

203

Transformación digital

Evolución de los modelos de negocio
en las compañías tradicionales

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



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

203

Transformación digital

Evolución de los modelos de negocio
en las compañías tradicionales

Estudio realizado por: Marc Tarragó Diego
Tutor: Javier de Antonio

Tesis del Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras

Curso 2015/2016

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de ARAG SE, Sucursal en España



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

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

Presentación y agradecimientos

Esta tesis es el resultado de un año intenso en el que he compaginado el trabajo con la realización del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universitat de Barcelona.

Ha sido un año repleto de horas de formación y en el que he dedicado algunos meses a la realización de este trabajo. Por todo ello, me gustaría agradecer y dedicar esta tesis a las siguientes personas:

A mis padres, por todo el cariño que me dan, por su apoyo incondicional en todos los momentos, por la educación y los valores que me han inculcado y, simplemente, por ser como son.

A mi mujer, por animarme a cursar este Máster, por la paciencia que siempre tiene conmigo, por estar siempre a mi lado y hacerme feliz, por su manera de ser y por compartir la vida junto a la familia que hemos formado.

A mis dos hijos, por ser lo más maravilloso que me ha dado la vida, por ser la mayor alegría de cada día. Espero que cuando sean mayores lean este trabajo que este año me ha privado de estar algunas horas más con ellos.

A mi hermano, a mis sobrinas, a mi familia y a mis amigos "incondicionales" por estar siempre ahí y ser una parte tan importante de mi vida.

A mis compañeros de promoción. Sin ellos este curso no hubiese sido lo mismo. Gracias por hacerlo más ameno, por crear ese "ambiente familiar" en "nuestra aula", por compartir cada semana nuestras vivencias personales y profesionales y por conseguir que sea una experiencia que recordaré siempre.

A mi tutor Javier, por su afabilidad, su sinceridad, su asesoramiento y sus buenos consejos para ayudarme a realizar esta tesis.

A los Directores del Master, José Luis y Mercedes, por su amabilidad y su gran labor de coordinación y docencia y a todos aquellos profesores que han compartido y sabido transmitir su enorme conocimiento y a aquellos que con empatía con los alumnos, como mínimo, lo han intentado.

A Zurich Seguros por darme la oportunidad de realizar este Máster y apostar por la formación como instrumento para el desarrollo profesional.

A aquellos compañeros de trabajo que me han ayudado compartiendo información y en especial a Albert que ha colaborado y me ha aconsejado sobre cómo enfocar los aspectos principales de esta tesis.

Resumen

Los avances tecnológicos, la digitalización y la mayor accesibilidad a la información han causado una transformación en los estilos de vida, los hábitos de consumo y las expectativas de servicio de los clientes.

Desde hace unos años hay sectores que se están adaptando a esos cambios, y también ha llegado ese momento para las compañías aseguradoras “tradicionales”.

He focalizado esta tesis en analizar cómo deben evolucionar sus modelos de negocio para adaptarse a la nueva realidad. Para conseguirlo, deberían definir su estrategia a través de tres pilares esenciales: mayor conocimiento y mejora de la experiencia de cliente; evolución hacia la omnicanalidad con procesos operativos más eficientes y transformación cultural de la compañía.

Resum

Els avanços tecnològics, la digitalització i la major accessibilitat a la informació han provocat una transformació en els estils de vida, els hàbits de consum i les expectatives de servei dels clients.

Fa uns anys que altres sectors s'estan adaptant a aquests canvis, i ha arribat també aquest moment per les companyies asseguradores “tradicionals”.

He focalitzat aquesta tesis en analitzar com haurien d'evolucionar els seus models de negoci per adaptar-se a la nova realitat. Per aconseguir-ho, haurien de definir la seva estratègia a través de tres pilars essencials: major coneixement i millora de l'experiència de client; evolució cap a la omnicanalitat amb processos operatius més eficients i transformació cultural de la companyia.

Summary

Technological advances, digitization and greater accessibility to information have caused a transformation in lifestyles, consumer habits and customer service expectations.

Several years ago, some sectors have been adapting to these changes, and now, the time for “traditional” insurance companies to change has begun.

I've developed this thesis to analyze how traditional Insurance companies should evolve their business models in order to adapt to this new reality. This process should be based on three strategic Pillars: Increased knowledge and improved customer experience; Omni-channel Approach aiming for operational efficiency and cultural transformation of the business.

Índice

1. Presentación del problema	9
2. Introducción	11
2.1. Digitalización. Contexto actual.....	11
2.2. Experiencia digital del cliente. Tendencias	14
2.3. Impacto en las compañías de seguros	17
3. Cliente	21
3.1. “Big Data”. Nuevos desafíos en la gestión masiva de datos.....	21
3.1.1 Aplicaciones y oportunidades de negocio	24
3.2. Importancia de la satisfacción del cliente	28
3.3. Aplicación móvil para el cliente. Creación y desarrollo.....	34
4. Canales de Distribución	39
4.1. Situación actual.	39
4.2. Multicanalidad.....	44
4.2.1 Cambios en el comportamiento de los clientes..	45
4.2.2 Evolución hacia la omnicanalidad	48
4.3. Evolución de la red comercial.	53
4.3.1 Modelo de Actuación Comercial.....	53
4.3.2 Movilidad.	58
4.3.3 Evolución de la red comercial externa.....	59
5. Modelo organizativo	63
5.1. Transformación cultural de la Compañía	63
5.2. Adaptación de la estructura o modelo organizativo	67
5.3. Eficiencia y mejora continua de procesos.....	71
6. Conclusiones	75
7. Bibliografía	77

Transformación digital

Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales

1. Presentación del problema

La transformación y revolución digital global que se está produciendo está comportando cambios en todos los sectores incluido el mercado de seguros.

Partiendo de ese aspecto, las expectativas de los clientes han cambiado ya que disponen de más información y exigen más a quién le presta el servicio.

En consecuencia, los modelos de negocio de las compañías tradicionales deben evolucionar para que, apalancándose en las nuevas tecnologías y en la innovación, que debe estar cada vez más presente en cualquier organización, se gestione de forma más eficaz la gran cantidad de información disponible de los clientes y se establezcan nuevos modelos de relación para satisfacer sus necesidades.

Es fundamental la rapidez con la que las organizaciones adapten su estrategia a esas necesidades para mantener una posición competitiva en los próximos años.

Las compañías deben ser capaces de incorporar otros canales de distribución junto a los canales tradicionales existentes y asegurar una adecuada coexistencia de todos ellos con propuestas de valor acordes al perfil de cada tipología de cliente. El objetivo debe ser aspirar a la omnicanalidad que permita a los clientes interactuar con las compañías utilizando cualquier canal de distribución en cualquier momento en su interacción con la compañía.

Otra de las prioridades debe ser evolucionar el modelo de actuación comercial de la propia red comercial interna que es quién gestiona la red tradicional externa de mediadores. Éstos siguen teniendo, junto a Bancaseguros, la mayor cuota de negocio en las compañías, por lo que es prioritario facilitarles las propuestas de valor adecuadas para que estén alineados con los objetivos estratégicos de la compañía.

Y lo fundamental, es que desde la Dirección de las compañías se debe gestionar el cambio e impulsar la transformación cultural de toda la organización, ajustar las estructuras para que sean más eficientes y finalmente establecer modelos operativos que tengan una visión “end to end” del proceso, que implique mejoras en la “cadena de valor” y, en consecuencia, aporte valor a la cuenta de resultados.

La presente tesis tiene como objeto analizar todos esos factores con especial atención en tres elementos: “conocimiento del cliente”, “canales de distribución” y “modelo operativo” que deben ser las palancas claves que ayuden a evolucionar los modelos de negocio de las compañías tradicionales.

2. Introducción

2. 1 Digitalización. Contexto actual

La “Era digital” (también conocida como Era de la información o Era Informática) se refiere al período de la historia de la humanidad que va ligado a las tecnologías de la información y la comunicación.

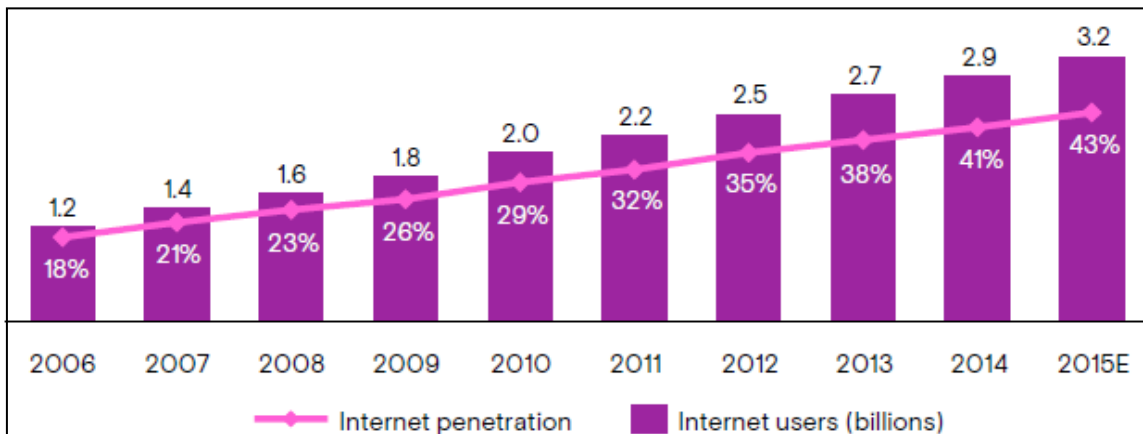
La comunicación y la transmisión de la información se realizan cada vez de forma más rápida y es una característica de nuestras civilizaciones. Una evolución que se ha producido desde hace muchos siglos : desde la creación de la imprenta, la aparición de la prensa escrita, la comunicación por cable (telégrafo y teléfono), medios de comunicación masivos como la radio o la televisión y finalmente la irrupción de la informática e internet.

Todo lo anterior conlleva que, actualmente, cualquier persona del mundo desarrollado puede acceder a la información, siendo posible guardarla en múltiples soportes y de diferentes formas (textos, imágenes y sonidos). Para tener una noción general, tal y como se define en Wikipedia “La era de la información designa la era en la que la información es un valioso recurso, y encontrar o generar la adecuada información a tiempo , con todos los avances tecnológicos que constantemente se producen, proporciona una ventaja”.

En sentido amplio y coloquial todos mencionamos el término “digital” para hacer referencia a todos los aparatos electrónicos e informáticos que guardan y transmiten información. Algunos de los más habituales podrían ser las cámaras digitales, televisiones, ordenadores, modem (que propició la comunicación bidireccional entre personas y la masificación de internet en la sociedad actual) Tablet o teléfonos móviles en la versión actual de Smartphone (que es el máximo exponente de la era digital y que en cierta manera engloba todos los anteriores).

Hay muchos datos que manifiestan la globalidad de las nuevas tecnologías y que cada día más es una realidad del presente:

Gráfico 1: Usuarios globales de internet y penetración



Fuente: International Telecommunication Union 2015. Estudio de Facebook - State of connectivity 2015: A report in Global Internet Access

En el mundo existen 7.200 millones de personas y a finales de 2015 se conectaban a internet más del 40%. Un dato muy significativo es que en los últimos 10 años se ha incrementado, entre 200 y 300 millones de personas por año, esa conectividad a internet (en 2006 se conectaban 1.200 millones de personas).

Los principales motivos por los que todavía existen 4.000 millones de personas que no se conectan son porque se trata de zonas en las que o hay menos recursos y existen barreras en cuanto a accesibilidad a la tecnología o bien, por razones de infraestructura o cuestiones culturales.

Esto se puede ver en la siguiente tabla en la que se observa la diferencia de usuarios de internet entre continentes y donde África, por las razones indicadas en el párrafo anterior, tiene el ratio de penetración más bajo:

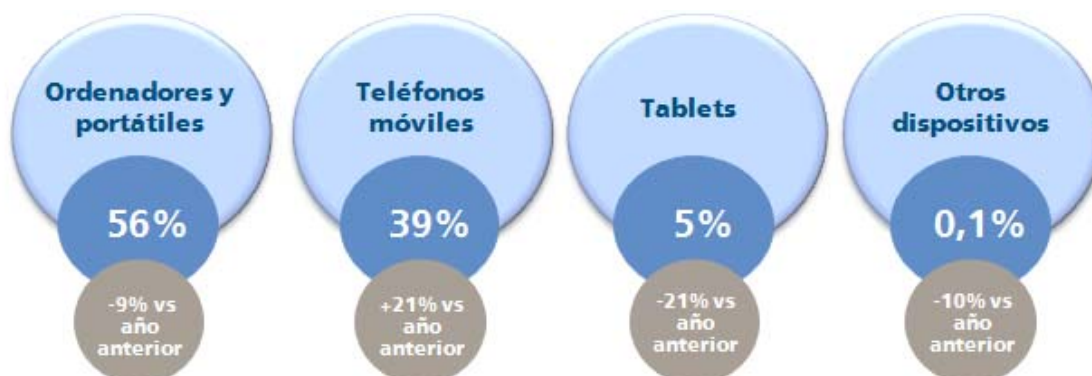
Tabla 1: Uso de internet en el mundo y estadísticas de población

World Regions	Population (2015 Est.)	Population % of World	Internet users (30-11-2015)	Penetration (% population)	Growth 2000-2015	Users % of Table
África	1.158.355.663	16,0%	330.965.359	28,6%	7231,3%	9,8%
Asia	4.032.466.882	55,5%	1.622.084.293	40,2%	1319,1%	48,2%
Europe	821.555.904	11,3%	604.147.280	73,5%	474,9%	18,0%
Middle East	236.137.235	3,3%	123.172.132	52,2%	3649,8%	3,7%
North america	357.178.284	4,9%	313.867.363	87,9%	190,4%	9,3%
Latin America/Caribbean	617.049.712	8,5%	344.824.199	55,9%	1808,4%	10,2%
Oceania/Australia	37.158.563	0,5%	27.200.530	73,2%	256,9%	0,8%
WORLD TOTAL	7.259.902.243	100%	3.366.261.156	46,4%	832,5%	100%

Fuente: Internet World Stats: Usage and Population Statistics

Existe otro dato¹ que demuestra la relevancia que están teniendo todos los dispositivos tecnológicos con accesibilidad en cualquier momento y lugar: en 2015 el número de móviles a nivel mundial (7.300 dispositivos) ha superado por primera vez el número de personas en el mundo (7.200 millones de personas). Además, el promedio de tiempo diario que los usuarios pasan en el móvil ya ha superado al promedio que pasan delante de la televisión.

Gráfico 2: Cuota / proporción de vistas de páginas web por dispositivo



Fuente: We are Social: Estudio sobre el estado de internet y las redes sociales en 2016.

¹ Ditrencia Informe Mobile en España y en el Mundo 2015

Otra información relevante es que el acceso a internet ya no se produce exclusivamente a través del ordenador o del portátil (de hecho su uso como puerta de acceso, aunque sigue siendo el dispositivo preferente, 56%, decrece respecto al año anterior 9pp), sino que el uso de los móviles (Smartphone) crece considerablemente y ya representa el 39% del total, así como el acceso a través de Tablet que representa el 5%.

Gráfico 3: Digital en España (Enero 2016)



Fuente: We are Social: Estudio sobre el estado de internet y las redes sociales en 2016.

Los resultados globales anteriores se reflejan de forma similar en España donde el 77% de los habitantes son usuarios de internet y el 48% tienen perfiles en redes sociales. Y de nuevo vuelve a destacar un dato por encima del resto: en España también existen más móviles (49.1 m) que habitantes (46.1 m).

En España el 89% de los mayores de 13 años posee un teléfono móvil². Y además el 87% del total de móviles ya son Smartphone (teléfonos inteligentes), mientras que hace 5 años sólo el 10% disponía de él. Complementariamente, en la actualidad³ el 68% de los consumidores se conectan en cualquier momento y en cualquier lugar

Gráfico 4: E-Commerce por dispositivo en España (Enero 2016)



Fuente: We are Social: Estudio sobre el estado de internet y las redes sociales en 2016.

² Ditrendia Informe Mobile en España y en el Mundo 2015

³ Estudio IPSOS HIGHCO Spain 2013

Estos datos sobre el “comportamiento de usuarios” en España, indican que el 57% de los usuarios ha realizado una compra de producto o servicio por internet en el último mes y que el 66% de los usuarios ha realizado una consulta online, en los últimos 30 días, para comprar un producto o servicio. Ello demuestra que actualmente internet se ha convertido en algo que va más allá de la búsqueda y consulta de información. Los hábitos de los consumidores se orientan tanto al “asesoramiento” a través de la búsqueda de información como a “la compra de productos o servicios”.

En conclusión, de todo lo anterior se desprende que cada vez va a más y hay más gente en el mundo y en España que accede a internet, que ya hay más móviles que personas y que el uso del Smartphone como medio para conectarse a internet va aumentando considerablemente lo que hace que el usuario puede conectarse donde quiere y cuando quiere ya sea para informarse navegando por internet, interactuando en las redes sociales, para comprar online o para asesorarse.

Ese acceso relativamente fácil a las nuevas tecnologías hace que el consumidor acceda fácilmente de forma autónoma a cualquier tipo de información. Eso ha posibilitado un cambio en su comportamiento y, que tenga cada vez más, mayor conocimiento y por consiguiente han aumentado las expectativas de lo que esperan obtener de cualquier empresa o compañía que preste servicios.

2. 2 Experiencia digital del cliente. Tendencias

Hace ya varios años en los que en casi todas las conversaciones de negocio aparece como tópico recurrente tratar temas como la “digitalización, la era digital o las nuevas tecnologías”.

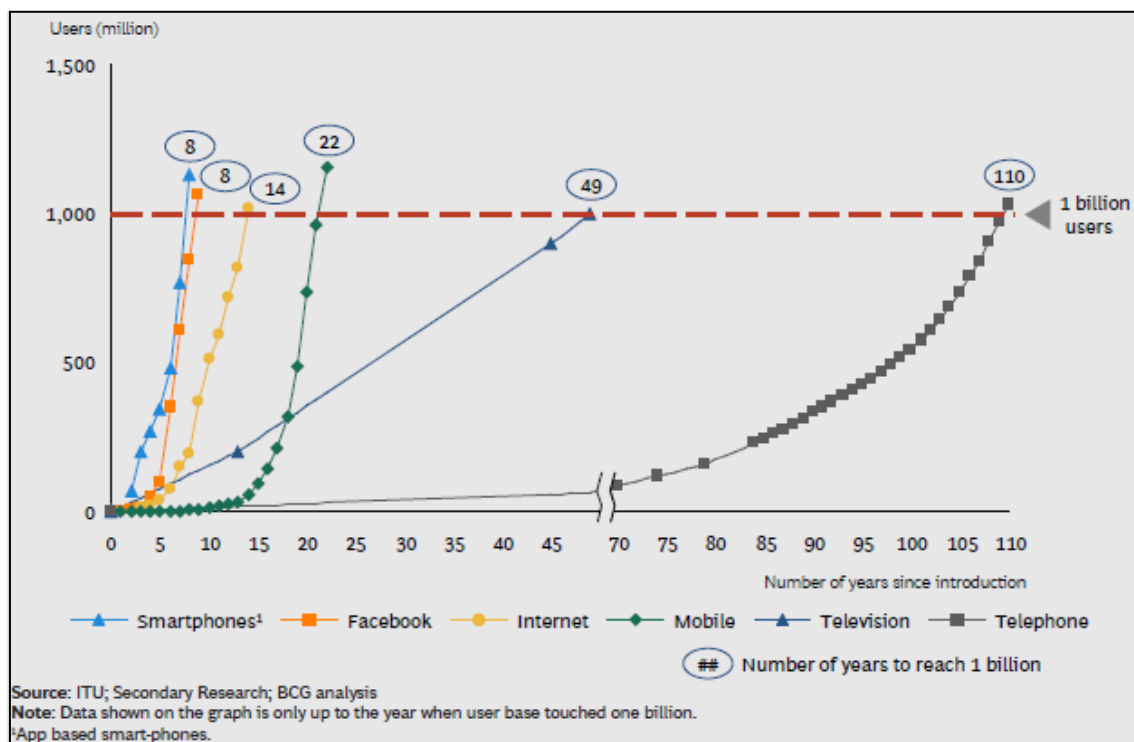
Es evidente que la rápida y constante evolución e innovación en nuevos dispositivos tecnológicos y el concepto digital han estado siempre asociados y en ocasiones confundidos, pero la realidad es que las innovaciones tecnológicas tienen su fundamento en la era digital, y sin ella estas nuevas tecnologías no hubieran podido ser tan útiles e imprescindibles como lo son actualmente.

No resulta sencillo dar una definición única de lo que significa digital en un entorno empresarial ya que su definición va cambiando y evolucionando con la misma rapidez que los avances tecnológicos. En esencia “Digital” representa, en el mundo de los negocios todo lo referente a un uso extendido y sofisticado de cualquier dato que se puede almacenar y que se pueda transmitir, a través de una conexión, de una forma virtual a través de esas nuevas tecnologías digitales (que estén preparadas para este objetivo).

Algunos datos muestran que en la era digital la adopción por parte de los ciudadanos de las nuevas tecnologías es cada vez más rápida.

