá y cree que el área de Vida junto a un enfoque sólido e innovador en la mediación puede resultar una buena combinación.

Después del capítulo 4, el alumno MDEAF, ha trabajado en la definición de su objetivo estratégico. Así, como se explicará a continuación, ahora conoce el grupo de clientes sobre el que va a focalizarse y las características principales de su oferta, que espera poder desarrollar en colaboración con dicho grupo y a partir de la cual se fundamente un sólida relación de confianza de largo recorrido. Además, ahora conoce también las características del tipo de entidad a la que proponer colaborar en este proyecto y las principales líneas argumentales para lograr su confianza en el éxito de este proyecto de mediación innovador.

De entrada, en base a su idea original – un enfoque innovador para la mediación de vida – decide que su objetivo estará enfocado al grupo de población de ‘jóvenes maduros’, los que aún no han llegado a los 40 años. Los motivos cuantitativos y cualitativos que fundamentan su decisión se enumeran a continuación.

En lo cuantitativo, el alumno MDEAF ha tomado como referencia los datos estadísticos que maneja el INE para la pirámide de población española, constatando que la franja de edad seleccionada es la más numerosa en la actualidad. Detalle del artículo en El País:

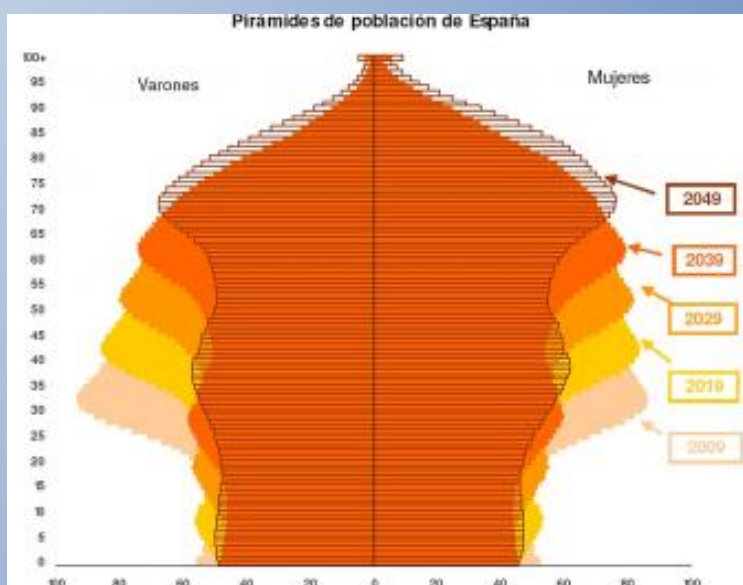


Gráfico 4. Pirámide poblacional prevista por el INE (2009-2049)
Fuente: el País, 28 de enero de 2010

Como se podrá ver en el siguiente capítulo, esta franja de edad podrá segmentarse (en función del valor, necesidades, comportamiento de cada cliente) permitiendo mayor flexibilidad a la hora de definir la estrategia más adecuada en cada caso.

Por un lado, dentro de dicha franja edad se encuentra la base de la población activa actual, por lo tanto, la que tendrá mayores posibilidades económicas para acceder a un mayor número de servicios.

Tal y como reza el mencionado artículo de El País, '*el 50% de la población no estará en edad de trabajar en 2049*' y '*el número de habitantes en España sólo crecerá en dos millones en 40 años y los mayores se duplicarán. A partir de 2020 el incremento será negativo*'. No solo la tasa de dependencia (entendida como la relación entre la población menor de 16 años o mayor de 64 y la población de 16 a 64 años) se incrementará desde el 48% actual hasta el 90% en 2049; sino que, además, la base de la población activa no va a aumentar en la misma medida. Al contrario, aún con los flujos migratorios, se estima que se estancará a partir de 2020. Es decir, que la población activa actual se va a ver obligada a plantearse, desde las fases iniciales de su carrera, el ahorro para asegurarse el bienestar en el futuro. *Ahorro, Pensiones, Dependencia*, son todos conceptos esencialmente ligados al negocio de Vida y que crecerá al ritmo del desarrollo vital de este grupo. Por lo tanto, la oportunidad se presenta, habrá que darles soluciones – de calidad, flexibles en función de su situación económica (la tasa de desempleo supera el 20% con el consiguiente impacto en el poder adquisitivo), ágiles e innovadoras – a sus necesidades porque *lo necesitan, YA...shhheguero!*

Por otro lado, la otra parte de esa franja etaria, los más jóvenes, constituyen un núcleo de población, la denominada 'generación Y' – si se consulta la *wikipedia.org* también se mencionan como '*millenials*' (por vivir su desarrollo más intenso junto con la llegada del tercer milenio) o '*generación why*' ('*por qué*' dada la analogía fonética en inglés y tratando de expresar también el carácter crítico común a la mayoría de esa generación) o, también, 'generación internet', '*generación google*' – a la que se irá incorporando la generación Z, también conocidos como '*nativos digitales*' o '*iGeneration*' (en alusión a la aparición de las tecnologías digitales en este periodo y el uso masivo del *iPod/iPhone, sms,MP3-4, YouTube,...*).

Personas acostumbradas a disfrutar de inmensa información que obtienen por multitud de canales y que empiezan a asumir que necesitarán un seguro; pero que, por un lado, no disponen de mucho poder adquisitivo y, por otro, no llegan a comprender. Pronto empezarán a aceptar que necesitarán ir construyendo un capital, intuyendo que necesitarán dicho seguro en el futuro.

Por ello, de un modo natural – *generación why?* – están ávidos de información financiera que, en muchos casos no saben bien cómo obtener. Las entidades tienen ante sí una gran oportunidad en este segmento, al que pueden captar ofreciendo orientación financiera; sobre todo si utilizan medios de comunicación on-line; de mayor aceptación cuanto más avanzados e innovadores sean, y mejor, más clara y transparente información ofrezcan. Aspecto muy relevante, porque de estos jóvenes no dudarán en acudir a quien mejor *colabore* con ellos y mejor servicio les ofrezca.

En este momento, el alumno MDEAF empieza a atar cabos y termina por redondear la definición de su objetivo.

Por un lado, gracias al análisis del entorno en España, *conoce* que actualmente los bancos y cajas siguen siendo el canal referente en Vida. Por otro, bancos y cajas, inmersos en una profunda reestructuración del sistema financiero español, propiciado por la situación de crisis financiera, han desarrollado modos de actuación diferenciados en función de sus capacidades. Fundamentalmente se han producido dos tipos de movimientos. Uno de agrupación de entidades, que han optado por reunirse para lograr una posición de mayor solidez y solvencia. Y otro, el desarrollo de feroces campañas de captación de clientes, buscando la liquidez de sus nóminas.

La lucha por la nómina de los clientes agudiza la guerra del pasivo

La captación de nuevos clientes y la mayor vinculación de los ya existentes se ha convertido en uno de los principales objetivos de la banca española para 2010. Las campañas que promueven la domiciliación de la nómina son, en la actualidad, uno de los ganchos preferidos para atraer la atención de los usuarios.

Últimas campañas nómina de la banca española

<p>UNOE</p> <p><i>Campaña nómina</i></p> <p>Bonifica el 20% del importe mensual hasta un máximo de 400 euros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permanencia de 24 meses • Hasta final de 2010 	<p>CAJA MADRID</p> <p><i>Nómina 2038</i></p> <p>Reproductor Blue Ray o tablet multimedia</p> <p>Sorteo de 10 coches Mini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasta el 30 de septiembre 	<p>Banesto</p> <p><i>Nómina Apple</i></p> <p>Regalo de un iMac de Apple</p> <p>Regalo de TV de 32"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importe superior a 2.500 euros • Permanencia de 30 meses 	<p>CAM</p> <p><i>Campaña nómina</i></p> <p>TV de 22" con TDT al domiciliar la nómina y dos recibos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasta el 30 de julio • Mínimo de 1.000 euros al mes
<p>GRUPO BANCO POPULAR</p> <p><i>Cuenta nómina El Estirón</i></p> <p>Descuento del 6% en recibos del hogar el primer año</p> <p>Tarjeta de crédito gratis</p>	<p>Unicaja</p> <p><i>Servicio nómina Unicaja</i></p> <p>Ordenador netbook nuevos y antiguos clientes con la nómina domiciliada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasta el 30 de septiembre • Obligación de contratar la tarifa plana Internet Plus de Movistar 	<p>"la Caixa"</p> <p><i>Nómina MultiEstrella</i></p> <p>TV o cámara de vídeo</p> <p>Puntos Estrella para conseguir regalos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasta el 30 de junio 	<p>Banco Pastor</p> <p><i>Nómina Triplete</i></p> <p>Cámara de fotos o disco duro multimedia o TV 19"</p> <p>Devolución del 5% de los recibos de luz y gas</p> <p>Tarjeta de crédito y transferencias nacionales gratis</p>

Fuente: Las entidades Cinco Días

Fuente: **Cinco Días**, 28 de junio de 2010

La noticia aclara que los objetivos de captación son por ejemplo, 100.000 nuevos clientes en el caso de Uno-e (BBVA). Y se apunta que La Caixa habría conseguido 185.000 nuevas nóminas y pensiones en 90 días.

Además, apuntan en Cinco Días que *'el objetivo no es solamente la captación de nuevos clientes. Las entidades financieras españolas están haciendo también importantes esfuerzos por incrementar la vinculación de los usuarios ya existentes'*. Tanto los bancos como las cajas de ahorros tratan de aumentar el número de productos que cada persona tiene con la firma a través de mejoras en las condiciones de unos productos si se contrata otro con la firma bancaria (venta cruzada, se tratará en el siguiente capítulo). *'Uno-e, una de las últimas campañas de captación de clientes presentadas por la banca española, tratará de pasar de 3,5 a 5 productos por cliente en tres años'*. Además, las entidades financieras valoran en mayor medida los productos que vinculen al cliente durante más tiempo.

Como se comentaba, agrupación de entidades por un lado, y captación de nuevos clientes, fomentando la permanencia de los actuales, por otro.

Pero entonces, se enlaza con otra reacción de las entidades financieras tras la agrupación. Como se ha comentado ya en el apartado 2.3.1 *Reagrupación manteniendo la calidad del servicio*, ante la necesidad de vender activos para captar fondos y poder devolver los préstamos que recibieron del FROB, las entidades están persiguiendo deshacerse del negocio asegurador tras el proceso de reestructuración, intentado volverlo a colocar en las aseguradoras, cuya reacción ha sido de recelo ante la amenaza de ver disminuida la eficacia de los acuerdos de distribución, ante la posibilidad de que la implicación de las entidades fusionadas decaiga una vez se vean fuera del reparto accionarial.

El círculo se cierra en la mente del alumno MDEAF. Entidades con una exitosa estrategia de captación de clientes, pero que chocan con problemas a la hora de desarrollar la estrategia de liberarse del negocio asegurador para captar fondos, intentando colocar su cartera de pólizas de vuelta en las aseguradoras, las cuales ven dicha estrategia una amenaza para sus acuerdos de distribución.

¿Por qué no alinear a ambos y proponerles una alternativa innovadora y eficiente que preserve la cadena de generación de valor que conforman? A buen seguro que optimizando dicha cadena de generación de valor se logrará incrementar su rentabilidad para ambos.

Las entidades financieras habrán podido captar seguramente las nóminas de la generación X.

Pero probablemente no las de la generación Y (en muchos casos aún están buscando la oportunidad de tenerla, a la vista de la temporalidad de sus primeros contratos y la altísima incidencia de desempleo en este grupo). Y, probablemente, la campaña habrá tenido una incidencia prácticamente nula en la generación Z.

Una buena gestión de la información obtenida gracias a X, ayudará a entender mejor las necesidades que empezará a tener Y, aumentando las posibilidades de acercarse a dicho grupo. A través de X, se podrá llegar a sus hijos, los Z, utilizando la tecnología adecuada.

Con esta base, las entidades financieras que inviertan en innovación, optimizando sus procesos de tal modo que logren sincronizar todos los canales, podrán alcanzar la excelencia en distribución y hacerse líderes en mediación.

¿Qué mejores compañeros de viaje para esas aseguradoras, precisamente preocupadas por mantener esos acuerdos de distribución? Ahora dichos acuerdos serán aún más eficaces y rentables. Abriendo, además el abanico de oportunidades en cuanto a la posibilidad de ofrecer atractivas ofertas de productos y servicios acordes con las nuevas necesidades, en base a una cartera de clientes mucho más amplia y mejor trabajada.

El alumno MDEAF cree haber encontrado la fórmula, en una forma de binomio perfecto que potencia la cadena de generación de valor de la actividad aseguradora, y con el que podrá convencer a una entidad financiera para que apueste por su proyecto. **Conocer** la situación del mercado financiero actual le ha resultado provechoso. Ahora tiene controlada una lista de entidades financieras que se están enfrentando a la situación descrita y a las que espera poder convencer para **colaborar** en el desarrollo de su proyecto. Compartir el objetivo y desarrollar en equipo una estrategia innovadora fomentará la **confianza** entre el alumno MDEAF y la entidad financiera. Un paso más en el proceso. El éxito está por llegar... **shhheguero!**

5. Determinación y enfoque de la estrategia

Se ha desarrollado un interesante debate en la actualidad, en todos los sectores económicos, a nivel global. Los efectos de la crisis financiera mundial han dejado notarse en los resultados de las empresas y en el poder adquisitivo de los clientes. La producción ha tenido que adaptarse al ritmo que dictaban los nuevos hábitos de consumo. Las empresas que han podido despertarse de la pesadilla financiera, empiezan a darse cuenta de que, durante este mal sueño, los clientes han sabido ser más ágiles en la adopción de las nuevas tecnologías, aprovechando las oportunidades que estas ofrecen y han tomado cierta ventaja.

A pesar del pequeño desconcierto inicial, tras calificar, medir y censurar a los clientes de mil maneras – si son fieles o leales, polígamos dicen unos, e incluso promiscuos llegan a decir otros – el pensamiento empresarial está llegando definitivamente al consenso de que deben orientarse hacia el cliente si quieren continuar siendo relevantes y sobrevivir en el mercado.

En el juego de relación entre empresas y clientes que representa el mercado y, sobre todo, si este es maduro, como ocurre en el caso de la actividad aseguradora, asegurar el crecimiento rentable las empresas exigirá ser excelentes en la retención de los clientes (lógicamente antes habrán sido adquiridos) y ofrecer continuamente respuestas innovadoras a las necesidades de estos, que sean percibidas como positivas – para fomentar el vínculo emocional con ellos – y únicas – para diferenciarse de la competencia – apuntalando una relación entre ambos lo más duradera posible.

Excelentes e innovadoras para optimizar todos los procesos en la cadena de generación de valor. Logrando identificar cuáles son los clientes rentables cuya retención interesa. Cuáles son los clientes rentables en el mercado que interesa adquirir. Que agentes resultan más valiosos como fuerza de venta, asesoramiento y mantenimiento de cartera. Con qué herramientas podrá conseguirse que incrementen su rentabilidad. Y, lo más importante, todo basado en el principio fundamental de la reciprocidad en las relaciones, tal y como recuerda el *modelo de coexistencia*, desarrollando productos y servicios que aporten valor al cliente para que este pueda encontrar rentable la inversión de su capacidad adquisitiva en dicha relación.

El *conocimiento* mutuo entre empresa y cliente será la base sobre la que deba mantenerse (o iniciarse) la relación y fructificar una sólida *confianza*. Ese apoyo fundamental deberá estar centrado en la satisfacción de las necesidades reales, las que, aunque cambiantes en función de las circunstancias, aportan el valor. Un valor que el cliente de hoy – con mayor capacidad de selección y más crítico, gracias a la expansión de la utilización de nuevas herramientas que le aportan una visión más general de las entidades – traduce en mayor nivel de exigencia de servicio y asesoramiento.

Esta circunstancia, patente en la actividad aseguradora en general, se acentúa en el negocio de vida, donde la naturaleza financiera de los productos obliga a las empresas a diseñarlos de tal modo que resulten más comprensibles y que, junto con herramientas que faciliten su accesibilidad, puedan fomentar el interés del asegurado.

La sección 5.1 *¿quién? segmento y marca*, se centrará en estrategias que se centran en el **conocimiento** mutuo de ambos miembros de la relación. El cliente conocerá a las empresas a través del valor que percibe de sus marcas. Y las empresas conocerán a los clientes ayudadas por metodologías de segmentación, tan sofisticadas como sea preciso para poder conocer el valor y las necesidades de su cartera o de los clientes presentes en el mercado.

La sección 5.2 *¿qué? oferta de productos y servicios*, se centrará en estrategias basadas en el **conocimiento** adquirido sobre las necesidades y sobre cómo poder satisfacerlas con una oferta de productos y servicios atractiva e innovadora, que proporcione a los clientes esas experiencias únicas y permita a las empresas lograr su retención y oportunidad de crecimiento.

En el siguiente estado – **colaboración** – la relación continuará su evolución. Consolidar la relación exigirá desarrollar una metodología de retención predictiva, planificando los posibles comportamientos de los clientes en el futuro; proactiva, anticipando las respuestas que esperan los clientes; y diferenciadas, para que puedan percibir el valor que les aporta la empresa en **comparación** con la competencia. Una metodología que deberá promover el mantenimiento de un contacto intensivo con el cliente y un alto componente de empatía, para que pueda percibir ese valor único del servicio.

En la sección 5.3 *¿cómo? medios*, se presentarán los recursos que las empresas utilizan para poder idear nuevas fórmulas de relación con los clientes. Los recursos serán tanto humanos como tecnológicos. La mediación será tanto más efectiva cuanto mejor sea la combinación de ambos. Así, como se ha visto a lo largo del tiempo, las entidades han ido buscando soluciones que les permitieran ampliar la intensidad de la relación con los usuarios; quienes, a su vez, no dudaban en utilizar cualquier medio en su búsqueda de asesoramiento y resolución satisfactoria de su necesidad.

Originalmente, las empresas empezaron dirigiéndose por carta a sus clientes de forma periódica (como bienvenida, como presentación de productos y consejos). Después se introdujeron en el mundo de internet, que ya permitía el flujo de la comunicación en ambas direcciones, facilitando una adaptación y respuesta más rápida a los cambios en las necesidades de los clientes. Ahora en 5.4 *Alcance y Frecuencia: venta cruzada y movilidad*, se verá cómo el uso de la tecnología más avanzada combinada con las tradicionales prácticas de repetición, cruce y prospección de ventas potenciarán los resultados de esa relación con los clientes, que ahora podrá ocurrir, además, por multitud de canales en todo momento y lugar.

Finalmente, en *5.5 La Comunidad: sostenibilidad y responsabilidad social*, se expondrá cómo, con el auge de las redes sociales, el diálogo ha cambiado de modo definitivo y la relación es totalmente abierta y bidireccional; y, por lo tanto, la transparencia es máxima, constituyendo, sin duda, un nuevo desafío en el mundo de las relaciones.

Siempre con el objetivo de establecer un diálogo cada vez más enriquecedor (intentando aportar valor y obtener a su vez valiosa información de la relación), las compañías están aprovechando semejante vehículo – la comunidad y las redes sociales – para explotar al máximo el potencial de su contribución a la sociedad del bienestar y la sostenibilidad. Las aseguradoras son conscientes del rol estabilizador de la economía que vienen jugando. Pero, además, también lo son de su capacidad para influir positivamente en la sociedad contribuyendo en otras áreas, no directamente relacionadas con su actividad, como la educación o el respeto del medio ambiente, pero que también contribuyen a consolidar esa confianza depositada.

En resumen, siendo innovadoras y excelentes en el desarrollo y seguimiento de las estrategias del *quién, qué, cómo* que se verán en las siguientes secciones, se alcanzará la **confianza** mutua entre empresa y cliente. La cual, con más *conocimiento* y mayor *colaboración* – siguiendo las estrategias del *¿cuánto?* para intensificar el contacto – irá creciendo de modo continuo. Llegando a su máxima expresión – a través de las estrategias *¿para qué?* – en la comunidad, donde la **confianza** se extiende y se consolida en el seno de toda la sociedad.

Eso sí, es importante recordar que, también de modo constante, habrá que vigilar que esa confianza no vaya deteriorándose y la relación se pierda; provocándose el abandono. Aplicando los mismos principios vistos hasta ahora, durante toda la relación con el cliente habrá que ir observando la vitalidad que demuestra su actividad. Deberá gestionarse sabiamente la información que ofrecen las barreras de salida (analizando las quejas y los formularios de satisfacción). Ante cualquier señal de descenso de actividad, estrategia de reactivación. Aprovechando en lo posible toda la información acumulada del análisis de síntomas de fuga en previas deserciones. Una permanente escucha a la información que aportan los mediadores resultará igualmente valiosa. Siempre resultará menos costoso y, por tanto, más positivo para todas las partes, que la estrategia de recuperación de un cliente que ya ha abandonado la relación. Si así lo ha hecho, significará que ha dejado de encontrar valioso el servicio que recibía y probablemente haya acudido al reclamo de la competencia. Volver a convencerlo implicará redoblar los esfuerzos en conocer su nueva situación y los motivos que han dado lugar al cese de la relación, en lograr reactivar la colaboración y así, recuperar su confianza. Habrá que tomar una decisión. Una inversión así debe realizarse solo en caso de que merezca la pena el potencial del cliente. Por otro lado, el retorno de la misma – esa segunda oportunidad – acostumbra a ser más rentable por la experiencia y el conocimiento acumulados con anterioridad.

5.1. ¿quién? segmentación y marca

Conocimiento mutuo o ¿quién es ‘quien’?. El cliente conoce a la empresa a través de la marca de su producto o servicio. Y la empresa, conoce al cliente porque lo analiza, en su cartera y en el mercado. Se verá a continuación como, la fidelidad del cliente y la imagen de marca no son conceptos independientes uno del otro.

Así lo prueba el hecho de que se pueden clasificar las marcas – que representen un valor en sí mismas, que representen una necesidad, marcas que se identifiquen con el lujo, marcas blancas, marcas relacionadas con el coste del servicio – del mismo modo que se segmentan los clientes en base a su valor, sus necesidades, su poder adquisitivo, su sensibilidad al precio o sus exigencias en el servicio.

Probablemente haya quien opine que este efecto no sea más que un reflejo de la adaptación de las empresas a los clientes, cada vez más informados y selectivos, más ‘poderosos’. Y quizás haya quien defienda que son las empresas quienes, con su ‘poder’ tratan de moldear el comportamiento de los clientes generando en ellos nuevos hábitos a través de nuevas marcas. Que tal unir ambos ‘poderes’. El resultado, seguro, tendrá más fuerza.

Ya se ha hecho referencia en los primeros capítulos del estudio al concepto de equilibrio de poder entre empresa y cliente. No cabe duda de que, adecuado a las características de cada cliente, empresa y el entorno, un enfoque de gestión conjunta de ambos, integrando dicho equilibrio, será sinónimo de una gestión excelente y, por tanto, un óptimo resultado.

MARCA

No pretende este estudio desarrollar una profunda exposición de todas las teorías que sobre las marcas, su difusión, su valor y su uso han venido publicándose. Pero si se pretende realizar una breve referencia al modo en que las marcas articulan el acercamiento de la empresa al cliente, en este caso, el asegurado, potenciando el conocimiento del producto o servicio.

Como ya se ha adelantado, las marcas permitirán a los clientes conocer a las empresas. Quizás de un modo inconsciente, en muchos casos, pero en base a la información que poseen son capaces de segmentarlas, identificando aquellas que mejor se adecúen a sus necesidades en función de la situación en que se encuentre en cada caso. Tal como realizan las empresas con ellos mismos. Así podrán clasificarlas por su valor, necesidades que cubren, comportamientos que soportan, precio que ofrecen, etc.

Del mismo modo, los clientes también saben que, al igual que ellos pueden tener distintas necesidades y ofrecer un perfil diferente en función del contexto en que se encuentren; igualmente una misma empresa puede ofrecer diversos perfiles – presentando diferentes marcas – en determinados contextos y para diferentes clientes. Gestionar esta capacidad y entender su oportunidad según casos, también será un modo de excelencia.

Esto es, habrá personas que solo comprenden pólizas de una entidad, independientemente del ramo, por el simple hecho de que estén denominadas con el mismo emblema, logo o marca. Y que rechazarán comprar cualquier póliza de esa misma entidad si refleja, por ejemplo, el distintivo del mediador, aún sabiendo que la póliza es la misma.

Las combinaciones como la que acaba de describirse podrían ser infinitas. Lo cual puede representar un reto para muchas empresas a la hora de elegir la referencia adecuada a cada caso. Pero no por ello hay que descartar su gestión y la potencialidad de su impacto en caso de no hacerlo de modo coherente y alineado con los objetivos estratégicos de la firma.

De entrada, las empresas deben reconocer que, aunque intangible, la marca representa un activo. Y, como tal, tiene un valor medible y conocido. Un valor que, además, por su naturaleza, es un vehículo de diferenciación perfecto. Como todo, será positivo si es bien utilizado en todos y cada uno de los casos. Pero la facultad de aparecer en modo literal, cromático, gráfico, digital, etc. habilita a la marca como vehículo de transmisor de información de todo tipo. Resultando extremadamente útil para que las empresas puedan distinguir sus productos y servicios, ahora que la tecnología facilita la industrialización y productos y procesos se estandarizan.

En esa naturaleza camaleónica – capaces de mimetizarse, no importa el medio, en cualquier atributo o valor – basan su fuerza, llegando incluso a tener entidad propia, más allá del producto o servicio representado.

También unas marcas pueden representar a otras para aprovechar los atributos en dicha simbiosis. Un caso tipo es el de los deportistas de élite, auténticas marcas-persona y, en este caso, miembros de la fuerza de ventas de las aseguradoras (léase Alonso que ‘vende’ pólizas del Santander, Nadal que hace lo propio con las de Mapfre; Iker Casillas con Groupama; o Marc Gasol para Caser), aportando **valores** de liderazgo, superación y máximo rendimiento.

Marcas que dan respuesta a una **necesidad**, todo el mundo asocia ya RACC con asistencia en carretera (aunque tenga otros negocios, también).

Marcas que dan respuesta a un **comportamiento** competitivo. En este caso, también, no hay reglas universales y cada ejecutivo deberá decidir si utiliza su propia marca a la hora de promocionar servicios de bajo coste (como por ejemplo, Zurich con su ZurichConnect) o refugiarse en el anonimato y utilizar una alternativa (como el caso AXA y Direct Seguros).

Casuísticas infinitas, combinando ramos, canales, público objetivo. Lo importante es realizar una gestión de la marca acorde con las circunstancias de los clientes a los que vaya dirigida. Aprovechar la fuerte conexión que se puede llegar a establecer entre una empresa y sus clientes a través de una estrategia de marca que, correctamente gestionada servirá para mantener a los actuales miembros de la cartera e invocar a nuevos clientes.

Otra dimensión que puede explotarse con la combinación entre la marca y su expansión a través de los medios de comunicación es su enorme capacidad para vehicular con gran éxito estrategias de internacionalización. A continuación, a modo de ejemplo, se hace referencia a la conferencia '*La internacionalización de la marca*' ofrecida por Dña. María Sánchez Del Corral. Directora de Marketing Corporativo y Marca en el Grupo Santander en el V Foro Profesional de Marketing para Entidades Financieras y Aseguradoras, donde señalaba aspectos acerca de los logros de comunicación y presencia alcanzados a nivel internacional a través del patrocinio deportivo que '*se ha convertido en una herramienta muy útil para generar marca global*' y supone '*una potente herramienta para impulsar el negocio y consolidar la marca única*'. Pone como ejemplo el caso de la Fórmula1, que ofrece una plataforma global de audiencia mundial, y como el banco lleva ya a miles de invitados a la Fórmula1 logrando una experiencia de marca abrumadora y un importante grado de conexión.

SEGMENTACIÓN

Conocer al cliente es la base del enfoque centrado en el cliente. Traducir la segmentación y el análisis de los clientes en estrategias de interacción y tácticas para llegar hasta ellos es el siguiente paso, una fase que se hace cada vez más difícil debido al elevado dinamismo del entorno empresarial y a la mayor complejidad de los productos y canales.

En este contexto, aunque centrarse en el cliente signifique idealmente comprender las necesidades de cada cliente de forma individual, la realidad es que, en la práctica ellos es inviable y se aplican reglas de agrupación o segmentación.

Esta segmentación deberá ser tan sofisticada como sea necesario con el fin de poder dar una respuesta lo más adecuada posible a las preguntas que pretenden distinguir a los clientes de mayor valor de aquellos que no son rentables (segmentación por **valor**), como se puede mejorar su experiencia o rentabilidad (segmentación por **necesidad**), y como se puede potenciar su deseo de permanencia (segmentación por **comportamiento**).

Siempre con el objetivo de conocer mejor a los clientes y su entorno, la ejecución correcta de la estrategia de segmentación redundará, además, en otras beneficiosas aplicaciones para la empresa. Empezando por la *optimización y mayor eficiencia en procesos* y resultados de los sistemas de CRM y CI (Customer Intelligence). Pero, también, la posibilidad de *identificar las cuentas de los clientes clave* (potencial mejora en contabilidad), la posibilidad de *identificar áreas en las que reducir el coste del servicio a los clientes* (potencial mejora en la cadena de valor), la posibilidad de *identificar estrategias de precio más rentables y el mix de producto más adecuado para los clientes más valiosos* (potencial mejora en el área técnica) y, por supuesto, la oportunidad de ajustar la dimensión adecuada de la fuerza de ventas para poder satisfacer las necesidades de los clientes más valiosos del modo más adecuado posible. Por último, no menos importante, sería óptimo poder identificar a través de la segmentación a los clientes que ejercen de líderes ('leads') y focalizarse en ellos, con el objetivo de que puedan llegar a generar clientes y ventas potenciales.

(...) en el artículo, 'Las compañías se resisten a bajar más los precios'

La zona de circulación (no es igual conducir en la urbe que en la provincia), el vehículo (no cuesta igual reparar todos los coches del mismo segmento), el horario de conducción (fines de semana, diario, noche, día) e incluso la segmentación de los clientes dentro de la misma edad son algunos de los elementos que las compañías miran con lupa a la hora fijar la prima.

Este sistema de segmentación, apoyado en nuevas herramientas informáticas de tarificación, permite ajustar mucho el precio. Por poner algún ejemplo, actualmente no está reñido el hecho de ser joven (18-25 años) y tener un seguro barato, asegura Oliveros, subdirector general de Mapfre. Y es que la compañía analiza si el joven conduce de noche o de día, los fines de semana o de lunes a viernes, etc. Hasta tal punto esto es importante, que Mapfre ha instalado unos dispositivos en 25.000 coches para estudiar la conducción de los jóvenes y ajustar más el precio.

Fuente: **Cinco Días**, 28 de junio de 2010

En cualquier caso, además de esa ventaja que puede significar la identificación de esos 'leads' de cara a la potencial generación de nuevos clientes y ventas, lo que sin duda debe gestionar la entidad aseguradora es el talento de sus agentes. Se verá más adelante en la sección específicamente dedicada a la mediación pero, se pueden adelantar ya unas premisas básicas. Esto es, al igual que con los clientes, a los agentes también hay que analizarlos y segmentarlos, identificando aquellos que manejan las carteras de mayor valor para poder reforzar su compromiso y concentración en sus clientes. Una vez **conocidos**, la empresa deberá **colaborar** con dichos agentes procurándoles herramientas, formación y recursos con que poder mantener la sintonía con la cartera actual y conservar así la **confianza** de su negocio

Una clara **definición de los objetivos de la segmentación** será fundamental para obtener resultados adecuados. A buen seguro, entre los objetivos que se definan, deberá figurar el desarrollo de un estrategia competitiva lo suficientemente flexible como para ser capaz de responder a los cambios en el mercado. Acorde con dicha estrategia, deberá crearse un buen plan de marketing que pueda hacer frente, también, a los cambios en las preferencias de los clientes y en su comportamiento. Abriéndose igualmente para ello un programa orientado al diagnóstico de las causas que han fomentado esa modificación de los hábitos del cliente y que habrán terminado dañando los resultados. Por último deberá diseñarse una estrategia capaz de responder a las conclusiones del diagnóstico realizado, para poder introducir los nuevos productos o modificar los existentes (cerrar los no rentables).

Definidos los objetivos de la segmentación, habrá que plantearse cuáles son las **dimensiones (de valor, necesidad o comportamiento)** y sus combinaciones que se utilizarán para clasificar los segmentos identificados. Por segmento se entenderá todo grupo de clientes que ante atributos similares de un producto o servicio, perciban en los mismos, similar aportación de valor. Ejemplos de

segmentación por valor podrían ser la segmentación por volumen de negocio, coste de servicio, rendimiento, etc. Ejemplos de segmentación por necesidad podrían ser por geografía, por industria, por tamaño, por producto, etc. Por último, ejemplos de segmentación por comportamiento serían, riesgo, reputación, preferencias, etc.

El siguiente paso sería realizar **la selección de los segmentos objetivo**, en los que se focalizará el esfuerzo. Para ello, deberán analizar la información disponible y aplicar herramientas analíticas y modelos que ayuden a identificar cuales, de entre los segmentos existentes son los más valiosos. Las fuentes de información serán según los casos, la propia cartera, o el mercado. No hay que dejar de lado la oportunidad de aprovechar las nuevas tecnologías, que como se verá en un apartado posterior específico de ese tema, ofrecen la posibilidad de obtener ingentes cantidades de información desde Internet, y su tratamiento inteligente para mejorar los procesos de segmentación e, incluso, identificar nuevos clientes. El final de cualquier proceso de segmentación siempre debe poder traducirse en un resultado cuantificable (léase un aumento de la cuota de mercado, o de los ingresos, o del margen, etc.), para poder confirmar el éxito de la selección realizada. No hay tampoco en este caso reglas universales, por lo tanto en función del contexto, interno y externo de la empresa y sus clientes, así como del impacto de otros agentes de influencia, la segmentación resultante puede ser diferente aunque igualmente válida.

Esos **segmentos 'objetivo', serán testados y validados** a través de modelos y pruebas piloto. Comprobada su teórica eficacia, podrá pasarse a su aplicación en el mercado. Normalmente orquestados en forma de campaña.

Una nota de atención, a tener muy en cuenta, es acerca de la necesidad de seguir estrictamente el proceso y disponer de los medios y apoyos necesarios para su correcta aplicación. Si bien los beneficios potenciales de un proceso de segmentación son enormes, muchas veces no se obtienen los resultados esperados por motivos que se podrían haber evitado. Premisas básicas en las que no se debe fallar serían, por ejemplo, tomarse el tiempo suficiente para definir el problema con claridad. De otro modo se corre el riesgo de atacar los problemas irrelevantes haciendo un flaco favor a la entidad al dejar abiertos los críticos. Así mismo no contar con las capacidades adecuadas, puede dar al traste con el proyecto ya que podrían pecar de inexperiencia definiendo, por ejemplo, muestras de tamaño erróneo que terminarían por sesgar el resultado del estudio; o, simplemente no obtener las conclusiones correctas al carecer de falta de tiempo (estos análisis suelen llevar tiempo de preparación de datos y proceso de resultado). Por supuesto, intentar mitigar la falta de tiempo con análisis superficiales es igualmente contraproducente. Lo más adecuado es contar con el apoyo del equipo ejecutivo y el compromiso de poder trabajar durante el tiempo suficiente en la aplicación de estas estrategias.

Por último, a continuación se muestra el resultado de un ejercicio de segmentación a gran escala, sobre el total de la población norteamericana, identificando primero a los solteros y segmentándolos después por edad.

SEGUROS DE VIDA: SEGMENTANDO A LOS SOLTEROS

Los solteros son actualmente el 43% de la población adulta. Las aseguradoras de Vida y los canales de distribución deben encontrar la forma de acoplar los productos a sus necesidades particulares.

Están intentando a través de sus agentes animar a la gente a 'ponerse en marcha'

- *A los 20: Agarrándose a su asegurabilidad.
Los solteros que están en los veintitantos podrían comprar una póliza para beneficiarse de las bajas cuotas e ir construyendo un capital, asumiendo que en el futuro necesitarán un seguro. Pero al mismo tiempo a esa edad tienen poca o ninguna motivación.*
- *A los 30: Proteger a sus hijos.
A los treinta, muchos solteros con hijos compran seguros para constituir un colchón que proteja a sus hijos.*
- *A los 40 y 50: La generación sándwich.
A los 40 y los 50, los solteros pueden tener que afrontar gastos de estudios para sus hijos y tener que ayudar a un padre anciano.*
- *A los 60: Preocupación por la dependencia.
A los 60, los solteros sin nadie que les ayude en casa pueden decidirse por complementar su póliza de vida con un seguro de Dependencia.*
- *A los 70: Impuesto de sucesiones y transmisiones.
A los 70, los solteros pueden querer dejar un legado tras su fallecimiento a alguna entidad de caridad o para pagar los impuestos de sucesiones y transmisiones.*

Fuente: Traducción de la revista 'Best's Review' (junio de 2010)

5.2. ¿qué? oferta de productos y servicios

La estrategia para el desarrollo del **conocimiento** que, en el apartado anterior, se ha centrado en comprender las características que definen el 'quien' o los miembros de la relación entre empresa y cliente; se centrará ahora en dar respuesta a las conclusiones obtenidas en dicho proceso de análisis y ofrecer los productos y servicios que se hayan identificado como más adecuados – rentables – según los resultados de la estrategia de segmentación establecida.

Como ya se ha comentado, la estrategia de segmentación no será efectiva si ignora la influencia del entorno, ya que no podrá responder a los cambios de comportamiento en el consumo que, debido a su convulsa situación se produzcan. Efectivamente, se ha remarcado durante todo el estudio, lo complejo de la situación económica actual y como ha impactado a empresas y clientes. En estas circunstancias, como no podía ser de otra manera los servicios y productos se cuelgan el cartel de 'anti-crisis' para poder dar una respuesta satisfactoria a las necesidades actuales en todos los ramos.

2010 es un año difícil para las aseguradoras – para superarlo, lanzan productos dirigidos a viajes y ocio

Especial seguros de vacaciones

Captar al mayor número de clientes es el objetivo de las aseguradoras y más en tiempos de crisis. Tratan de dinamizar el sector diseñando nuevos productos para competir mejor y ofrecen coberturas para todo tipo de riesgos, muchos derivados de los viajes y el ocio.

Esquivar la crisis

Hasta ahora, las aseguradoras han resistido la crisis mejor que el resto de las entidades financieras, debido a que por su ciclo productivo inverso –el pago de la prima es por anticipado y los ingresos se reciben antes de que se produzcan los gastos– no tienen los mismos problemas de liquidez que la banca y cuentan con patrimonio suficiente para cubrir los riesgos de sus clientes.

No obstante, el impacto de la crisis ha hecho que las familias reduzcan sus gastos y, por ello, las aseguradoras han decidido mantener a sus clientes y atraer a otros nuevos con el lanzamiento de una nueva gama de productos sencillos, complementaria a la actual y diseñada con el criterio 'low cost', en los que, manteniendo las características fundamentales de coberturas de los riesgos básicos, se han eliminado las garantías y servicios adicionales de lujo o comodidad con el fin de abaratar los precios de venta.

La oferta de estos productos la hacen a un cliente que ponen en el centro de todo y para el que diseñan productos a su medida. Con esta modalidad de seguro, los clientes sólo pagan por las coberturas que necesitan.

Fuente: AUSBANC, 29 de junio de 2010

Efectivamente, una oferta centrada en las necesidades del cliente, diseñada a su medida, y con la opción de seleccionar sólo las coberturas imprescindibles, de un modo flexible (en el momento del contrato o con posterioridad), con el consiguiente abaratamiento de prima que ello supone.

A LA CARTA la oferta en esta modalidad que ofrece el seguro es amplia y variada. Se muestran a continuación algunos de los productos, también referenciados en el artículo que se acaba de reseñar, a modo ilustrativo.

Productos innovadores anti-crisis: **protección de pagos**

En España existen 2.466.000 millones de personas que tienen contratada esta cobertura, por la cual el seguro hace frente a sus deudas, cuando el cliente no puede pagar por incapacidad temporal o por desempleo. De esas personas, poco más de un millón son las que tienen ese seguro contratado exclusivamente por si pierden el empleo. En 2009 la indemnización aportada por las aseguradoras a estas personas fue de 104 millones de euros.

Productos innovadores anti-crisis: **seguros de viaje** a la carta

Otros de los seguros en los que las compañías han 'exprimido' toda su creatividad en su diseño son los seguros relacionados con el ocio y los viajes. Estas coberturas se han convertido en imprescindibles para ofrecer tranquilidad y pro-

tección al viajero ante los imponderables que puedan surgir en sus desplazamientos. Cubren todo tipo de riesgos para garantizar un viaje seguro en cualquier lugar del mundo y practicando cualquier actividad. Garantizan desde la asistencia médica a la cancelación del viaje, pasando por repatriación, pérdida de equipajes o los imprevistos que puedan ocurrir practicando la caza, el golf o el excursionismo.

Seguros de viaje: Cobertura por mal tiempo

Relacionado con la meteorología, el portal de viajes y ocio 'atrapalo.com' en colaboración con la aseguradora Mondial Assistance ha lanzado un seguro que cubre el mal tiempo.

Seguros de viaje: Seguros generales de viajes

Indispensables para viajes a cualquier parte del mundo. Algunos incluyen el desplazamiento y el alojamiento del acompañante del asegurado si éste está hospitalizado. Entre las aseguradoras que lo ofrecen está A.M.A. con su seguro de Viaje de Vacaciones.

Seguros de viaje: Caza, pesca y safaris

La práctica de la caza también está cubierta por muchas aseguradoras como Mapfre, con su producto Segurviaje Caza y Safari.

Seguros de viaje: Aventura

Cubren la práctica de deporte de aventura y de riesgo y, además de la búsqueda y rescate del asegurado, incluyen las coberturas generales como gastos médicos, pago de multas, repatriación o prolongación de estancia en el hotel.

Seguros de viaje: Embarcaciones de recreo

Los amantes de la navegación pueden asegurar sus embarcaciones de vela o motor.

Seguros de viaje: Cruceros

Entre las garantías que ofrecen está la de anulación, que permite contratar un crucero con antelación, con la seguridad de recuperar el dinero en caso de no poder partir en la fecha esperada.

Seguros de viaje: Estudios

Entre ellos está el de Seguros de Accidentes Individuales de Mutua Madrileña, que cubre el seguro de accidentes de estudiantes en el extranjero.

Seguros de viaje: Golf

Existen coberturas específicas como robo de equipaje y rotura de los palos.

Seguros de viaje: Esquí

Para los aficionados a los deportes de nieve, seguros de asistencia y rescate en pistas que se pueden suscribir por días o temporada.

AUTOS continúa la línea a la carta. Se introducen nuevas prestaciones en los seguros compensan el frenazo de las tarifas.

La pasión ha abandonado los seguros de automóviles. Cuando apenas hace un par de años la mayoría de las compañías de seguros estaban sumergidas en una salvaje guerra de precios para ver quién se llevaba el gato (cliente) al agua, ahora todo es sosiego. Por fin se han dado cuenta de que es más barato cuidar a la clientela que captar a nuevos parroquianos con el señuelo del precio, teniendo en cuenta, además, que la crisis y la popularización de los comparadores de la red les ha enseñado a no casarse con nadie.

Mutua Madrileña ha conseguido muy buenos resultados, según la entidad, la tasa de abandono de sus clientes es inferior al 7% (la menor del mercado), frente al 18% del resto de las compañías, con o sin guerra de precios.

Gestión de la ITV, apoyo a las víctimas de accidentes de tráfico, fraccionar el pago de la prima, coches de sustitución sin condiciones, protección en situaciones de desempleo, etc., son algunas de las prestaciones que las aseguradoras han comenzado a incluir en las pólizas para hacerlas más atractivas y no bajar más los precios en esta nueva etapa, donde, pese a todos los esfuerzos, el seguro a terceros se está convirtiendo en uno de los grandes protagonistas.

Fuente: **Cinco Días**, 28 de junio de 2010

Más coberturas por el mismo coste

*En **Mutua Madrileña**, el seguro de protección de pagos por desempleo y la puntualidad de asistencia en carretera (máximo una hora) son algunas de las prestaciones encuadradas en su estrategia de fidelización. Asimismo, la entidad, ha reforzado el seguro a todo riesgo (Plus) incluyendo servicio de ITV y gestoría gratuita a domicilio, gestión del carné de conducir y coche de sustitución en caso de avería, accidente o robo.*

*En **Axa**, el servicio integral para los lesionados corporales, la reinserción laboral, la mejora del vehículo de sustitución y la ampliación de las opciones del seguro a terceros. También, gestión de siniestros vía iPhone.*

*En **Mapfre**, este año se potenciará la venta por internet y teléfono, y se ha desarrollado un sistema de seguro en el que el cliente puede contratar las garantías y coberturas que quiera. Asimismo, un mejorado seguro a terceros, más económico, y un seguro específico para jóvenes son algunas de sus propuestas más ambiciosas.*

*En **Allianz**, la incorporación de la cobertura gratuita de protección de pagos frente al desempleo o incapacidad temporal, el subsidio por retirada del permiso de conducir y la pérdida de puntos, así como la valoración del vehículo a precio de nuevo durante los dos primeros años y a valor de mercado hasta el quinto año, son algunas de sus novedades más destacadas.*

Fuente: **Cinco Días**, 28 de junio de 2010

SALUD se ha visto obligada a aplicar la misma fórmula. Coberturas médicas más flexibles para evitar fugas a la sanidad pública por ser gratuita.

Nuevas modalidades para un seguro 'prescindible'

En teoría, en tiempos de vacas flacas, este tipo de seguro podría ser prescindible, ya que existe la asistencia sanitaria pública y gratuita; sin embargo, las compañías se las están componiendo para que el negocio no se vea realmente afectado. De hecho, este potente brazo del sector de no vida incrementó sus ingresos en 2009 un 5,1%, un ritmo un poco mayor al que cosechó en el primer trimestre de 2010, un 4,4%, según Unespa.

Flexibilidad es la palabra de moda en los seguros médicos. El sector ha entendido que no todos los clientes buscan una cobertura total y cada vez son más los productos que modulan la asistencia. Cuantos menos servicios, menos prima, pero más vale clientes que paguen poco que quedarse sin asegurados.

Todo vale para mantener un negocio que afecta a cinco millones de ciudadanos, los que acuden a la sanidad privada a través de una póliza de seguro, según datos del Instituto para el Desarrollo e Integración de la Sanidad (IDIS).

Fuente: **Cinco Días**, 28 de junio de 2010

BBVA Seguros y Sanitas. *Esperan captar en los próximos cuatro años 120.000 clientes para el Seguro Médico BBVA Salud. Este nuevo producto consta de dos modalidades, en función si se quiere contratar o no la hospitalización e intervenciones quirúrgicas.*

Fuente: **Cinco Días**, 28 de junio de 2010

Sanitas *amplía hasta final de año la cobertura de desempleo a sus clientes, una iniciativa a la que se han acogido más de 2.000 personas desde que la entidad la puso en marcha en junio del pasado año. La aseguradora confirma que su decisión de extender la prestación hasta final de año se debe a que la tasa de desempleo en España sigue siendo alta. "A través de la cobertura de desempleo, SANITAS cubre gratuitamente la prima mensual del seguro de asistencia sanitaria (incluido el suplemento dental si lo tuvieran contratado) a sus clientes que, estando trabajando actualmente, queden en situación de desempleo, así como a aquellos que sufran una incapacidad temporal". Dicha cobertura garantiza el pago de la prima a todos los integrantes de la póliza cuando el tomador del seguro entre en situación de desempleo o incapacidad temporal, durante seis meses consecutivos, hasta un límite de 500 euros mensuales, y en ambos casos, hasta el 31 de diciembre de 2010.*

Fuente: **BDS**, 26 de julio de 2010

Asisa, según su presidente, los nuevos Asisa Pymes y Asisa Máster, tratan de adaptarse a una coyuntura económica difícil en la que las empresas buscan garantía y calidad con un precio asequible

DKV Seguros, ha ampliado las modalidades de copago en sus pólizas de cuadro médico, un sistema innovador en el sector cuyo objetivo es adaptar el negocio a las necesidades reales de los clientes.