En el siguiente gráfico se puede ver los años que han tardado algunos de los “dispositivos tecnológicos” más destacados en alcanzar 1 billón de usuarios. Es destacable que en el caso de los Smartphone se han tardado sólo 8 años.

Gráfico 5: Usuarios globales de internet y penetración



Fuente: BCG, Google: Insurance @ Digital-20x by 2020

Esas nuevas tecnologías digitales y dispositivos tiene su importancia ya que la rápida adopción de éstos por la mayoría de los ciudadanos ha supuesto una transformación en los comportamientos y expectativas de los clientes tales como:

- La forma de comunicarse e interactuar
- Los canales de comunicación utilizados
- Los procesos que son más eficientes y eficaces
- La aparición de nuevos canales de distribución
- La rapidez en la captura, almacenamiento y explotación de la información
- Los hábitos en el proceso de compra: desde la búsqueda de información y recomendación (web, redes sociales, etc.) hasta el propio consumo del producto.

La introducción y uso de la digitalización en el mundo empresarial parece ser casi una obligación debido a que los clientes conocen los beneficios y están acostumbrados a su uso diario y por lo tanto lo empiezan a exigir mucho más en sus relaciones con quien les prestan servicio.

Los hábitos de los consumidores están evolucionando debido a la existencia de diferentes dispositivos móviles que permiten estar permanentemente conectado.

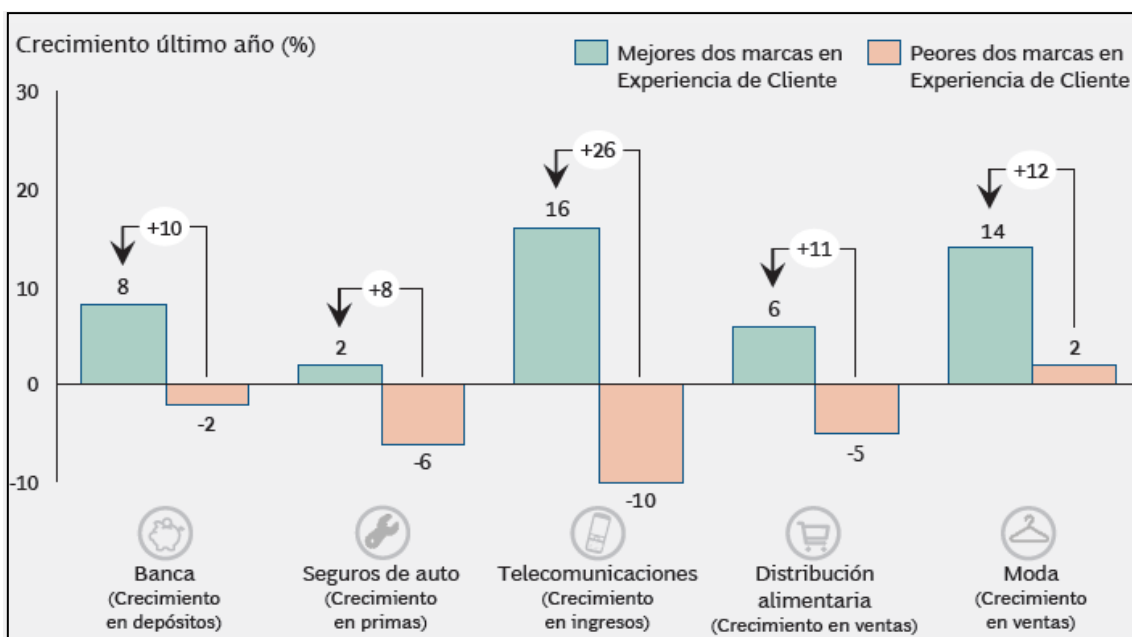
Es decir, todo lo que representa el concepto “mobile”, a través de Tablet, “wearables”, internet de las cosas, etc. ha modificado la forma de relacionarse de los clientes que pueden estar siempre conectados.

El grado de avance de la “digitalización” en cada sector depende principalmente del número y tipo de interacciones que los clientes tienen con las empresas, y por este motivo, empresas de consumo, telefonía y banca han sido los primeros y los sectores más evolucionados. El sector de seguros tiene todavía mucho recorrido y debe evolucionar en cuanto al concepto de “interactuar con el cliente” y buscar puntos de contacto diferentes más allá de la emisión de una póliza nueva o de la comunicación de un siniestro.

Actualmente los clientes esperan experiencias personalizadas, relevantes, “disfrutables” a través de múltiples canales seleccionados en función de sus circunstancias específicas y momento del tiempo. Por otro lado, no hacen distinción entre industrias (retail, telecomunicaciones, medios de comunicación, viajes, banca o seguros) cuando buscan y compran y por lo tanto esperan “experiencias similares”.

Esa experiencia de cliente se puede medir de diferentes formas: en base a “elementos racionales” (lo más habitual es medirlo en base a la percepción que tiene el cliente sobre el precio, servicio y producto) y en base a “elementos emocionales” (a las recomendaciones o críticas de los clientes y no clientes sobre la marca / empresa, a la confianza o identificación con una marca determinada) y, por otro lado, también se debe poder medir en base a la “visión interna” (estrategia claramente orientada al cliente, impulso organizativo para acometer una transformación en el comportamiento y en la manera de hacer las cosas, etc.)

Gráfico 6: Las compañías con una buena experiencia de cliente crecen más



Fuente: BCG y DEC: Invertir en experiencia de cliente para crecer

Lo que queda demostrado en este estudio que analiza la “Experiencia de Cliente” en grandes empresas españolas de diferentes sectores es que, en todos los sectores, las que tienen buena experiencia de cliente crecen más.

Eso básicamente es así ya que el cliente con mejor experiencia aporta más ingresos, se reduce la tasa de abandono y al recomendar la empresa a sus familiares y amistades contribuye a la captación de nuevos clientes.

En base a lo anterior parece claro que las empresas deben apostar por mejorar constantemente la experiencia cliente ya que ello reporta en mayores beneficios. Esto se ha conseguido en otros servicios y categorías de producto como por ejemplo agencias de viajes, medios de comunicación, libros, periódicos y revistas que ocupan las primeras posiciones en el “uso de internet” en el proceso de compra.

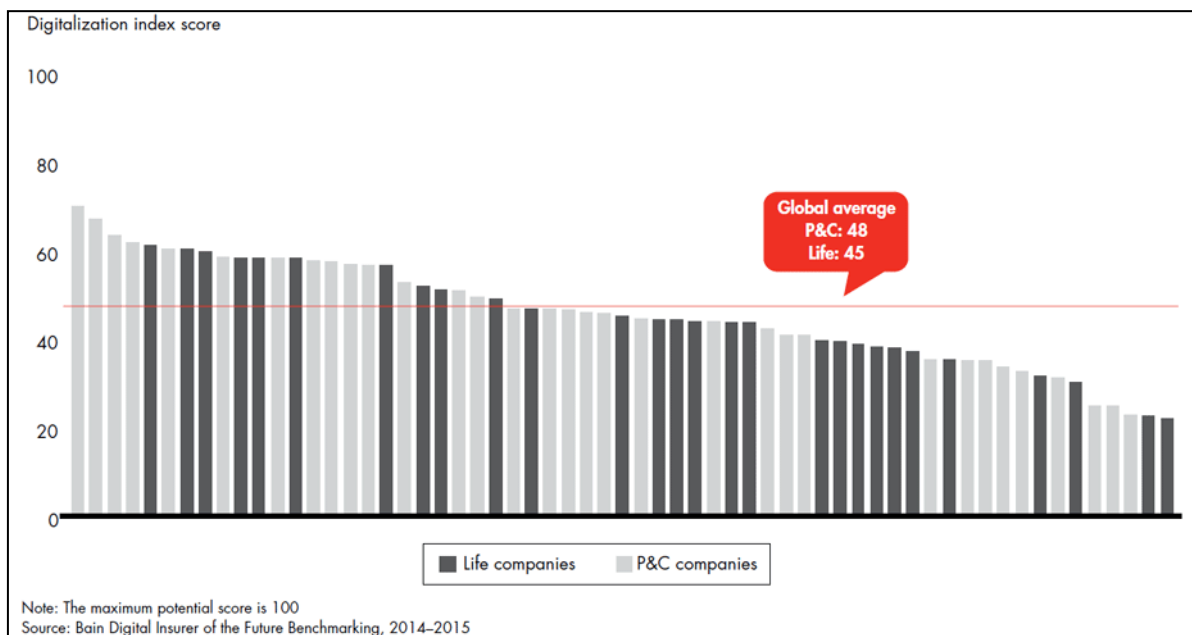
Para conseguir esa mejora en la experiencia cliente se debe definir una estrategia interna para que verdaderamente todas las acciones que se realizan se focalicen en el cliente.

2. 3 Impacto en las compañías de seguros

Hay sectores que han sido pioneros en ello, es el momento de que las compañías de seguro redefinan las estrategias de sus canales de distribución e implanten una cultura innovadora adaptando sus estructuras.

Existen estudios realizados a los principales líderes de las compañías aseguradoras a nivel mundial que constatan , analizada su propia compañía, el grado de digitalización en el que se encuentran:

Gráfico 7: Las compañías varían sustancialmente en su progreso digital, pero ninguna es todavía digital



Fuente: Bain & Company. Global digital Insurance Benchmarking Report 2015.

La nueva realidad digital conlleva que todos los “grandes líderes” de las grandes compañías aseguradoras deben afrontar todos los desafíos estratégicos para satisfacer la nueva experiencia de cliente que inevitablemente se demanda

Respecto al sector seguros, proporcionar servicios digitales ya no es sólo una cuestión de obtener una ventaja competitiva, ni se tiene que asociar a un mercado de cliente apalancado en un “canal puro de directo”, sino que, como en todos los otros sectores, la revolución tecnológica y la realidad global ha hecho que el cliente empiece a exigir nuevos servicios digitales ya sea para agilizar trámites o para conseguir un asesoramiento individualizado más preciso adaptado a sus necesidades.

La digitalización ha representado la transformación de las expectativas que los consumidores tienen respecto a los productos y servicios de las compañías aseguradoras

Es evidente que los seguros siguen dependiendo en gran medida del factor humano de sus equipos para ofrecer sus servicios, Sus productos siguen categorizados y en categorías clásicas (hogar, automóvil y vida) y todas las estrategias siguen focalizándose en la rapidez de resolución. El ritmo de adaptación y el diferente grado de madurez de los mercados europeos a todo este proceso de cambio, es diferente y va muy relacionado con el perfil que cada uno de los ciudadanos-consumidores tenga en todo lo relativo a la tecnología y la digitalización.

En el mercado internacional las compañías de seguros están creando nuevas propuestas vinculadas a “estilos de vida” y abriéndose a terceros para crear vínculos más allá de la satisfacción de los clientes. Un ejemplo claro, que se muestra en estudios de Marketing, es el de la compañía “Discovery Insurance Company” que tiene un programa que se llama “Vitality program”. Se creó hace un par de décadas en Sudáfrica y pretende cambiar el estilo de vida de los asegurados.

Para ello, parte de la valoración del estado de salud de sus miembros y promueve la mejora de ese estado inicial durante la vigencia de la póliza. Con ello lo que se pretende es que a través de la actividad física, buena alimentación o dejar de fumar, los asegurados vivan más y tengan menos costes médicos.

De esta forma se consigue la fidelización y lealtad del asegurado que entiende que su compañía de seguros se preocupa por su estado de salud, por su estilo de vida y, además, cuanto mejor es la evolución de su estado de salud, mayor posibilidad de descuentos puede obtener en el precio de su seguro.

La compañía aseguradora consigue a través de una tarificación dinámica ajustar mejor las primas para cada uno de sus clientes. Por otro lado lo que se consigue es reducir los costes médicos, por lo que revierte en beneficios para la cuenta de resultados de los productos de salud de la compañía.

En España, ya existen varias compañías que tienen presencia con aplicaciones o servicios de configuración de propuestas online, pero no existe ninguna referencia clara o diferencial en cuanto a “experiencia digital de cliente”.

Ello debe hacer reflexionar al sector sobre la necesidad de evolucionar aprovechando los servicios digitales y todas las oportunidades que representan.

Aquellas compañías que se preparen estratégica, operativa, organizativa y tecnológicamente de forma adecuada ante este nuevo entorno disponen de una ventaja “competitiva”. Y para conseguirla en un entorno más competitivo que nunca, la velocidad es un factor muy importante ya que las compañías que sean más rápidas, asuman ciertos riesgos y se adapten al cambio, serán las que la consigan.

Se deben afrontar procesos de cambio ya que las nuevas herramientas digitales son “imparables” y afectan al sector asegurador desde hace unos años y cada vez lo harán más en el futuro.

En conclusión, las compañías deben abordar los procesos de transformación de modelos de negocio tradicionales para adaptarse al mundo digital. Para ello, los elementos prioritarios en los que deberían focalizarse son :

- Ser capaces de conocer mejor al cliente apalancándose en las nuevas tecnologías.
- Partiendo del enfoque estratégico de los principales directivos de las compañías, redefinir los modelos organizativos, establecer y redefinir nuevos modelos, sistemas y procesos más eficientes.
- Dotar de nuevas competencias y habilidades a los empleados para que tengan las competencias necesarias que se van a requerir para adaptarse a los momentos de cambio.

Sobre estos aspectos se desarrollan los siguientes capítulos de esta tesis.

3. Cliente

3.1 “Big Data”. Nuevos desafíos en la gestión masiva de datos

Todo lo anteriormente explicado sobre la evolución de las nuevas tecnologías se traduce en que, en la actualidad, se genera un gran volumen de datos que las compañías deben ser capaces de poder “almacenar” y “utilizar” de manera adecuada para orientarla a acciones concretas que ayuden a obtener mejores resultados de negocio.

Hasta la fecha han existido bases de datos con información “estructurada” en todas las compañías que han sido capaces de almacenar, procesar y analizar esos datos disponibles. Las compañías se han abastecido de los datos “tradicionales” que provienen directamente de los asegurados (datos personales) y de sus propios sistemas de información (módulos de contratación, de productos, de siniestros, etc.).

Actualmente eso ya no es suficiente. Existe otro tipo de información, otros datos “no estructurados” cuyo origen tiene diferente formato o provienen de otros dispositivos. Es así porque en la actualidad existen redes sociales en las que se combinan contenidos de texto, imagen, audio; existen dispositivos físicos que proporcionan datos de geolocalización; existen datos en bases de datos específicas; existe también información a través de e-mails, tablas, hojas de cálculo, webs, CRM, fuentes externas, aplicaciones móviles, etc.

Gráfico 8: Fuentes y tipos de datos seleccionados de Big Data

		Tipo de datos			
		Estructurados		Desestructurados	
Fuente de datos	Externa	Teléfono móvil/GPS Historial de créditos Historial de viajes	Datos censales	Google+ Facebook Twitter Instagram Pinterest Datos de sensor externo (p.ej., telemáticos de vehículo) Blogs	
	Interna	Registros inmobiliarios Información de clientes Registros de RRHH Resultados financieros	Perfil web Registros de ventas Inventario	Foros en línea SharePoint Documentos de texto	Canales web Datos de sensor

Fuente: Sigma (Swiss Re): Distribución digital en el Seguro: una revolución silenciosa

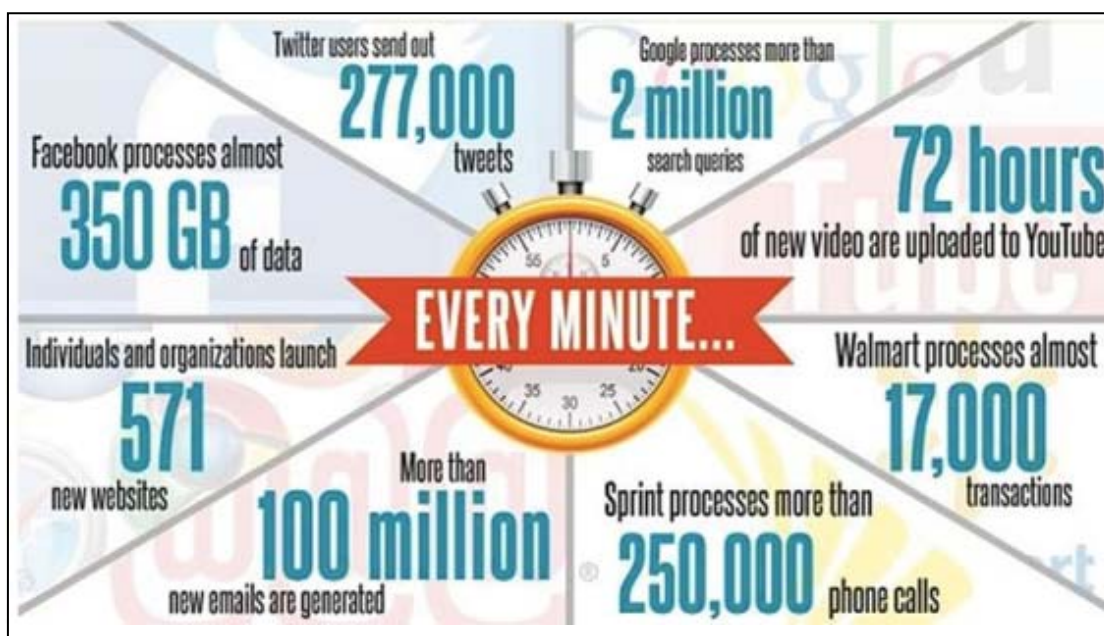
En definitiva de lo que se trata es de ser capaces de combinar todos esos datos que se reciben de forma individual para pasar de datos que aportan “información” a datos que aportan “conocimiento”. Es decir, llegar al conocimiento a través del tratamiento y análisis de grandes volúmenes de datos. Y ese conocimiento aplicado al cliente es fundamental para todas las compañías.

Para conseguir ese objetivo deben evolucionarse las tecnologías utilizadas hasta ahora ya que con las “herramientas convencionales” no sería posible.

Existen multitud de estadísticas que constatan el crecimiento exponencial de “datos masivos” que se producen hoy en día, ya sea a través de particulares o a través de empresas, y las compañías deben estar preparadas para que sus sistemas informáticos soporten esos datos que se caracterizan por su “volumen, velocidad y variedad”.

En el siguiente gráfico se puede ver el gran volumen de información que se genera cada minuto y que según la Unión Europea, en 2015, fue de 1.700 nuevos billones de bytes por minuto (más o menos 6 megabytes por persona y día). Igualmente se puede observar la variedad de esa información ya que se trata de información desestructurada que se genera a través de webs, aplicaciones, redes sociales, vídeos, etc. que fluyen a gran velocidad debido a los múltiples dispositivos conectados permanentemente.

Gráfico 9: Datos generados por minuto



Fuente: NunckyWorld. Big Data: Herramienta esencial para las empresas

Ya no se trata sólo de analizar los datos transaccionales u operativos de cualquier operación de seguros de un cliente, saber tratar información analítica o desarrollar herramientas como CRM que permitan conocer mejor el valor de cada cliente. El gran reto es conocer los datos que se generan, principalmente, a través del progresivo desarrollo de la conectividad con diferentes dispositivos móviles y por otro lado, gestionar de forma eficaz la gran cantidad de datos obtenidos a través de redes sociales.

Ser capaces de tratar toda la información que se tiene de los clientes y, que obtienen las compañías a través de multitud de puertas de acceso, se convierte en imprescindible si lo que se quiere es conocer mejor al cliente. Un cliente que

ha cambiado y que está más informado por lo que el sector asegurador debe ser capaz de procesar, analizar y utilizar toda la información de la que dispone para personalizar sus propuestas.

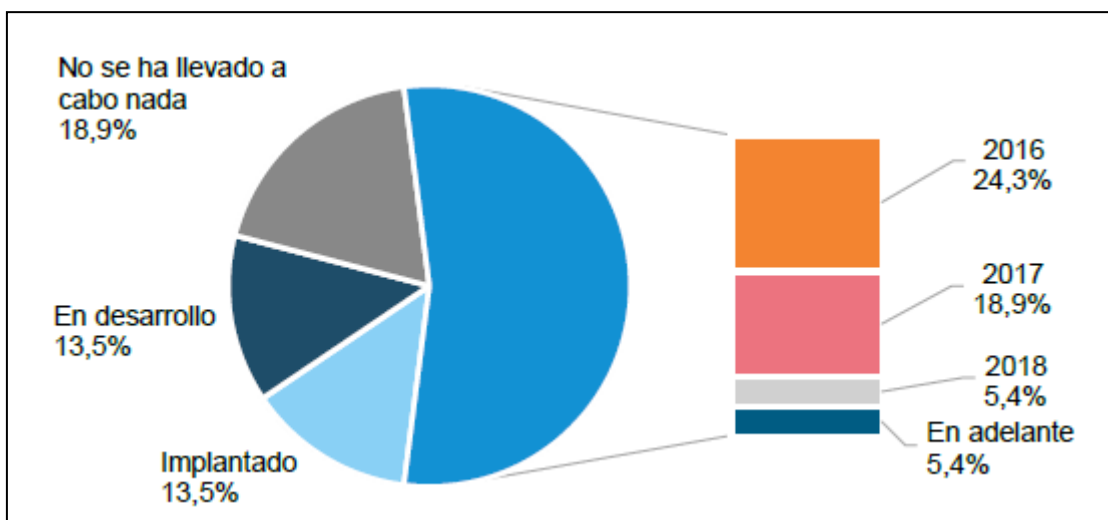
Lo realmente importante en un mercado tan competitivo como el actual es que los datos deben gestionarse por parte de la compañía de una manera rápida (casi en tiempo real) para poder reaccionar y actuar acorde a los objetivos estratégicos definidos y, todo ello englobado dentro de un proceso eficiente. La velocidad sí que puede venir aportada por la tecnología pero la adecuación de los procesos debe venir impulsado por los líderes de las compañías que deben adaptar sus organizaciones y estructuras.