Adeslas, dicen en la compañía, ofrece seguros más asequibles de cobertura ambulatoria. En concreto, Adeslas Primera, para quienes necesitan de la sanidad privada sólo como complemento al Sistema Nacional de Salud.

Axa Salud, en cambio, ha optado por mejorar su oferta incorporando nuevas técnicas de tratamiento y más pruebas diagnósticas.

Néctar Seguros de Salud, por ejemplo, regala el seguro de los niños de entre 3 y 14 años durante 2010.

Mutua Madrileña, por su parte, terminó el año ofreciendo un descuento en sus pólizas de asistencia sanitaria.

Fuente: **Cinco Días**, 28 de junio de 2010

MICROSEGUROS también, como resultado de crisis, empiezan a hacer su aparición, aunque, por lo que parece de implantación aún limitada.

(...) en el artículo, 'Prima al futuro'

Los **microseguros** reclaman también su protagonismo. De momento, tienen una escasa implantación en España, pero si la situación económica sigue deteriorándose, el calcetín podría darse la vuelta.

"Están teniendo un fuerte crecimiento en economías emergentes como América Latina, pero hasta la fecha su desarrollo resulta bastante más bajo que el de negocios similares como los microcréditos. Aunque esto supone que el mercado potencial aún es muy alto", indica Fernando Azpeitia, de AFI.

Sin embargo, hay quien hace una lectura diferente. "Los microcréditos están orientados a economías con un menor desarrollo que el de España, y su implantación y comercialización sería un síntoma más que alarmante sobre la evolución de nuestro país", sentencia Pedro Tomey, de Aon.

Fuente: **El País**, 27 de junio de 2010

RESPONSABILIDAD CIVIL – D&O igualmente, en el presente contexto de crisis, crece por el incremento de riesgos relacionados con insolvencia y concurso de acreedores. Destacando especialmente en PYMES.

La contratación de seguros D&O crece un 36% el último año

Según datos de MARKEL INTERNATIONAL (...) se trata de un seguro "claramente anti-cíclico", por lo que, ante las dificultades económicas, su contratación crece de forma significativa, a lo que hay que sumar las importantes reducciones de precios que se han producido en los últimos 15 años.

"El crecimiento (...) durante el último año se explica fundamentalmente por el aumento de la contratación por parte del segmento de las pequeñas y medianas empresas, que están especialmente expuestas a los riesgos relacionados con la insolvencia y el concurso de acreedores", añade.

(...) sólo entre el 15% y el 20% de las pymes españolas tienen contratado un D&O. "Las pymes se han caracterizado tradicionalmente por una escasa concienciación en el aseguramiento de este tipo de riesgos, pero esa situación está cambiando. Ello se debe en gran medida a que, en situaciones de crisis, aumenta el nivel de vigilancia de la gestión que realizan los administradores, y también la posibilidad de que puedan recibir una reclamación", argumenta.

Fuente: INESE 03/08/2010, www.inese.es, consultado en 23 de agosto de 2010

SEGUROS CONTRA EL RIESGO en lo social y en lo financiero. La extraordinaria volatilidad que viven los mercados ha provocado el uso masivo de instrumentos que cubren riesgos en las posiciones sobre activos.

Riesgo Financiero: desde los **stoploss** (nivel máximo de pérdidas que se asume en una posición) a los **take profit** (nivel a partir del cual se toman beneficios). Entre medias, herramientas que garantizan la inversión: **futuros, opciones, contratos por diferencia (CFD), los seguros de impago de deuda (CDS).**

Cobertura de Impago

Por ejemplo, a partir de unos 350 euros al año algunas aseguradoras (con Mapfre como peso pesado) han lanzado un **seguro de alquiler** que permite al propietario seguir cobrando durante un periodo, que oscila entre 6 y 12 meses, el alquiler de la vivienda, a pesar de sufrir un impago. Y si tiene un préstamo hipotecario o personal, y se queda en paro, diversas entidades la Caixa, Banco Popular, Allianz, Zurich, Aon... disponen de productos que lo cubren.

Y como la industria aseguradora está en un proceso de innovación constante, el portal Bodaclick, por "una prima de 150 euros, corre con los gastos de cancelación de la boda", para enlaces, eso sí, con un presupuesto de hasta 30.000 euros, se comenta en 'Prima al futuro' en El País, 27 de junio de 2010.

Cerrando el bloque de ejemplos No Vida, se presenta a continuación un caso ilustrativo de la utilización de nuevos canales – **web interactiva** – para comer-

cializar nuevos productos. Se explotan al máximo las facultades de cercanía, sencillez e inmediatez que esta tecnología ofrece al usuario.

BRUMWELL BROKERS crea la web 'Bicisure', que permite la contratación del seguro para bicicletas y ciclistas

Brumwell Brokers acaba de poner en funcionamiento la web www.bicisure.es, que permite la contratación 'on line' de dicha póliza. En la misma aplicación está el condicionado general de la póliza y las condiciones particulares. Cuando el usuario introduce los datos vía web y una vez finalizada la operación y previo pago por tarjeta de crédito del importe de la prima, por impresora obtiene el certificado de cobertura correspondiente, más el contrato de seguro, y en menos de 10 minutos la persona ha contratado su póliza y ya goza de cobertura y con la prima al corriente de pago. Además, a partir de septiembre u octubre se podrá comercializar el producto por el canal de mediadores y otros distribuidores.

Fuente: BDS, 26 de julio de 2010

VIDA

En la línea de lo visto en el estudio, se constata la necesidad de utilizar al máximo la imaginación de las entidades aseguradoras para lograr hacer accesible este tipo de productos a los asegurados con el objetivo de mantenerlos y captar en la medida de lo posible al mayor número de clientes que, como se ha visto, representan un enorme potencial de crecimiento en España, si se compara la difusión actual de este negocio a nivel nacional con la de otros países por las razones que se han esbozado previamente.

Las palancas para dicho crecimiento se asientan en las características del contexto económico-financiero actual y su evolución prevista, en la influencia de los factores socio-demográficos, y en el impacto de la regulación (normativa y fiscalidad) que directa o indirectamente actúa sobre el sector.

La actividad aseguradora tiene claro que debe aplicar conceptos innovadores en todas esas dimensiones para poder articular de manera excelente las estrategias que, de manera inequívoca, se centran ya en el asegurado.

Dado el contexto, las innovaciones irán centradas en la oferta de un atractivo abanico de posibilidades de Ahorro y Planes para dar un servicio excelente y aportar valor, normalmente en función de criterios como edad – fomentando la educación del ahorro desde los jóvenes (facilitar la disponibilidad de cierto capital en cualquiera de las circunstancias del ciclo vital como trabajo, vivienda, hijos, etc.) hasta los mayores (para compensar la prestación en el retiro); situación económica – nivel de renta y condición laboral (activo o desempleado); situación física – dependencia – y, también, perfil de riesgo (mayor o menor aversión).

Durante el estudio se ha podido ver ejemplos que demuestran este interés de las aseguradoras por dirigirse a sus asegurados de modo eficaz. Se recordará como, ya en la introducción se mencionaron ejemplos, como nuevas rentas vitalicias o, también planes de pensiones indexados a la evolución de la Bolsa en

EEUU. Así mismo, se ha hablado con mayor detalle del nivel de penetración de productos como PPA y PIAS, y su papel como alternativa de ahorro y preparación para el bienestar futuro.

Se ofrecerá ahora una serie de ejemplos para ilustrar la influencia de la innovación en ese abanico de posibilidades que se mencionaba, para ver como las entidades se esfuerzan en fomentar el ahorro joven y, también, aprovechar la oportunidad actual de captar inversores con mayor aversión al riesgo (tanto de rentas medias como de rentas más altas), que rehúyen los mercados por su alta volatilidad, pero que siguen buscando alto interés a corto y/o blindar las inversiones de mayor duración. Sin olvidar, por último el mercado por desarrollar de la dependencia.

Captando el del ahorro desde la juventud, como propone Mutualidad de la Abogacía con su 'Plan Junior'.

MUTUALIDAD DE LA ABOGACÍA desarrolla un seguro de ahorro y protección para los más jóvenes

Mutualidad de la Abogacía ha diseñado un producto dirigido a cubrir las necesidades de los más jóvenes de la familia, desde el mismo momento de su nacimiento. Se denomina 'Plan Junior' y es la combinación de dos seguros: uno de Vida-Ahorro, y otro de Vida-Riesgo o Accidentes. De esta manera, comenta la mutualidad, se ofrece la posibilidad al asegurado, "no sólo de ayudarle a impulsar y potenciar su desarrollo personal y profesional, mediante el ahorro, sino también a protegerle ante la posible ausencia o incapacidad de sus padres, percibiendo unos ingresos económicos si estas circunstancias se llegasen a producir".

Fuente: Segurdoc 08/03/2010, www.inese.es consultado 12 de agosto de 2010

Instrumentos a corto, alta rentabilidad (indexada) para rentas más altas (capital inicial a partir de 50.000 euros).

Nuevo Vida-Ahorro de BANKINTER SEGUROS DE VIDA

Bankinter Seguros de Vida ha lanzado 'InverPlus Exclusivo 14', un nuevo seguro de Vida-Ahorro temporal a prima única, con el capital no asegurado. El plazo del producto está fijado en 3 años (entre el 11 de marzo de 2010 y el 11 de marzo de 2013), si bien es auto cancelable anualmente, en función del comportamiento de las acciones a las que está referenciada su rentabilidad: Deutsche Telekom y Telefónica S.A.

Fuente: Segurdoc 08/03/2010, www.inese.es consultado 12 de agosto de 2010

Instrumentos a corto, alta rentabilidad (indexada) para rentas medias (capital inicial a partir de 15.000 euros).

Nuevo seguro de Vida Ahorro de Cajamurcia

Producto que ofrece una rentabilidad del 8,5%, condicionado a la evolución del Ibex 35. Se trata de 'Cajamurcia Inversión Estructurada III', un seguro de Vida Ahorro que tiene una duración máxima de cuatro años, con posibles vencimientos anticipados, en función de la evolución del Ibex 35, y para inversiones superiores a 15.000 euros. Por otra parte, si el fondo no vence de forma anticipada, la vigencia del producto finalizaría en 2014, lo que permitiría alcanzar una rentabilidad acumulada de hasta el 34%.

Fuente: Segurdoc 01/02/2010, www.inese.es consultado 12 de agosto de 2010

Instrumentos a corto, alta rentabilidad (vinculada) para rentas más bajas (capital inicial a partir de 3.000 euros).

Nuevo seguro de Ahorro de MAPFRE VIDA

MAPFRE VIDA comercializa, hasta el próximo 1 de marzo, su nuevo producto 'Triple Acción'. Se trata de un seguro de ahorro a prima única, de rentabilidad vinculada a valores bursátiles europeos, que se puede contratar a partir de 3.000 euros, y que está dirigido "a cualquier persona que desee invertir con seguridad, buscando un alto interés a corto y medio plazo", según detalla la entidad.

Fuente: Segurdoc 25/01/2010, www.inese.es consultado 12 de agosto de 2010

SANTALUCÍA lanza una nueva emisión del seguro de rentabilidad garantizada 'Maxiplan Ahorro'

Santalucía anuncia el lanzamiento de una nueva emisión de 'Maxiplan Ahorro', un seguro de Ahorro-Inversión a cinco años, "que ofrece un interés creciente y que en esta oferta llega al 5,5% en la última anualidad, lo que le convierte en una alternativa segura y rentable para colocar el ahorro".

Fuente: Segurdoc 24/06/2010, www.inese.es consultado 12 de agosto de 2010

Incluso productos que procuran combinar todo – ahorro e inversión – en infinidad de variantes, para adaptarse al inversor de cualquier perfil.

ING presenta 'SegurFondo Integral'

Un seguro de Vida diseñado especialmente para satisfacer las necesidades de los ciudadanos mediante la combinación de inversión y distintas modalidades de protección. Permite la inversión a medio y largo plazo con el objetivo de crear un capital para atender necesidades futuras y ofrece una serie de coberturas que garantizan la seguridad de la familia en caso de invalidez y fallecimiento. "El vehículo ideal de Proyecto de Inversión Blindado". Dispone de 13 opciones de inversión y permite todos los cambios de fondos que desee el cliente, siendo los 12 primeros cambios gratuitos cada año, contando en todo momento con el asesoramiento de los profesionales de la aseguradora. Además, ofrece tres modalidades de protección (alta, media o básica) destacando, su total flexibilidad, al permitir realizar tanto aportaciones periódicas para invertir de forma cómoda

y continua como extraordinarias para incrementar el capital en cualquier momento. También contempla que, en caso de que el contratante necesite dejar de pagar temporalmente el seguro de Vida, cuente con la tranquilidad de que su dinero invertido sigue trabajando y pueda reanudar el pago cuando su situación económica mejore.

Fuente: **BDS**, 02 de julio de 2010

Finalmente, el caso de **DEPENDENCIA**, que aun con la ley aprobada, sigue en fase embrionaria. Aunque, como se ha visto, el contexto actual le adjudica un futuro prometedor.

"Los seguros de Dependencia son un objeto de museo en España"

(...)se habló de Dependencia y el rol de la industria aseguradora en este campo. Josep Santacreu, consejero delegado de DKV SEGUROS, fue claro al afirmar que no se ha cumplido uno de los objetivos teóricos de la Ley de Dependencia, como era el desarrollo por el sector asegurador, ya que "la ley tiene un enfoque pro-público, que ha calado en la sociedad". "En este momento los seguros de Dependencia son un objeto de museo en España, porque no están en la calle", afirmó Santacreu, que hizo hincapié en que el sector va a tender a la "hiperespecialización" de las compañías y a una mayor colaboración entre el sector público y el privado.

Fuente: 2ª jornada del I Foro Internacional del Seguro-Forinvest, Valencia 2009

www.inese.es, consultado en 12 de agosto de 2010

A pesar de esta controversia, el esfuerzo innovador no desiste y continúa buscando alternativas, como el siguiente ejemplo de un caso reciente:

'SEGURO DE DEPENDENCIA PRIMA UNIFORME'

*Con el que **AEGON** "diversifica su oferta de seguros ante posibles situaciones de dependencia, lanzando, adicionalmente a la ya existente, una nueva solución aseguradora a través de un producto de prima uniforme". (...) permite al cliente elegir en el momento de la contratación el período en que quiere pagar las primas. Puede optar por hacerlo entre 2 y 10 años, además de fraccionarla en pagos mensuales, trimestrales y anuales. También decide el importe de la prestación que recibirá, desde 500 hasta 2.500 euros de renta vitalicia mensual.*

Perfil del cliente: *Persona conservadora con propensión a la seguridad y preocupada por la dependencia. Con altos ingresos. Adecuado para edades comprendidas entre 55 y 69 años, pero con posibilidad de cualquier edad.*

Ventajas fiscales *(incluso después de la jubilación). la deducción en los Rendimientos del Trabajo y Actividades Económicas del 100% de la aportación que se realice anualmente, y esta deducción se podrá obtener tanto hasta la jubilación como después, una vez en pasivo. Además si en un año fiscal no puede deducirse toda la aportación, el exceso podrá hacerlo durante los 5 ejercicios siguientes.*

Cobertura adicional: *Servicios de asesoramiento médico para el asegurado, su cónyuge e hijos menores de 23 años.*

Fuente: **INESE** 01/02/2010, www.inese.es, consultado en 23 de agosto de 2010

5.3. ¿cómo? medios

Conseguido el sólido fundamento que ofrece el **conocimiento**, este deberá continuar alimentando la relación entre la empresa y el cliente durante todo el ciclo de vida de la misma, a través de todos los modos de comunicación existente, debiendo preservar la misma de cualquier impacto no deseado por parte de los agentes del entorno, la feroz competencia e, incluso, cualquier atisbo de relajación o desatención interna de la estrategia marcada.

Para ello, será fundamental prestar máxima atención a la **colaboración** entre la aseguradora y su cliente. Una atención que, primero que nada, debe arraigar en la esencia y valores de la empresa, es decir, debe asegurarse que en todos los estamentos de la entidad se respira el compromiso con la estrategia de orientación hacia los clientes. Esa cultura será determinante a la hora de consolidar los argumentos que fundamentan dicha estrategia, de tal modo que su impronta consiga impregnar todos los procesos a lo largo de la cadena de generación de valor en toda su extensión.

Solo así, se logrará que cale el mensaje de colaboración con el cliente que pueda asegurar que la **retención** del mismo, sea gestionada mediante un estudio y un cuidado de todos los aspectos de la relación.

En base a dicho análisis y seguimiento podrán encontrarse los factores que motivan que el estado vital de la relación sea uno u otro. Dado que en la actividad aseguradora, tradicionalmente el contacto con el cliente es limitado, la exigencia de una actitud **proactiva** hacia dicho estudio y seguimiento será mayor.

Con una adecuada combinación de los datos y referencias obtenidas en cada una de las etapas del mencionado ciclo vital, podrán desarrollarse modelos descriptivos sobre las intenciones de los clientes – permanencia o fuga – que sirvan de herramienta de apoyo a la actividad comercial para conocer mejor a los clientes con que colaboran y poder realizar labor de retención **predictiva**. Identificando, partir de los resultados obtenidos, los argumentos y motivaciones que condicionan la intención de abandono de un modo más preciso; planteándose la oportunidad de mantener o no a un cliente en base a su potencial de rentabilidad, ofreciéndole en su caso una oferta más atractiva y en la línea de sus verdaderas necesidades.

En definitiva, una retención fundamentada en decisiones coherentes con la estrategia de orientación al cliente, dirigiendo las ofertas adecuadas, en el preciso ‘momento de la verdad’, a través del canal apropiado y enfocada al asegurado oportuno. Se alcanzará así un resultado positivo, rentable, que habrá estado fundamentado en una estrategia de retención **diferenciada**, que colocará a la aseguradora en clara ventaja competitiva de cara a la captación de más clientes, respecto al resto de entidades presentes en el mercado.

MULTICANAL

Se ha hablado de la relevancia de desarrollar productos y servicios a la medida del cliente. Pues bien, para proporcionar una experiencia integral centrada en

este, las empresas deberán, también, considerar el canal de distribución como parte del producto asegurador. Es decir, las aseguradoras deberán tener en cuenta toda la red de comunicación, distribuidores, minoristas y agentes, intentando incidir en todas las redes que puedan impactar en el ciclo de vida de las relaciones entre la empresa y el cliente. En otras palabras, potenciar la cadena generación de valor al completo, bajo una perspectiva global de la organización en todos sus departamentos.

En el contexto actual, dentro de un mercado maduro de extrema competencia, las entidades deberán contactar y mantener la relación con sus clientes a través de un mayor número de canales surgidos del aumento de la conectividad posibilitada por el elevado grado de desarrollo tecnológico alcanzado. Ello ha supuesto, en general, un incremento en los costes, tanto por la diversidad de oferta, como por la exigencia en los servicios, e incluso por la propia adaptación de la empresa que ha obligado a las ejecutivas a redimensionar sus capacidades y a plantearse alternativas estratégicas con el fin de poder garantizar esa experiencia única tan demandada.

La selección del canal no atiende – como en todos los aspectos que tienen que ver con la relación con el cliente, discutidos hasta el momento – a reglas fijas. Con la correspondiente influencia del entorno, dicha selección dependerá de las características de la empresa (en función de sus capacidades de acceder a más o menos medios según su fortaleza económica le permita afrontar los costes asociados a los mismos); y del propio cliente, quien también marcará las pautas de comunicación, seleccionando el canal con que prefiera que la empresa se acerque hasta él, o el modo más o menos directo de hacerlo. Hay que recordar que, ante todo, se trata de una *colaboración* que, fundamentada en un *conocimiento* mutuo, permitirá a empresa y cliente alcanzar el estado de *confianza* en el que ambos obtendrán el valor que están buscando. Efectivamente, la base del éxito en la relación, estará en un conocimiento mutuo profundo, que ofrezca una perspectiva total de la misma, y que se articule a través de una combinación de medios perfectamente equilibrada. Como se verá a continuación, la opera de la relación entre entidad y cliente, requerirá una dirección tal que, siguiendo la partitura estratégica, sea capaz de orquestar a sus músicos – o fuerza de ventas – que, apoyados en una flamante batuta tecnológica, hagan de dicha relación una innovadora y excelente sinfonía que suene perfectamente armónica, a través de todos los canales, a una distinguida y exigente audiencia de asegurados.

5.3.1 Recursos: personas y tecnología

La "necesaria" orientación al cliente es, en palabras de Fernando Losada, subdirector general del Canal Tradicional de GROUPAMA SEGUROS, "la que determina que nuestra política comercial esté basada estratégicamente en un modelo de distribución multicanal". "Nuestra compañía adopta la multicanalidad como consecuencia tanto de la necesidad de adaptarnos al entorno como, en particular, de la obligación de facilitar al cliente la elección de las vías más adecuadas para satisfacer sus necesidades", afirma en entrevista en Actualidad Aseguradora. No obstante,

matiza, "esto es compatible con el hecho de que la Mediación, para nosotros, es y seguirá siendo una prioridad".

Fuente: **Redacción** 10/08/2010, www.inese.es, consultado en 12 de agosto de 2010

Acaba de tratarse la importancia del concepto de integración y sincronización multicanal como palanca para mejorar la percepción de los clientes sobre los servicios y potenciar su fidelidad. Ahora se verá cómo el adecuado desarrollo de dicha estrategia se fundamentará en el aprovechamiento de los recursos humanos y tecnológicos con que debe contar toda compañía que quiera alcanzar el liderazgo. La combinación de ambos potenciará el resultado. Además, se verá como la innovación en la gestión de dichos recursos será básica para la consecución de dicho objetivo.

MEDIACIÓN

La opinión generalizada en el sector es que la fuerza de ventas sigue teniendo un rol fundamental en la atención al cliente, con quien tienen oportunidad de contactar de modo directo y por ello ser, en muchos casos, la principal fuente de experiencia en la relación entre la aseguradora y el cliente (se comentó ya en el capítulo 4 el caso de los corredores que, en un exceso de celo, podían llegar a provocar un efecto de eclipse en la relación, lo cual representaría una amenaza a mitigar por las entidades).

En cualquier caso, esta estrecha relación con el cliente puede ser fuente de valiosa información en ambas direcciones – tanto para la compañía como para el asegurado – y, por lo tanto, constituye una razón de peso para prestar atención a la formación de dichos profesionales de la venta. Su privilegiada situación es estratégica de cara a mantener la cartera y optar a incrementarla. Al fin y al cabo, se trata de su negocio también. Por lo tanto, la compañía deberá analizar su desempeño, identificar a los agentes con cartera más valiosa y hacer de los mismos los mejores en la prospección de la compañía. Más aún, en los tiempos que corren, hay que fomentar en ellos no solo la colocación del producto, sino también el asesoramiento, para que tengan argumentos de permanencia para sus clientes.

En definitiva, una adecuada segmentación de agentes será necesaria, con el objeto de lograr también su fidelidad que, sin duda, resultará muy beneficiosa, como apunta Enrique Camargo, al final de la siguiente reseña:

Jornada 'Recursos Humanos: gestión, fidelización y desarrollo'

Las personas son el verdadero valor del sector asegurador

Susana Pérez, directora de INESE, señaló que el sector asegurador se encuentra ante un año complejo, en el que se empieza a vaticinar un agotamiento de algunos ramos. "Ante este panorama el talento en las organizaciones juega un papel decisivo".

Jordi Puente, presidente de COJEBRO, habló del desarrollo del talento. Afirmó que éste debe producirse en todos los niveles, tanto en el plano personal como profesional, empresarial, económico, social y cultural.