Las compañías deben dotarse de expertos en tratamientos de datos(o a través de empresas externas), que optimicen el proceso sobre cómo se reciben y transforman los datos para tenerlos en un único formato, poder almacenarlos en un repositorio o una base de datos única y, lo más importante, a través de “nuevas técnicas de análisis avanzadas” establecer planes de acciones.

En definitiva, cuando se habla de “Big Data” de lo que se habla es de ser capaces de evolucionar los actuales modelos analíticos para que sean un soporte de gran valor para mejorar la toma de decisiones estratégicas de negocio y aporten una ventaja competitiva que facilite la obtención de óptimos resultados económicos. Es fundamental que sea una prioridad estratégica, y debe abordarse como un gran proyecto que abarque los modelos de datos utilizados, los sistemas, arquitectura, infraestructuras y una adecuada metodología.

Sin embargo, según un estudio de ICEA realizado en Marzo 2016, sólo el 25% de las entidades han empezado a trabajar en proyectos de “Big Data” lo que demuestra que todavía no es una prioridad en muchas de las compañías aseguradoras.

Gráfico 10: Grado de implantación del Big Data en cada entidad



Fuente: ICEA. Termómetro del Big Data en el sector asegurador español.

De las compañías que ya trabajan en “Big Data”, complementariamente a la información tradicional que se dispone de un cliente, un 90% utiliza información que obtiene a través de un CRM (herramienta de apoyo a la gestión de relación con los clientes), un 80% de la que se obtiene a través de fuentes externas y un 70% de la web.

Por otro lado se indica que más de la mitad de las entidades desarrollarán con sus propios recursos la metodología para implantar el Big Data en sus organizaciones.

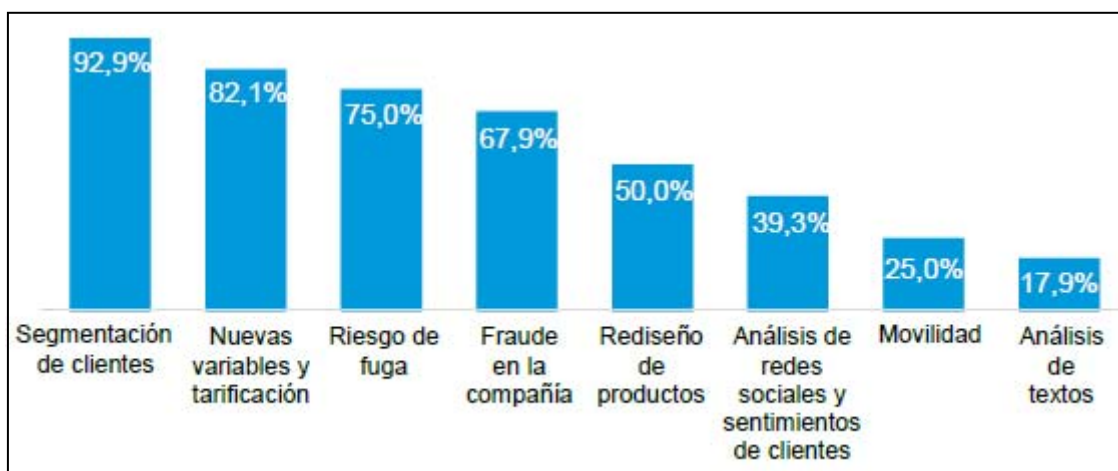
Esto se ha convertido en un aspecto fundamental. En la práctica existen problemas para encontrar dentro de las propias organizaciones a perfiles especialistas en el análisis masivo de datos. Cada vez intervienen más variables por lo que disponer de personal cualificado en esta materia se convierte en un aspecto a considerar para las compañías.

3.1.1 Aplicaciones y oportunidades de negocio

Existen multitud de canales por donde se pueden recibir datos e información de clientes. Esa información masiva, ese “Big Data”, aplicado al mundo de los seguros puede constituir información muy valiosa, entre otros aspectos, para poder gestionar el negocio de forma más eficaz y eficiente.

Según el estudio de ICEA realizado en Marzo 2016 mencionado en el punto anterior, estos son los aspectos claves a la hora de implantar “Big Data” en sus compañías:

Gráfico 11: Porcentaje de entidades en cada faceta de negocio (donde enfocar el entorno de Big Data para explotar los datos)



Fuente: ICEA. Termómetro del Big Data en el sector asegurador español.

Entre otras “posibles aplicaciones o utilidades” se detallan algunas fundamentales, que en el caso de implantarse, tendrían impacto directo en la cuenta de resultados de las compañías:

- **Incorporación de nuevas variables en los procesos de tarificación**

Los datos ya no pueden ser tratados únicamente para tarificar a través de indicadores que se tiene de clientes (edad, sexo, antigüedad del carnet, código postal, etc.), y que tradicionalmente han servido para definir las estrategias de tarificación de las compañías. La existencia de nuevos datos, procedentes de diversas fuentes, puede permitir tomar mejores decisiones aplicando unas reglas que comporten un sistema de tarificación en la que se continúen teniendo en cuenta las variables tradicionales y “nuevas variables” que pueden aportar los nuevos datos que “ajusten o reduzcan” mejor el riesgo.

- **Obtener la visión global del cliente que permita una correcta segmentación**

Con independencia de que las pólizas de un cliente las pueda tener en diferentes canales de distribución en la propia compañía, se debe ser capaz de solucionar las limitaciones tecnológicas habituales en las compañías tradicionales que impiden tener una visión global de los clientes. En éstas cuando el cliente tiene pólizas en diferentes entidades legales de la propia compañía, en muchas ocasiones, imposibilita tener la “visión integrada” del cliente por lo que no se puede obtener el “valor de cliente” real. Ello tiene un impacto notorio ya que, en esos casos, las compañías nos son capaces de ofrecer propuestas de valor personalizadas a sus clientes. Y es evidente que segmentar permite conocer mejor al cliente y saber cómo quiere que se le trate.

Un ejemplo sería la dificultad de las compañías para determinar el “valor de cliente” cuando se analiza en un “proceso de saneamiento de pólizas no rentables”. Existen dificultades tecnológicas que impiden ver los ingresos, la carga siniestral o la frecuencia siniestral de un cliente en su globalidad (con todas las pólizas que tiene suscritas con una compañía). Eso genera que en ocasiones se toman decisiones de negocio incorrectas que inciden en el volumen de negocio y la satisfacción del distribuidor o del cliente.

Para subsanar lo anterior es fundamental que desde la compañía se evolucione del concepto “producto/ramo” hasta conseguir implantar una estrategia alineada con el concepto “cliente”.

- **Mejorar las acciones de retención y fidelización**

Por otro lado debe servir para poder anticiparse a acciones futuras del cliente como podría ser la anulación de una póliza. Es decir, se puede avanzar en el desarrollo de “modelos predictivos” que permitan a las compañías de seguros actuar preventivamente para tratar de retener a un cliente rentable si realmente se es capaz de tratar la gran cantidad de información de la que se dispone.

Ese “mejor conocimiento” del cliente debe permitir anticiparse a una posible anulación de un cliente de valor alto y sostenido en el tiempo para la compañía. Ello sólo puede conseguirse si se identifican las causas de abandono por segmento y se identifican las variables que más influyen en los clientes cuando

deciden anular una póliza. El precio, el servicio y la facilidad o accesibilidad en la relación con la compañía acostumbran a ser elementos claves para que se produzca dicho abandono.

Por ejemplo, a través de encuestas que realiza la compañía, si un cliente está descontento por la tramitación de un siniestro y muestra su malestar, esa información “no estructurada” que se recibe del cliente, debe poder ser utilizada para realizar proactivamente alguna acción de retención. Obviamente, se deben establecer los mecanismos necesarios para que las encuestas sean contestadas y los resultados obtenidos sean una “muestra representativa”. Con ello será posible detectar “alarmas” y establecer algún tipo de “modelo o scoring predictivo de anulaciones” que permita anticiparse y actuar en consecuencia.

Dar un paso más ya significa entrar en el ámbito de la “fidelización” que supone, no sólo retener pólizas, sino crear un “vínculo emocional” entre cliente y compañía. No es fácil en el sector de seguros, pero sí que es fundamental saber quién es el cliente, qué quiere, qué espera de la compañía, cuando lo quiere, cómo lo quiere, etc. Es decir, conseguir una óptima segmentación y saber qué clientes son importantes, rentables y con los que es necesario invertir mayores esfuerzos porque son los que aportan más valor a la compañía

- **Mejorar la capacidad de realizar venta cruzada a los clientes**

Un mejor uso de la información existente, un desarrollo de los sistemas informáticos de las compañías, junto con modelos predictivos facilitará conocer mejor y anticiparse a las necesidades de los clientes. Se podrán ofrecer productos adaptados a sus preferencias u ofertar el precio “correcto” en base a una segmentación más sofisticada.

Lo anterior se debe hacer a gran velocidad utilizando esos modelos predictivos que tienen su fundamento en algoritmos basados en la experiencia que se tiene de otros clientes de perfil similar o a través de indicios que se puedan obtener del propio cliente (P.ej. señales a través de redes sociales en las que manifiesta datos relevantes para el sector asegurador, como por ejemplo el nacimiento de un hijo, que puede ser aprovechado para ofrecer al cliente un seguro de vida riesgo).

Esos modelos predictivos son en el fondo metodologías que deben ayudar a solucionar los problemas existentes cuando se seleccionan, suscriben y emiten contratos de seguros y conseguir evitar la “anti selección”. Se recopilan múltiples variables de la cartera en vigor tarifadas por métodos tradicionales a los que se incorporan variables externas. Es decir, datos externos que actualmente están excluidos del proceso de suscripción y que deben incorporarse para que puedan ser una herramienta para segmentar mejor a los clientes y dirigir ofertas específicas a segmentos concretos que tengan una probabilidad alta de suscribir nuevas pólizas con la compañía que aumenten la densidad de cliente. Es notorio que un cliente de cartera que tiene como mínimo una póliza contratada es más receptivo a recibir nuevas ofertas de la propia compañía y hay mayor probabilidad de conversión ya que existe un componente de confianza.

- **Utilizar el internet de las cosas (“Internet of things”)**

“Internet de las cosas” es un concepto que se refiere a la interconexión de cualquier objeto con otro objeto utilizando internet para hacerlo más inteligente.

Los productos tecnológicos han cambiado los estilos de nuestras vidas. Cada vez están más conectados entre sí. Cualquiera puede ver las calorías que ha quemado a través de un reloj, puede ver la distancia que ha corrido a través de un Smartphone y existen electrodomésticos o sistemas de iluminación que también están conectados entre sí. Eso es lo que habitualmente se denomina “internet de las cosas”.

Basándose en eso se pueden realizar acciones para conocer mejor a los propios clientes de las compañías.

En el seguro de automóvil un ejemplo latente en los últimos tiempos podría ser el que se da en la utilización de “dispositivos telemáticos” que se incorporan en los vehículos. Eso permite la geolocalización en caso de avería y en función del número de kilómetros realizados durante un año se puede establecer un descuento en la renovación del seguro de automóvil, de igual modo, que se puede establecer ese descuento en función de la realización de más kilómetros por vías seguras. En definitiva, se trata sólo de un ejemplo de cómo partiendo de los nuevos datos obtenidos a través de las nuevas tecnologías, se puede llegar a influir en la tarificación de la renovación de un producto de seguros o, en la contratación de un seguro, aplicando un descuento ya que se considera que el dispositivo telemático puede mitigar la exposición al riesgo y por lo tanto se reducen los costes siniestros.

Para realizar eso, lo habitual es colocar un dispositivo en el vehículo que indica con precisión el geoposicionamiento y que permite a la compañía en caso de accidente o, de requerir asistencia en carretera, saber con certeza donde se encuentra. Ello evidentemente tiene grandes ventajas para el asegurado ya que puede ser atendido con mayor celeridad justo al producirse el siniestro. Y para la compañía también debe traducirse en una reducción de costes en caso de siniestro.

Aplicado al seguro del hogar también puede aportar grandes cambios en un futuro inminente. Con la llegada de las nuevas tendencias se puede, por ejemplo, regular el encendido y apagado de las luces cuando se está ausente del hogar, que aparte de conseguir ahorro energético para el cliente, aumenta la seguridad al simular que hay alguien en la vivienda, lo que lleva a una mitigación del riesgo de robo y por lo tanto a una mejora de los ratios de siniestralidad de la compañía. De igual modo ocurriría con detectores de aperturas de ventanas o con detectores de agua o fuego.

En resumen, desde un punto de vista comercial, se trata de que las compañías de seguros sean capaces de crear nuevos productos que se adapten a las necesidades de los clientes, ofreciendo nuevos servicios y ello puede generar mayor captación o retención de negocio. Por otro lado, desde un punto de vista técnico, debe permitir reducir la exposición al riesgo, disminuyendo los costes

medios siniestros y posibilite establecer primas más ajustadas a la realidad de cada riesgo.

- **Optimizar el lanzamiento de nuevos productos o campañas específicas**

Acceder a tanta cantidad de información posibilita utilizarla para obtener estadísticas y tendencias y anticiparse al éxito del lanzamiento de un nuevo producto o campaña. Es decir, haciendo simulaciones sobre el éxito o no que puedan tener, será posible establecer el volumen potencial de clientes en base, por ejemplo, a una zona geográfica determinada.

Ello está estrechamente relacionado con el hecho de que las compañías deben ser capaces de personalizar los productos. Ante ese aumento en la “variedad de datos” se pueden establecer mejores estrategias para resaltar algún producto determinado. Por ejemplo a través de módulos comunes y paquetes opcionales de garantías que desde un punto de vista interno de la compañía son más eficientes si se segmenta correctamente a los clientes, y que deben permitir cubrir las necesidades del cliente ante un riesgo determinado.

- **Mejorar los procesos de detección de fraude**

En línea con todo lo anterior se pueden utilizar todos los datos “estructurados” y “no estructurados” de los clientes existentes e identificar los tipos de reclamaciones, sectores, zonas o productos en los que existe mayor propensión de fraude.

Analizada la información de la propia compañía, se pueden utilizar variables de datos económicos o sociales de clientes con perfil similar para poder identificar a posibles clientes fraudulentos y tomar medidas preventivas.

Adicionalmente se puede obtener información de “fuentes externas” para conocer mejor la situación del mercado y a través de modelos predictivos establecer algoritmos que permitan proyectar el comportamiento fraudulento de los clientes existentes en la compañía.

Vistas algunas de las aplicaciones en los puntos anteriores, en definitiva, de lo que se trata es de entender que cada vez más el “Big Data” y las analíticas pueden contribuir al éxito de las compañías aseguradoras ya que deben posibilitar que toda la información de la que se dispone se traduzca en “conocimiento del cliente” que permita establecer estrategias adecuadas.

3.2 Importancia de la satisfacción del cliente

En base a lo comentado en los capítulos anteriores es una evidencia que las compañías deben cambiar la manera en la que se relacionan con los clientes.

Éstos disponen de más información y por lo tanto existe mayor exigencia en lo que se espera de una compañía en cuanto al producto que oferta y el servicio que presta.

Los clientes no sólo realizan el “proceso de compra” por un único canal sino que, muchas veces utilizan un canal para informarse (generalmente de forma online a través de internet) y pueden finalizar esa compra a través de un distribuidor tradicional como un agente o corredor. Por ello las compañías deben estar preparadas para poder seguir ese flujo en el “proceso de compra” que realiza cada cliente para darle lo que realmente espera y cumplir sus expectativas.

En cuanto a la incidencia en las acciones de retención de clientes, las compañías ponen el foco en “todos” sus clientes existentes, pero acostumbran a ser los “clientes satisfechos” los más rentables. Por otro lado, es más fácil mantener a un cliente satisfecho que captar a un nuevo cliente.

Partiendo de que la “satisfacción” consiste en cumplir las expectativas del cliente y, la “lealtad” es un concepto que va más allá y consiste en obtener una conexión emocional con el cliente, la primera pregunta que nos deberíamos hacer es cómo miden las compañías esa satisfacción de los clientes.

Actualmente muchas compañías lo que hacen para medir la satisfacción de los clientes es realizar encuestas en los llamados “momentos de la verdad”. A través del NPS (Net Promoter Score) miden el “índice de recomendación” de sus clientes para medir su lealtad. Este concepto⁴ fue introducido por primera vez por Reichheld en 2003.

Habitualmente las compañías realizan esa encuesta a los clientes en los “momentos de la verdad”. Éstos se dan, normalmente, en las pocas ocasiones en las que las compañías pueden interactuar con sus clientes según el ciclo de vida de una póliza: en el momento de contratar una póliza, al finalizar la tramitación de un siniestro y en el momento posterior a la anulación de una póliza de seguros.

En esos momentos es cuando se genera o modifica la percepción que el cliente tiene de la compañía. Ésta debe analizar a cada uno de sus clientes enmarcado dentro de cada uno de sus canales de distribución ya que la percepción y el impacto que pueda tener pueden ser muy diferentes en cada uno de ellos.

Sea cual sea la modalidad seleccionada por la compañía, se realizan diferentes preguntas al cliente, pero la que es fundamental y la que determina el grado de “lealtad” del cliente consiste en valorar en qué grado del 0 al 10 recomendaría el producto o servicio o compañía a un familiar o amigo.

En esa escala de valores el valor 0 se corresponde con que nunca lo recomendaría y el valor 10 lo recomendaría seguro.

Una vez obtenidos los resultados a la encuesta de todos los clientes lo que se hace es clasificarlos en 3 grupos:

⁴ Revista Harvard Business Review, artículo “The One Number You Need to Grow”, 2003

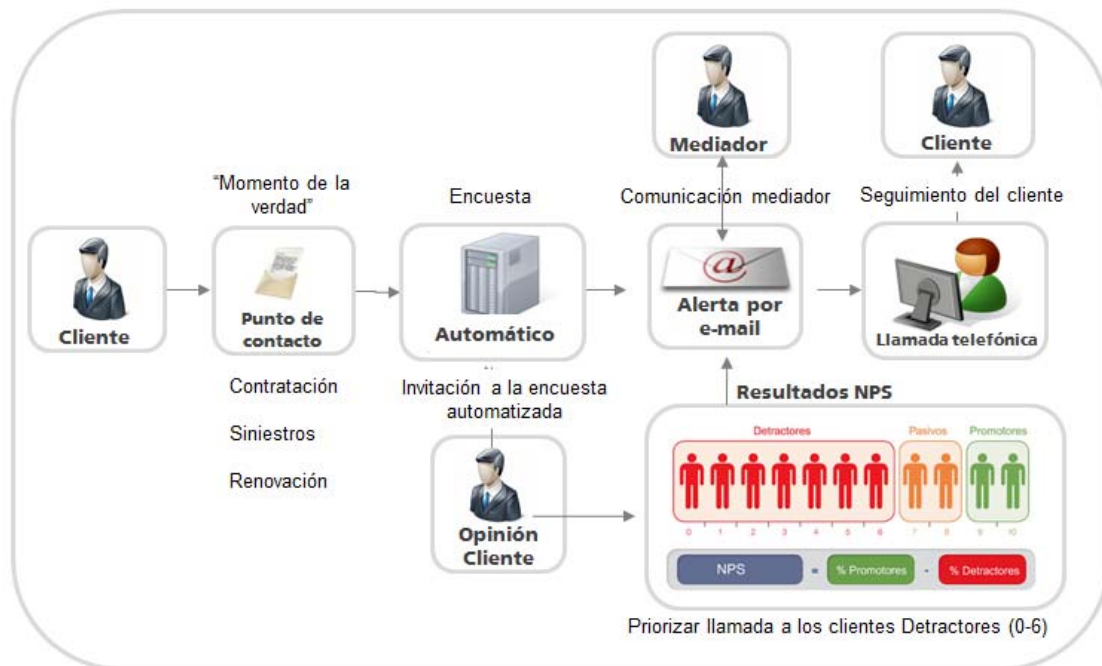
- **Promotores:** Valoración de 9 o 10 y son los clientes que “recomendarían”.
- **Pasivos:** Valoración de 7 u 8 son los que simplemente están “satisfechos”.
- **Detractores:** Valoración de 0 a 6 son los que han tenido una experiencia negativa).

En base a esa clasificación el % del “índice de recomendación” es igual a:

- “Promotores – Detractores” dividido entre el “Total de la muestra de la encuesta”.

Esta metodología podría resumirse de forma sencilla en un proceso como el que indico a continuación:

Gráfico 12: Proceso medición índice de recomendación de los clientes



Fuente: Elaboración propia.