Ramón del Caz, director general de RRHH, "en AXA tenemos una estrategia de multicanalidad, por lo que hemos de ajustar nuestra gestión a cada

uno de los equipos comerciales. El rol del comercial pasa por una gestión diferenciada y distinta”

Enrique Camargo, responsable del Canal de Negocio de FIATC, aludió a la atracción del talento. A su juicio, fidelizar agentes implica crear una red fiel a la marca y al producto de forma continua o periódica. “La fidelización de agentes exclusivos –comentó– se basa en convertir cada incorporación en el inicio de la siguiente”.

Fuente: **INESE** 05/03/2010, www.inese.es, consultado en 12 de agosto de 2010

Fidelidad que se debe lograr ofreciéndoles ayuda – tecnológica y formativa – para que se sientan aún más involucrados en el mantenimiento de la relación con el cliente, al que deberán poder asesorar, por ejemplo, para que puedan entender con mayor facilidad los productos de Vida, el porqué invertir en un momento u otro, cómo utilizar el instrumento financiero adecuado en cada caso, quizás pudiéndoselo mostrar visualmente en una web, etc. Todo ello encaminado a orientar la decisión del cliente de modo que se mitigue cualquier riesgo de abandono.

Debe proporcionarse a los agentes las herramientas y recursos necesarios para seguir satisfaciendo las necesidades de su clientela actual y garantizar la conservación de los contratos de seguros. Por ejemplo, los agentes deben recibir formación para ayudar a los clientes temporalmente en paro con calendarios de pago flexibles.

Colaborar con los agentes en la generación de contactos procedentes de redes sociales en Internet (como LinkedIn y Facebook), y ejecutar programas de marketing digital más inteligentes.

Continuar contratando y formando a nuevos agentes, a medida que se retiran del mercado los agentes más expertos.

Fuente: **AETIC** y **Accenture**, *Innovación 2.0 en las empresas del sector de las TICs: el cliente en el centro de la ecuación de futuro*. Informe 2010

Un estudio publicado por el Centro de Alto Rendimiento de Accenture (CAR)

Las compañías están en general de acuerdo en continuar esta línea de trabajo. La apuesta es decidida y se van a lanzar de lleno a ello. Como comenta Jordi Pagès, director de Agentes de Europa Occidental de Zurich «*el gasto en seguros en España supone la mitad de la media europea y las pólizas de pensiones y vida pueden dar un salto cuantitativo*», extraído del siguiente artículo:

Zurich apuesta fuerte por el canal de agentes, no sólo a nivel de grupo, sino también en España, donde el interés es “máximo” y “con un claro objetivo de crecer en esta red para los próximos años”. Así lo adelanta Jordi Pagès, director de Agentes de Europa Occidental de Zurich, en entrevista publicada en el último número de ‘Actualidad Aseguradora Mediación’. Este interés se materializa en “soluciones diferenciadas” para este canal y en campañas globales de marca que “refuerzan el papel del asesor y dirigen a nuestros clientes a buscar el consejo de un mediador”, detalla.

Fuente: **Redacción** 04/05/2010, www.inese.es, consultado en 12 de agosto de 2010

(...) en el artículo 'Las aseguradoras amplían sus plantillas para captar pensiones'

Zurich tiene en marcha uno de los programas de reclutamiento más ambiciosos. Su objetivo es atraer a 1.000 autónomos en cinco años para que formen parte de su red actual de 1.500 agentes. El grupo destinará 20 millones a apoyar a los autónomos durante los primeros meses como agentes, hasta que consigan un nivel de ingresos mínimo.

Mapfre abrirá en Catalunya 123 oficinas hasta el 2013, para las que está formando a 150 agentes. El plan cuenta con un presupuesto de 2 millones y prevé una primera fase de 300 horas de formación y otra de trabajo tutelado en alguna oficina.

Axa, el objetivo para este año es ampliar su plantilla con 400 agentes y abrir 30 oficinas, que se sumarán a las más de 1.000 actuales. Al igual que otras compañías, Axa utiliza Infojobs para buscar agentes. Allí tiene publicadas más de 30 ofertas.

Fuente: **el Periodico.com**, 9 de agosto de 2010

Una apuesta así de pujante, debe contener en sus fundamentos una clara intención de apoyar a semejante grupo humano recién incorporado si se quiere evitar un impacto negativo en la calidad de la atención al cliente y, por tanto, empujar al mismo, sin pretenderlo, al abandono de la compañía.

Como ya se comentó durante las clases del máster (consúltese DMK25, slide4), apenas un tercio de los mediadores confirmaban sentirse bien posicionados para explotar el potencial de sus clientes. Y casi dos tercios de ellos opinaban que podrían conseguir potenciar el rendimiento de su cartera de clientes si tuvieran mejores herramientas y datos.

Hoy en día las compañías ya utilizan aplicaciones que permiten comunicación al exterior con sus mediadores. A modo de ejemplo:

MPM Software ha comunicado que está disponible de forma gratuita la primera versión del 'Módulo de Producción y Contratación Zurich' para todos los mediadores usuarios de la herramienta Visual SEG que operen con la compañía. Especifica que consiste en un conjunto de soluciones de integración de información "especialmente desarrollado y diseñado para el intercambio de datos entre la compañía y sus mediadores y que conectar de forma transparente el sistema de gestión del corredor con el de la compañía adaptándose a su operativa".

Fuente: **BDS**, 26 de julio de 2010

Con un buen soporte de CRM, lograrán optimizar los resultados de una adecuada segmentación de su cartera, pudiendo focalizar su agenda comercial y las campañas en aquellos clientes que aporten mayor valor. Estos deberán recibir el mejor asesoramiento posible para que las posibilidades de rendimiento (por repetición, venta cruzada, prospección) se multipliquen. Analizar los resultados de la acción comercial en todas sus formas (contactos, promociones, campañas, gestión de quejas) será posible gracias al apoyo de software, apli-

caciones y plataformas de gestión de datos como se verá en el siguiente apartado sobre *cloud computing*. Las oportunidades para los mediadores se multiplican con el desarrollo y aprovechamiento de esta tecnología. En el siguiente artículo, se advierte, por ejemplo, de que mantener la fidelidad de los jóvenes hoy en día no es sencillo, pero el uso de la tecnología ofrece una ayuda que no se debe rechazar:

Las entidades financieras tienen una gran oportunidad para llegar hasta sus clientes de 18 a 30 años – la Generación Y – si empiezan a atender a dicho segmento con asesoramiento financiero on-line, alertas de texto y videoconferencia.

'Hay una sed de asesoramiento en este grupo, y no lo están recibiendo hoy'

1. Jóvenes de la generación Y están abiertos a la asistencia automatizada, especialmente a través de dispositivos móviles. El 40% de ellos utilizan algún tipo de herramienta de administración financiera personal, para: la gestión de gastos, el asesoramiento reducción de la deuda y la maximización de los ahorros a largo plazo.

2. Ese 40% de la generación Y está interesado en la interacción con un asesor a través de videoconferencias. Aunque, para operaciones complejas, como la mayoría de las decisiones de inversión de cartera, la sucursal bancaria que sería su canal preferido.

3. Estos jóvenes están interesados en el asesoramiento virtual a través de comunidades y foros on-line.

Fuente: Penny Crosman 'Fountain of Youth', www.insurancetech.com, sept. 2010

TECNOLOGÍA como instrumento para alinear oferta y demanda

Se han hecho muchas referencias a lo largo del estudio acerca de las posibilidades que la tecnología ofrece de incrementar el grado de satisfacción de los clientes y llegar a facilitarles una experiencia diferencial, individualizada, única. La necesidad de adaptar la oferta al cliente en un contexto globalizado de libre comercio, que se desarrolla sobre una infraestructura de tecnología digital, conllevará un elevado grado de complejidad en su solución.

Exigirá, por tanto, el desarrollo de una estrategia de **colaboración** que, mediante la interacción de clientes y empresas, deberá fomentar el aprovechamiento de sinergias en el desarrollo de productos y servicios adecuados al nuevo tipo de demanda, la optimización de los procesos de negocio y la adaptación a nuevos modelos de comercialización. Deberá, por un lado, lograrse un máximo aprovechamiento de todos los datos disponibles, para una obtener una segmentación excelente. Por otro, profundizar en lo posible en el contacto con los clientes, para fomentar al máximo las oportunidades de repetición, cruce y prospección de las ventas. Ambos objetivos serán viables a través de la aplicación de la innovación y el uso de la tecnología que, en estos momentos, está focaliza en conseguir la interconexión de los sistemas y la lógica de CRM con toda la gama de aparatos y dispositivos (incluyendo móviles); para que trabajando a través de la red, se pueda proporcionar al cliente (sin necesidad de ser

experto) una experiencia tal que selle su **confianza** en la relación con la compañía.

El *cloud computing* está pensado para hacer posible que las empresas, al utilizarlo, puedan competir con éxito en este empeño. Es una tecnología que, por su naturaleza modular y de uso configurable y adaptable, permite una implementación rápida. Proporcionando, además una buena posibilidad para reducir costes operativos, al permitir traspasar muchas funciones a operadores externos, reduciendo así los costes de IT propios. De hecho, facilita enormemente el proceso de adquisición de las soluciones, con un requerimiento de inversión de capital al inicio relativamente pequeño. Estas soluciones suelen comercializarse en el modo de pago por uso, permitiendo una mayor flexibilidad en la gestión de los contratos de servicio.

Como se adelantó ya en la introducción ha sido rápidamente asumida por las empresas como instrumento estratégico de crecimiento. Eso a pesar de haber tenido que superar un temor fundamental en los usuarios, como es el extremo rigor que debe observarse en la gestión de la información para preservar la seguridad y confidencialidad de la información. Aunque hoy en día con la expansión del comercio por internet, se demuestra que el recelo inicial está siendo superado y cada vez más clientes tienen menor reparo al dar los datos de, por ejemplo, su tarjeta de crédito, a un operador virtual.

Este, entre otros motivos, vendría a dar explicación sobre el porqué la adopción de cloud computing en sectores financieros está aún en sus primeras etapas, aunque las oportunidades de explotación que ofrece harán que su difusión sea extraordinariamente rápida también en seguros.

La experiencia adquirida hasta la fecha demuestra que entre los factores clave del cloud computing para la gestión de la actividad aseguradora se incluye la posibilidad de:

- *Reducir costes, tanto de propiedad como de explotación.*
- *Unificar los datos del cliente, fomentando las estrategias orientadas al cliente*
- *Captar con mayor eficacia nuevos negocios y clientes a través de nuevos modelos de distribución*
- *Manejar los picos de demanda con mayor facilidad y a menor coste*
- *Acelerar la comercialización de nuevos productos y servicios generando nuevas oportunidades de negocio*
- *Propulsar la difusión de un modelo de gestión orientado al servicio y la innovación a la hora de diseñar los sistemas*
- *Mejor gestión de las relaciones con los intermediarios*
- *Maximizar las renovaciones de los clientes*
- *Soportar la integración con sistemas externos (agencias, mediadores, asistencia, etc.)*

Fuente: **'How Cloud Computing will Transform Insurance'**

Using Cloud to help drive future high performance in the insurance industry.
An Accenture point of view. 2010 (*)

(*) Traducido al castellano por el autor del presente estudio.

VISUALIZACIÓN de datos

La relevancia de la información obtenida del análisis de los datos sobre los clientes; que permite optimizar la relación con los mismos a través de un mayor conocimiento de su comportamiento, valores y necesidades (segmentación); y potenciarla a través de estrategias de repetición, cruce y prospección de ventas (que se verán en el siguiente apartado) basadas en el uso de tecnologías de movilidad; ha encontrado un nuevo campo de desarrollo y mejora de la mano del desarrollo tecnológico en la visualización.

La tendencia del mercado indica que, cada vez más, las empresas utilizarán herramientas y sistemas de control de gestión visuales con los que poder realizar explicativas representaciones gráficas de, por ejemplo, la ubicación geográfica de los clientes, la evolución de sus volúmenes en los mercados de dichas zonas geográficas, la comparación con los movimientos de su competencia, la evolución de su rendimiento operativo, o el éxito de sus inversiones. De este modo verán facilitada su gestión a la hora de tomar decisiones, por tener un mejor entendimiento de la información, en comparación con la visión más fragmentada con que deben analizar ahora los mercados para resolver sus problemas y encontrar sus oportunidades.

'Las empresas de servicios financieros pueden aprovechar las herramientas de visualización de datos para comprender mejor a sus clientes y así tomar decisiones más rentables'

Tres modos en que las herramientas de visualización aportan valor:

- 1. Son eficientes porque nuestros cerebros están mejor preparados para comprender patrones y datos en forma visual*
- 2. Son eficaces porque pueden ayudar a las personas a entender la información desde una nueva perspectiva*
- 3. Permiten compartir opiniones sobre una situación, sentando las bases de la colaboración y la orientación de las acciones para la resolución del problema.*

Fuente: Marik Brockman y Jamie Yoder, Diamond Management & Technology Consultants, 'Visualizing Data for Value', www.insurancetech.com, sept. 2010

No cabe duda de que la posesión de información es un valor que no escapa a las industrias del sector tecnológico. La comercialización del almacenamiento de datos en servidores es un servicio que ha captado la atención de las grandes empresas del sector. Estas, en previsión del acelerado incremento en la demanda de información segura de clientes, que llegará con la difusión de las plataformas, aplicaciones y software orientado a servicios basadas en cloud computing, se han lanzado con un frenesí inusitado a la puja por la adquisición de empresas que ofrecen este tipo de soluciones, a la vista de las exorbitadas ofertas publicadas en el mercado:

HP lanza una oferta rival por 3PAR

La empresa informática se suma a Dell en la puja

La puja por la firma tecnológica 3PAR está lanzada. La última en descartarse ha sido HP, que responde a la oferta presentada días atrás por su rival Dell mejorándola en un 33,3%. En concreto, pone sobre la mesa 1.600 millones de dólares (1.260 millones de euros) por el control de su negocio de gestión de datos.

(...)La firma californiana 3PAR fue fundada en 1999 y ofrece a empresas servicios de almacenamientos de datos en servidores, el conocido como 'cloud'. Sus ingresos el año pasado fueron de 194 millones. Recientemente, otros gigantes de la industria, como IBM y Oracle, protagonizaron compras este negocio virtual.

Fuente: **El País**, 23 de agosto de 2010

Cloud Computing, Visualización, Surface Computing en 3D, se necesitará un tiempo para que estas novedades vayan calando en la cultura de las empresas, sobre todo en las que, tradicionalmente, el enfoque del negocio no haya ido en correspondencia con el de TI. Pero, visto el potencial de los beneficios, ya no habrá discrepancias, negocio y tecnología deberán trabajar de la mano, siguiendo una estrategia única y orientada hacia el cliente.

5.4. Alcance y Frecuencia: Venta Cruzada y Movilidad confianza, ¿cuánto?

Hasta ahora se ha visto como el **conocimiento** mutuo ha permitido mediante el estudio (segmentación) de las características, actitudes y comportamiento de cada uno ha permitido identificar a los buenos miembros de la relación, aquellos que aportan valor a la misma. Identificados estos, el proceso se deberá focalizar en la **colaboración** de los mismos, aprovechando todos los canales para un mejor asesoramiento. Todos estos resultados se han visto potenciados por el adecuado aprovechamiento de la tecnología.

Alcanzado, entonces, el primer estado de **confianza**, este es el momento, de exprimir los positivos resultados obtenidos y rentabilizar al máximo la relación, enriqueciéndola con más conocimiento y más colaboración. Para ello habrá que continuar ampliando su alcance en lo posible – a través de la venta cruzada – y fomentando que ocurra con la mayor frecuencia posible aprovechando, por ejemplo, las oportunidades que se han abierto en los últimos tiempos con el desarrollo y uso masivo de los sistemas móviles.

Si durante esta expansión se llega a alcanzar un estado de confianza tal que los miembros de la relación inicien por si mismo el proceso de prospección, la rentabilidad de dicha relación será elevada a un nivel superior.

Tal y como se ha venido repitiendo durante el estudio, habrá que extremar la precaución de que el esfuerzo de penetración realizado en este proceso expansivo, no sea visto como agresivo por parte de los miembros de la relación, puesto que se iniciará un proceso de erosión no deseado, pudiendo desembocar el mismo en un inesperado aumento de la rotación.

VENTA CRUZADA para incrementar alcance y repetir

El fundamento de esta estrategia resulta obvio, pero su eficacia ha sido demostrada en diversos estudios. La realidad es que no se puede negar que cuanto mejor se conoce a alguien, mayores probabilidades hay de mantener la relación y más fructífera resulta la misma (de otro modo, sin la aportación de valor cesara, el efecto inmediato sería el abandono de la relación ante la ausencia de atractivo en seguir manteniendo la misma).

Como ya se ha reiterado a lo largo del estudio, la reciprocidad que defiende el *modelo de coexistencia*, encuentra uno de sus casos prácticos más evidentes en esta estrategia. Las empresas intentarán ofrecer el máximo número posible de productos y servicios a su cliente, con objeto de rentabilizar al máximo su relación al aumentar los ingresos que obtiene del mismo y, probablemente, poder ajustar sus costes a través del contacto reiterado.

Por su lado, el cliente, lógicamente, exigirá una determinada contraprestación a la fidelidad, *confianza*, depositada en la relación. Y colaborará activamente con la compañía esperando obtener a cambio mejores prestaciones y optimizando sus experiencias (mayor atención, mejores precios, más y mejores oportunidades). Un idilio en toda regla, mientras se cuide la relación y ambas partes sigan encontrando beneficio o rentabilidad en ella.

Los ‘momentos de la verdad’ – en todas sus formas – son oportunidades excelentes para fomentar esta venta cruzada y sacar el máximo partido deberá ser el objetivo de los agentes y personal de la aseguradora. No lo dude, el cliente tampoco va a perder el tiempo, y en cada oportunidad de diálogo abierta elevará un nueva demanda (probablemente justa) para obtener igualmente un mejor aprovechamiento del vínculo establecido con la entidad que satisface sus necesidades en cada momento de modo único.

Se menciona a continuación un ejemplo de uso de la marca que realizó Mutua Madrileña para, a través de una eficaz campaña – ‘*Soy de la MUTUA*’ – lograr potenciar el sentido de pertenencia y reforzar la fidelidad, provocando un drástico incremento de oportunidades de venta cruzada.

Jose María Cantero, Director de marketing de Mutua Madrileña, apuntó en el *V Foro de Marketing y Ventas para Entidades Financieras y Aseguradoras, organizado por tatum*, en marzo de 2009, que el nuevo posicionamiento plasmado a través de “Soy mutualista” captara un 56% más de nuevas pólizas y una fidelidad mucho mayor.

La Mutua ha pasado del *concepto póliza* al *concepto cliente*, que ha supuesto una revolución para la entidad. Ahora hay una visión global del cliente, y no por ramo. Esto ha triplicado la venta cruzada de las llamadas entrantes.

Y quieren ir a una visión no sólo de cliente, sino a una visión de familia dentro del CRM. En Mutua Madrileña añaden otro elemento a considerar: además de al cliente como individuo hay que tener en cuenta su entorno. ‘*Este año hemos lanzado el primer sondeo CRM, en la jerga sectorial de seguros de España con*

una visión familiar y nos hemos dado cuenta de que cuando un miembro del hogar prevé irse, la probabilidad de que los demás se vayan con él es mayor, señala José María Cantero, según aparecía en *Cinco Días* 'Las empresas ponen el foco en la fidelización del cliente' el pasado 28 de junio de 2010.

En Mutua Madrileña buscaban **conocer** en qué eran diferentes realmente, y lo encontraron en el hecho de que son Mutua: el cliente y accionistas son el mismo. Un ejemplo más de la relevancia del carácter de reciprocidad inherente al *modelo de coexistencia*. Efectivamente, si la empresa no hace realidad que su 'yo' cliente se sienta cuidado, el sistema no terminará de funcionar, ya que conseguirá captar clientes, pero no logrará **colaborar** con ellos y, por tanto, no sabrá como retenerlos.

Todo esto se plasmó de forma concreta a través del '*Soy de la Mutua*', que conectó con el cliente de una forma sencilla. Después de esta campaña, el sentido de pertenencia que no tienen los asegurados de otras compañías, sí que tienen los de la Mutua: *Soy de la Mutua*. La conclusión más importante, según apuntaba Cantero, sería que el concepto debe hacerse tangible: *razones para ser* (argumentos concretos para ser de la Mutua), *razones para venir* (compromisos). Por ejemplo, con el elemento de protección de pagos, se construyen los argumentos racionales para convencer al cliente de que ha hecho una buena compra. También conviene tener en cuenta que el precio de las pólizas es relevante para el cliente. Aunque no sólo hay que verlo a corto plazo, sino a largo plazo también. Esto el cliente lo valora. Y, por tanto, refuerza su **confianza**.

MOVILIDAD y REDES en todo momento y lugar

La movilidad, qué duda cabe, es el vehículo perfecto para lograr potenciar los efectos de la venta cruzada. No importa la actividad económica a que se haga referencia. Utilizado del modo adecuado, en su justa medida, lo positivo de su efecto es una verdad repetible, sin rubor, como un mantra. Ahora bien, cualquier mala utilización, tanto por exceso (pudiendo llegar a causar hastío y rechazo), como por defecto (germen del abandono por desinterés) debe ser corregido de inmediato en previsión de contagio y repetición en otros miembros del grupo, multiplicando su efecto de forma desastrosa. En su virtud, inmediata ubicuidad, también reside su defecto.

Hoy en día, la movilidad constituye uno de los pilares fundamentales en la relación con los clientes, y por lo tanto, con la rentabilidad de los negocios. Poder disponer en todo momento y lugar de las ya enormes oportunidades que ofrecía internet (email, web, redes sociales), a través de un dispositivo móvil ha supuesto un cambio radical en las relaciones comerciales, incrementando sus posibilidades y dando al usuario un mayor protagonismo.

Atraer y retener a nuevos clientes y aumentar la eficiencia.

Piense en la posibilidad de crear más opciones "sírvese usted mismo" desde la web para reducir los costes.

Invierta con vistas a mejorar las experiencias del cliente en el uso de servicios on-line y venta multicanal, así como a aprovechar la imparable tendencia de contactar mediante redes sociales en Internet.

Experimente con las tecnologías emergentes (p.ej. teléfonos móviles).

Fuente: **AETIC** y **Accenture**, *Innovación 2.0 en las empresas del sector de las TICs: el cliente en el centro de la ecuación de futuro*. Informe 2010

Un estudio publicado por el Centro de Alto Rendimiento de Accenture (CAR)

TELEMÁTICA

*El nuevo sistema de tarificación que se está implantando tras superar la guerra de precios, que en el caso de algunas compañías llegó a traspasar incluso el criterio técnico exigido por la Dirección General de Seguros frente a posibles quiebras, repercute en las tarifas el ahorro derivado de la nueva gestión y administración de las compañías, según ha explicado Elena Betés, directora general del comparador más relevante del mercado, Rastreator. **Una gestión en la que ahora está muy presente el uso de la telemática**, que ahorra desplazamientos; los nuevos canales de distribución (más baratos), como internet, así como un mayor control en el fraude de los talleres y, lo que es más importante, la segmentación de los clientes para tejer trajes a medida.*

Fuente: **Cinco Días**, 28 de junio de 2010

WEB comparadores

El 'busque y compare' más efectivo a un solo click

Los comparadores de pólizas aprovechan los beneficios de la red para ofrecer los mejores precios

En tiempos de dificultades económicas surgen multitud de iniciativas que pretenden fomentar el ahorro en el gasto doméstico. La búsqueda de las ofertas se hace imprescindible y las marcas aprovechan el succulento "caramelo mediático" de la crisis. En el ámbito de los seguros no podía ser de otra forma y, por ello, desde hace algunos años han proliferado los comparadores online, un tipo de plataforma que ahora vive su momento de gloria.