Con ello se cubrirían los principales objetivos que deberían ser:

- Establecer un proceso, a través de una breve encuesta, para medir la opinión del cliente en el “momento de la verdad” en que haya interactuado con la compañía.
- Implementar un sistema para “Cerrar el círculo” y realizar un seguimiento inmediato priorizando aquellos clientes que son “detractores” para escucharlos y entender sus motivos. Además debe tratar de entenderse también qué es lo que más valoran los clientes “promotores” para entender los puntos fuertes de la compañía desde el punto de vista del cliente

- Recoger de manera sistemática las opiniones de los clientes para mejorar el servicio que se presta e informar a los mediadores para, si es el caso, conozcan las inquietudes de sus clientes y puedan actuar o contactar con él.
- Captar información adicional de los clientes, a través de preguntas complementarias en la encuesta y a través lo que manifiestan cuando se les realiza la llamada, para enriquecer el conocimiento sobre estos. Por ejemplo, los clientes “detractores” declaran estar insatisfechos y pueden dañar la marca de la compañía entre sus contactos.
- Fidelizar al cliente: Aprovechar ese contacto realizado con el cliente para, en base a las opiniones por ellos manifestadas, informarles a posteriori de las acciones de mejora implantadas.

Parece lógico pensar que a mayor satisfacción mayores beneficios para la compañía ya que se incrementa la rentabilidad por diferentes motivos: porque es más fácil retener a un cliente que esté satisfecho y no busca otra alternativa en el mercado, porque es más fácil hacer venta cruzada a un cliente que conoce y valora la compañía o porque se consigue una eficiencia en costes.

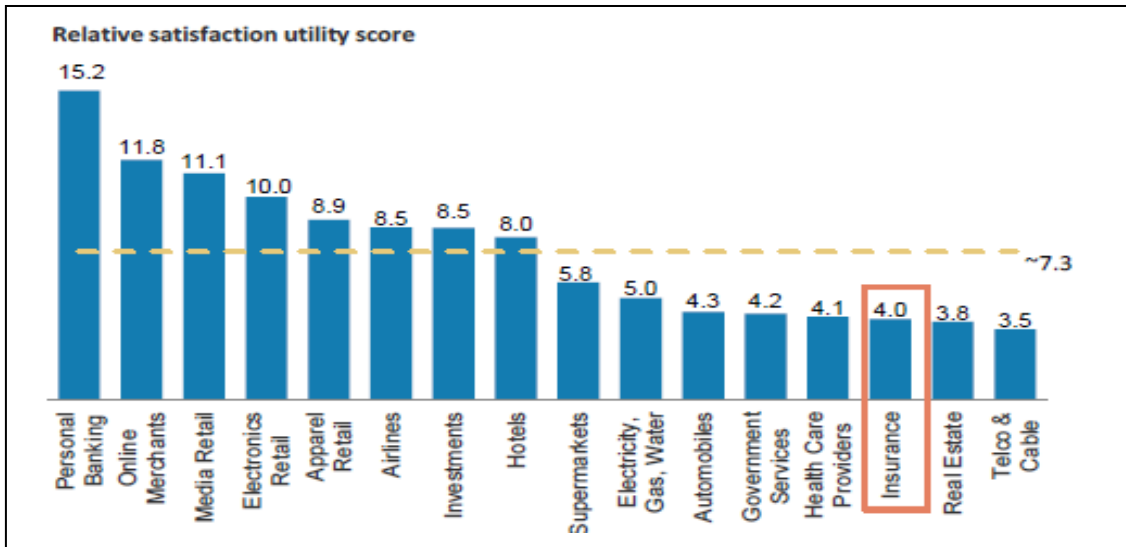
Cabe destacar que no siempre hay una relación directa entre satisfacción y retención. Un cliente satisfecho no garantiza su continuidad en la misma compañía ya que existen otros muchos factores que pueden llevar a lo contrario (existen competidores que buscan captar nuevos clientes, existe una percepción de marca que puede variar en el tiempo, existe una evolución en el comportamiento y expectativa del cliente que no tiene por qué ser la misma en el transcurso del tiempo, porque existe sensibilidad al precio, etc.).

En definitiva este “índice de recomendación”, si bien es cierto que no tiene en cuenta todos los aspectos que influyen en la “satisfacción” o “lealtad” del cliente, como cualquier otro indicador sirve para poder compararse con competidores y, por otro lado, como todos los indicadores clave de negocio indica una tendencia dentro de la propia compañía. Si esa tendencia es positiva, significa que desde un punto de vista de “satisfacción de cliente” se están realizando acciones en la dirección correcta que el cliente percibe y así lo manifiesta.

En base a todo lo descrito, las compañías deben poner al cliente en el centro de todas las actividades y tratar de implantar acciones que constantemente persigan incrementar su nivel de satisfacción ya que eso repercutirá en mejores resultados.

Es evidente que en ese aspecto están trabajando desde hace tiempo la mayoría de sectores. Sin embargo, como se puede ver en el siguiente gráfico acerca de una encuesta sobre “satisfacción digital y experiencia online”, queda de manifiesto que todavía existe mucho camino que recorrer en el sector de seguros:

Gráfico 13: Satisfacción de los clientes por sectores

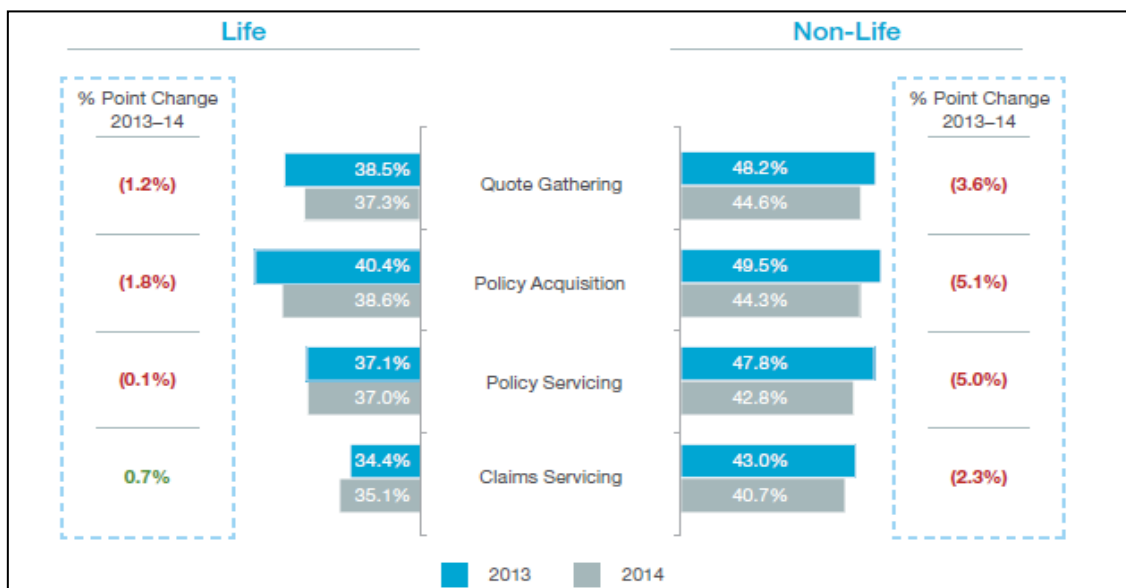


Fuente: Morgan Stanley & BCG. Insurance and Technology: Evolution and Revolution in a Digital World

Desde la Dirección General y a través de las Direcciones de “Suscripción”, “Cliente” o “Negocio” o “Marketing” según la estructura de cada compañía, debe definirse el proceso más eficiente para conocer la opinión e “índice de recomendación” de los clientes. A posteriori deben analizarse los datos obtenidos que permitan averiguar y entender los “por qué” que ayuden a conocer mejor a los clientes y ver qué acciones se van a implantar teniendo en cuenta el “ciclo de vida” de la póliza de un cliente.

En base a estudios realizados en el sector de seguros se observa que, en general, la satisfacción de los clientes es menor en el “momento de producirse un siniestro” sean las compañías de Seguros Generales o de Vida:

Gráfico 14: Satisfacción de los clientes según el “momento de la verdad”



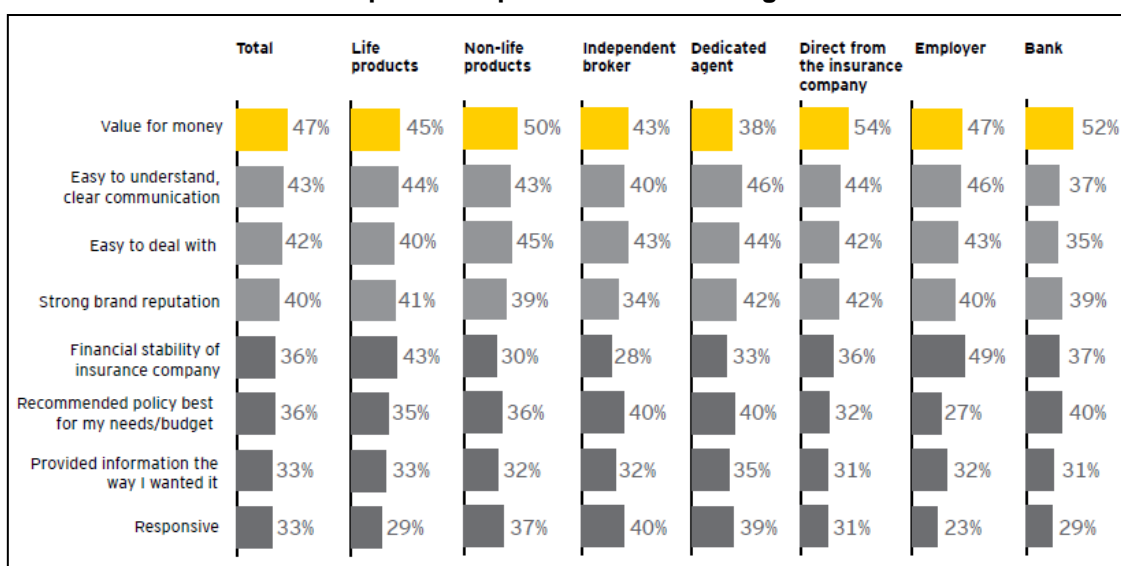
Fuente: Capgemini. World Insurance Report 2015

Para realizar análisis más detallados de las respuestas de los clientes pueden agruparse por canales de distribución, por producto o por segmentos específicos de clientes. Ese desglose permitirá conocer mejor la situación actual de la compañía comparándose contra los principales competidores y debe permitir implantar acciones más concretas.

De lo que se trata es de ser capaces como compañía de entender qué aspectos son los más importantes para los clientes. Saber los atributos que más valoran y que les instigan en la decisión de contratar un producto o de anular una póliza.

Respecto a este aspecto, se realizó un estudio en 30 países de todo el mundo y 24.000 consumidores de seguros, a los que se les preguntó cuáles eran los atributos que más valoraban en su relación con la compañía y sus distribuidores. Los resultados muestran, con particularidades en función del canal de distribución, que el atributo de percepción del “precio justo”, la “facilidad para entender” todo lo relacionado con seguros y la “facilidad de contactar” y gestionar con cada distribuidor, ocupan los tres elementos más importantes que considera un cliente de seguros.

Gráfico 15: Atributos más importantes para un cliente de seguros



Fuente: EY. Reimagining customer relationships: Key findings from the EY Global Consumer Insurance Survey 2014

De lo anterior se podría concluir que un objetivo prioritario debería ser mejorar la satisfacción, lealtad y experiencia de los clientes que aumente su permanencia durante más años en la compañía o permita fidelizarlo más a la compañía ofertándole nuevos productos para que aumente la densidad de pólizas.

Es una evidencia, pero obtener mayor satisfacción de cliente revierte en conseguir mejores resultados para los indicadores clave de cualquier Compañía.

3.3 Aplicación móvil para el cliente. Creación y desarrollo

Siguiendo con aspectos tratados como la focalización en el cliente y teniendo en cuenta todo lo reseñado sobre la digitalización, los cambios en el comportamiento de los clientes y los hábitos de los consumidores con Tablet y Smartphone, es fundamental que las compañías, aparte de que adapten sus páginas webs, sean capaces de crear y desarrollar aplicaciones móviles (App) ya que es lo que el cliente de hoy en día demanda.

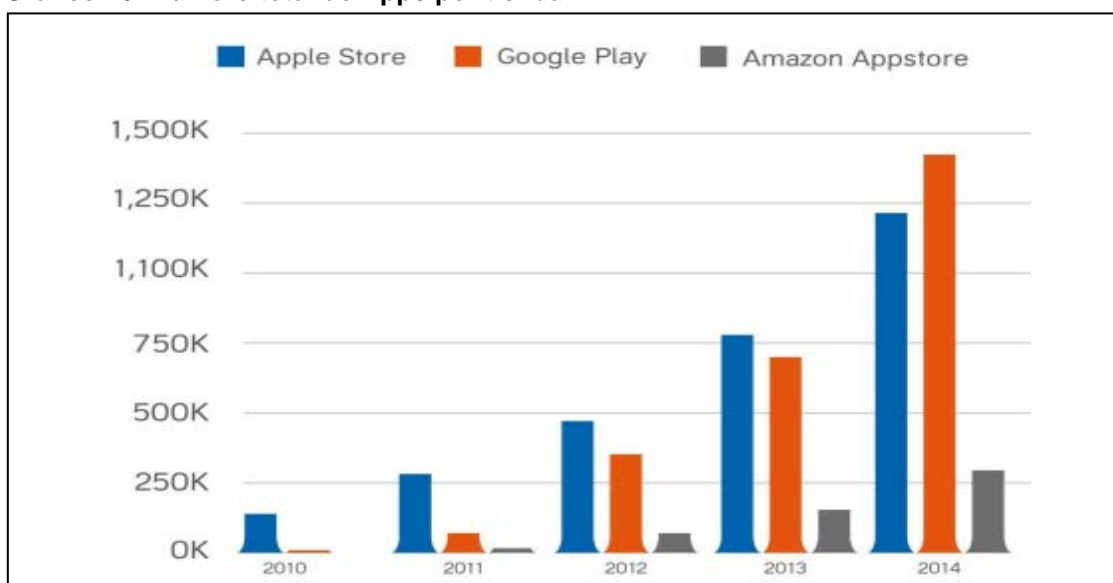
En las Compañías tradicionales es muy importante que se consiga diseñar e implantar con la involucración de los mediadores, ya que son los que tienen en la actualidad mayor volumen de negocio en las Compañías y, evitar en la medida de lo posible “el conflicto entre Canales”.

Según Wikipedia una “Aplicación móvil” es una aplicación informática que se instala en dispositivos móviles (Smartphone o Tablet) y que permite al usuario efectuar una tarea concreta de cualquier tipo (profesional, de ocio, educativa, de acceso a servicios, etc.), facilitando o asistiendo en las gestiones o actividades a desarrollar.

Se ha evidenciado en la parte introductoria el incremento de penetración a nivel mundial y, en España en particular, del uso de Smartphone y ello implica que ese perfil de usuarios prefiera usar “aplicaciones” en lugar de “páginas web” fundamentalmente por cuestiones de comodidad y accesibilidad.

Esas “aplicaciones móviles” se encuentran en plataformas de distribución, (operadas por las compañías propietarias de los sistemas operativos móviles) y es evidente que, directamente relacionado con ese incremento del uso de Smartphone, se ha producido también un crecimiento exponencial en los últimos años en cuanto a la presencia de Apps en los dispositivos móviles:

Gráfico 16: Número total de Apps por tienda



Fuente: Ditrendia. Informe Mobile en España y en el Mundo 2015

En el gráfico anterior se visualiza ese crecimiento que se ha producido en tan sólo 5 años. Reforzando esos datos, en ese mismo informe se indica que los usuarios dedican de media 127 minutos al día a usar Apps, cada mes se lanzan 40.000 nuevas Apps y se estima que en 2017 habrá más de 200 millones de nuevas Apps al año.

Otro estudio⁵ de Octubre 2015 evidencia varios datos significativos que corroboran su auge en España:

- Existen 27.7 millones de usuarios activos de Apps
- Se realizan 3,8 millones de descargas diarias
- 6 de cada 10 usuarios han comprado en alguna ocasión vía móvil
- 5ª posición a nivel mundial en Mobile-Commerce (comercio móvil)
- “Mobile-Commerce” representa el 34% de todo el e-Commerce
- De media cada Smartphone tiene 30 Apps (y cada Tablet 24 Apps)
- Hay un 81% de penetración de Smartphone en España
- El 89% del tiempo que un usuario usa el móvil es para usar Apps

Todos esos datos anteriores muestran la importancia que las Apps tienen en España en casi todos los sectores.

En este punto cabe preguntarse en qué situación se encuentran las compañías aseguradoras. Un estudio de ICEA realizado a diferentes compañías de seguros (que representan el 67% de la cuota de mercado) indica que el 60% de las compañías ya ofrecen aplicaciones para dispositivos móviles, el 17,5 % lo tiene previsto y el 22,5 % no lo ofrece. Esas Apps mayoritariamente (91,7%) van dirigidas a clientes y el contenido y los servicios que ofrecen, principalmente, a sus clientes son:

Gráfico 17: Servicios ofrecidos a través de las Apps



Fuente: ICEA. Internet y el Seguro Electrónico Año 2015

⁵ The App Date. Apps en España

En base a los datos anteriores cabe plantearse qué ventajas pueden aportar las Apps a las compañías de seguros para valorar la estrategia adecuada que debe implantarse. Algunas de las más destacables serían:

- Fortalecer, posicionar, promocionar y dar visibilidad a la marca ya que los clientes pueden estar conectados en la aplicación en cualquier lugar y en cualquier momento y es fácil promocionar cualquier tipo de contenido con el objetivo de ser capaz de “generar interés”.
- Crear un “nuevo canal de comunicación” con el cliente que permita que ésta sea más directa e inmediata. Eso posibilita que el cliente no tenga que esperar a conectar con un distribuidor o que tenga que llamar en un horario convenido a la compañía, sino que puede contactar con la compañía de forma rápida, económica y con la comodidad que le permite hacerlo cuando quiera y como quiera. Estos aspectos repercuten en la eficiencia operativa.
- Tras realizar una segmentación previa de los clientes a los cuales dirigir cualquier acción comercial, se pueden realizar ofertas especiales o comunicaciones personalizadas para mejorar la relación con los clientes existentes para retenerlos y fidelizarlos. Además puede servir para captar nuevos clientes mediante compras que se pueden realizar fácilmente a través de las Apps. En este apartado referente a la “compra” todavía queda un largo recorrido de mejora si se compara el sector de seguros con otros sectores:

Gráfico 18: Productos comprados a través de internet



Fuente: ICEA. Internet y el Seguro Electrónico Año 2015

Para materializar el éxito de todas las ventajas que pueden aportar las aplicaciones móviles hay elementos claves que deberían cumplirse: facilidad para el usuario, que sea atractiva visualmente, que sea útil, sencilla e intuitiva y, por otro lado, que la compañía sea capaz de desarrollar las acciones necesarias para obtener un buen posicionamiento en los buscadores que los consumidores usan a través del móvil para darle visibilidad y favorezca la descarga de su aplicación.

Desde el punto de vista de una compañía de seguros, se debe tender a buscar constantemente una eficiencia en los recursos para optimizar los costes e invertir en “aplicaciones móviles” debe conllevar a ello.

Se ha explicado con anterioridad el incremento exponencial en los últimos años del uso de Smartphone en el mundo y en España, lo que supone que invertir de forma adecuada en el desarrollo de una aplicación móvil para los clientes debería ser una prioridad estratégica imprescindible ya que cada vez es mayor la influencia que tienen los móviles en las decisiones de los consumidores: tanto para comprar productos o informarse, como para relacionarse con una marca o con una compañía de seguros.

Y todo lo anterior sin olvidar que los servicios y productos digitales van más allá de la “simple” creación de innovadoras páginas web o de aplicaciones móviles.

Es recomendable aprovechar e incorporar progresivamente todas las ventajas que aporta la tecnología desde múltiples puntos de vista: desde el concepto “Internet of things” hasta, por ejemplo, la adecuada presencia y gestión de las redes sociales.

4. Canales de Distribución

Analizados los principales cambios en cuanto al comportamiento de cliente se refiere, cabe analizar en este capítulo cuál es la situación actual en el mercado de seguros en todo lo relativo a “canales de distribución”. La coexistencia de canales de distribución tradicionales, junto con los operadores de Bancaseguros y nuevos canales que aparecen, como los canales de directo u on-line nos llevan a la “multicanalidad” que existe en la actualidad. Y ante esa situación debe analizarse qué solución deben dar las compañías para integrar todos los canales y cómo deben adaptar sus estructuras comerciales internas y su red tradicional externa para proveer al cliente de una “experiencia omnicanal”.

4.1 Situación actual

Es indudable que existen nuevos actores en el mercado asegurador, pero un aspecto clave para las compañías es distribuir los productos entre los clientes atendiendo a sus necesidades. Deben diseñar estrategias comerciales adecuadas que permitan ofrecer productos y servicios en base al “segmento específico” al que se dirige cada canal de distribución. Y cada uno de esos canales tiene sus particularidades y su peso en el mercado con evoluciones diferentes.

Aunque agentes de seguros y corredores de seguros constituyen los denominados “canales tradicionales”, las principales figuras que conforman los canales de distribución son:

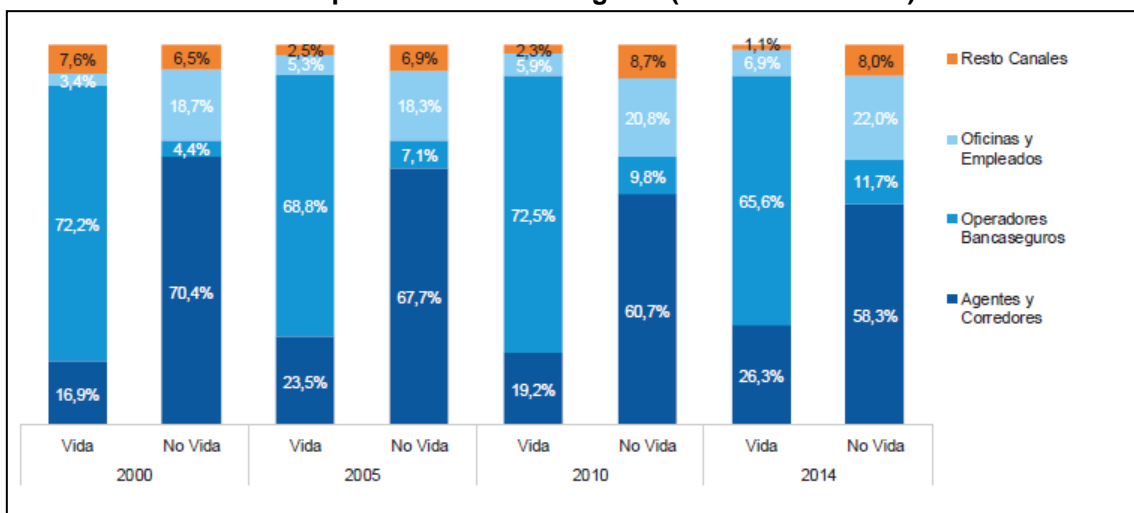
- **Agentes:** Son personas físicas o jurídicas ligados a una Entidad Aseguradora, mediante la celebración de contrato de agencia de seguros y que ofrecen a sus clientes el conjunto de productos que la compañía tiene a disposición.
 - Esa relación puede ser exclusiva con una entidad, en cuyo caso hablamos de “agente de seguros exclusivo”.
 - Por otro lado, los agentes exclusivos no pueden estar vinculados con más de una Entidad Aseguradora, a menos que ésta le autorice a operar con otra Entidad en contratos de seguros que no comercialice en cuyo caso se habla de “agente de seguro vinculado”.
- **Corredores:** Son personas físicas jurídicas (en este caso se habla de corredor) o sociedades Mercantiles (correduría) que realizan su actividad de mediación sin estar vinculados a una Entidad Aseguradora en exclusividad, y por lo tanto, disponen de una independencia frente a las compañías de seguros y son intermediarios entre éstas y el cliente para satisfacer las necesidades de los clientes de la mejor forma posible.
- **Operadores Bancaseguros:** en los años 80 surge la figura de operadores de Bancaseguros en la que esencialmente se distribuyen productos de seguros a través de las redes de distribución de la banca. Pueden existir dife-

rentes modelos de relación y distribución ya que se puede establecer, por ejemplo, una “Joint Venture” de la que ambas entidades participan conjuntamente o se pueden alcanzar acuerdos de distribución de productos, etc. Estas entidades bancarias (o las sociedades mercantiles controladas o participadas por éstas) cuando ejercen la actividad de agente de seguros celebran un contrato de agencia de seguros y adoptan la denominación de “operador de Bancaseguros exclusivo o vinculado” (en función de que lo firmen con una o varias entidades aseguradoras).

- **Otros Canales de distribución**, con menor representación en cuanto a peso en la distribución, pero que son utilizados en estudios sectoriales de ICEA como en el informe “Canales de Distribución año 2014”, serían:
 - **“Comercio electrónico”**: donde se suscribe el negocio asegurador a través de cualquier medio electrónico aunque el principal es Internet (sin intervención de cualquier otro canal).
 - **“Canal de Oficinas de la entidad y empleados”**: distribución que se realiza a través de la venta en oficinas o por empleados de la entidad en las que no intervenga un mediador, el teléfono o el comercio electrónico. En el pasado tuvo una cuota de distribución importante en la que el cliente se personaba en las oficinas de las entidades de seguros y los propios empleados gestionaban directamente esas pólizas.
 - **Otros canales**: distribución realizada a través de cualquier sistema de marketing directo (mailing, teléfono, correo, etc.) o cualquier otro canal no incluido en los anteriores.

Una vez descritas las principales figuras que intermedian y distribuyen seguros, para entender cuál es la situación actual es importante ver la evolución de los canales de distribución en el sector asegurador. Estos son los principales datos de los últimos 15 años según el estudio anual de 2014 que realiza ICEA sobre Canales de Distribución:

Gráfico 19: Evolución temporal volumen de negocio (cuota de mercado)



Fuente: ICEA. Canales de Distribución Año 2014

La primera conclusión es que a pesar de existir diferentes distribuidores, los canales tradicionales y los operadores de Bancaseguros son los que conservan la mayor parte de la cuota de mercado.

Los datos más significativos del gráfico anterior son:

- En el **negocio de No Vida** los canales tradicionales representan el canal de distribución mayoritario. Sin embargo, en el año 2000 tenían una cuota de mercado del 70%, mientras que en 2014 se ha reducido hasta el 58.3%. Observando la evolución del resto de canales de distribución se puede ver que los operadores de Bancaseguros han incrementado su cuota pasando del 4.4% al 11.7% y el resto de canales (entre los que están los seguros contratados directamente a través de internet) han aumentado ligeramente pasando del 6.5% al 8%.
- En el **negocio de Vida** el canal de distribución mayoritario son los operadores de Bancaseguros. Su cuota de mercado se ha reducido ligeramente en estos años, ya que en 2000 tenía una cuota de mercado del 72.2% y en 2014 del 65.6%. Por el contrario, los canales tradicionales (agentes y corredores) han pasado de tener una cuota de mercado del 16.9% al 26.3% en 2014. Contrariamente a lo que sucedía en No Vida, el resto de canales ha sufrido un retroceso en el negocio que gestionan. Por ejemplo, el “resto de canales” (entre los que están los seguros contratados directamente a través de internet) han disminuido su cuota de mercado pasando del 7.6% al 1.1%.

Todos esos datos muestran la evolución de los últimos años, pero para tener una panorámica actual, debe analizarse la cuota de mercado de cada canal de distribución y analizar el % del volumen de negocio que tienen y el % de la Producción Nueva que suscriben:

Gráfico 20: Cuota de mercado de todos los ramos por Canales de Distribución en 2014

Volumen de Negocio (% primas)		Nueva Producción (% primas)	
Agentes	26,96%	Agentes	20,49%
Corredores	16,58%	Corredores	14,02%
Operador Bancaseguros	36,56%	Operador Bancaseguros	55,78%
Oficinas y Empleados	15,04%	Oficinas y Empleados	7,41%
Comercio Electrónico	0,92%	Comercio Electrónico	0,58%
Otros	3,95%	Otros	1,72%

Fuente: ICEA. Canales de Distribución Año 2014

Los datos más significativos del gráfico anterior son:

- Los principales canales por los que se siguen distribuyendo los productos de No Vida y de Vida continúan siendo los canales tradicionales: agentes y corredores gestionan el 43% de las primas de volumen de ne-

gocio (debido principalmente a No Vida ya que gestionan el 58.3% del % total de primas).

- En cuanto al % de Producción Nueva suscrito, claramente los operadores de Bancaseguros con el 55% del total de volumen de primas ocupan la primera posición (debido principalmente a Vida ya que suscriben el 67.5% del % total de primas).
- Respecto al comercio electrónico (venta de seguros por internet en España) representan un 0.92% del Total de Negocio del sector asegurador español. Una cuota que todavía no es muy relevante pero que se ha incrementado un 4.25% respecto al año anterior (debido principalmente al crecimiento del +5.82% en Autos y del +11.0% en Salud). Cabe resaltar que sólo el canal de agentes y el canal directo a través de internet son los que han incrementado primas respecto al año anterior. Concretamente en los ramos de No Vida la cuota de mercado que tiene es del 1.66% de las primas de volumen de negocio como se puede ver en el siguiente gráfico :

Gráfico 21: Cuota de mercado por canales de distribución

Volumen de Negocio (% primas)		Nueva Producción (% primas)	
Agentes	35,03%	Agentes	31,60%
Corredores	23,23%	Corredores	31,32%
Operador Bancaseguros	11,67%	Operador Bancaseguros	17,62%
Oficinas y Empleados	22,01%	Oficinas y Empleados	10,48%
Comercio Electrónico	1,66%	Comercio Electrónico	2,41%
Otros	6,39%	Otros	6,57%

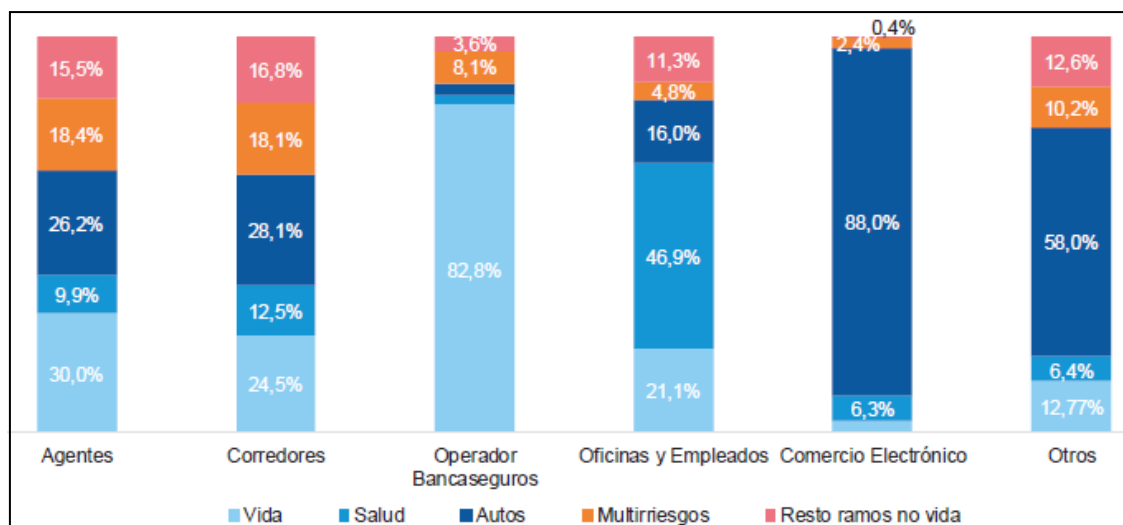
Fuente: ICEA. Canales de Distribución Año 2014

Finalmente y para tener una visión integral, aparte de la evolución de los últimos 15 años y de la cuota de mercado actual de cada canal, se puede analizar más en detalle la “composición de cartera” de cada uno de los canales de distribución.

De esa forma se puede ver en qué producto está más focalizado cada canal y que va estrechamente relacionado con las particularidades sobre el producto que se distribuye, sobre el cliente al que se dirige y sobre las peculiaridades en los modelos de distribución utilizados por cada compañía en cada uno de los canales.

Examinando con más detalle los canales de distribución, se puede observar que la composición de cartera varía en función de cada distribuidor y se ve claramente en el siguiente gráfico:

Gráfico 22: Composición de la cartera. Volumen de Negocio. Datos 2014



Fuente: ICEA. Canales de Distribución Año 2014

De esos datos se puede concluir que:

- Los **canales tradicionales (agentes y corredores)** tienen un “mix de cartera” bastante equilibrado: Vida, Autos y multirriesgos representan su mayor volumen. Que esto sea así se debe principalmente al rol como asesor de seguros que ejercen sobre sus clientes. Es mucho más habitual en el mercado actual encontrar a clientes integrales en estos distribuidores, precisamente por el trato personalizado y generalmente presencial que tienen con sus clientes. Eso posibilita conocer mejor y detectar sus necesidades y poder ofrecerles los productos que necesitan sin necesidad de existir una especialización muy “concreta”.
- Los **Operadores de Bancaseguros** tienen un volumen de negocio determinado por los seguros de vida. Se trata de productos en los que, normalmente, no se requiere un grado de especialización / conocimiento muy elevado. Por otro lado, en esos productos hay menor frecuencia siniestral lo que facilita las gestiones administrativas y de soporte post venta y, además, es relativamente fácil aprovechar la multitud de puntos de venta / oficinas bancarias de las que disponen para vender seguros de vida riesgo o de vida ahorro.
- Respecto al canal “**Comercio electrónico**” (contratación a través de internet, sin intervención de cualquier otro canal) se observa que Autos representa el 88% en el total de su negocio. Indiscutiblemente que ese sea el producto principal en este canal de distribución es en la actualidad una situación normal ya que existen comparadores, agregadores, compañías de canal directo o compañías tradicionales que empiezan a trabajar desde la multicanalidad con el canal directo, que están focalizadas en la venta de “seguros masa” como es el seguro de automóvil. La mayor información del cliente actual, junto a la gran inversión en publicidad que se realiza en el sector de seguros hace que un perfil determinado de clientes acceda a través de internet a suscribir seguros de autos.

4.2 Multicanalidad

En base a los datos anteriores es lógico que en el mercado asegurador español la mayoría de compañías sigan una estrategia multicanal ya que cada uno de los canales de distribución tiene su propia cuota de mercado.

Existen múltiples canales de distribución que las compañías utilizan para comunicarse con el cliente, para realizar diferentes actividades comerciales ofreciendo productos para captar o retener clientes y, evidentemente, para prestar servicios en las diferentes etapas del “ciclo de vida” del seguro.

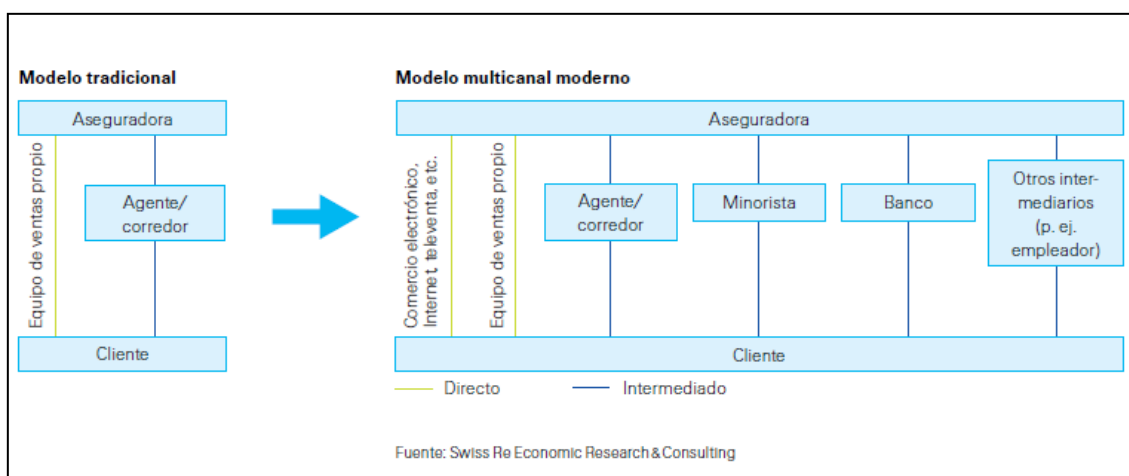
Continúan existiendo canales tradicionales “indirectos” que siguen siendo los dominantes y los que más cuota de mercado tienen (sobre todo en No Vida ya que en Vida la primera posición es para los operadores de Bancaseguros).

Además, en base principalmente a las innovaciones tecnológicas existen nuevos canales de venta directa como internet que van ganando cuota de mercado. Se ha reflejado que el volumen total de primas que gestionan todavía es bajo, pero cabe tenerlo en cuenta en el futuro, por un lado, por la posible aparición de nuevos actores en el sector, y por otro lado, por el cambio del comportamiento de los clientes

La consecuencia de ello es que habitualmente el modelo de distribución de las “compañías tradicionales” de seguros ha evolucionado y ya no sólo existen distribuidores tradicionales que intermedian con el cliente sino que existen canales de venta directa.

En el siguiente gráfico se puede observar el “modelo tradicional” y el “modelo multicanal moderno” que incorpora los canales de venta directa y cómo afecta a la relación “compañía-distribuidor-cliente” que puede darse a través de cada uno de los diferentes canales:

Gráfico 23: Canales de distribución de seguros tradicionales y modernos



Fuente: Sigma (Swiss Re): Distribución digital en el Seguro: una revolución silenciosa

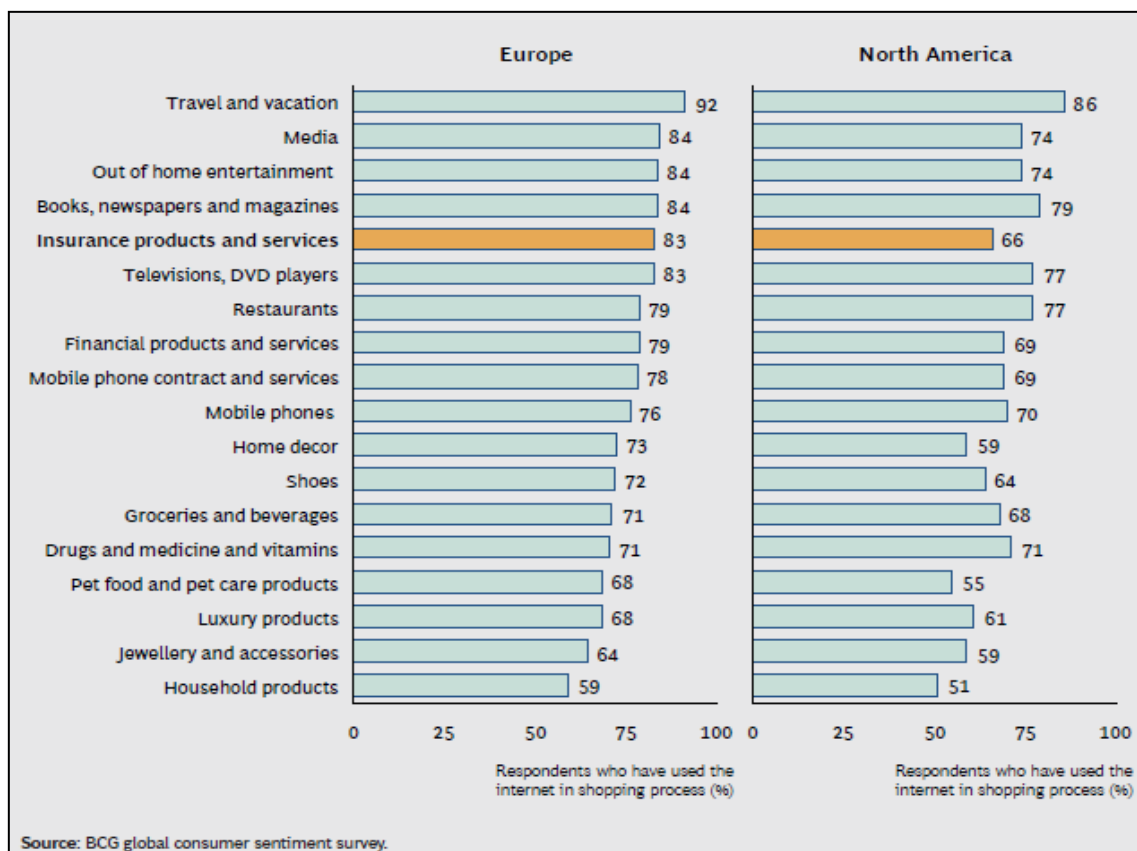
4.2.1 Cambios en el comportamiento de los clientes

En la actualidad y cada vez más, los clientes apalancados en las nuevas tecnologías contactan de forma diferente con las compañías, y en cualquier momento y lugar son capaces, a través de cualquier dispositivo móvil de obtener información. Es decir, la interacción con la compañía puede realizarse de diferentes formas y las compañías deben estar preparadas para dar la respuesta esperada por el cliente en el momento concreto que lo necesite.

Hay muchas evidencias de que el comportamiento del cliente ha cambiado. Por ejemplo, en Europa, la “búsqueda de seguros” en Google ocupa una posición “Top 5” entre todas las búsquedas que se realizan incluso por delante de otros productos financieros.

Ese “posicionamiento” significa que el cliente cada vez más busca información a través de internet y eso representa una gran oportunidad para las compañías. Ya sea para ofrecer la posibilidad de “compra online” a los clientes potenciales o, en base a la estrategia multicanal de cada compañía, redireccionarlo a un distribuidor para que contacte con ese potencial cliente. Pero sea de una manera u otra o con una estrategia u otra, son oportunidades evidentes de negocio que las compañías deben saber gestionar si quieren seguir siendo competitivas.