"Los seguros de automóvil se valoran, cada vez más, como simples commodities, por ello han surgido los comparadores enfocados a un tipo de cliente", así es la explicación que la compañía Generali Seguros otorga al éxito de estos productos. Pero a los de coche se le suman también las plataformas que comparan productos de salud y hogar.

Fuente: **Cinco Días**, 28 de junio de 2010

En la misma noticia se dan algunos datos de utilización de este medio en España que, lejos de los hábitos mucho más desarrollados en UK, no dejan de ser interesantes. Así, se comenta en el artículo que son 8.000 las visitas diarias que recibe el comparador Rastreator.com. Realizándose 7.000 tarificaciones cada 24 horas y más de un millón de presupuestos ofrecidos en el primer año de vida en esta web, en la que su dueña habría invertido 7,11 millones de euros en publicidad desde septiembre de 2009.

APLICACIONES MÓVILES

Desarrolladas en diferentes plataformas móviles, permiten dar servicio tanto a los clientes de las aseguradoras (cuenta cliente, cartera de pólizas, apertura de siniestros, fondos) como a los agentes de toda la cadena de valor de la actividad: agentes, mediadores, peritos (peritaje telemático), talleres (reparación e ITV), médicos, hospitales, etc.

Utilizadas en seguros de Auto, Hogar, Asistencia Médica, incluso en Seguros de Vida. Ofrecen a la compañía aseguradora, como se ha comentado, oportunidades de venta cruzada, con el correspondiente aumento potencial de productividad, ahorro de costes productivos (interconecta a toda la cadena de valor) y, aún hoy, posicionamiento como líder tecnológico.

Resulta una excelente herramienta para estrechar los lazos con los clientes quienes ya han empezado a utilizarla superando los iniciales temores (sobre todo de seguridad de datos). Constituye, por tanto, una buena fuente para una mejor segmentación, ya que permite conocer de primera mano el comportamiento del cliente en cualquier momento (24x7) y lugar (GPS). Potenciando la fidelidad y abriendo nuevas oportunidades de captación.

Los asegurados podrán acceder a través de sus terminales móviles a toda clase de servicios y asistencia ofrecida en los portales corporativos de las entidades financieras y aseguradoras como se muestra a continuación:

AXA Contigo de AXA (descripción en iTunes)

Una aplicación con la que podrá enviar la declaración de un siniestro de manera muy sencilla e inmediata, especificando las circunstancias del accidente de la misma manera que lo haría a través de una declaración de parte amistosa. Una herramienta que le permite describir los daños fácilmente y adjuntar fotografías del accidente o comentarios, a través de grabación de notas de voz, que describan el siniestro con todo detalle. También podrá seleccionar el taller AXA Calidad más cercano, además de llamar directamente a teléfonos de emergencia, servicio de asistencia y atención al cliente AXA. Aplicación iPhone "AXA Contigo", tan fácil como mover un dedo.



Gráfico 5. Aplicación para iPhone de AXA Contigo de Axa
Fuente: iTunes, consultado en 26 de julio de 2010

iGenerali es una aplicación que permite a los suscriptores de pólizas de Vida de Generali France acceder a sus contratos y vigilar sus ahorros (descripción en iTunes traducida al español)



Gráfico 6. iGenerali de Generali France, aplicación para iPhone
Fuente: iTunes, consultado en 26 de julio de 2010

iNomineo, una aplicación para iPhone/iPodTouch exclusiva para los socios de Asesores de Patrimonio Independientes (CGPI en francés), corredores y grandes cuentas de Generali. Permite a los clientes acceso 24x7 a la información esencial de forma segura. Completamente gratis, ofrece una amplia gama de servicios móviles. Se puede acceder con nombre de usuario y contraseña para conectarse a la extranet Nomineo (descripción en iTunes traducida al español).



Gráfico 7. iNomineo de Generali France, aplicación para iPhone
Fuente: iTunes, consultado en 26 de julio de 2010

5.5. Comunidad: Sostenibilidad y Responsabilidad Social *confianza, ¿para qué?*

Hasta ahora se ha hablado del significado y las estrategias para lograr el **conocimiento** mutuo, en el cual depositar la base de la relación entre la empresa y el cliente; el desarrollo de ese vínculo a través de una activa **colaboración**; y como, todo ello desembocaría en una **confianza** que daría sentido pleno a la relación de la que, ambos participantes, obtendrían beneficio. Llega, ahora, el punto culminante de esa evolución en la relación empresa cliente, como es la consolidación de la misma en la sociedad.

Quizás, en parte, originado por la intención de mejorar esa imagen no del todo cercana al ciudadano que arrastran las entidades aseguradoras y de mediación – tradicionalmente vistas como complejas, con un producto intangible, de poco contacto, que se produce ‘solo cuando hay problemas’ – pero seguro, también, conscientes del rol que socialmente les corresponde; lo cierto es que las aseguradoras han interiorizado que deben llevar a cabo una estrategia centrada en el cliente, a lo largo de todo el ciclo de vida de su relación con este (y, antes y después de la misma, también).

Una relación que se producirá a través de todo tipo de canales; sincronizando todas las interacciones que ocurren: oferta, servicios, asesoramiento, asistencia, etc. Y que incluirá, también ahora, fomentar su exposición en otros contenidos, quizás no relacionados directamente con su actividad, pero que, por su carácter social, ofrecen una imagen de responsabilidad y coherencia muy apre-

ciada por la sociedad actual, preocupada por el impacto de la crisis en su bienestar y la sostenibilidad.

Las tecnologías e internet han posibilitado la concepción de la relación como un equilibrio de poderes entre las empresas y los clientes. Y en su continuo desarrollo han provocado la entrada de las relaciones en una nueva dimensión: la *Comunidad*.

Las empresas, conscientes del tremendo potencial que se abre y, a la vista de la rapidísima penetración en los usuarios que este tipo de herramientas digitales han experimentado; se han tenido que subir al carro. Y han iniciado la creación de sus propios perfiles virtuales con los cuales establecer esa comunicación abierta con sus clientes. Bien gestionado, los beneficios de este tipo de relación resultan evidentes, **conocimiento** y **colaboración** en grado máximo, fundamentando una **confianza** de total transparencia.

Las bases para la segmentación y para el desarrollo de productos y servicios orientados al cliente se amplían. La repetición y el cruce de ventas multiplican sus oportunidades. Ahora estarán casi 'diseñadas' por los propios clientes, que abierta y claramente pueden expresar sus necesidades en un diálogo bidireccional que puede ocurrir en todo momento (24x7) y desde cualquier lugar.

Los propios clientes, en animado diálogo con la comunidad, pueden elevar el significado de la prospección hasta cotas no imaginables hasta hace bien poco tiempo. Las reglas del comercio están volviendo a escribirse a toda velocidad, el proceso iniciado parece no tener retorno, impulsado por la fuerza de la **co-existencia** de clientes y empresas.

A modo de ejemplo ilustrativo, se mencionan las palabras de Txema Valenzuela, Director de Comunicación Online de BBVA que, en el V Foro Profesional de Marketing para Entidades Financieras y Aseguradoras organizado por tatum, explicaba como la experiencia de su entidad en las redes sociales se inició hace más de 3 años y que, desde entonces ha tenido un progreso imparable, aumentando la presencia de la firma consecutivamente en blogs, LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube – donde se iniciaron para hacer frente a videos no corporativos que impactaban a la imagen de la marca – webs interactivas para compartir información colectiva, wiki ('practicopedia') e, incluso, innovadoras campañas digitales de concienciación ciudadana – <http://www.colaboraconhaiti.com> – que proponía una alternativa que pretendía simplificar el proceso de las micro-recaudaciones. Además, concluía que, más allá del concepto, 2.0 significaba actitud de escucha, de conversación, de atención y en definitiva, de colaboración con el cliente. Relación que deberá ser gestionada por el community manager.

Sin duda, una intervención en la que, de manera experta, supo introducir las claves la presencia en las redes sociales, sus beneficios y sus riesgos.

Los ejemplos, del mundo asegurador, también son variados. Las entidades han sabido captar el mensaje y se están aplicando en aplicar la innovación en sus estrategias de comunicación, explorando en todos los campos el aprovecha-

miento de la era 2.0, y las oportunidades que el comercio socializado ofrece a aquellas que sepan adaptar sus productos y servicios en respuesta a ese diálogo, ahora ya bilateral, con sus asegurados para lograr su fidelidad; y, también, en la medida de lo posible, con sus futuros clientes, explotando plenamente la información disponible en el mercado y la capacidad de prospección de su cartera potenciada por la comunidad.

La variedad de ejemplos ofrece, por ejemplo, desde el uso propiamente dicho de las redes sociales, como en el caso de Sanitas y su perfil de Facebook, desde el cual ofrece consejos nutricionales a sus usuarios e, incluso, una aplicación para que estos puedan conocer su peso ideal, recibir consejo dietético y, además, compartir sus progresos en el 'muro' con otros usuarios (según artículo publicado en el BDS del 20 de julio de 2010). Hasta el despliegue de canales de televisión digital, como en el caso, por ejemplo, de Catalana Occidente inaugurado recientemente en las oficinas del Grupo, con el objetivo de reforzar su estrategia de información y contacto con los diversos públicos que a diario frecuentan dichas oficinas y fortalecer así el vínculo con sus agentes, clientes y público en general (según artículo publicado en el BDS del 7 de julio de 2010).

Estos y otros ejemplos, dan una idea de la relevancia que el rol de reciente creación 'community manager' va a alcanzar en breve.

'Community Manager', un perfil profesional en auge

Mucho más allá de ser un simple término de moda, la irrupción de la figura del 'Community Manager' o 'gestor de comunidad' en la empresa española supone otorgar la importancia que se merece a este nuevo profesional que se encarga crear, gestionar, moderar y dinamizar una comunidad de usuarios en Internet con independencia de la plataforma que empleen. Entre sus principales cometidos, está velar por la reputación online de la marca. El reciente caso de Apple y su iPhone4 o el de Greenpeace, que hizo tambalearse al todopoderoso Nestlé, son dos buenos ejemplos de cómo en las redes sociales podemos dejar escapar buena parte de la reputación de marca que tantos años nos ha costado atesorar.

Fuente: **INESE** 21/08/2010 consultado 23 de agosto de 2010

Un profesional que, como ya se adelantó en el capítulo 3 (3.2 *La batalla por la fidelidad*) al hablar de la agresiva competencia en la actividad aseguradora y la carrera por aumentar y mejorar la visibilidad de las entidades aseguradoras en la red; deberá jugar un rol crucial a la hora de asegurar que las entidades consiguen, efectivamente, por un lado, el máximo aprovechamiento de su presencia en la red en forma de retención y captación de los asegurados de mayor valor.

Pero también, por otro, preservar la buena imagen de la firma en un medio abierto a la opinión de todos los clientes, sean o no de su propia cartera, y de todas las empresas; las cuales, no tendrán objeción en aprovechar al máximo la oportunidad de aventajar a su rival en la carrera por el cliente.

Como se podrá ver en el siguiente cuadro, según información que aparecía publicada en el BDS del pasado 9 de junio de 2010, los community managers deberán controlar variables como:

- *posicionamiento en buscadores y comparadores* (de gran relevancia para los clientes a la hora de escoger el proveedor de su póliza; hay estudios que indican que aparecer en el primer puesto o más allá del tercero, tiene gran significado para el asegurado en el momento de realizar su elección);
- *presencia en redes sociales* (lo cual puede ofrecer indicaciones a los clientes del grado de afinidad que tienen con esa entidad o una de sus marcas, en función de su mayor o menor actividad en la red social y, a la vez, el interés que dicho cliente tenga en el medio);
- *reputación on-line* (que ya se comentó en el capítulo 2 que, en el caso de las aseguradoras, estaba por debajo la de otros tipos de actividades)

Posicionamiento en buscadores	Presencia en redes sociales	Reputación 'on line'
1. MAPFRE (9,86)	1. PELAYO (7,84)	1. MAPFRE (9,40)
2. PELAYO (9,22)	2. MAPFRE (6,78)	2. PELAYO (1,39)
3. MUTUA MADRILEÑA (8,49)	3. MUTUA MADRILEÑA (5,34)	3. DIRECT SEGUROS (0,20)
4. DIRECT SEGUROS (8,22)	4. DIRECT SEGUROS (2,05)	4. MUTUA MADRILEÑA (0,00)

Cuadro 15. Ranking de reputación 'on line' de aseguradoras

Fuente: Estudio 'Influencia de las marcas en la sociedad 2.0' de NCA, mayo 2010

RESPONSABILIDAD social y Sostenibilidad

Se incluyen ahora ejemplos de cómo las compañías aseguradoras han fomentado su exposición en otros contenidos y medios, que – como se anunciaba e la introducción de esta sección – probablemente estén poco o nada relacionados con su actividad regular; pero que, por su carácter eminentemente social, ofrecen una imagen de responsabilidad y coherencia muy apreciada por la sociedad actual, preocupada por el impacto de la crisis en su bienestar y la sostenibilidad.

En cualquier caso, constituyen un ejemplo más de cómo se establece la conexión de las aseguradoras con sus clientes, a lo largo y ancho de todo su espacio común, su entorno, naturalizando la *coexistencia* de ambos.

Por último, asegurando con ello, además, alcanzar a la mayor audiencia posible, multiplicando el efecto del impacto en potenciales nuevos clientes, como se verá, incluso a temprana edad. La innovación no tiene límites.

RESPONSABILIDAD la educación más tradicional...

Valores: Seguridad infantil

NÉCTAR ofrece seguro gratis de un año para niños por nuevas contrataciones

Néctar Seguros recuerda que los accidentes infantiles más habituales son las caídas, por delante de golpes y aplastamientos, lo que produce daños como contusiones y magulladuras, heridas abiertas, torceduras y esguinces. Y especialmente se registran esos accidentes domésticos en los meses de julio (24,96%) y agosto (22,38%). La entidad insiste en la conveniencia de contar con un seguro de Salud y ha lanzado una promoción en la que ofrece el seguro gratuito para los niños si se contrata un seguro de Salud con la compañía antes del 31 de julio. Para niños entre 3 y 14 años, que se den de alta con un progenitor y que el pago de la prima sea semestral o anual.

Fuente: **BDS**, 12 de julio de 2010

Valores: Compromiso

PELAYO regaló casi 10.000 pólizas de accidentes, con cobertura de infarto, para la final del Mundial

A pesar de la emoción del partido, no hubo ninguna incidencia. La entidad subraya además que "ha sido un largo recorrido cargado de ilusión, compromiso y cercanía por ser aseguradora oficial de la selección, y hoy todos nos sentimos realmente orgullosos del éxito. Tras ser aseguradora oficial de la Roja también durante la pasada Eurocopa de 2008, hemos apostado por un equipo con el que se comparten valores como el compromiso, la ilusión y la cercanía".

Fuente: **BDS**, 13 de julio de 2010

Valores: Solidaridad

El 'Xacobeo Solidario del Seguro' comienza a andar

Como avanzamos ayer, hoy comienza la primera de las siete etapas del 'Xacobeo Solidario del Seguro'; patrocinada por ARAG (...)

Como estaba previsto, al final del día Ricardo Lozano, director general de Seguros y Fondos de Pensiones, se unió a la comitiva y hoy compartirá con los participantes la primera etapa.

Mañana, la segunda etapa, patrocinada por la Fundación Seguros Lagun Aro (...). La etapa del lunes, la cuarta, está patrocinada por Fundación Seguros Lagun Aro, UNICA, ADECOSE y REALE.

Fuente: **BDS**, 16 de julio de 2010

RESPONSABILIDAD ...y la educación más innovadora

Captando Futuros Clientes

Humana y MassMutual desarrollan juegos para iPhone con la intención de atraer a potenciales nuevos clientes y educar a los consumidores sobre los productos de seguros.

Marie Politis, vicepresidente adjunta de MassMutual, dice que la empresa considera que los padres descargarán en su iPhone este tipo de juego para sus hijos, debido a su contenido educativo.

Paul Puopolo de Humana, considera la de 'salud y entretenimiento' como un área de crecimiento más entre todas sus divisiones. Dice 'dentro de la estrategia de movilidad, tenemos representados a todos - IT, operaciones, marketing e innovación. Nuestro trabajo consiste en innovar en nuevos productos, servicios y tecnologías - ello nos ayuda a disminuir costes o a aumentar el compromiso de las personas de un modo diferente, más allá del propio negocio de salud.'

Fuente: Nathan Golia, 'Game On', www.insurancetech.com, septiembre 2010



Gráfico 8. Save! The Game de MassMutual, aplicación para iPhone
Fuente: iTunes, consultado en 28 de agosto de 2010

'Emerging Risks Report' en alianza con WWF Reino Unido

RSA analiza los riesgos medioambientales para ayudar a las empresas a reducir su huella ambiental

El objetivo de RSA, con el impulso de WWF Reino Unido, es ayudar a mitigar y gestionar los nuevos riesgos medioambientales, ofreciendo un asesoramiento práctico a las empresas, especialmente las aseguradoras, mediante estos informes donde se abordarán las investigaciones más recientes, examinando los efectos de los cambios normativos y políticos, así como las implicaciones de éstos para el sector asegurador. Asimismo, esta alianza también abordará el impacto indirecto de RSA mediante el análisis de las emisiones de carbono en la cadena del siniestro y de las posibilidades de incorporar los riesgos climáticos a los fondos de inversión y de pensiones para fomentar los comportamientos responsables. A través de este estudio, ambas trabajarán, además, para impulsar planteamientos ecológicos de los efectos indirectos en el sector financiero.

Fuente: **BDS**, 16 de julio de 2010

Torus presume de ser la 1ª aseguradora sin papeles

La aseguradora inglesa Torus presume de ser la primera empresa sin papeles en sus reuniones gracias al iPad. Antes de usar el dispositivo móvil, Torus imprimía unas 1.600 páginas que eran enviadas a los directores de sus sedes en Bermuda, Jersey y Londres, con los consiguientes costes que ahora se ahorra. La compra de los iPad se ha amortizado con una sola reunión.

Fuente: **Carta del Seguro nº 241** newsletter@cartadelseguro.com, 29 de junio de 2010

MUTUA GENERAL DE SEGUROS – EUROMUTUA pone en marcha su campaña 'El papel tiene muchas vidas'

Con este eslogan ha desarrollado diversas iniciativas; por un lado, ha distribuido entre todas sus oficinas pósters informativos, impresos en papel reciclado, sobre el uso racional del papel. También ha diseñado y puesto en marcha un espacio específico en la web del empleado, con información sobre la importancia y la repercusión de esta forma de actuar sobre el medio ambiente y ha incluido una posdata en los e-mails de todos sus empleados, con una reflexión acerca de la conveniencia de limitar al máximo la impresión del contenido de los correos electrónicos.

Fuente: **BDS**, 13 de julio de 2010

RESPONSABILIDAD regulación socialmente responsable

El rol de los mediadores

Van Hulle – jefe de la Unidad de Seguros de la Dirección General de Mercado Interior de la Comisión Europea – expresa que 'estoy contento de la buena cooperación que existe entre el BIPAR y el CEIOPS y espero que continúe. Aunque no siempre compartamos los mismos puntos de vista que el BIPAR, debemos de trabajar juntos. La crisis nos ha mostrado la importancia del seguro. Este es un sector que va a crecer si sabe responder a los retos resultantes de la crisis, por ejemplo proporcionando protección en un mundo cada vez más incierto y lleno de riesgos. Tienen una oportunidad única de participar en este proceso desempeñando el importante papel de intermediarios entre el asegurado, que no entiende de seguros, y el asegurador que a menudo no sabe cómo venderlos. Si hacen esto bien, estarán entre los ganadores'.

Fuente: **BDS**, 30 de julio de 2010

RESPONSABILIDAD inversión socialmente responsable

Los fondos responsables instan a potenciar la inversión a largo plazo

Los expertos defienden la capacidad de la Inversión Socialmente Responsable (ISR) para generar retornos a los clientes y reclaman una legislación que contribuya a dar estabilidad a estos productos.

Mientras una marea negra avanza amenazante sobre la costa estadounidense, las acciones de la petrolera BP se desploman en la bolsa de Nueva York. El hundimiento de una plataforma petrolífera de BP en aguas del Golfo de México el pasado 20 de abril ha supuesto, además de un desastre natural, más de 3.500 millones de dólares en pérdidas y una caída de la cotización superior al 35% para la compañía petrolera.

Los expertos en Inversión Socialmente Responsable (ISR) reunidos por EXPANSIÓN y VidaCaixa para tratar el presente y futuro del sector destacan el caso de BP como paradigma de lo que supone la inversión con criterios responsables. "No se trata de renunciar a retorno financiero para salvar el mundo; tampoco de excluir a los que no son responsables. Lo que nosotros defendemos es que hay cuestiones no financieras que deben ser tomadas en cuenta en las decisiones de inversión, porque tienen efecto a largo plazo en el desarrollo financiero", explica Juan de la Mota, presidente de la Red Pacto Mundial en España.

Fuente: **Expansión**, 26 de julio de 2010

El alumno MDEAF partía con los conocimientos obtenidos en el máster, un título de corredor que le permitiría ejercer la profesión, una idea – crear un proyecto de mediación innovador – y un slogan. El punto de partida era, efectivamente, ilusionante, pero necesitaba llenarlo de argumentos si pretendía llegar a concretarlo. Estaba dispuesto a luchar por ello y estaba trabajando duro en el desarrollo de la estrategia que le debería ayudar a conseguir llevarlo a la práctica. Siguiendo los pasos del proceso de decisión estratégica, se había concentrado en el **conocimiento** del entorno y de los pasos que estaban dando el resto de compañías – sus futuros competidores! En dicho estudio había llegado a la conclusión de que el área de Vida junto a un enfoque sólido e innovador en la mediación podía resultar una buena combinación. Continuó el proceso de decisión iniciado, siguiendo con la definición de sus objetivos estratégicos. Y concluyó que su proyecto podría resultar muy atractivo a un banco o caja, que podría impulsar el inicio de una **colaboración** – ojalá a largo plazo pensaba el alumno MDEAF – con la que ambos se ayudarían a mejorar mutuamente. En dicha relación, se centrarían en ofrecer productos, servicios y asesoramiento financiero, excelentes y diferenciados, al grupo de población que está por debajo de los 40 años (proclives a la innovación tecnológica). Ambos tenían **confianza** en el enfoque propuesto, según el cual, la entidad financiera podría resolver su situación en el mercado, sin dejar de crecer y sin abandonar su actual cartera de asegurados, pero sí dejando a un lado el rol asegurador para centrar sus esfuerzos en la distribución y llegar a ser líder en el sector mediante un proyecto de mediación innovador.

Tras el capítulo 5, el alumno MDEAF, que ha estado investigando sobre estrategias ha centrado su atención en el siguiente artículo:

Innovación en la venta de seguros de Vida

El pasado 15 de octubre GROUPAMA presentó en el marco del Congreso de Expertos Contables una aplicación innovadora – 'Surface Computing mesa 3D' concebida por IntuiLab y destinada al asesoramiento en seguros de vida – que permite, al asesor itinerante (configurada en despliegue móvil) o en agencia, sensibilizar a un cliente sobre la necesidad de adoptar una aproximación de largo alcance (itoda una vida!) sobre la gestión de sus finanzas personales (especialmente sus capacidades de ahorro) con el fin de preparar su jubilación en las mejores condiciones. La mesa 3D constituye una verdadera herramienta de ayuda a la venta para el comercial que crea un ambiente favorable para la entrevista y refuerza sus argumentaciones. Supone una evolución de la relación con el cliente, creando una interacción e implicación con el mismo, convirtiéndose en actor y facilitando el diálogo asesor-cliente en un ambiente de confianza. Promueve una demanda natural a soluciones para la jubilación.

Fuente: Erik Gendre-Ruel, Director de Innovación de Groupama, para Blog de Carlos Biurrun, www.biurrunconsulting.es newsletter nº2, julio de 2010

El propio Erik Gendre-Ruel citaba en el artículo *‘La experiencia nos está permitiendo desarrollar una imagen innovadora de GROUPAMA y de manera especial en el segmento de los jóvenes en medio urbano, vender de una forma más amable y fácil, anticiparnos a las recomendaciones de los competidores, movilizar los mecanismos de prospección de clientes y familiarizar a los comerciales con herramientas innovadoras’*.