Gráfico 24: Uso de internet para la búsqueda de seguros



Fuente: BCG, Google: Insurance @ Digital-20x by 2020

En base al gráfico anterior cabe preguntarse por qué si el cliente busca mucha información de seguros a través de internet, los nuevos canales de venta directa como internet tienen un volumen de primas bajo.

Existen distintas explicaciones. Por ejemplo, la dificultad de contratar online determinados productos que requieren un asesoramiento de un profesional o la disponibilidad sobre contratar directamente a través de internet ciertos productos o suscribir determinadas garantías. En la actualidad el producto que se quiera vender a través de internet tiene que ser un seguro “sencillo” y “paquetizado” de tal forma que para el cliente sea fácil e intuitiva su compra directa sin asesoramiento de un profesional. Eso sucede con el seguro de automóvil.

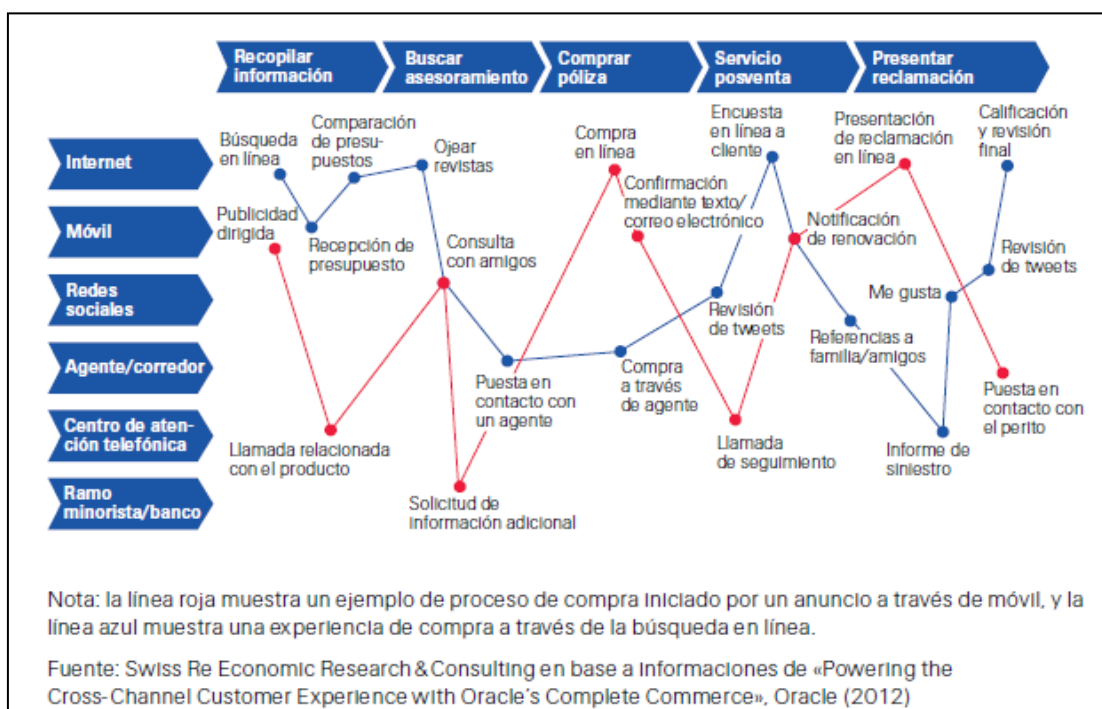
Aunque se trata de una situación del “presente”, en los próximos años cabe esperar un crecimiento exponencial y un aumento de la cuota de mercado.

Con independencia del volumen de negocio que gestiona, lo que sí es una realidad es que las nuevas tecnologías han modificado la relación del cliente durante las principales fases en todo el proceso de distribución del seguro:

- Búsqueda inicial de información y actividades previas
- Contratación o venta
- Servicio post venta

Las posibilidades de interactuar con las compañías son múltiples y se puede hacer en cualquier momento y por cualquier canal de distribución lo que dificulta el proceso de compra. Durante todo el ciclo de vida de una póliza se pueden utilizar diferentes canales:

Gráfico 25: Proceso de compra de seguros cada vez más complejo

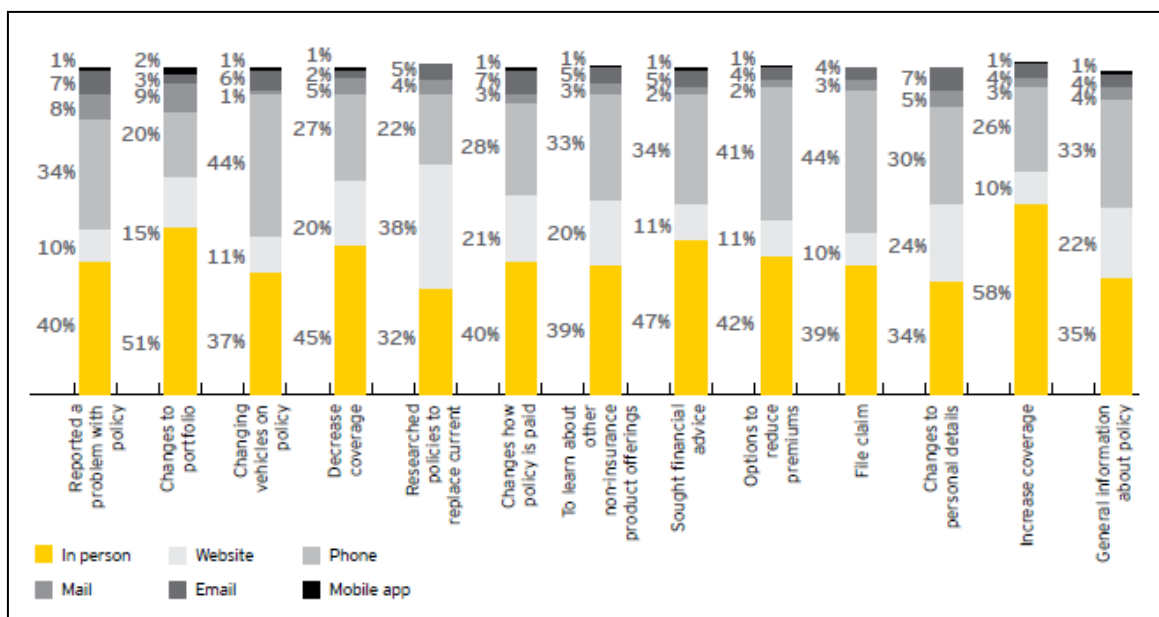


Fuente: Sigma (Swiss Re): Distribución digital en el Seguro: una revolución silenciosa

Existen otras evidencias que demuestran que el “comportamiento de cliente” ha cambiado y demanda diferentes o nuevas vías de interacción con su compañía.

En base a un estudio⁶ citado en capítulos anteriores en el que se hizo una encuesta en 30 países a 24.000 consumidores de seguros, se pone de manifiesto que la relación personal es todavía muy importante. Sin embargo, cerca del 80% de los consumidores prefieren utilizar canales digitales o remotos para muchas de las transacciones que realizan con su compañía de seguros:

Gráfico 26: Uso de los clientes de los diferentes canales o fuentes de información para realizar las diferentes consultas o transacciones



Fuente: EY. Reimagining customer relationships: Key findings from the EY Global Consumer Insurance Survey 2014

Los resultados muestran, que para muchas de las tareas o transacciones que se realizan con una compañía el cliente ya no necesita a un distribuidor y prefiere hacerlas de forma autónoma ya que le es más cómodo hacerlo cuando quiere y a través de cualquier medio digital o de directo.

Eso debe ser interpretado por las compañías para desarrollar sus propias aplicaciones a las que dar acceso el cliente. Con eso fomentaría el auto servicio del cliente en muchas de las transacciones que realiza con la compañía, en especial en aquellas que no le aporta valor que las realice un tercero.

En paralelo, se deben identificar aquellas otras transacciones en las que el valor de asesoramiento de un tercero o de la propia compañía sobre el cliente es necesario y en las que hay que estar cerca del cliente para darle el servicio esperado a través de uno de sus canales de distribución.

⁶ EY. Reimagining customer relationships: Key findings from the EY Global Consumer Insurance Survey 2014

En ese mismo estudio, hay otro dato relevante que evidencia la voluntad del cliente de utilizar la multicanalidad y muestra el % de clientes que contactarían con la compañía en el caso que estuviese disponible ese medio de contacto:

Gráfico 27: % de consumidores que usarían estos métodos de contacto (asumiendo que están disponibles) cuando interactúan con su compañía:

	Inquire about new insurance policy	Questions about an existing policy	Seeking financial advice	Assistance with a claim	Researching different types of insurance	Managing your current policy	Renewing your policy	Cancel my policy
Web chat	41%	40%	29%	29%	28%	27%	22%	14%
Email	41%	41%	33%	34%	35%	40%	35%	28%
24-hour telephone hotline	38%	48%	34%	51%	31%	40%	36%	35%
Mobile app	25%	26%	22%	23%	27%	27%	20%	14%
Interactive support	23%	26%	24%	26%	28%	27%	21%	12%
Video tutorials and guides	22%	22%	23%	23%	28%	20%	15%	9%
None of the above	15%	12%	22%	14%	17%	15%	19%	31%

Shaded areas indicate areas of interest, relatively high percentage of consumer consideration.

Fuente: EY. Reimagining customer relationships: Key findings from the EY Global Consumer Insurance Survey 2014

4.2.2 Evolución hacia la omnicanalidad

Ese cambio en el proceso de compra o de interacción con la compañía debe servir a las compañías en las que coexisten diferentes canales, para evolucionar desde la “multicanalidad” hacia la “omnicanalidad” que es mucho más que la agregación de los diferentes canales y engloba el término “experiencia de cliente”.

Para ello es fundamental que exista una estrategia global clara en la compañía. Para todos los canales se deben establecer líneas de acción comunes con focalización en el cliente aun respetando las particularidades de cada uno de los canales, ya sean directos o intermediados por un distribuidor.

Un objetivo continuo debe ser conocer cada vez más al cliente para poder segmentarlo y personalizar sus propuestas adaptando su “experiencia a futuro”. Es decir, la omnicanalidad empieza por entender las necesidades y comportamientos de los consumidores, diseñando posteriormente experiencias que en-

cajan la “marca” dentro de sus hábitos naturales y vidas cotidianas y estar preparados para los cambios que se produzcan en sus preferencias o expectativas. Y es en ese orden y al final de ese proceso cuando se eligen y optimizan las tecnologías adecuadas para suministrar experiencias de un modo eficaz, gratificante y consistente para el consumidor ofreciéndole una “experiencia de compra o de fidelización”.

El cliente en la actualidad dispone de multitud de vías de comunicación e interacción con las compañías. Éstas deben estar capacitadas para posibilitar que la interlocución con el cliente sea la esperada por él, y en definitiva que su experiencia sea uniforme independientemente del canal utilizado, independientemente de la puerta de acceso utilizada y con independencia de que empiece utilizando un canal y continúe por otro canal. Para ello es fundamental que se tenga presente el ciclo de vida del cliente y todas sus etapas para en base a éstas la compañía se organice adecuadamente.

Aunque es una dificultad que las compañías deben afrontar para saber cómo se puede materializar, lo ideal es que la compañía, en función del “segmento de cada cliente” sea capaz de redireccionarlo al canal que le sea más óptimo en base a su perfil. Durante el periodo en el que se realiza ese análisis interno para establecer los procesos se debe intentar implantar el que aporte una mejor optimización en costes para la compañía.

Es fundamental disponer de una “estrategia de canales” donde todos ellos estén integrados y donde, aparte de disponer de herramientas tecnológicas que lo posibiliten, debe ir acompañado de estrategias de comunicación que permitan que esa relación sea transparente, uniforme y absolutamente satisfactoria para el cliente.

La integración de todos los canales debe servir no solo para obtener información del cliente, sino también para desarrollar estrategias “cross-canal” de relación, atención, servicio prestado y venta.

Este es uno de los mayores retos a los que se enfrentan hoy las compañías de seguros y que responde a una demanda creciente por parte de los clientes y que incide en la mejora de la experiencia de estos con las marcas: la existencia de una “estrategia de canales” totalmente alineada con “estrategia de clientes”.

Es decir, un elemento clave consiste en diseñar un “modelo de canales” adecuado a cada mercado o a cada “tipología de cliente” a los que dirigirse, en base a las preferencias que tengan sobre el canal que utilizan en cada uno de los diferentes momentos del proceso de compra.

Agrupando los conceptos claves mencionados, existen tres pasos fundamentales que deberían realizarse para implantar una “estrategia omnicanal”:

Fase de análisis previo:

- Realizar un análisis interno a través de un DAFO: Auditar y diagnosticar en profundidad las fortalezas y debilidades de los canales de distribución, para

poder establecer planes de mejora. Detectar oportunidades y amenazas de nuevos canales que puedan aparecer en el mercado o de canales que una compañía no utiliza pero que pueden estar usando sus competidores

- Realizar un análisis externo para conocer las “estrategias de canales” que utilizan los principales competidores y referentes del mercado, para conocer mejores prácticas. En sentido inverso conocer las malas praxis o las que no han dado los resultados esperados para no implantarlas en la compañía.
- Analizar e investigar los “momentos de la verdad” para cada canal y para cada tipo de cliente. Conocer qué tipo de clientes usan qué canales de forma más recurrente y conocer qué canales se usan más en qué parte del proceso de compra. Esa quizás es la mejor manera para priorizar en qué canales debe invertirse más para ser capaces de gestionar la experiencia de los clientes. Y a la vez es lo realmente complicado ya que significa que las compañías deben adaptarse al “customer journey” que es el viaje que sigue todo cliente a través de su “experiencia con la compañía”.

Fase de definición:

- Diseñar el “flujo de contactos” que un cliente mantiene con la compañía en sentido bidireccional teniendo en cuenta todas las posibles combinaciones de canales. Esta combinación debe realizarse a partir de la elección de los más convenientes según las prioridades y la estrategia global que se quiera seguir: p.ej mercados/zonas/segmentos/online, etc.
- Diseñar el “modelo de canales” adecuado para los diferentes públicos y segmentos a los que una compañía se quiera dirigir.
- Definir cómo se puede “mejorar la experiencia” en los momentos de la verdad de cada uno de los canales de forma combinada.

Fase de implantación

- Trasladar a toda la organización la prioridad estratégica que significa la omnicanalidad con focalización en el cliente. Es necesaria la implicación de toda la organización.
- Consensuar con las diferentes áreas implicadas de la compañía, lo analizado y definido en las fases anteriores y el rol clave que cada área desempeña para la exitosa implantación. Se trata de un trabajo que no puede realizarse por silos y se necesita la coordinación entre todas las áreas.
- Ser capaces de fidelizar a cada tipo de cliente en el uso del canal que más le pueda interesar y evidentemente que vaya alineado con las prioridades de la compañía. No todos los clientes pueden ser tratados de la misma forma y dándole el servicio a través de un canal de distribución que no es el deseado por él.

Del éxito de esa implantación de una estrategia “omnicanal” se pueden diferenciar las ventajas que puede aportar a cada uno de los posibles actores en el proceso de distribución:

Ventajas para clientes:

- Autoservicio: Capacidad de realizar acciones por sí mismo a cualquier hora del día (en las que no percibe valor cuando le viene realizada por un distribuidor).
- Digitalización: captación online del interés de clientes potenciales o mayor rapidez en la resolución de cualquier incidencia.
- Multiacceso: El cliente puede decidir contactar con la compañía a través de un canal y con posterioridad cambiar de canal dependiendo del momento y de sus necesidades. Si eso sucede, lo que realmente quiere es percibir el mismo servicio y quiere que todas las interacciones que haya tenido con la compañía sean conocidas. Por ejemplo en el caso de realizar él mismo una oferta a través del canal directo puede querer emitir una póliza a través de un mediador o a través del servicio de atención al cliente de la compañía. En ese caso el cliente quiere que la compañía sea conocedora y que continúe el proceso que él ha iniciado sin tener que “reiniciarlo” de nuevo. Por ello, la compañía tiene que disponer de las herramientas necesarias para conocerlo y dar el servicio que espera.
- La propuesta de valor percibida por el cliente es igual independientemente del canal que ha seleccionado para relacionarse con la compañía generando una mejor experiencia cliente e impulsando la personalización
- Disponer de una experiencia como usuario consistente a través de la información en tiempo real y la homogeneidad percibida entre los distintos canales de relación con la compañía.

Ventajas para mediadores:

- Mejora en la eficiencia en procesos evitando realizar tareas que no le aportan valor y que realiza directamente el cliente a través del autoservicio.
- El incremento de la confianza y lealtad de los clientes repercute en mejores indicadores de retención de clientes (que aseguran la continuidad de la percepción de las comisiones de cartera que recibe el mediador).
- Mayor flujo de información “desde y hacia” el cliente si la compañía establece los canales de comunicación adecuados para informarle de los movimientos que realiza sus cliente p.ej. a través de una Aplicación móvil.
- Creación de nuevas vías para incrementar las ventas ya que se pueden detectar oportunidades en clientes existentes y realizar una venta cruzada (P.ej. auto y hogar) que ayuda a la fidelización del cliente.

- Posicionarse como asesores especializados y orientados hacia los clientes para estar a su lado sólo cuando lo necesita y le pueda aportar valor.

Ventajas para las compañías:

- Se aumenta la calidad y frecuencia de “interacciones con el cliente” y eso se traduce en mayor satisfacción y lealtad del cliente y por lo tanto aumenta la venta cruzada y la retención.
- Mejora en la “eficiencia en costes” a través de mejoras en procesos promoviendo el autoservicio.
- Obtención de una visión integral del cliente conociendo en todo momento el histórico de relaciones y actividades con el cliente a través de “herramientas de gestión”
- Mayor flujo de información “desde y hacia” el cliente anticipándose a sus necesidades futuras lo que puede aportar nuevo negocio
- Creación de nuevas vías que ayuden a incrementar las ventas y mayor posicionamiento en el mercado que aumenta la notoriedad de marca.

Para finalizar este apartado, según un estudio realizado⁷, las compañías que han establecido estrategias de gestión de la “experiencia omnicanal” han conseguido mejorar tres indicadores clave de negocio:

- Un 6,5% de mejora en retención de clientes (frente a un 3.4% del resto)
- Un 6,1% de mejora en el margen por cliente (frente a un 1% del resto)
- Un 3,4% de mejora en el “Customer Lifetime Value” (frente al -0.7% del resto)

En definitiva y a la vista de esos resultados, de lo que se trata es que las compañías sean capaces de establecer una metodología de gestión única de los clientes en sus diferentes niveles, utilizando para conseguir dicho fin, herramientas que permitan a la compañía obtener una visión integral del cliente.

Debe conocerse “su valor” como cliente y, por otro lado, desde un punto de vista de servicio, debe permitir a cualquier empleado de cualquier área de la compañía saber con qué cliente estamos contactando, qué valor tiene, qué necesita o espera y a través de qué canal de distribución prefiere relacionarse con la compañía.

⁷ Aberdeen Group, Mayo 2013

4.3 Evolución de la red comercial

4.3.1 Modelo de Actuación Comercial

Debido a los cambios en los comportamientos de los clientes y, teniendo en cuenta la importancia que tienen agentes y corredores en los modelos de negocio de las compañías tradicionales, implica que el rol de la red comercial interna de la compañía tiene que evolucionar.

Frente a “situaciones cambiantes” en las que aparecen nuevos distribuidores, las compañías deben ser capaces de ayudar a los distribuidores tradicionales a gestionar su negocio de forma diferente.

Continuamente cambian las necesidades de los clientes y la manera en la que contactan con los mediadores y demandan un servicio diferente al que han recibido en los últimos años. Por ello, las compañías que sigan apostando por los mediadores tienen que ayudarles a evolucionar su rol para que se conviertan en “asesores de seguros” y que sean percibidos como tal por los clientes.

Asumiendo que la red comercial interna de las compañías gestiona directamente a los mediadores (y no al cliente final), una de las opciones en las que sí se puede incidir como compañía aseguradora es en invertir para desarrollar a sus propios equipos comerciales internos.

El objetivo debe ser crear, adaptar, modificar o eliminar comportamientos en la gestión diaria que realizan los equipos comerciales con los mediadores para adaptarse a los nuevos cambios. Se debe conseguir que gestionen a la red externa de forma más eficiente para conseguir los objetivos definidos.

Con independencia de que en todas las compañías existan diferentes roles comerciales, es común en todas ellas la existencia de un “Ejecutivo de Cuentas” o un “Responsable Comercial” que aparece como el principal y primer punto de contacto con la red de distribución tradicional: agentes y corredores.

Englobado dentro del “área de distribución o ventas” de una compañía su principal función es alinear los objetivos estratégicos de la compañía para conseguir obtener una rentabilidad en el negocio de cada uno de los mediadores que componen su “cuenta de resultados” o “panel de gestión”.

El objetivo permanente debe ser evolucionar el “comportamiento” existente en la actividad comercial a fin de mejorar los resultados estratégicos clave del negocio y desarrollar las competencias necesarias en el equipo comercial interno de tal forma que se conviertan en “motores del cambio”.

Ese es el rol principal de los Responsables Comerciales. De igual forma la misma importancia tiene involucrar a los mandos comerciales en el territorio, normalmente llamados “Directores de Zona” o “Directores Territoriales” ya que su principal función debe consistir en “desarrollar” sus equipos comerciales internos y conseguir de la misma forma “desarrollar” a la red comercial externa: agentes y corredores.

El “proceso de cambio” se debe estructurar principalmente mediante dos etapas: definición e implantación (formación y acompañamiento) con el objetivo de detectar las necesidades de adaptación del modelo a la nueva situación.

La base del modelo debe diseñarse de tal forma que se persiga un enfoque bastante sistemático, homogéneo, participativo y en el que la orientación al desarrollo y apoyo de los equipos comerciales resulta fundamental para conseguir, a través de las personas, los resultados de negocio estratégicamente definidos por la compañía.

Desde mi punto de vista el “Responsable Comercial” se posiciona como clave en la palanca de cambio del modelo. Sin embargo, es primordial que el “Director Territorial” asuma su nuevo rol como impulsor del cambio, con un enfoque orientado al desarrollo de su equipo facilitando que el “Responsable Comercial” desarrolle su trabajo con autonomía y poder de decisión en la zona de mediadores que gestiona y a través de la cual se le definen unos objetivos anuales.

Mediante este modelo el objetivo se centra en mejorar los resultados del negocio tradicional de mediadores, a través del desarrollo y activación de agentes profesionales y corredores. Para ello, es fundamental alinear los roles y definir una metodología de trabajo homogénea y ofrecerles herramientas que permitan acompañar al “Responsable Comercial” en su desarrollo y, especialmente, para que pueda aportar “valor” al mediador.

Para conseguir ese objetivo el foco principal debe ser:

- Enfocar la actuación del “Responsable Comercial” en las funciones con mayor valor añadido para conseguir el reto planteado y que se pueda monitorizar a través de indicadores clave de negocio.
- Priorizar el esfuerzo en el desarrollo de los agentes y corredores con más potencial de impacto en resultados y, evidentemente, alineados con la estrategia definida por la compañía.

Un aspecto interesante consiste en concretar el ámbito de actuación a través de varios elementos fundamentales que definan la “hoja de ruta” a seguir para conseguir ser eficiente y obtener los resultados planificados:

- **Indicadores clave “de proceso y resultado”:** Unos de los aspectos previos a realizar por parte de la “Dirección del Área de Ventas o Distribución” sería seleccionar, priorizar y ponderar los indicadores clave, tanto de “proceso” como de “resultado” para enfocar el análisis y desarrollo del negocio a realizar.

Es decir, debe medirse tanto “indicadores de proceso” (p.ej nº de pólizas de producción nueva realizados en un ramo, % de clientes con más de x pólizas, mensajes claves sobre cómo ayudar a retener más a los mejores clientes y no invertir tiempo en aquellos clientes que no vale la pena retener) como “indicadores de resultado” (datos de siniestralidad, comisiones, crecimiento de cartera, etc.).

Y para evaluar los “indicadores de proceso y de resultado” una de las maneras es que puedan reflejarse en un “mapa de posicionamiento” que indique exactamente la posición que ocupa cada mediador en una cuenta de resultados de un “Responsable Comercial”.

Evidentemente se deben establecer unas metas para cada indicador para poder medir periódicamente el éxito o no de la implantación. Es necesario poder analizar si las acciones que se están llevando a cabo consiguen los objetivos a nivel individual de cada mediador o a nivel global de la cuenta de resultados del “Responsable Comercial”. P.ej. se pueden establecer objetivos diferenciados en función del segmento de mediador para definir su posición en el mapa en función de los resultados de negocio de cada mediador (P.ej. entre agentes y corredores y dentro de ellos en base a la segmentación que establezca la propia compañía respecto a criterios cuantitativos como el volumen de negocio y/o criterios cualitativos como la tipología o perfil del mediador)

- **Perfiles y definición de roles:** Representa un elemento clave para las compañías pero cabe resaltar que se trata de un reto “ambicioso”. Se debe definir qué se espera de cada perfil de la red comercial interna de la compañía para conseguir un liderazgo que se transmita al mediador, y para ello, el modelo de actuación comercial debe implantarse a todos los niveles:
 - **Responsable Comercial:** Tienen un papel clave en el “cambio” ya que su actuación impacta directamente en la actividad diaria del mediador. Debe definirse qué debe hacer, qué debe dejar de hacer y qué debe hacer de forma diferente para gestionar de una forma más eficiente a su red de mediadores. Se debe establecer el tiempo que deben dedicar en su actividad diaria a planificar su zona, a desarrollar la red que gestiona y a tareas administrativas o informes que deben realizar. En definitiva, son los actores principales y palancas del cambio y se les debe dotar de nuevas competencias para conseguir el desarrollo comercial de su zona y ser percibidos por los mediadores como su principal referente en la compañía.
 - **Director Territorial:** Como impulsor del cambio, su actuación debe estar alineada al nuevo rol del “Responsable Comercial”. Se debe definir en qué ámbitos de actuación debe centrar sus esfuerzos para desarrollar a su equipo y con qué dedicaciones. Es decir, qué tiempo debe dedicar a analizar y planificar, o por ejemplo a realizar un seguimiento del equipo que gestiona. Son los líderes e impulsores que deben dinamizar a sus equipos comerciales y a la vez son los garantes del modelo.
 - **Director/es de Venta/s:** Principalmente son los encargos de definir la estrategia e impulsar la consecución del Plan.

- **Modelo de gestión y seguimiento:** Una vez definidos los indicadores clave de proceso y resultado, y los roles y funciones de cada uno de los miembros del equipo comercial, se deben definir “herramientas de gestión” que faciliten al “Responsable Comercial” gestionar a la red de agentes y corredores orientadas a evolucionar los indicadores clave. Es una premisa necesaria que entiendan perfectamente cuál es su rol y lo que se espera de ellos y además que todo el proceso de seguimiento se diseñe de la forma más simple posible. Esto se puede conseguir por ejemplo a través de:
 - **Mapas de posicionamiento:** Con una periodicidad definida deben permitir analizar el comportamiento y evolución de los mediadores. Es una herramienta de apoyo al análisis del “Responsable Comercial” que mide el rendimiento de sus mediadores en base a un “eje de resultado” y un “eje de proceso”. También sirve para comparar mediadores, zonas y territorios, por lo tanto es una herramienta útil también para el “Director Territorial”. Igualmente, permite discriminar a los mediadores en 4 cuadrantes/grupos en base al cumplimiento tanto en resultados como en procesos y facilita la priorización que permitirá diseñar estrategias de desarrollo de negocio personalizadas en base a los resultados y potencial de cada mediador.
 - **Establecer un sistema de acompañamiento o “mentorización”** del “Responsable Comercial” en el que se preparen las visitas a realizar a un mediador. Posteriormente se realiza la visita y se observa cómo el “Responsable Comercial” desarrolla su actividad y se le da “feedback” para resaltar los puntos fuertes y los aspectos de mejora para próximas visitas. Se fija un “Plan de Acción” en el que se analiza si se han cumplido las expectativas de la reunión o no y cualquier proceso crítico en la gestión que haya surgido y que incida en la mejora de procesos o relaciones futuras. En este punto cabe puntualizar que debe diferenciarse o establecer “matices” en el caso que se hable de agentes exclusivos de la compañía o de un corredor de seguros.
 - **Establecer una sistemática de reuniones** semanal, quincenal o mensual con sus mediadores en los que se defina previamente el objetivo de cada reunión y que cumpla las expectativas del “Responsable Comercial” y del mediador. Es decir, lo ideal debería ser enviar el orden del día de la reunión previamente, en la que se detalle el objetivo de la reunión, la duración y agenda de la misma y los datos que se quieren analizar durante la reunión. Igualmente se deben establecer reuniones de seguimiento entre el “Responsable Comercial” y el “Director Territorial” para tratar aspectos de mejora, reconocer puntos fuertes y aumentar la motivación.

En definitiva, las competencias clave a desarrollar y consolidar en el equipo comercial para adaptarse al nuevo entorno, desde un punto de vista de visión estratégica de Negocio y desde un punto de vista de mejorar las capacidades de las personas podrían resumirse de la siguiente forma:

- Visualizar escenarios futuros de negocio en base a los análisis de los indicadores y de las tendencias del mercado.
- Trabajar para el medio-largo plazo sin perder de vista la realidad del día a día del negocio.
- A partir del análisis de los principales indicadores, extraer conclusiones que permitan establecer prioridades con el objetivo de invertir “tiempo de calidad” en aquellos mediadores que posibiliten obtener un retorno.
- Identificar oportunidades o áreas de mejora que sean medibles a partir de indicadores de proceso y resultado.
- Identificar las principales líneas de actuación analizando el negocio de cada uno de los mediadores.
- Establecer y acordar “planes de acción / compromisos” que permitan abordar las oportunidades detectadas.
- Potenciar “habilidades relacionales”: saber escuchar, saber preguntar, saber pedir, saber ofrecer y saber acordar.
- Potenciar habilidades de negociación, adaptabilidad, liderazgo y visión global.
- Focalizarse en los aspectos importantes del negocio y apoyar el discurso con hechos, indicadores y experiencias que apoyen el mensaje.
- Reconocer el nivel de madurez profesional del equipo comercial (capacidad técnica y actitud) y sus necesidades de crecimiento.

Concluyendo este apartado, lo importante es que debido a los cambios que se han producido en el mercado, junto a la apuesta de las compañías por un crecimiento rentable, hacen que éstas deban invertir en diseñar e implantar un modelo de actuación comercial adaptado a las exigencias actuales. Deben dar la formación, herramientas y habilidades necesarias a los equipos comerciales para, a través de ellos, conseguir que los mediadores cambien su manera de hacer las cosas y evolucionen su rol como asesores de seguros.

Es fundamental que un modelo de actuación comercial esté orientado a definir el proceso de dirección del equipo comercial interno. Además, a través de una estructura con diferentes eslabones comerciales se debe garantizar la eficiencia de la actividad comercial y la consecución de los objetivos con unas herramientas y unos recursos definidos.

4.3.2 Movilidad

Otro de los aspectos claves que se debería analizar viene condicionado por la nueva “realidad digital” aplicada al trabajo del equipo comercial. Nos encontramos ante un entorno complejo en el que existen múltiples factores que condicionan la manera en la que deben evolucionar sus funciones para conseguir que sean más eficientes y productivos.

Por ejemplo, existen múltiples dispositivos que permiten una constante interacción y que hace que tanto los clientes como los mediadores sean muy exigentes con el servicio esperado. Además, cada vez es más frecuente la coexistencia de “diferentes ubicaciones” donde se realiza el trabajo diario y, todo ello, apalancándose en la existencia de diferentes tecnologías.

Ese nuevo entorno hace que surjan nuevas necesidades y a la vez nuevas oportunidades. Y éstas deben ser aprovechadas por las compañías de seguros.

Para complementar el modelo de actuación comercial definido en el punto anterior, se debe dotar a los equipos comerciales de las herramientas necesarias que permitan el “uso de tecnologías en movilidad” que faciliten la colaboración y ayuden a incrementar la productividad.

Una de las maneras en las que se puede conseguir una ventaja competitiva es en dotar a los equipos comerciales de dispositivos móviles complementarios como “Tablets” que les permitan trabajar desde el territorio, de una manera interactiva y online.

Para darle mayor consistencia y visibilidad dentro de la propia compañía, una de las opciones es englobarlo bajo el paraguas de un proyecto e involucrar a las diferentes áreas impactadas: principalmente el área de Sistemas y el área de Distribución o Ventas

Por un lado, el área de Sistemas o Informática es clave para adaptar las herramientas existentes a los nuevos entornos de movilidad. Además deben asumir el rol de gestionar el suministro de los dispositivos y, a la vez, ser responsables de prestar servicio para ayudar y resolver consultas o incidencias de cualquier miembro del equipo comercial.

Por otro lado, debe coordinarse con el área de Ventas que, como responsable de la gestión del equipo comercial, debe ayudar en la coordinación de la implantación, formación, gestión del cambio, recopilación de “feedback” y en detectar todos los aspectos críticos que deben cubrirse para que un dispositivo móvil sea una excelente herramienta “complementaria” en el trabajo diario.

Posibilitar que los equipos comerciales trabajen en entornos de movilidad hace que se consigan una serie de ventajas:

- **Apostar por la adaptación a las nuevas tendencias** y los avances tecnológicos de movilidad. Es decir, se desarrolla al equipo comercial con el

objetivo de prestar un mejor servicio a los clientes (ya sea el cliente final o al mediador) al poder disponer de toda la información online, de forma ágil, rápida y sencilla.

- **Autonomía:** Se optimiza y facilita la realización de las actividades comerciales para poder trabajar donde y cuando se quiera sin estar ligados a un lugar físico. Eso ayuda a ser más eficientes al conseguir mayor rapidez en la respuesta e impulsa que los equipos comerciales no necesiten estar tanto tiempo en las oficinas de la compañía y puedan dedicar más tiempo a estar en las oficinas de los mediadores realizando “actividades comerciales”.
- **Mejora la percepción de marca e imagen de la compañía** que demuestra que está alineada con los nuevos cambios que los avances tecnológicos comportan transmitiendo una imagen de profesionalidad, modernidad y de apuesta por las nuevas tecnologías en sus procesos de trabajo.

Para que lo anterior sea posible deben existir unos requisitos previos que necesariamente deben cumplirse:

- Adaptar los procesos y todas las herramientas comerciales, administrativas u operativas existentes en la compañía para asegurar el buen funcionamiento en movilidad a través de “Tablets”.
- Garantizar que en movilidad se trabaje con una conexión remota segura para poder acceder a los e-mails, webs de la compañía, documentación, informes de seguimiento, etc. y, en definitiva, asegurar que todo el equipo comercial tenga las mismas prestaciones, para poder desarrollar sus tareas, tanto si las realiza utilizando su ordenador o portátil como si se realizan en movilidad.

4.3.3 Evolución de la red comercial externa

Complementariamente al punto anterior referido a la evolución del equipo comercial interno, el rol de la red comercial externa de la compañía tiene también que adaptarse al nuevo entorno. El rol de agentes y corredores en los modelos de negocio de las “compañías tradicionales”, tiene que evolucionar para gestionar su negocio de forma diferente y convertirse en “asesores de seguros” y el cliente perciba ese valor diferencial que le presta un tercero.

Aunque ya hace unos años que se lanzó esta iniciativa, creo importante resaltar, el propósito que perseguía el denominado “**Plan Estratégico de la Mediación**” de 2013. Fue impulsada por el Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros y liderada por el Centro de Estudios del Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros (CECAS) y la consultora Capgemini.

El objetivo consistía en evolucionar y fijar un marco estratégico para potenciar los modelos de negocio de los mediadores. Pretendía establecer, a través del apalancamiento en unos pilares estratégicos, la definición, implantación y desa-

rollo de planes de acción específicos para cada uno de los mediadores (agentes y corredores).

Para poder agrupar esos planes de acción se partía de una segmentación previa en base a la tipología y características de cada mediador en función de su volumen de primas y de su modelo de negocio.

Para fijar un marco estratégico que, inherentemente conllevaba que los mediadores tenían qué gestionar su negocio de forma diferente para continuar siendo el canal de distribución mayoritario de los clientes, se realizó un trabajo analizando tres aspectos claves que a su vez se convertían en los “retos del futuro”:

- **Análisis externo:** Se analizó el contexto económico y las perspectivas futuras a 5 años del crecimiento económico, del empleo, del sector inmobiliario o del sector del automóvil. Por otro lado, se analizó el mercado asegurador que cada vez es más competitivo, influenciado por nuevos canales de distribución y por una normativa cada vez más exigente. Finalmente, se constataron los cambios en los comportamientos de los clientes que cada vez están más informados, más digitalizados, y comparan su precio antes de comprar.
- **Análisis interno y diagnóstico:** Se analizó el posicionamiento actual que demostraba la gran capilaridad y la pérdida de cuota de mercado de los “canales tradicionales” ya que sólo mantenían su posición de liderazgo en No Vida. Eso era un síntoma evidente que la manera de gestionar su negocio debía cambiar y se debían buscar aspectos diferenciales para seguir siendo el canal de distribución prioritario.
- **Ejes estratégicos y Planes de Acción:** En base a ese diagnóstico se elaboraron 5 ejes: Propuesta de Valor, Organización, Cliente, Producto y Contexto Externo. De esos ejes se definían 15 iniciativas estratégicas y 41 planes de acción, para ayudar a conseguir que los mediadores tuviesen un posicionamiento más competitivo. Lo más importante es que se diferenciaron 7 segmentos de corredores y 6 segmentos de agentes que daba lugar a múltiples acciones propuestas, que permitían a cada mediador, definir el “plan de acción” que mejor se adaptase a su perfil y características.

Sin entrar en el detalle de todas ellas, es importante sintetizar en qué consistían las **15 iniciativas estratégicas** para evolucionar los modelos de negocio de los mediadores y posicionarlos como líderes en el futuro a pesar de los cambios que se están produciendo en el mercado. Éstas serían las principales líneas estratégicas a tener en cuenta:

- Diferenciarse a través de una propuesta de valor clara: poner en valor el rol del mediador y que sea percibido como diferencial.

- Apalancar el crecimiento en nuevos modelos de negocio futuros a través del uso de herramientas tecnológicas y mejoras en conectividad de los sistemas propios con los de las compañías aseguradoras.
- Desarrollar una visión empresarial en base al modelo de negocio seleccionado: incrementar la competitividad y definir métodos de trabajo.
- Mejorar la eficiencia operativa: reducir tareas administrativas e incrementar la rentabilidad.
- Apalancarse en la tecnología para gestionar mejor al cliente.
- Conocer al cliente y anticiparse a sus necesidades: un cliente que en la actualidad es más sensible al precio y por lo tanto más volátil.
- Segmentar a los clientes para gestionarlos de forma más eficiente: no todos los clientes son iguales ni son “igual de rentables” para el mediador y para la entidad aseguradora.
- Priorizar los segmentos de cliente de valor alto: invertir mayores recursos en los clientes rentables que son los que dan mayor beneficio al mediador.
- Prioridad y foco en fidelizar a los clientes: retener un cliente es más rentable que captar uno nuevo.
- Anticiparse al nuevo comportamiento de compra del cliente que cada vez es más digital y utiliza dispositivos móviles y redes sociales para informarse.
- Fomentar una actitud comercial proactiva apoyándose en herramientas de movilidad.
- Fomentar la venta cruzada: se incrementan los ingresos y mejoran los índices de retención.
- Foco en productos de mayor valor, potencial y rentabilidad: Por ejemplo, productos de vida o de líneas comerciales.
- Prepararse para cambios legislativos: comportan mayores obligaciones administrativas y formativas.
- Desarrollar estrategias para atenuar la competencia de otros canales como los operadores de Bancaseguros, los competidores online, el canal directo, etc. y poner en valor el rol del mediador.

En base a todas estas líneas estratégicas cada mediador, atendiendo a su tipología y perfil, podía establecer su propio “plan de acción” para evolucionar su modelo de negocio implantando la estrategia que considerase más óptima y que mejor se adaptase a sus características.

Es una evidencia que el volumen de primas sigue siendo un indicador muy importante para consolidarse en el mercado, pero evolucionar hacia estructuras más eficientes y eficaces es primordial. De lo contrario, todo lo apuntado, incita a pensar en la necesaria concentración de mediadores para establecer estructuras más eficientes.

En cualquier caso es necesaria una mayor profesionalización de los mediadores, definir una estrategia con unos planes de acción concretos y recordando que debe ponerse el foco en la orientación al cliente.

Y lo más importante de todo lo descrito en este apartado es que todas esas conclusiones debían servir a los mediadores para “actuar y cambiar”.

Es decir, concienciarse y re-enfocar su negocio en base a las nuevas tendencias externas, y en base al análisis interno de la mediación y de los ejes y objetivos estratégicos definidos en el PEM.

Para que sea factible las compañías aseguradoras deben ayudar en todo ese proceso al mediador para alcanzar los retos futuros. Y si cabe, en mayor medida, todas aquellas “compañías tradicionales” en las que su canal de distribución prioritario siguen siendo los mediadores ya que de no ser así tanto los mediadores como las compañías tradicionales serán las grandes perjudicadas.

5. Modelo organizativo

Para poner al cliente en el centro de todas las actividades de la compañía deben analizarse elementos externos ya analizados en capítulos anteriores (cambios en cuanto a los comportamientos y experiencia de cliente, la situación actual en el mercado de seguros en lo que a canales de distribución se refiere, etc.).

Un aspecto prioritario que faltaría analizar y que, secuencialmente, debería ser un objetivo a implantar en primer lugar es “la transformación interna” que deben acometer las organizaciones para evolucionar su modelo de negocio y adaptar la cultura de las personas que la conforman a la nueva realidad.

5.1 Transformación cultural de la compañía

Para que un cambio sustancial del “modelo de negocio y modelo operativo” en una compañía tradicional sea factible, debe apalancarse en varios pilares fundamentales que consigan realmente instaurar una “cultura focalizada en el cliente y en la transformación digital” en todas las áreas de la compañía y, a través de planes de acción concretos.

Es necesario que toda la organización conozca su importancia si se ha definido como un “pilar estratégico” y, por otro lado, se requiere la involucración de todas las áreas para trabajar de forma alineada.