Por un lado, al principio, el alumno MDEAF se ha parado un momento, al darse cuenta de que su idea no era tan innovadora como había pensado inicialmente. Pero por otro lado, esa misma circunstancia ha terminado por apuntalar con hechos su confianza en el proyecto. Punto 1. El concepto era definitivamente viable. Y ya tiene una prueba real de su eficacia. Punto 2. Ser innovador no significa únicamente inventar cosas. También uno puede serlo haciendo que las cosas funcionen de un modo más eficiente. No hay que volver a inventar la rueda, hay que ser el mejor haciéndola girar. El objetivo será aprovechar ese conocimiento y tratar de mejorarlo.

Animado por este hecho, se siente con fuerzas y motivación suficiente como para empezar una serie de contactos sobre la lista de entidades financieras que ha definido en base a sus características: involucradas en procesos de fusión – o que hayan mostrado síntomas de necesitarlo; con presencia – aunque sea tímida – en la red, tampoco se trata de cambiar de la noche a la mañana la estrategia de la compañía, pues el mensaje de venta se complicaría; y será incluso mejor si ha realizado campañas de captación últimamente, para poder sacar el máximo partido al argumento del análisis de la cartera y su explotación.

Preparará una presentación moderna y dinámica. No demasiado vanguardista. Ya que prefiere evitar que el mensaje quede eclipsado por la forma y desvíe la atención de los responsables de la entidad; con el peligro añadido de poder ser tachada como de ‘ciencia ficción’ y ser definitivamente ignorada por una audiencia seria. Más en un momento del negocio complejo, como es el de la crisis, en el que serán poco proclives a realizar inversiones si no pueden intuir el atractivo del retorno esperado. Por lo tanto, los argumentos, aunque innovadores, estarán siempre sólidamente fundamentados por experiencias y casos de éxito en el mercado en la actualidad.

En el transcurso de la fase de *conocimiento* ha logrado llegar a identificar y conformar su objetivo: colaborar con una entidad financiera para que el binomio mediación – seguros funcione de modo óptimo, potenciando los resultados de la cadena de generación de valor de la actividad aseguradora en el negocio de vida, centrado en el servicio excelente al segmento de jóvenes por debajo de los 40.

El alumno MDEAF está, por tanto, centrado ahora en el diseño de una estrategia con la que poder captar el interés de una entidad financiera y desarrollarla en conjunto. Se sumerge, entonces, en la preparación de lo que sería la fase de **colaboración** con la entidad.

¿a 'quién'? y ¿'qué'?

Ya había tomado la decisión de que su cliente objetivo sería el asegurado por debajo de los 40 años. Tratará ahora de, en base a las características típicas de la cartera de clientes de las entidades financieras en su lista, aplicar las reglas de **segmentación** y de terminar de perfilar las características propias de la **marca** con la que espera captar el interés de los asegurados.

shhhegueros.com

De entrada, un nombre que designa la actividad – seguros – de manera inequívoca, transparente y directa. Y que termina en *.com*. Para reflejar la apuesta por la innovación y la tecnología, dando una sensación de cercanía a un público joven habituado a internet. Además, en un contexto de estrechez económica como el actual, es un nombre que puede asociarse rápidamente a buena relación calidad precio, también muy interesante para este grupo. Incluye de inicio las letras *shhh*, para hacer referencia a la intención de invocar la atención del potencial cliente; suscitando en el, primero, curiosidad, y por qué no, después, su complicidad. Tratando de fomentar la liga emocional que genera el hecho de congeniar y poder confiar el uno en el otro, para compartir una información personal con seguridad.

A la hora de preparar la planificación de la estrategia de segmentación, se cuestiona a sí mismo cual será la herramienta de CRM que actualmente utilice la compañía. Será una aplicación propia ¿hecha a medida? O quizás, ¿una herramienta estándar del mercado? En su investigación ha podido comprobar que la oferta es variada – incluso se ha topado, por ejemplo, en la red con un *.pdf* que, a modo de comparativa, resume características y precio de hasta 11 distribuidores (*On-premiseCRM_Comparison_Guide.pdf*, www.INSIDECRM.COM). En cualquier caso, será un punto importante, a confirmar tan pronto como sea posible en los primeros contactos con la entidad. El alumno MDEAF es consciente de la potencia de la segmentación como argumento a ser utilizado en su propuesta. El coste de una campaña fundamentada en una buena segmentación puede llegar a ser cero, por el ahorro que implica enfocarla exactamente en las características de la necesidad de los clientes seleccionados como de más valor y a los que se dirigirá en exclusiva. Ya ha estudiado casos de nula rentabilidad de campañas no bien definidas, no soportadas por una segmentación adecuada, y que provocaron un coste innecesario al no poder precisar la correcta dimensión de la muestra (el refranero es implacable, *el que mucho abarca, poco aprieta*).

Durante la realización del ejercicio de preparación, el alumno MDEAF es consciente de que no será posible cerrar el detalle de dicha estrategia de segmentación. Tiene un concepto claro, la eficacia de la misma se va al traste si no se cuenta con el contexto – la situación real – de la compañía. Obviamente, en esta fase no tendrá acceso a los datos de la cartera (entre otras cosas, aún no tiene cerrado el contacto con ninguna entidad). No obstante, lo que sí puede hacer es presentar propuestas de segmentación basadas en datos del mercado, como hizo cuando revisó los datos de previsión de pirámide publicados por el INE. Dependerá del tamaño del cliente, de su penetración geográfica, etc. pero no contando con datos reales, deberá resolver la encrucijada estableciendo unas hipótesis básicas sobre la distribución de cartera tipo, a base de estadísticas publicadas por los organismos oficiales relacionados con la actividad aseguradora y extrapolando en la medida que sea posible los porcentajes de población en cada edad descritos en dicha pirámide.

Con este hándicap en la mente – piensa que la situación debe ser en algún modo similar a cuando una compañía se plantea empezar en el negocio desde cero, pero no es ese el caso que le ocupa – se dispone a describir esa segmentación tipo con la que espera ganarse el apoyo de la entidad que tanto busca.

Parece razonable que, dentro de los dos grandes grupos de población que de modo instintivo pueden localizarse en la población de de menos de 40 años – como son los grupos de 20 a 30 años (empezando la vida laboral) y de 30 a 40 años (pensando en la vivienda y los hijos) – puedan establecerse, además subgrupos en base a su situación laboral y económica (ligada la una a la otra). Ese y no otro, será el principal argumento. Si cuentan, tienen posibilidad de contar, o si, por desempleo, han dejado temporalmente de contar, con una nómina. Que será mayor o menor, por cuenta propia o ajena, pero solvente. Las combinaciones de ahorro e inversión de la argumentación comercial (producto, servicio o asesoramiento financieros) variarán en torno a esos parámetros y serán presentados desde un punto de vista innovador y adecuado a las costumbres del grupo.

Así, dentro del segmento de edad entre los 20 y los 30 años, interesará focalizarse en dos grandes grupos:

Universitarios buscando el primer empleo

- Orientación/asesoramiento sobre búsqueda de trabajo
- Ahorro para empezar a trabajar desplazado a nivel nacional
- Ahorro para empezar a trabajar desplazado en el extranjero
- Orientación/asesoramiento en oportunidades para estudiantes

Empleados

- Ahorro para comprar una vivienda en el futuro
- Ahorro para preparar la futura llegada de los hijos
- Previsión de desempleo
- Ahorro para empezar a pensar en planes

Para ambos grupos, debería intentarse definir unas guías de asesoramiento financiero de sencilla comprensión. De creación propia o, probablemente al inicio sea lo más adecuado, aprovechando las guías de 'finanzas para todos' que publica la CNMV y el Banco de España en la web www.finanzasparatodos.es dentro de su Plan de Educación Financiera.

En cuanto a los productos a ofrecer en este segmento, en general la propuesta realizada por Mutualidad de la Abogacía en su Plan Junior, resume de la tipología de oferta más adecuada para esta edad.

En el caso de que algunos empleados dispongan ya de nóminas algo más abultadas, no habría que desdeñar la posibilidad de proponer algún producto con buena rentabilidad y que permita disponer de los capitales, ya que las circunstancias personales de los jóvenes varían con enorme rapidez cuando están por debajo de los 30.

El alumno MDEAF, se descubre así mismo, detenido en el pensamiento tentador de abrir el abanico de posibilidades para jóvenes a atractivos productos de viajes, autos,... Pero ha sido solo por un momento, y enseguida vuelve a centrarse en el objetivo definido (*zapatero a tus zapatos*, siempre el sabio refranero). Lo que si debe empezar a planificar desde el primer momento es un atractivo formulario de encuesta, de fácil análisis intentando captar la evolución de las necesidades de esos jóvenes, para hacerse con una buena base de datos que le sirva, entonces sí, para plantearse el salto a otros ramos, presentando dicha acción como una respuesta dedicada a la demanda atentamente escuchada de sus estimados clientes.

Dentro del segmento de 30 a 40 años, interesará focalizarse a su vez en otros dos grandes grupos:

Empleados

- Ahorro para los gastos de los hijos
- Ahorro para los gastos de vivienda
- Previsión desempleo
- Planes de Previsión
- Inversión

Desempleados

- Alternativas para mantener los seguros
- Planes ayuda desplazamiento a otras zonas de trabajo
- Orientación y asesoramiento en reciclaje profesional

Como en el caso de los segmentos anteriores, preparar buenos y clarificadores argumentos de asesoramiento financiero. Igualmente aprovechar las orientaciones ya disponibles Como se comentaba con anterioridad en el tema 4, sobre la base del referido estudio de Mapfre (*'El seguro de vida en España: factores que influyen en su progreso'*) debe concienciarse a este grupo de población de la necesidad del seguro de Vida, sobre todo para clases medias y trabajadoras, que son quienes tienen mayores problemas para mantener a los hijos y sufren mayor impacto con la fiscalidad en las crisis.

¿Productos? El alumno MDEAF considera que en este segmento se han enfocado suficientemente ya las entidades aseguradoras. La vasta gama de variantes presentes en el mercado no le permiten realizar otra sugerencia que la de adecuarse de un modo rápido a las necesidades reales de los clientes. La ventaja competitiva que deben buscar las aseguradoras estará en la utilización de los medios. En el cómo **colaborar** con el cliente es donde radica la oportunidad de diferenciarse. Ejemplos como el de Surface Computing van a marcar la pauta de oferta de servicio en este mercado para vida.

¿cómo?

El alumno MDEAF sigue convencido de su planteamiento estratégico y su atractivo para los clientes jóvenes, por su alto contenido de fundamentos tecnológicos; y para los bancos y cajas, por la oportunidad de optimizar su gestión en distribución. Y la siguiente reseña no hace más que reafirmar al alumno MDEAF en sus convicciones:

El estudio también indica que Internet está ganando terreno a los bancos y a los agentes de seguros como canal de preferencia para contratar una póliza (...)

Mientras que la mayoría de los consumidores afirma que había comprado al menos una de sus actuales pólizas a través de un agente (59%) o banco (33%), se anuncia una reducción del 10% en el canal agencial y del 6% en el bancario en los próximos 12 meses.

El 34% de los consumidores reconoce haber comprado al menos una póliza por Internet –a través de sitios web de aseguradoras o de comparadores– y constatan un 9% de incremento la intención de hacerlo durante el próximo año.

Fuente: **AUSBANC** (sobre estudio de mediación de Accenture), 29 de junio de 2010

Definitivamente, el proyecto de mediación innovador ha sido concebido precisamente para eso: ayudar a la mediación a explotar los medios basados en el flujo de información de soluciones en internet.

El alumno MDEAF se muestra convencido de que la propuesta que plantea ayudará a la entidad financiera a mitigar ese 6% de caída.

Sin duda alguna, el proyecto abrazará la tecnología basada en el cloud computing. Sus bajos costes, rapidez de implantación, flexibilidad. Hay que poner a ‘hablar’ a todos los participantes en la cadena de generación de valor, para optimizar los procesos. Fomentando internamente y en los terceros las aplicaciones con filosofía cloud. La base de la estrategia es la orientación al cliente al que se debe servir de modo único y diferenciado. Pero también se le debe escuchar – se trata de una relación, *modelo de coexistencia*, principio de común beneficio – porque el cliente forma parte de la cadena y, como el resto de miembros, debe tomar parte en la conversación.

Y esa conversación debe producirse con tanta frecuencia como sea posible. La referencia en la revista www.insurancetech.com sobre el artículo 'Fountain of Youth' daba señal inequívoca de la tendencia. Los jóvenes están literalmente ávidos por recibir asesoramiento financiero on-line, incluso videoconferencias, para todo tipo de transacciones que tengan que ver con la salud de su economía. Y para los que ya tienen medios para pensar en invertir, 'la mesa 3D se ha mostrado como un descubrimiento para clientes y comerciales y en las simulaciones realizadas como una verdadera herramienta de prospección', apuntaba Gendre-Ruel en www.biurrunconsulting.es.

El asesoramiento y, por qué no – piensa el alumno MDEAF – buscar también en España alternativas como las de MassMutual y sus juegos para captar futuros clientes – quien dice juegos, dice descarga de música, libros, información. El desarrollo de aplicaciones para móviles inteligentes, como parte del cloud tiene un coste de inversión pequeño y ofrece un ROI atractivo. En todo este plan, lo que no tiene aún bien perfilado es el reclutamiento del Community Manager más apropiado pensando en el futuro del proyecto. Justo era ese el tema que estaba investigando en internet cuando le ha llegado un mensaje electrónico que había estado esperando todo este tiempo.

El alumno MDEAF acaba de recibir una invitación de una de las entidades con las que ha contactado y que ha mostrado interés por su planteamiento innovador del tratamiento y explotación de la cartera.

El primer ejecutivo de la compañía se ha mostrado encantado con la propuesta y ya ha empezado a verle infinidad de oportunidades. Sin embargo, su mano derecha y director comercial, ha mostrado cierta reticencia (el alumno MDEAF recuerda las preguntas directas y comprometidas durante la presentación, en relación a la poca eficacia de algunas campañas, cuyo enfoque sería mejorable con una orientación más cercana a las necesidades reales de los clientes) argumentando que la situación económica actual no aconsejaba invertir en este tipo de planteamientos, según el mismo, demasiado analíticos y técnicamente complejos, que no rendirán a corto plazo.

No obstante, el primer ejecutivo, un hombre que de cara a la galería se jacta de tener un agudo instinto para los negocios, siempre ha demostrado también ser inteligente; y sabe en su foro interno que la idea, si bien es buena, necesitará estar igualmente apoyada por su director comercial para poder ser aplicada y desarrollada con éxito.

Así, se le ocurre lanzar una propuesta al alumno MDEAF. Le confiesa que la entidad tiene últimamente algunos problemas en la retención de ciertos clientes tradicionalmente fieles a una gama de productos de bastante éxito hasta el momento. De este modo, cautivado por la idea de la rápida obtención de beneficios aplicando estrategias de coste cero – basadas en el análisis del valor de cartera – cree ser capaz de convencer a su director comercial utilizando dicho argumento. Y propone al alumno MDEAF que, si en los próximos 9 meses, logra obtener un resultado positivo en el intento de reducir la tasa de abandono en dicho grupo de clientes mediante un proyecto de coste reducido de análisis de la cartera, se abrirán las posibilidades al alumbramiento de una relación ya más profunda y duradera.

El alumno MDEAF ha logrado dar el primer paso hacia la consecución de su objetivo. De la relación, iniciada a partir del **conocimiento**, y que ha tenido su desarrollo en la **colaboración** entre el alumno MDEAF y el primer ejecutivo de la entidad financiera, ya ha brotado el primer fruto de **confianza**. El *modelo de coexistencia* afirma que dicho fruto, como la relación, irá creciendo, alimentado por la constante evolución del **conocimiento**, **colaboración** y **confianza** mutuos.

La propuesta está sobre la mesa y ahora toca al alumno MDEAF desarrollar un plan de reducción de la tasa de abandono que, una vez aprobado por la entidad financiera, deberá ejecutarse y comprobar su resultado. El alumno MDEAF ya empieza a visualizar un proyecto en 2 bloques, uno inicial de 9 meses, donde se centrará en el análisis del comportamiento de ese grupo de clientes propuesto por el primer ejecutivo, pero que también aprovechará para sentar las bases de la nueva lógica de relación con el cliente (reglas de CRM y CI) con cuya exposición, el alumno MDEAF espera apuntalar el resultado a buen seguro positivo del bloque 1, y obtener la aprobación para un bloque 2, de objetivos más ambiciosos y mayor recorrido. Pero eso, será comentado en el siguiente capítulo.

6. Implantación: desarrollo y seguimiento

Hasta este momento el estudio ha estado enfocado en la definición de la estrategia más adecuada para alcanzar el objetivo: *asegurar un crecimiento sostenido y rentable a través de la retención y adquisición de clientes*. La empresa deberá tener claro que, llegado este punto, la estrategia que se ha definido tendrá éxito en la medida en que tenga un correcto desarrollo y una adecuada ejecución. De otro modo estará condenada al fracaso.

Para lo cual deberá, además, tener en cuenta la adecuación de la estructura organizativa y los estilos de dirección a los propósitos de dicha estrategia. Teniendo siempre muy presente que, en la mayoría de las ocasiones, los cambios en la estructura comportarán cambios culturales que, solo si son bien gestionados, permitirán el éxito en la adopción de la estrategia.

Una gestión del cambio que no debe ser infravalorada, pues de otro modo, el proceso de construcción de unas capacidades de retención diferenciadoras será estéril. De no lograr un grado de compromiso suficiente en todos los participantes en la cadena de generación de valor, el empuje inicial de la iniciativa se irá deteriorando y no podrá alcanzarse el objetivo de retención establecido. Un compromiso que, además, debe ser duradero en el tiempo, puesto que la naturaleza analítica de las estrategias de retención – normalmente requieren un alto grado de sofisticación – exigirá dedicar el tiempo suficiente para una correcta toma de decisión sobre la mejor selección de los parámetros que mejor puedan definir el comportamiento de la cartera y, por tanto, garantizar la obtención de unos resultados correctos. Resultados estos, que deberán ser, en la medida de lo posible, de interpretación intuitiva y sencilla. De tal modo que puedan compararse entre repetidas iteraciones, con objeto de ir ganando valor en la ejecución de los procesos.

El objetivo será fomentar la ocurrencia de los ‘momentos de la verdad’, de tal modo que estos se produzcan con tanta frecuencia como la experiencia positiva y única de los clientes exija, y surjan de una manera natural a los miembros de la organización. Una correcta incentivación del personal de servicio al cliente, fuerza de ventas y los intermediarios será crítico para el éxito de la iniciativa de retención; que logrará, entonces, calar e integrarse definitivamente en la cultura de la entidad. Esto es, incluso, más importante en el caso de los seguros; donde, como se ha visto, los momentos de interacción con el cliente no eran demasiados y se iniciaban en sensaciones negativas (a partir de un incidente o siniestro) en la mayoría de las ocasiones. Dado que la huella que dejará en el asegurado ese momento de la verdad o siniestro será profunda, para bien o para mal, la gestión excelente de dicha situación (antes, durante y después de que ocurra) será clave a la hora de poder mitigar cualquier probabilidad de fuga del cliente. Probablemente, este sea el único modo de hacer viable la definición de una propuesta de valor consistente y que – fundamentada en una excelente e innovadora estrategia corporativa orientada al cliente – resulte competitiva para lograr la deseada retención de la cartera de asegurados.

El alumno MDEAF inicia presto su cometido. El reto es interesante y le permitirá probar de modo definitivo la valía de su proyecto, ratificando que todo el esfuerzo durante la carrera y el máster han valido la pena.

También es un desafío novedoso, puesto que es la primera vez que va a poner en práctica todas las teorías sobre las que se ha venido informando en relación a la orientación estratégica de las empresas hacia el cliente. Además de su propia experiencia profesional en consultoría y de los conocimientos adquiridos durante el máster, el alumno MDEAF ha podido encontrar en la red innumerables reseñas sobre el tema.

Muy útiles como orientación conceptual, pero no con el nivel de detalle que se requeriría en un proyecto de implantación, al menos, en base a la experiencia en implantaciones que el mismo atesora en su carrera.

Pero esta circunstancia no le arredra, al contrario, le ofrece de nuevo la oportunidad de poder expresarse con libertad y sacar a relucir su lado más innovador. Aunque, en su justa medida. Se repite a sí mismo que no es preciso reinventar la rueda. Y piensa que la resolución de la demanda lanzada por el primer ejecutivo de la entidad, puede perfectamente tener basada su implementación en la adaptación – bajo una perspectiva de innovación y excelencia – a la casuística específica de la retención de clientes, de los principios fundamentales que ha venido aplicando en su experiencia en proyectos la actividad aseguradora.

Básicamente, el alumno MDEAF concibe el proyecto para la definición y puesta en marcha de una solución que satisfaga la demanda sobre retención de cartera lanzada por el primer ejecutivo de la entidad, como un desarrollo en 5 fases, durante los 9 meses de plazo previsto.

Una primera fase – 1er mes – de *toma de requerimientos*, en la que se estudiará la situación actual del problema de abandono.

Una segunda fase – 2º mes – de *diseño funcional* de las soluciones a aplicar para reducir la tasa de rotación.

Una tercera fase – 3er mes – de *diseño técnico y construcción* del modelo que se utilizará para resolver el problema de retención.

Una cuarta fase – 4º y 5º mes – de *prueba piloto*, donde ejecutarán varios ciclos de prueba para verificar con datos la eficacia de la solución propuesta.

Una quinta fase – 6º, 7º y 8º mes – de *lanzamiento* de la campaña y *seguimiento* de sus resultados (que serán presentados el 9º mes).

El alumno MDEAF, consciente de que será recomendable contar con la aprobación y visto bueno del primer ejecutivo de la entidad financiera de este plan, ha concertado con él una reunión para presentarle los detalles del mismo. Ahora trabaja en la preparación de dicho material.

1ª Fase: TOMA DE REQUERIMIENTOS (mes 1º)

1.1. Análisis de la situación actual

Debería averiguar cuál era la realidad de la situación, la tipología de la rotación, su motivación y sus consecuencias.

Básicamente debería distinguir si se trataba de:

- **INACTIVIDAD** (causada por **INDIFERENCIA** ¿?)
Consecuencias:
 - Impedía la oportunidad de repetición, cruce, prospección de ventas
 - Neutralizaba el efecto del multicanal
 - Costes de Reactivación
- **RECHAZO** (causado por **INSATISFACCIÓN** ¿?)
Consecuencias:
 - Imagen negativa
 - Costes de Recuperación

Debería averiguar si la entidad contaba con estudios de comportamiento o satisfacción (encuestas o formularios). Se lo preguntaría al primer ejecutivo en la reunión. Si no los hubiera, sería una de las primeras medidas a anotar.

- evolución del % de satisfacción
- evolución del nivel de compromiso
- evolución del potencial de prospección

En base a esos datos, debería averiguar si estaba ante un problema de retención o ante un problema de compromiso (fidelidad)

RETENCIÓN

Analizaría las causas de la caída

- qué provoca el abandono?
- cuáles son los síntomas o indicadores?
- cómo afecta (a un segmento, a una etapa del ciclo, etc.)

Propondría una primera línea de resolución/mitigación

- reducción proactiva del abandono
- estrategia de recuperación
- captación de nuevos clientes para compensar

FIDELIDAD/COMPROMISO

Analizaría las causas de la caída

- qué provoca la falta de compromiso?
- cuáles son los síntomas o indicadores?
- cómo afecta (a un segmento, a una etapa del ciclo, etc.)

Propondría una primera línea de resolución/mitigación

- alinear la experiencia del cliente y el posicionamiento de la entidad
- estrategia de campañas, programas de fidelidad

1.2. Conclusiones y Recomendaciones preliminares

Comentaría con el primer ejecutivo:

- cuál es su pronóstico de evolución del abandono
- cuáles son los indicadores de abandono encontrados
- cuáles serían los segmentos objetivo
 - sobre los que aplicar el modelo
 - sobre los que medir el progreso
- cómo sería el desarrollo del modelo, que tendría que estar de acuerdo con la operativa de la compañía
 - debería permitir ajustes
 - debería ofrecer resultados basados en casos reales

1.3. Plan Preliminar

ANTES: Definición del proceso de análisis de los datos que se obtendrán según el algoritmo de retención que se establezca

Análisis de campañas actuales:

- deberán identificarse las posibles carencias de las campañas actuales (si están orientadas al segmento correcto, si el tamaño de la muestra es adecuado, si los resultados son significativos,.)
- así como los posibles problemas en la preparación, ejecución y análisis de las mismas --> acciones de mejora necesarias

Diseño del modelo de predicción de abandono

- habrá que diseñar un modelo para analizar el abandono
- habrá que definir las *variables* a utilizar, las *pruebas* a realizar, los *resultados* que se espera obtener sobre la *muestra* seleccionada

DURANTE: Deberán definirse las acciones a realizar en la campaña

- escoger la metodología a seguir
 - establecer la propuesta de valor (objetivos, oferta, ciclos de test, respuesta esperada)
 - seleccionar los motivos de abandono concretos que se pretenden mitigar

DESPUÉS: Establecer el proceso de retención y recuperación a desarrollar en función de los resultados obtenidos.

- definir *qué* se va a realizar (opciones, guías, patrones de comportamiento)
- definir *cómo* se va a realizar proceso de retención y recuperación
- establecer la estrategia según el canal según canal
- seleccionar los indicadores que permitirán hacer el seguimiento

2ª FASE: DISEÑO FUNCIONAL (mes 2º)

2.1 Definición del proceso de retención

Una vez se ha comprendido el problema real de rotación existente, deberá tratarse de establecer:

- plan de *reacción*, para atajar el problema actual y frena la pérdida de cartera en lo posible (analizando las causas y definiendo acciones)
- plan de *prevención*, para promover iniciativas estratégicas encaminadas a la mejora en el servicio, estructurándolas de tal modo que puedan ser aplicadas en todos los momentos de la verdad
- plan de *recuperación* para, utilizando todos los medios (personas y tecnología) disponibles poder iniciar el rescate de la cartera que se considere valiosa

2.2 Establecer el modelo que se utilizará en dicho proceso de retención

Modelo de retención que debe describir herramientas, flujos y algoritmos para poder extraer conclusiones y definir acciones de mitigación.

- definición del *perfil del cliente*: datos personales (relación con la aseguradora), cartera de productos (amplitud y nivel de adaptación que exigirá), perfil económico (poder adquisitivo disponible), perfil de riesgo (ahorro e inversiones), perfil tecnológico (canal de comunicación preferido)
- definición del *modelo predictivo*, en base a los datos anteriores
- definición de los *indicadores*, su peso relativo y el algoritmo que permitirá modelar su evolución y extraer conclusiones de ello.
- definición de reportes, que permitan la monitorización de resultados, identificación de áreas de mejora y toma de decisiones.

La selección de los indicadores a seguir— por tener impacto directo en los resultados del negocio — no será evidente. Habrá que realizar un análisis de los datos de cartera estructurado y excelente.

Y será recomendable involucrar en el proceso de análisis y selección a representantes de cada uno de los pasos de la cadena de generación de valor (desde los agentes hasta los directivos), para asegurar su efectividad.

2.3 Selección de los grupos de clientes

En este caso, el alumno MDEAF recuerda las nociones sobre segmentación obtenidas en el capítulo 5. (5.1 *¿quién? segmentación y marca*).

Básicamente piensa que deberá trabajarse toda la información disponible en base a la experiencia y estadísticas de la propia cartera, el mercado y la que se pueda extraer de internet con el uso de herramientas adecuadas.

Como vio en el capítulo. 5, establecerá una segmentación que permita una clasificación de los clientes homogénea y balanceada, en base a las tres dimensiones: valor, necesidad y comportamiento, identificando los clientes que resultan más valiosos en cada una de ellas.

3ª FASE: DISEÑO TÉCNICO Y CONSTRUCCIÓN (mes 3º)

El alumno MDEAF hace una anotación especial en la documentación sobre el proyecto que está preparando para – durante la entrevista con el primer ejecutivo – poder recordar que tiene que averiguar que herramienta/aplicación de CRM están utilizando en la actualidad. Será clave para saber el nivel de precisión que podrá alcanzar en la modelización de la cartera. Ya que, en esta fase, se diseñará el modelo de predicción en detalle y se construirá. La intención es que el desarrollo técnico sea lo más reducido posible, para optimizar la relación coste/beneficio de este proyecto. Recuerda que va a trabajar en modo ‘quick win’ en este caso, pues el objetivo es poder convencer al director comercial de la valía de estas prácticas a través de la demostración con evidencias de la mitigación de la rotación con un proyecto de corta duración y con un coste 0.

Además, el alumno MDEAF propondrá al primer ejecutivo que, durante esta tercera fase, le asigne a un ayudante para poder colaborar con él en la generación, en paralelo con la construcción, de las condiciones de prueba y el establecimiento del número de ciclos adecuado.

Lo ve positivo de dos maneras. Por un lado, obtendrá ayuda de una persona con conocimiento del negocio, con lo cual enriquecerá el valor de las pruebas que se definan. Y, por otro, empezará a añadir miembros de la organización al ‘barco’, iniciando el proceso de adaptación cultural, clave para el éxito de este tipo de políticas.

4ª FASE: PRUEBA PILOTO (meses 4º y 5º)

El correcto enfoque de esta fase resultará clave para asegurar el éxito de la campaña que se ponga en marcha en real posteriormente.

El alumno MDEAF espera poder seguir en sintonía con el primer ejecutivo y lograr de él, el compromiso de involucrar a más miembros de la organización en la preparación de datos, ejecución y análisis de cada uno de los ciclos de prueba ya definidos para esta fase.

Deben ser capaces de cubrir los segmentos identificados sobre los canales definidos como ideales para ellos. Tras la primera iteración, deberán revisar los resultados obtenidos para ir ajustando la campaña a las características más adecuadas.

En posteriores iteraciones (su número deberá ser identificado durante el diseño del pruebas en base a los datos y herramientas disponibles) los resultados empezarán a ser más precisos. A esas alturas el alumno MDEAF espera poder trabajar a pleno rendimiento con el equipo de comerciales de la casa, para decidir el enfoque de la campaña que se pondrá en marcha en el siguiente trimestre. A buen seguro, deberán definirse una serie de reuniones que trascurren en paralelo a los ciclos de prueba del piloto, para ir perfilando los objetivos y las acciones necesarias para la campaña.

Igualmente es el momento de probar también las herramientas de seguimiento que se utilizarán para analizar los datos reales. Debe asegurarse que los agentes conocen su uso y que los sistemas están preparados para explotar esa información real y producir los reportes previstos, que ayudarán a medir la precisión en real de la campaña, interpretando la necesidad de ajustes en función de la información procesada.

5ª FASE: LANZAMIENTO Y SEGUIMIENTO (meses 6º, 7º y 8º)

Llega el momento de la verdad, el personal y los medios necesarios, según la planificación realiza en la fase anterior en base a las conclusiones obtenidas de los ciclos piloto, ya deben estar listos para actuar.

Una perfecta sincronización entre los miembros de los equipos de los diferentes canales involucrados en la campaña incrementará los beneficios que se puedan obtener de la misma, al optimizar los costes de coordinación y seguimiento, además de asegurar la consistencia en el mensaje, potenciando la capacidad de ofrecer un mejor servicio.

La información captada será mucha, pero durante el proyecto se habrán definido los reportes adecuados.

El alumno MDEAF está pensando que será clave la adaptación de los reportes para asegurar que se estandarizan de modo que contengan una estructura adecuada para información centrada en el cliente. Es otro punto que se ha anotado para averiguar durante la reunión con el primer ejecutivo, obtener ejemplos de reportes actuales, puesto que es probable, sobre todo si son algo antiguos, que aún estén en formato orientado a producto. Será necesario verificarlo durante la fase de toma de requerimientos y adaptarlos, en su caso, durante el fase de diseño funcional.

La información recabada durante la campaña, deberá estar disponible, además, en la medida de lo posible, en reportes de contenido gráfico, más en línea con el concepto de visualización de la información que se vio en el capítulo anterior (5.3.1. *Recursos: personas y tecnología*). Mucho más comprensibles e intuitivos a la hora de procesar su contenido y extraer conclusiones.

Deberán ser reportes incluyendo información estructura por canal, y que mostrando la información relativa a los indicadores definidos en la fase 2.2 del proyecto, relativos

Finalmente, el alumno MDEAF piensa proponer al primer ejecutivo de la entidad que esta información obtenida en estos 9 meses, sienta las bases para el bloque 2. Un proyecto, ya más ambicioso en su alcance, que requerirá previamente el desarrollo de un sólido business case que justifique una mayor inversión, para focalizarse ya en aquellas campañas identificadas como más lucrativas. Exigirá entonces mayor automatización, probablemente adaptaciones en los sistemas y, a buen seguro, involucrará a más personal, por lo que también habrá que prever un buen programa de incentivos.

La verdad es que tras esbozar el proyecto de 9 meses, el alumno MDEAF se muestra muy animado, casi eufórico, convencido de poder conectar definitivamente con los responsables de la entidad financiera y a medio plazo poner en práctica su idea original de desarrollar un proyecto de innovador de mediación ¿lo conseguirá? bueno...habrá que prestar atención a los rankings de ICEA en los próximos años para ver la posición que ocupa ***shhhegueros.com***

7. Conclusiones

Estimada entidad financiera,

Por la presente, me dirijo a usted para compartir mis conclusiones sobre el hecho que apunta a que la rentabilidad de una entidad está altamente asociada a la capacidad de la misma de retener a sus clientes (obviamente, primero habrá tenido que atraerlos). Y a continuación, me permito resumirle una lista de recomendaciones encaminadas a conseguir que la relación de la empresa con su cliente se perpetúe en el tiempo de modo que confiera a la entidad el disfrute de un crecimiento rentable duradero; que será de tamaño proporcional al valor percibido por el cliente en dicha relación y que justifica el hecho de que decida permanecer fiel a la misma.

1) **Oriéntese al cliente**

Solo una estrategia que coloque al cliente en el centro de su objetivo, logrará mantenerlo en su cartera. Eso sí, no bastará con que la estrategia quede aplicada a un determinado departamento. Toda la estructura de la organización debe redefinirse para adaptarse a ello. No tema al cambio. Tampoco lo desprecie. Un cambio en la cultura siempre conlleva un tiempo de adaptación. En cualquier caso, defina su estructura corporativa de tal modo que le permita, por un lado, medir su rendimiento; por otro, la supervisión; y, además, ser transparente. Todo ello, directamente vinculado con su capacidad de gestionar las experiencias del cliente. De la misma forma, convendrá que su personal sea incentivado para animarle a proporcionar a los clientes experiencias positivas.

2) **Naturalice la *coexistencia***

La realidad es que usted, estimada entidad financiera, y sus clientes existen y comparten – coexisten – en un mismo entorno y la relación que mantienen es tan dependiente de uno como de otro. Por lo tanto, para lograr prolongar la relación que ambos mantienen el mayor tiempo posible deberán, primero que nada, conocerse perfectamente; y, después, ser capaces de colaborar juntos. Para, de este modo, llegar finalmente, a confiar el uno en el otro. Su relación será tan duradera como fuerte sea el vínculo que establezcan entre sí, y lo cuiden de manera constante, para adaptarlo a las nuevas necesidades.

Un sólido conocimiento le permitirá estar al tanto de las características de la experiencia que el cliente valora y que pueden hacerle permanecer junto a usted (o atraerle, como nuevo miembro a la relación).

Ese conocimiento, le abrirá, además, las puertas hacia un mayor grado de interacción que le proporcione, por tanto, mayor rentabilidad. Si sabe aprovechar ese conocimiento para enriquecer aún más la relación – mediante una adecuada combinación de asesoramiento y calidad en el servicio, ambos flexibles y rápidamente adaptables a la evolución del comportamiento – las probabilidades de crecimiento a través de la retención de la cartera; e, incluso, de adquisición de nuevos miembros, estarán garantizadas.

3) Busque el *conocimiento*

Comprender la segmentación de sus clientes resultará crítico a la hora de poder personalizar su estrategia de relación. De otro modo, no podrá atender las verdaderas necesidades de estos; con lo que todo su esfuerzo de retención habrá sido estéril. Solo en base a una buena segmentación – para la que deberá emplear técnicas analíticas cuyo resultado deberá, también, ser contrastado – podrá lograr posicionarse de modo ventajoso ante el mercado. Circunstancia esta que, en un momento como el actual, es de una vital relevancia.

Deberá además, asegurar un adecuado catálogo de productos y servicios que responda a dicha segmentación. Y esta, deberá ser revisada y corregida con regularidad para reajustarla en función de las variaciones de comportamiento detectadas en el mercado. No obstante, la inversión exclusivamente en productos y servicios no es suficiente por si sola para garantizar el crecimiento de la empresa, y deberá tener en cuenta otras variables como la sensibilidad de los clientes al precio, o su potencial económico, por ejemplo; o, quizás la más potente a la hora de retenerlo, demostrar al cliente su compromiso de proporcionarle experiencias de alta calidad y relevancia, diferenciadas y de manera continuada durante todo el ciclo de vida.

4) Fomente la *colaboración*

Apóyese en la fuerza de ventas y la tecnología multicanal para potenciar la eficacia de la relación con sus clientes. Le convendrá aprovechar tanto el canal de venta tradicional como el canal virtual para causar buena impresión a su actual clientela y atraer a clientes potenciales más jóvenes. Con el tiempo, la combinación de ambos podrá ayudar a mover a los clientes a través del ciclo de vida de diferentes servicios, para mantener su fidelidad y el negocio de la entidad, constituyendo una oportunidad de crecimiento estratégica.

Como bien sabe, cada vez con menos ventaja, pero los agentes siguen dominando el modelo de distribución. Podrá aprovechar esta circunstancia para diferenciarse y ofrecer un servicio superior al cliente. Pero, recuerde, dicha ventaja se esfumará si no optimiza también la gestión del talento de los agentes. También deberá ganar su fidelidad. Segmentelos, y ofrézcales herramientas adecuadas para que puedan mantener la cartera y mejorar en su técnica de venta.

Adapte su estrategia de producto a la nueva situación, y desarrolle soluciones innovadoras que supongan una reducción de costes para el cliente. Ello estrechará la relación y fomentará su colaboración.

Aproveche, además, la segmentación de sus clientes en función de su comportamiento en el consumo, para poder ofrecerles una mejor colaboración, ya que podrá revisar su estrategia de distribución para prestarle un servicio más personalizado y ajustado a su demanda

5) Cultive la *confianza*

De tal modo que la relación tenga cada vez mayor alcance (repetición, cruce y prospección de ventas) y establezca en todo momento y lugar (red, movilidad, canales digitales, etc.). Los clientes concederán gran importancia a la credibilidad de su entidad, es decir, a saber que cumplirá su compromiso y que la relación que mantienen es relevante para ambos. Dicha confianza implica un gran valor, pero que se pierde con facilidad, siendo un factor clave a la hora de tomar la decisión de abandonar a un proveedor. Vigile la salud de la misma de modo proactivo, reactivando los casos de bajada de actividad, y restañando las heridas cuando se ha producido el abandono, procurando la recuperación si se prevé que la relación aporte valor. Sepa que los agentes, son percibidos como los mejores para resolver los problemas a tiempo y para ofrecer productos y servicios que encajen con las necesidades de los clientes; mientras que, los sitios web y comparadores de las aseguradoras, se perciben más transparentes, con mejor oferta y precios, más accesibles cuando se necesitan y como los que dan la mejor información sobre los productos comercializados.

6) Contribuya al bienestar de la *comunidad*

Explote todas sus capacidades demostrando una actitud de compromiso con la sostenibilidad y de responsabilidad hacia la sociedad. Sea consciente del rol que socialmente le corresponde, como representante del sistema financiero con capacidad de influencia sobre el regulador; y prodigue su acción sobre otros contenidos, quizás no relacionados directamente con su actividad, pero que, por su carácter social, le van a ofrecer una imagen de credibilidad y coherencia que la sociedad actual, preocupada por el impacto de la crisis en su bienestar y la sostenibilidad, sabrá apreciar. Si, además, de un modo proactivo, se pone en contacto con los clientes para asesorarles sobre las opciones de cobertura más adecuadas a sus circunstancias en cada caso, logrará potenciar el efecto de fidelidad.

7) Preste una constante atención

Mantenga una actitud de permanente escucha, reiterando su interés y asegurando un diálogo continuado con su cartera de clientes y con el mercado; para poder realizar una adecuada segmentación en base a sus frecuentes cambios de comportamiento y tener, así, la oportunidad de seguir aportando valor consistentemente. Ello le permitirá prolongar la duración de la relación, otorgándole la posibilidad de extender el crecimiento de su negocio a medida que los clientes vayan adoptando propuestas de mayor valor; e, incluso, lleguen a desarrollar un valioso rol de prospección fomentando la captación de nuevos.

Luego, podrá ofrecer a su cliente un servicio superior, puesto que habrá conseguido captar sus auténticas necesidades en cada momento. En base a dicho conocimiento, tendrá la posibilidad de asignar el recurso – servicio, agente o canal – más adecuado a esa demanda, aumentando la eficacia de la prestación. Que podrá, además medir y mejorar, prolongando el efecto positivo y la permanencia.

8) Invierta en lo que realmente aporta valor

No cancele la financiación ni abandone su estrategia de inversión. De hacerlo, cerraría sus posibilidades de poder seguir compitiendo. Mejor, oriéntela hacia aquello que pueda hacer aumentar sus capacidades distintivas. Los períodos de incertidumbre, como el que está viviendo ahora suelen ser, a menudo, los oportunos para conquistar cuota de mercado; puesto que, a menudo, no todas las empresas logran mantenerse competitivas y rentables en su negocio.

9) Demuestre su *excelencia*

Y hágalo globalmente, en todos los procesos, a lo largo de toda la cadena de generación de valor. De una forma integrada y consolidada en todos los departamentos. Una visión de conjunto le dará la oportunidad de eliminar aquellos procesos ineficientes o redundantes que no hacen otra cosa que ralentizar sus movimientos y robarle flexibilidad, penalizando la experiencia de la relación con su cliente.

Del mismo modo, no dude en incorporar elementos nuevos que aporten valor y mejoren el servicio. Por ejemplo, resultará más rentable optimizar los servicios actuales, industrializando y automatizando sus procesos para acercarlos al usuario y que sea este quien asuma parte de las operaciones, con la consiguiente reducción de costes; que intentar repetir los mismos procesos pero ejecutados desde centros operativos de bajo coste, sin involucrar al usuario. La experiencia de este será diferente y, probablemente, de peor calidad; pues no se dará la oportunidad de contar con su opinión, mermando la posibilidad de adecuarlo a sus verdaderas necesidades.

10) Viva la *innovación*

Por último, aplique siempre, un *enfoque innovador* que vaya alineado con su estrategia corporativa y potencie, así, la rentabilidad obtenida al desarrollar todas y cada una de las recomendaciones anteriores. Manteniendo al cliente como referencia clave, para la optimización del esfuerzo innovador de productos, servicios y asesoramiento – a través de cualquier canal – para ofrecerle esa experiencia personalizada y diferenciada, en otras palabras, única, en su relación.

En las circunstancias actuales, se antoja complicado predecir con exactitud la fecha del final de la crisis y cómo evolucionarán todos los factores que afectarán a su negocio hasta entonces. Pero a buen seguro, estimada entidad financiera, si se centra en sus clientes y les ofrece constantemente experiencias excelentes e innovadoras, adaptadas a la realidad cambiante de sus verdaderas necesidades – económicas, financieras, culturales, sociales y medioambientales – logrará que estos las perciban como únicas, distinguiéndose de la competencia, y fomentará en ellos el deseo de permanecer cerca de usted.

Esperando haberle servido de ayuda, quedo a su disposición para cualquier consulta.

Se despide atentamente,

El alumno MDEAF

Barcelona, 31 de agosto de 2010

8. Bibliografía

Nº	Compañía / Evento / Publicación	Fecha de Publicación	Fecha de Consulta	Noticia / Contenido	Medio
1	INE - El País	28-Jan-10	28-Jan-10	El 50% de la población no estará en edad de trabajar en 2049	El País
2	Jornada 'El coeficiente de optimismo. Gestión de la ilusión', patrocinada por Guardian Express	3-Mar-10	3-Mar-10	En nuestra vida "el 10% es conocimiento, el restante 90% son actitudes"	BDS
3	Jornada 'Soluciones AXA en tiempos de crisis'	4-Mar-10	4-Mar-10	El proceso comercial tiene cuatro etapas: atraer, vender, satisfacer y fidelizar, hay que evitar quedarse en la segunda	BDS
4	Jornada 'Innovación y diferenciación en el outsourcing asegurador', patrocinada por Multiasistencia y mga	4-Mar-10	4-Mar-10	La innovación debe buscar exceder las expectativas del cliente	BDS
5	Jornada 'Bancaseguros: presente/futuro', patrocinada por Towers Watson, RGA RE INTERNATIONAL IBÉRICA y CNP VIDA	4-Mar-10	4-Mar-10	La bancaseguros se encamina hacia productos modulares y una atención más personalizada	BDS
6	Jornada 'Recursos Humanos: gestión, fidelización y desarrollo', patrocinada por IL3-UB e INESE	5-Mar-10	5-Mar-10	Las personas son el verdadero valor del sector asegurador	BDS
7	ICEA	18-Mar-10	18-Mar-10	ICEA analiza la fidelidad del cliente de seguros de Vida en su relación con la compañía'	BDS
8	Tatum celebró su 'Foro Profesional de Marketing y Ventas'	18-Mar-10	18-Mar-10	La compañía que no esté orientada al cliente no sobrevivirá	BDS
9	CEA	18-Mar-10	18-Mar-10	Estrategias multicanal, necesarias para hacer frente a la volatilidad creciente del cliente	BDS
10	http://www.martindale-hubbell.com.ar/Articles/c-mo-aumentar-su-retenci-n-de-clientes.aspx	17-Apr-10	17-Apr-10	Cómo Aumentar Su Retención de Clientes	Martindale-Hubbell
11	http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/indicadores.mspx	--	17-Apr-10	INDICADORES (retención)	MICROSOFT
12	http://itunes.apple.com/es/app/save-the-gamed/id360605496?mt=8	--	17-Apr-10	Save! The Gamede MassMutual	MASSMUTUAL
13	CapGemini	26-Apr-10	26-Apr-10	Tecnología SOA para reforzar la orientación al cliente	BDS
14	http://www.aiteco.com	1-May-10	1-May-10	Satisfacción del cliente	Aiteco
15	Trends 2009 - Insurance eBusiness and Channel Strategy	1-Jan-09	25-May-10	El valor de los agentes de seguros, nuevamente en el punto de mira	FORRESTER
16	Accenture	2-Jul-05	25-May-10	Cómo atraer y retener a los clientes de por vida	Accenture
17	Centro de Alto Rendimiento de Accenture (CAR)	1-Jul-05	31-May-10	Por qué es aún más importante centrarse en el cliente en tiempos de incertidumbre	Accenture
18	Sage	1-Jul-05	4-Jun-10	CRM: A Business Imperative for Companies during the Global Economic Downturn	Sage
19	www.insidecrm.com	29-Jun-05	4-Jun-10	On-Premise CRM Comparison Guide	INSIDECRM
20	MICROSOFT DYNAMICS	27-Jun-05	5-Jun-10	Microsoft Dynamics CRM 3.0	MICROSOFT
21	Informe NCA y IE Business School	9-Jun-10	9-Jun-10	Las aseguradoras invierten en redes sociales para ganar reputación entre los usuarios	BDS
22	Informe de Negocio ORACLE	1-Jul-05	9-Jun-10	Como conservar sus clientes, sobre todo en situaciones económicas adversas	ORACLE
23	FlashNews de Servicios Financieros 12 al 14 junio 2010	14-Jun-10	14-Jun-10	Cómo afecta el 2.0 a entidades financieras y aseguradoras	Inverco
24	Datos Inverco	15-Jun-10	15-Jun-10	La rentabilidad de los planes de pensiones individuales desciende en mayo al 3,42%	BDS
25	CEA	16-Jun-10	16-Jun-10	Vida impulsa una "ligera recuperación" de las primas del Seguro en Europa en 2009	BDS
26	Best's Review	16-Jun-10	16-Jun-10	SEGUROS DE VIDA: SEGMENTANDO A LOS SOLTEROS	BISS
27	Traducción de la revista 'Best's Review'	1-Jun-10	16-Jun-10	SEGUROS DE VIDA: SEGMENTANDO A LOS SOLTEROS	BEST'S REVIEW
28	Fundación Inverco y AFI	18-Jun-10	18-Jun-10	'El impacto de la crisis económica y financiera en la inversión colectiva y en el ahorro-previsión'	BDS
29	Carta del Seguro 235 (Aseguranza)	22-Jun-10	22-Jun-10	Aumenta la penetración del seguro entre los inmigrantes	Aseguranza
30	Estudio de Aon Consulting	22-Jun-10	22-Jun-10	Un 60% de los españoles cree que tendrá que retrasar su jubilación	BDS

Nº	Compañía / Evento / Publicación	Fecha de Publicación	Fecha de Consulta	Noticia / Contenido	Medio
31	Allianz	22-Jun-10	22-Jun-10	ALLIANZ aborda las perspectivas demográficas de África	BDS
32	Expansion	22-Jun-10	22-Jun-10	El ahorro en depósitos cae y se destina a amortizar deuda	BDS
33	Expansion	22-Jun-10	22-Jun-10	Letras y depósitos, empatados en rentabilidad	BDS
34	Expansion	22-Jun-10	22-Jun-10	El PIB por habitante español supera aún en tres puntos la media de la UE	BDS
35	Allianz DEMOGRAPHIC PULSE	1-Jun-10	22-Jun-10	África – population prospects inspire hope of economic upswing	ALLIANZ
36	Helvetia	24-Jun-10	24-Jun-10	HELVETIA lanza una aplicación para casos de emergencia para usuarios de iPhone	BDS
37	AXA	24-Jun-10	24-Jun-10	AXA Y DIRECT SEGUROS lanzan un aplicativo de siniestros para iPhone	BDS
38	SantaLucía	24-Jun-10	24-Jun-10	SANTALUCÍA ofrece un interés creciente de hasta el 5,5% en la nueva emisión de 'Maxiplan Ahorro'	BDS
39	Reparalia	24-Jun-10	24-Jun-10	'Comunicación Interna: nuevas estrategias, canales y mejores prácticas'	BDS
40	Estados Unidos	24-Jun-10	24-Jun-10	Casi el 40% de los activos vinculados a pensiones se canalizan en planes de Empleo	BDS
41	Lagun Aro	25-Jun-10	25-Jun-10	El servicio de atención telefónica de LAGUN ARO ofrece el mejor tiempo de respuesta	BDS
42	El País	27-Jun-10	27-Jun-10	Prima al futuro	El País
43	Cinco Días	28-Jun-10	28-Jun-10	El 'busque y compare' más efectivo a un solo clic	Cinco Días
44	Cinco Días	28-Jun-10	28-Jun-10	Nuevas modalidades para un seguro 'prescindible'	Cinco Días
45	Cinco Días	28-Jun-10	28-Jun-10	Las compañías se resisten a bajar más los precios	Cinco Días
46	http://www.bis.org/publ/arpdf/ar2010e_ov.htm	28-Jun-10	28-Jun-10	Las economías emergentes crecerán más rápido que las avanzadas hasta 2020	Cinco Días
47	Cinco Días	28-Jun-10	28-Jun-10	La lucha por la nómina de los clientes agudiza la guerra del pasivo	Cinco Días
48	Cinco Días	28-Jun-10	28-Jun-10	¿Quién se quedará con las primas de las cajas?	Cinco Días
49	Colegio de Barcelona	29-Jun-10	29-Jun-10	Curso sobre 'Cómo rentabilizar las acciones comerciales'	BDS
50	Carta del Seguro 241 (Torus)	29-Jun-10	29-Jun-10	Torus presume de ser la primera aseguradora sin papeles	Aseguranza
51	Swiss Re	30-Jun-10	30-Jun-10	En 2010, continuará la recuperación	BDS
52	Zurich	1-Jul-10	1-Jul-10	ZURICH lanza 'Zurich Doble Rentabilidad'	BDS
53	ING	2-Jul-10	2-Jul-10	ING NATIONALE-NEDERLANDEN presenta 'SegurFondo Integral'	BDS
54	Sanitas	2-Jul-10	2-Jul-10	SANTITAS lanza su televisión corporativa a través de Internet	BDS
55	Inese	5-Jul-10	5-Jul-10	Las fusiones frías -SIP-, las fusiones calientes -PIS- y las mutuas de seguros	BDS
56	Cinco Días	5-Jul-10	5-Jul-10	El 73% de los españoles no espera mejoras económicas en el resto del año	BDS
57	Expansion	5-Jul-10	5-Jul-10	Las cajas de ahorros podrían vender sus entidades de seguros a sus socias	BDS
58	Mercer	5-Jul-10	5-Jul-10	Los fondos de pensiones de Empleo registran una minusvalía mediana del 0,9% en junio	BDS
59	Computing.es	5-Jul-10	5-Jul-10	Satisfacer las necesidades del cliente, clave de la estrategia de innovación de las TIC españolas	Computing.es
60	Ausbanc	29-Jun-10	5-Jul-10	El sector asegurador innova para crecer	Ausbanc

Nº	Compañía / Evento / Publicación	Fecha de Publicación	Fecha de Consulta	Noticia / Contenido	Medio
61	Catalana Occidente	7-Jul-10	7-Jul-10	Catalana Occidente lanza su propio canal digital dinámico	BDS
62	AXA	7-Jul-10	7-Jul-10	'AXA contigo', aplicación que permite gestionar siniestros a través de iPhone	BDS
63		7-Jul-10	7-Jul-10	La correduría PROYECTOS Y SEGUROS ofrece su tarificador de Autos a través de iPhone e Ipad	BDS
64	Mapfre	7-Jul-10	7-Jul-10	MAPFRE FAMILIAR impulsa un plan para fidelizar a sus clientes	BDS
65	BISS Digital (Nº 25 / 2010)	7-Jul-10	7-Jul-10	España se mantiene como undécimo mercado de seguros del mundo	BISS Digital
66	Pelayo	9-Jul-10	9-Jul-10	PELAYO regala a los aficionados la póliza 'Siente la Final'	BDS
67	Computing.es	9-Jul-10	9-Jul-10	España es el cuarto país que más clientes consigue por las redes sociales	Computing.es
68	Deutsche Bank	9-Jul-10	9-Jul-10	Deutsche Bank comercializa un seguro de Vida-inversión ligado al Eurostoxx50	BDS
69	CEA 'Canales de distribución de seguros en Europa'	15-Apr-10	9-Jul-10	'Canales de distribución de seguros en Europa'	CEA
70	BBVA	29-Jul-10	9-Jul-10	BBVA SEGUROS reduce un 12,5% su beneficio atribuido 'por la atonía de la actividad bancaria'	BDS
71	Néctar	12-Jul-10	12-Jul-10	NÉCTAR ofrece seguro gratis de un año para niños por nuevas contrataciones	BDS
72	Italia	12-Jul-10	12-Jul-10	Las primas del Seguro italiano aumentarán un 5,5% en 2010	BDS
73	MGS	13-Jul-10	13-Jul-10	MUTUA GENERAL DE SEGUROS – EUROMUTUA pone en marcha su campaña 'El papel tiene muchas vidas'	BDS
74	Mapfre	14-Jul-10	14-Jul-10	Mapfre y Caja Madrid venderán seguros de Viaje en la T4 de Barajas	BDS
75	Portugal	15-Jul-10	15-Jul-10	Las aseguradoras lideran el sector financiero en el Índice Nacional de Satisfacción del Cliente	BDS
76	Accenture	2-Jul-05	15-Jul-10	Canalizar el crecimiento Estudio global de Accenture 2010 sobre distribución multicanal de seguros	Accenture
77	RSA	16-Jul-10	16-Jul-10	RSA analiza los riesgos medioambientales para ayudar a las empresas a reducir su huella ambiental	BDS
78	Pont Group	16-Jul-10	16-Jul-10	Pont Grup lanza un Microsite para interactuar con los internautas	BDS
79	Chartis	19-Jul-10	19-Jul-10	Nueva web del Área de Líneas Financieras de CHARTIS	BDS
80	Sanitas	19-Jul-10	19-Jul-10	Sanitas Welcome ofrece todos sus servicios de atención personalizada las 24 horas al día	BDS
81	CertifiedFirst	19-Jul-10	19-Jul-10	Los talleres CertifiedFirst se comprometen con la satisfacción del cliente	BDS
82	UNESPA	20-Jul-10	20-Jul-10	Es el mejor momento para una profunda reforma de las pensiones	BDS
83	DGSFP	20-Jul-10	20-Jul-10	La DGSFP se incorpora a FIN-NET	BDS
84	Sanitas	20-Jul-10	20-Jul-10	Los usuarios pueden conocer su peso ideal en el espacio en Facebook de SANTAS	BDS
85	UCEAC	21-Jul-10	21-Jul-10	El seguro creció el 6,6% en Cataluña en 2009	BDS
86	Colegio de Barcelona	21-Jul-10	21-Jul-10	El Colegio de Barcelona ayuda a optimizar las pólizas de clientes	BDS
87	E2000	22-Jul-10	22-Jul-10	E2000 edita un vídeo-resumen sobre el VI Espacio E2000	BDS
88	ICEA	22-Jul-10	22-Jul-10	Las aseguradoras mantienen sus inversiones en tecnología en 2010	BDS
89	Portugal	22-Jul-10	22-Jul-10	Las aseguradoras logran un beneficio de 262 millones en 2009	BDS
90	Inter Partner Assistance Servicios	26-Jul-10	26-Jul-10	Excelencia de servicio e innovación, claves en la Asistencia Hogar	BDS

Nº	Compañía / Evento / Publicación	Fecha de Publicación	Fecha de Consulta	Noticia / Contenido	Medio
91	Inverco	26-Jul-10	26-Jul-10	Los seguros aumentan al 8,9% su peso sobre el total del ahorro financiero de las familias	BDS
92	Sanitas	26-Jul-10	26-Jul-10	SANITAS amplía hasta final de año la cobertura de desempleo a sus clientes	BDS
93	Carta del Seguro 260 (CEOE)	26-Jul-10	26-Jul-10	La CEOE exige incentivos fiscales "muy atractivos" para los Planes de Pensiones	Aseguranza
94	Carta del Seguro 260 (CCOO)	26-Jul-10	26-Jul-10	CCOO insta al Gobierno a mejorar los Fondos de Pensiones de Empleo	Aseguranza
95	Carta del Seguro 260 (MPM)	26-Jul-10	26-Jul-10	MPM integra a Zurich en Visual SEG	Aseguranza
96	Brumwell brokers	26-Jul-10	26-Jul-10	BRUMWELL BROKERS crea la web 'Bicisure' Permite la contratación del seguro para bicicletas y ciclistas	BDS
97	Expansion	26-Jul-10	26-Jul-10	Los depósitos se aíjan con los fondos para atraer ahorro	Expansión
98	Expansion	26-Jul-10	26-Jul-10	Los fondos responsables instan a potenciar la inversión a largo plazo	Expansión
99	http://itunes.apple.com/es/app/axa-configo/id377965177?mt=8	--	26-Jul-10	AXA Contigode AXA	iTunes
100	http://itunes.apple.com/us/app/inomineo/id338539804?mt=8	--	26-Jul-10	iNomineo By Generali France	iTunes
101	http://itunes.apple.com/us/app/generali/id338540755?mt=8	--	26-Jul-10	iGenerali By Generali France	iTunes
102	El blog de Carlos Biurrun Observatorio Independiente del seguro Newsletter nº2 Julio	1-Jul-10	26-Jul-10	Innovación en la venta de seguros de Vida	BIURRUN CONSULTING
103	Carta del Seguro 261 (Seolucion)	27-Jul-10	27-Jul-10	Seolución: Mapfre y Línea Directa, las aseguradoras más visibles en la Red	Aseguranza
104	UNESPA	27-Jul-10	27-Jul-10	Pilar González de Frutos: "Somos un sector anticíclico y extremadamente prudente y solvente"	BDS
105		27-Jul-10	27-Jul-10	El valor de las operaciones cubiertas por el seguro de Crédito en 2009 descendió un 24%	BDS
106	CEA	27-Jul-10	27-Jul-10	El CEA expresa su preocupación por los cambios fiscales en Estados Unidos sobre el reaseguro	BDS
107	Inverco	28-Jul-10	28-Jul-10	El patrimonio de los fondos de pensiones aumenta un 5% en el primer semestre	BDS
108	Estado	29-Jul-10	29-Jul-10	La recaudación por el Impuesto sobre Primas de Seguro aumenta un 2,8% (en los 5 primeros meses)	BDS
109	ICEA	29-Jul-10	29-Jul-10	La Caixa lidera el seguro de Vida en el primer semestre Es el primer grupo tanto en primas como en ahorro gestionado	BDS
110	ICEA	29-Jul-10	29-Jul-10	Primas de seguros en la Unión Europea en 2009 ICEA, 29 julio 2010	BDS
111	AFI	29-Jul-10	29-Jul-10	La edad de jubilación debe subir por encima de los 67 años para garantizar las pensiones	BDS
112	http://www.google.es/search?hl=es&source=hp&q=Modelo+de+las+BR+del+marketing.pdf&aq=f&aqi=&aql=&oeq=&gs_rfai=	--	29-Jul-10	EL MODELO DE LAS 6R DEL MARKETING	MARKETINGTECH
113	Carta del Seguro 264 (Bankinter)	30-Jul-10	30-Jul-10	"Renta Vitalicia Capital", nuevo seguro de Vida de renta vitalicia de Bankinter	Aseguranza
114	Carta del Seguro 264 (Cilbank)	30-Jul-10	30-Jul-10	Cilbank España lanza un Plan de Pensiones basado en la Bolsa de EEUU	Aseguranza
115	Redacción BDS (ICEA)	7-Jan-10	4-Aug-10	Vida Ahorro: el ahorro medio gestionado por póliza roza los 15.000 euros, según ICEA	INESE
116	APISE	7-May-10	10-Aug-10	Los inspectores de seguros creen necesarios cambios en la DGSFP para afrontar Solvencia II	INESE
117	Actualidad Aseguradora	21-Jan-10	10-Aug-10	¿En qué puede mejorar el Seguro en 2010?	INESE
118	Actualidad Aseguradora	10-Aug-10	10-Aug-10	"La Mediación es y seguirá siendo una prioridad para nosotros"	INESE
119	Estudio de MAPFRE 'Actitudes de los españoles ante la jubilación'	27-Apr-10	10-Aug-10	Casi el 80% de la población cree necesario complementar su pensión pública	INESE
120	INESE lanza el estudio 'Perspectivas del sector asegurador 2009-2010'	18-Jan-10	10-Aug-10	El seguro de Vida sustentará el crecimiento del sector en 2010	INESE

Nº	Compañía / Evento / Publicación	Fecha de Publicación	Fecha de Consulta	Noticia / Contenido	Medio
121	Redacción BDS (46º Seminario Anual de la IIS, en Madrid)	10-Jun-10	10-Aug-10	Creando un entorno regulatorio constructivo	INESE
122	Jornada de UNESPA y el Instituto de Empresa 'La reforma de las pensiones a debate'	20-Jul-10	10-Aug-10	Es el mejor momento para una profunda reforma de las pensiones	INESE
123	Redacción BDS (46º Seminario Anual de la IIS, en Madrid)	9-Jun-10	10-Aug-10	Regulación sí, sobre-regulación no, porque generaría confusión	INESE
124	Apromes	1-Jun-10	11-Aug-10	El ahorro gestionado en seguros de Vida aumenta un 5% hasta marzo	Apromes
125	Redacción BDS	25-Mar-10	12-Aug-10	¿Cuáles son las actuales tendencias en Seguros? Más coberturas y menos primas	INESE
126	Colegio de Mediadores de Seguros de Madrid	19-Feb-10	12-Aug-10	En la imagen corporativa todos los eslabones, incluido el último, son importantes	INESE
127	Segurdoc (Mutua General de Seguros)	14-May-10	12-Aug-10	Nueva campaña comercial de PPA de MUTUA GENERAL DE SEGUROS-EUROMUTUA	INESE
128	Redacción BDS	27-Nov-09	12-Aug-10	Los PPA son el seguro para la jubilación con mayor aportación media anual	INESE
129	Redacción BDS	--	12-Aug-10	Planes de Pensiones y PPA: se podrá anticipar el rescate al dejar de cobrar el paro	INESE
130	II Observatorio CASER sobre Pensiones	21-Oct-09	12-Aug-10	La crisis aumenta el número de españoles que no ahorra para su jubilación	INESE
131	Redacción BDS (Fundación de Estudios Financieros (FEF) 'Estudio sobre el sector asegurador en España')	12-Mar-10	12-Aug-10	El Seguro debe desarrollar una "oferta dinámica" ante el nuevo modelo de ahorro	INESE
132	UNESPA	7-Oct-09	12-Aug-10	Los poderes públicos tienen la obligación de fomentar el valor del ahorro estable"	INESE
133	Redacción BDS (IV edición del Premio Edad&Vida)	11-Nov-09	12-Aug-10	Más de la mitad de la población afirma no ahorrar de cara a su jubilación	INESE
134	Redacción BDS (I Foro Internacional del Seguro-Forinvest)	--	12-Aug-10	Santacreu: "Los seguros de Dependencia son un objeto de museo en España"	INESE
135	Redacción BDS (ICEA)	15-Apr-10	12-Aug-10	El comprador de PIAS es más joven que el de PPA	INESE
136	El Seguro de Vida en España: factores que influyen en su progreso' (nº 137 de su colección Cuadernos de la Fundación)	1-Oct-09	12-Aug-10	Presentación del estudio El Seguro de Vida en España factores que influyen en su progreso	INESE
137	El Seguro de Vida en España: factores que influyen en su progreso' (nº 137 de su colección Cuadernos de la Fundación)	1-Oct-09	12-Aug-10	el-seguro-de-vida-en-espanya-factores-que-influyen-en-su-progreso-137.pdf	MAPFRE
138	Agencia EFE (Mapfre)	6-Mar-10	12-Aug-10	Mapfre cree injusto que no se valore la actuación de las aseguradoras ante la crisis	Terra Noticias / Agencia EFE
139	Segurdoc (Mutualidad de la Abogacía)	8-Mar-10	12-Aug-10	MUTUALIDAD DE LA ABOGACÍA desarrolla un seguro de ahorro y protección para los más jóvenes	INESE
140	Segurdoc (MAPFRE VIDA)	21-Jan-10	12-Aug-10	Nuevo seguro de Ahorro de MAPFRE VIDA	INESE
141	Segurdoc (Caja Murcia)	1-Feb-10	12-Aug-10	Nuevo seguro de Vida Ahorro de Cajamurcia	INESE
142	Segurdoc (SANTALUCIA)	24-Jun-10	12-Aug-10	SANTALUCÍA lanza una nueva emisión del seguro de rentabilidad garantizada 'Maxiplan Ahorro'	INESE
143	Redacción BDS (AVIVA)	21-Oct-09	12-Aug-10	AVIVA VIDA Y PENSIONES pone en marcha una campaña de información sobre pensiones	INESE
144	Expansion	26-Jul-10	12-Aug-10	Los fondos responsables instan a potenciar la inversión a largo plazo	BDS
145	Actualidad Aseguradora	4-May-10	13-Aug-10	Jordi Pagés (ZURICH): "Nuestro interés y foco en el canal de agentes es máximo"	INESE
146	elPeriódico	9-Aug-10	13-Aug-10	Las aseguradoras amplían sus plantillas para captar pensiones	elPeriódico
147	CEA	1-Jun-10	13-Aug-10	Seguros: un sector único Por qué el seguro difiere de la banca Resumen ejecutivo	CEA
148	V Foro Profesional de Marketing y Ventas para Entidades Aseguradoras y Financieras	17-Mar-09	16-Aug-10	Las Entidades Financieras y Aseguradoras muestran las claves de su Renacimiento	tatum
149	Ministerio de Trabajo e Inmigración	--	17-Aug-10	Evolución del paro registrado (extranjeros) por sexo, edad y sectores económicos. JULIO 2010	Ministerio de Trabajo e Inmigración
150	Ministerio de Trabajo e Inmigración	--	17-Aug-10	Evolución del paro registrado según sexo y edad. Series 2002-2010.	Ministerio de Trabajo e Inmigración

Nº	Compañía / Evento / Publicación	Fecha de Publicación	Fecha de Consulta	Noticia / Contenido	Medio
151	Ministerio de Trabajo e Inmigración	--	17-Aug-10	Evolucion mensual 2009-2010	Ministerio de Trabajo e Inmigración
152	Ministerio de Trabajo e Inmigración	--	17-Aug-10	Evolucion por sexo, edad y sectores economicos JULIO 2010	Ministerio de Trabajo e Inmigración
153	TNS Finance para ING NATIONALE-NEDERLANDEN	26-Nov-08	17-Aug-10	El 47% de españoles no dispone de ahorros para su futuro	INESE
154	Accenture	2-Jul-05	17-Aug-10	'How Cloud Computing will Transform Insurance' Using Cloud to help drive future high performance in the insurance industry.	Accenture
155	Cinco Días	23-Apr-10	17-Aug-10	La industria del cloud computing en su versión más española	Cinco Días
156	www.insurancetech.com	1-Sep-10	17-Aug-10	The Ultimate Experience	INSURANCETECH
157	HP	23-Aug-10	23-Aug-10	HP lanza una oferta rival por 3PAR	El País
158	IPSOS IDEAS	27-Jun-05	23-Aug-10	Loyalty: Myths and Realities about Desire	IPSOS
159	Redacción BDS (MARKEL INTERNATIONAL)	3-Aug-10	24-Aug-10	La contratación de seguros D&O crece un 36% el último año	INESE
160	Segurodoc (BANKINTER SEGUROS DE VIDA)	8-Mar-10	24-Aug-10	Nuevo seguro de Vida-Ahorro de BANKINTER SEGUROS DE VIDA	INESE
161	Segurodoc (AEGON)	1-Feb-10	24-Aug-10	SEGURO DE DEPENDENCIA PRIMA UNIFORME	INESE
162	Redacción BDS	21-Aug-10	24-Aug-10	'Community Manager', un perfil profesional en auge	INESE
163	Redacción BDS (BIPAR)	30-Jul-10	24-Aug-10	Karel Van Hulle: "Es necesario un nivel de competencia similar entre venta directa y Mediación"	BDS

Jorge Álvez Jiménez

Ingeniero de Organización Industrial, lleva más de 10 años trabajando en el entorno de consultoría de Servicios Financieros, como Senior Manager en el área de Seguros, a nivel internacional.

Su experiencia profesional ha transcurrido tanto en España como, fundamentalmente, en Europa (Reino Unido, Suiza) y América (México). Colaborando con entidades aseguradoras de primer nivel, en proyectos de transformación operativa y tecnológica, con alcance multi-geográfico, en todas sus áreas de actividad aseguradora y para todas sus líneas de negocio.

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

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/20010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L’ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d’Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008

- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: "Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras" 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanca: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M^a Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M^a Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005

- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Victor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internacionalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Muguera Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005

- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruiz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011

- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaime Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004

- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema publico" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Sinistros Diversos" 2012/2013

- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014