Sin enumerarlos descriptivamente, algunos de los aspectos más importantes a considerar se podrían resumir en el siguiente gráfico:

Gráfico 28: Aspectos esenciales en un proceso de transformación cultural



Fuente: Elaboración propia.

Estos cinco pilares pueden explicarse de la siguiente forma:

- **Liderazgo e impulso desde la Alta Dirección de la compañía:**

En primer lugar, deben establecerse las directrices para implementar cambios trascendentales en la organización. Eso, pasa por la involucración y concienciación del liderazgo que debe, inicialmente, impulsarse desde la alta Dirección de la compañía. Los avances tecnológicos necesarios, la operativa y los procesos, deben estar claramente definidos para orientar a la organización “hacia el cliente” y, se asuma la inversión necesaria para que la transformación digital esté ya incorporada en la estrategia y se implante con “éxito”.

Para definir la “visión presente y de futuro” deben establecerse procedimientos claros, estableciendo las prioridades estratégicas de la compañía. Es decir, si el foco en el cliente debe ser uno de esos elementos claves, desde lo más alto de la organización se deben centrar los esfuerzos para trasladar el foco estratégico que representa el cliente y la necesaria transformación digital que debe acometerse. Y eso seguramente significa destinar más recursos económicos para conseguir este objetivo (P.ej. invertir para desarrollar herramientas tecnológicas para los mediadores, invertir para desarrollar herramientas internas que permitan conocer mejor al cliente, invertir para formar mejor a los empleados en habilidades tecnológicas, etc.)

A través de unos mensajes claros, y de una disciplina centrada en la ejecución de planes de acción bien definidos se debe trasladar a todas las áreas de la compañía para focalizarse en ese objetivo que garantice el éxito en cada uno de los planes de acción definidos.

Una vez la organización haya consolidado esos conceptos y ya formen parte de la “cultura interna de la compañía”, debe apostarse por ello para intentar conseguir resultados satisfactorios y diferenciales en el mercado. En ese momento ya puede evolucionarse a un estilo más participativo del resto de miembros de la organización (ya sean directivos, mandos intermedios o colaboradores), para que exista claridad e implicación de todos en el objetivo común a conseguir.

Es decir, involucrar a toda la organización es un elemento clave ya que este objetivo no puede realizarse solamente desde la alta dirección. Para ello debe fomentarse la implicación de todas las áreas y dotar a los mandos de autonomía y responsabilidad para la toma de decisiones: de la motivación e implicación de todos ellos dependerá el éxito en la consecución de los objetivos.

- **Gestión del cambio:**

Con carácter previo deben identificarse todas las “dificultades o barreras internas” para establecer “acciones mitigadoras” que consigan transformar las actuaciones de los empleados.

La misión es conseguir una cultura donde el cliente esté en el centro de todas las actividades y decisiones que se toman en cada una de las áreas de la compañía.

En este punto deben diferenciarse varios aspectos ya que los objetivos que deben conseguirse dependen tanto de las funciones que se realizan en la compañía como del puesto jerárquico que se ocupa y la responsabilidad que se tiene.

Es fundamental definir las “actitudes y comportamientos” que se requieren para cada uno de los directivos, mandos intermedios y colaboradores. Una buena iniciativa sería que en cada una de las áreas se identifique algún directivo o mando intermedio que actúe como persona clave e impulsora del cambio dentro de su área de influencia y respecto a la relación con el resto de empleados (ya sea a través de la comunicación en reuniones periódicas o a través de sus comportamientos diarios). Estos directivos deberían fijar los objetivos propios de cada área, facilitar la ejecución y dar apoyo constante a los colaboradores.

Por otro lado, se deben desarrollar o consolidar las “capacidades necesarias” en cada una de las áreas en sus funciones. Esto significa, por ejemplo, establecer la formación necesaria en todas aquellas unidades que se encargan del contacto directo con el cliente para conseguir los niveles de servicio que se definen y que incrementen la satisfacción del cliente con la compañía.

- **Comunicación interna:**

Un elemento clave en toda esa transformación pasa por establecer los canales y la forma más adecuada de comunicarse, ya no sólo con los clientes, sino la forma de comunicarse con todos los empleados. Se pueden establecer, por ejemplo, nuevos canales de comunicación de la alta Dirección con los empleados a través de las ventajas que dan las nuevas tecnologías.

En esa comunicación deben estar recogidos los principales mensajes estratégicos perseguidos con el concepto “experiencia cliente”. Es evidente que, fijado un plan, lo relevante es disponer de las herramientas necesarias que posibiliten realizar un seguimiento periódico que muestre la evolución de esos indicadores para ver si se está en línea con el plan de acción definido.

Y en este punto es igual de importante que se sepa trasladar los resultados a toda la organización. Es interesante que todos los empleados conozcan el “Plan” basado en “métricas digitales” y, con cierta frecuencia, se trasladen de forma transparente los resultados que se van obteniendo.

- **Reconocimiento y compensación:**

Otros de los aspectos que debe tenerse en cuenta es cómo debe retribuirse a los empleados para que sus “acciones y comportamientos” ayuden notablemente a mejorar la experiencia del cliente con la compañía (lo que claramente será beneficioso para los indicadores de negocio).

En capítulos anteriores al hablar del indicador “Net Promoter Score” (NPS) que mide la satisfacción de cliente se explicaba que era necesario saber cuál es el punto de partida, cuál es el objetivo fijado en una delimitación temporal y, fi-

nalmente, poder monitorizar los resultados de forma periódica para saber si se está en línea con el plan o deben tomarse medidas correctoras si se está muy alejado de él.

En base a eso y, para impulsar sistemas de remuneración vinculados a la “satisfacción del cliente”, un objetivo cuantificable que se podría establecer es fijar unos % de incremento en el ratio de satisfacción de cliente a conseguir a final de año.

Este objetivo puede definirse a través del indicador global de NPS o en base a cada uno de los diferentes “momentos de la verdad” que el cliente tiene en la compañía (y monitorizar el indicador NPS tras contratar una póliza, o en el momento de la renovación o tras aperturar un siniestro, etc.). En consecuencia, podría servir para fijar diferentes objetivos para cada una de las áreas implicadas (Siniestros, Operaciones, Administración, Marketing, etc.) y de esta manera se conseguiría una mayor implicación en toda la organización.

Incluir esos objetivos en todos los empleados que perciben una retribución variable debe ayudar a conseguir poner el foco en este objetivo y, en consecuencia, aumenta la probabilidad de incrementar el nivel de satisfacción del cliente.

En las compañías, actualmente, es una realidad que no todos los empleados perciben remuneración variable. Por lo que para cada uno de los empleados de cada área de la compañía se deberá medir su desempeño y definir, en cada área, los diferentes indicadores que posibiliten medir la satisfacción de cliente. Además se deberán tener en cuenta las funciones y las responsabilidades de cada uno de los empleados para fijar el objetivo y la manera de retribuirlo.

Algún ejemplo podría ser implantar programas de reconocimiento a empleados que con sus comportamientos y actuaciones destacan por su contribución a la orientación al cliente (P.ej. empleados que atienden a los clientes cuando tienen un siniestro de asistencia en carretera en el producto de autos o empleados que atienden telefónicamente reclamaciones de clientes, etc. donde puede llegar a medirse la satisfacción del cliente si se le realiza una encuesta rápida sobre la atención recibida. A partir de ahí se puede ver el nivel de satisfacción respecto a un área concreta o en relación a empleados concretos).

- **Definir una estrategia desde Recursos Humanos**

Desde el departamento de Recursos Humanos debe establecerse una estrategia que permita implantar planes de acción concretos para adaptarse a las nuevas necesidades que comportan la transformación digital en el ámbito de las “competencias” requeridas a los empleados.

La aparición de las nuevas tecnologías, comporta un cambio en la manera de hacer las cosas en las organizaciones, y desde Recursos Humanos se deben desarrollar planes de acción que ayuden a incorporar esa nueva “realidad digital” en el día a día de cada uno de los empleados.

Según se indica desde el sector⁸, entre otros aspectos, estos son algunos de los retos más importantes que deben afrontar las organizaciones españolas desde su área de Recursos Humanos:

- Tener un rol más transversal y estratégico, como impulsor de la transformación de las organizaciones. Es decir, una gestión que esté cada vez más alineada con el negocio, y donde la innovación y tecnología son elementos claves. Es fundamental identificar las necesidades de cada área para saber los recursos, perfiles y habilidades que se necesitan de los empleados en cada una de las áreas.
- Gestionar el talento de forma más eficaz y basada en políticas efectivas capaces de “vincular el mejor talento”, así como gestionar la motivación del empleado y su compromiso. Es decir, cada vez más vincular el “desempeño” a la “productividad”.
- Establecer nuevos modelos de liderazgo más flexibles y ágiles, orientados a la creación de “entornos colaborativos”.
- Desarrollar una 'marca digital como empleadores', con el objetivo de atraer el talento que la organización necesita. Es decir, si en la actualidad las compañías de seguros van a apostar por la digitalización, un requisito previo imprescindible es dotar de la formación necesaria a los empleados para mejorar sus capacidades, y por otro lado, si con eso no es suficiente, ser capaces de reclutar a empleados que tengan esas capacidades y habilidades.

Eso debe intentar conseguirse desde una perspectiva que haga que el sector asegurador sea un “sector atractivo” para, por ejemplo, las nuevas generaciones nacidas en la “nueva era digital”, ya que no se sienten atraídas por un sector que consideran tradicional y poco innovador.

En definitiva, todo ello debe suponer una oportunidad para los empleados más creativos, innovadores y con mejores habilidades tecnológicas. Y complementariamente las compañías, impulsado desde el área de Recursos Humanos, también deben estar preparadas para adaptarse a esta nueva “era digital” y, reclutar profesionales cualificados para seguir “estando” en el mercado.

5.2 Adaptación de la estructura o modelo organizativo

Dentro de los cambios que deben acometerse en el modelo organizativo de las compañías, un aspecto fundamental que debe tenerse en cuenta es ver qué tipo de estructura quiere implantarse. El objetivo debe ser evolucionar el modelo de negocio existente en las compañías tradicionales y, por otro lado, que la nueva estructura definida sirva para “optimizar” los resultados de negocio con foco prioritario en el cliente.

⁸ Consultora de Recursos Humanos Internacional “People Excellence”

Desde la alta Dirección de la compañía debe definirse e implantarse la estructura y la manera en que se organiza en base a su estrategia. Y ésta lógicamente puede ser diferente en todas ellas ya que los objetivos y características de cada una de las organizaciones pueden no ser iguales y además pueden ir cambiando por lo que se requiere una adaptación constante.

Por poner algunos ejemplos, existen compañías tradicionales que operan a través de agentes y corredores, o a través de Bancaseguros o a través de canales de directo o bien a través de todos ellos. Esa misma disparidad puede verse en el tipo de producto o ramo que se comercializa. Algunas de las compañías están especializadas en un único ramo y otras compañías llamadas “generalistas” distribuyen todo tipo de productos (productos masa, productos técnicos, de seguros generales, de vida, etc.).

En definitiva, existen multitud de formas de organizarse y los criterios elegidos por las compañías atienden a diferentes prioridades estratégicas: por ramos, por segmentos de mercado, por funciones sea de forma centralizada o descentralizada, etc.

Sin entrar a valorar o a detallar aquí las características de cada una de las múltiples opciones que pueden existir, creo importante analizar, desde el punto de vista del objeto de este estudio (que tiene como eje principal la transformación digital y el cambio en el comportamiento de los clientes), un par de cuestiones relevantes que pueden tener mucha incidencia en el objetivo de lograr conocer mejor al cliente : por un lado, la idoneidad de implantar una estructura organizacional “centralizada” o “descentralizada” y , por otro lado, si es más óptimo establecer estructuras “horizontales” o “verticales”.

- **Estructuras centralizadas y descentralizadas**

En las estructuras organizativas “centralizadas”, la responsabilidad para tomar decisiones se concentra en muy pocos empleados y, normalmente, son los que ocupan las posiciones superiores en los organigramas de las compañías. Ello acostumbra a comportar mayor homogeneidad en los procesos y en las decisiones y, a la vez, comporta también estar alejado de lo que sucede en la realidad de las unidades territoriales.

Por el contrario en las “organizaciones descentralizadas”, el poder y la responsabilidad de tomar decisiones se delega en personal con diferentes niveles jerárquicos y con diferentes funciones dentro de la organización (operaciones, equipo comercial, siniestros, etc.).

Obviamente hay diferentes factores que pueden ayudar a determinar qué tipo de organización puede ser mejor para alcanzar los objetivos atendiendo, por ejemplo, a criterios como el mayor o menor tamaño de la organización y su posicionamiento geográfico (si existe mayor o menor dispersión).

En compañías tradicionales “grandes” y con gran dispersión geográfica resulta muy difícil optar por un enfoque centralizado ya que sería difícil que muy pocas personas tuviesen los suficientes recursos para poder tomar todas las decisio-

nes y poder alcanzar los objetivos pactados (P.ej. cumplir con un plazo estipulado en la respuesta a una solicitud del mediador para emitir un suplemento en una póliza con riesgo agravado y capitales elevados de un ramo técnico), y sobre todo, porque conllevaría que quién debería tomar las decisiones, está más alejado del lugar donde diariamente se producen las interacciones con los clientes y mediadores.

Contrariamente, en compañías tradicionales de seguros más “pequeñas” y menos dispersas geográficamente sí que podría tener sentido un enfoque más centralizado ya que es más fácil conseguir implantar procedimientos de forma homogénea (ya que las operaciones pueden ser menos diversificadas y eso puede repercutir en una mejora de la eficiencia en los procesos). Desde la Dirección o a través de directivos o responsables de área, se puede tener el poder necesario para tomar decisiones que aporten soluciones de forma óptima y rápida.

Sin entrar a valorar qué modelo puede ser más o menos adecuado, o atendiendo a las múltiples particularidades de cada una de las organizaciones, sí que considero importante resaltar que, desde mi punto de vista, la descentralización debería ser un enfoque común de todas aquellas organizaciones que tengan una “visión de futuro” : si las compañías de seguros realmente quieren estar bien preparadas para afrontar la transformación digital implica tener esa “visión de futuro” para adaptar sus modelos organizativos a la nueva realidad que ya es, no sólo parte del futuro, sino parte del presente.

Los continuos avances y el uso óptimo de los sistemas tecnológicos deben permitir a las compañías conocer mejor a los clientes, y en una estructura organizativa “descentralizada” la toma de decisiones es mucho más rápida y permite una mejor capacidad de adaptación que puedan demandar los clientes.

Ese escenario puede suceder a través de las sucursales de las compañías o a través de las oficinas de los mediadores a los que se les dote de las herramientas tecnológicas adecuadas. Eso les permitiría trabajar con mayor autonomía, y con mayor capacidad de tomar decisiones sin tener que esperar a autorizaciones de terceros como empleados de la compañía

Dicho en sentido contrario, en compañías tradicionales grandes, establecer un “alto grado de centralización” conllevaría a una ineficacia ya que la mayor parte de las operaciones o transacciones deberían ser validadas y autorizadas por la alta Dirección o altos cargos, lo que al final sería percibido por el cliente como un mal servicio (principalmente causado por la lentitud, burocratización, etc.).

Otras de las ventajas que permite la “descentralización” es que facilita la adaptación a las situaciones diarias ya que se delega el “poder necesario” a los que están en contacto físico con los clientes. Esa delegación permite dar respuesta de forma más rápida a las peticiones de los clientes que evidentemente perciben un mejor servicio del personal de contacto de la compañía y, que por otro lado, se traduce en que los empleados de la compañía van adquiriendo cada vez mayor experiencia y conocimiento lo cual es fundamental para implantar de forma adecuada y uniforme la estrategia de la compañía.

- **Estructuras verticales y horizontales**

Los modelos organizativos pueden definirse de forma horizontal o vertical.

En los modelos “horizontales” existen pocos niveles jerárquicos, y un directivo tiene a su cargo a muchos responsables que probablemente desempeñan tareas o funciones diferentes.

En los modelos “verticales” sucede lo contrario y existen muchos escalones jerárquicos. Estos son modelos en los que cada uno de los escalones jerárquicos tiene un poder de decisión, pero en muchas de las situaciones depende de la autorización o aprobación del escalón jerárquicamente superior. Esto provoca que en la práctica existan muchas ineficiencias en los procesos ya que no evita las “triangulaciones” y para muchas de las operaciones diarias que pueda realizar un cliente (o mediador) se necesite de la intervención de muchas personas de la organización. Eso comporta un retraso en la toma de decisión, por lo que seguramente empeorará la percepción de servicio por parte del cliente.

P.ej. si para autorizar la emisión de una póliza de un riesgo no preferente de un producto masa (como puede ser el seguro de automóvil o de hogar), tienen que intervenir diferentes personas de la organización, con diferentes competencias y de diferentes áreas para su aprobación (p.ej Suscripción, área comercial, etc.), es casi seguro que comportará una mayor lentitud en el tiempo de respuesta que espera el cliente. Eso puede suponer en la práctica que en determinados productos y en función del intermediario que se trate no se llegue a realizar esa póliza en la compañía.

Igual que en el apartado anterior, sin entrar a valorar qué opción puede ser más o menos adecuada, sí que considero importante resaltar que, desde mi punto de vista, en todas aquellas organizaciones en las que se quiera satisfacer mejor las necesidades de los clientes y aumentar la percepción de la calidad del servicio prestado (al realizar una oferta, emitir una póliza, emitir un suplemento, tramitar un siniestro, etc.) lo más óptimo podría ser implantar una estructura “horizontal” en el territorio (sucursales) tanto desde un punto de vista del área de operaciones, como del área comercial y de siniestros.

Definir e implantar así la estructura debe permitir una mayor autonomía en la toma de decisiones y una mayor rapidez en las respuestas. De esta forma se evita tener que depender continuamente de la autorización de un escalón jerárquicamente superior lo cual puede provocar fallos en la comunicación y lentitud producida por la burocratización del proceso.

Eso, por otro lado, no es incompatible con el hecho de que, al mismo tiempo, en las áreas centrales de una compañía tradicional de tamaño “grande” puedan existir modelos con enfoques de “estructura horizontal o vertical” ya que existen ventajas y desventajas en ambos casos y dependerá mucho del área o función de la organización de la que se trate.

5.3 Eficiencia y mejora continua de procesos

Para que las compañías verdaderamente se focalicen en el cliente, es fundamental implantar modelos de negocio que den respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello, se deben implantar nuevos modelos de negocio e invertir lo necesario para mejorar el modelo tecnológico existente.

Tan importante como esos aspectos es focalizarse en mejorar la eficiencia operativa, redefinir procesos y modificar el modelo operativo y de servicio para optimizarlo y que sea percibido en cada interacción del cliente con la compañía como un servicio de calidad.

Es decir, un cliente puede acceder a la compañía a través de su mediador, pero también puede hacerlo contactando directamente con la compañía. Lo habitual es que las compañías tengan un modelo de negocio en el que el cliente puede contactar con determinadas áreas para ser atendido (P.ej. “Contact Center”) y, por el contrario, existen otros departamentos (P.ej. Siniestros) a los que el cliente normalmente no puede acceder directamente (y es el personal interno de la compañía o el mediador el que puede realizar esas gestiones).

La consecuencia que pueda tener en el cliente hace que el “modelo de relación interno” que establezca la compañía entre esos diferentes “niveles de servicio” sea fundamental. El intercambio de información deberá estar parametrizado y basado en la automatización de procesos, con el objetivo de maximizar la eficiencia del proceso y minimizar el tiempo de tramitación para que el servicio que se presta al cliente no se vea impactado negativamente.

Todo eso implica que la totalidad de los procesos deben poder estar sujetos a la medición a través de indicadores, ya sean procesos orientados al servicio que se presta o de atención al cliente, o procesos para la realización de una oferta o emisión de una póliza.

Evidentemente el objetivo que se debe perseguir con esa automatización es ahorrar costes que permiten a la compañía obtener mayor rentabilidad y mayores beneficios.

Es ese un punto fundamental, ya que el beneficio de la compañía no sólo se puede obtener a través de incrementar el número de pólizas suscritas o de retener más pólizas de cartera o de obtener rendimientos financieros, sino que una parte fundamental de esos beneficios deben provenir de la eficiencia que se tenga en la gestión y automatización de los procesos operativos internos de la compañía.

Contrariamente a lo que se suele pensar, automatizar procesos no es incompatible con la “satisfacción del cliente”, ya que cuando se crean, ajustan o modifican los procesos operativos siempre debe hacerse poniendo el foco en el cliente con el ánimo de mejorarlos.

Por otro lado, sólo analizando las expectativas de lo que espera el cliente se podrá ser capaz de tener los procesos adecuados y que sean eficaces. En este

punto es fundamental que la compañía ponga los medios para conocer los atributos que más valora el cliente (algunos se han mencionado en capítulos anteriores como el indicador “Net Promoter Score” obtenido a través de encuestas).

Haciéndolo de ese modo se podrá priorizar lo que realmente valora y es importante para el cliente y lo que hace que esté en una compañía y no en otra: y cuanto más se le escuche, mayor será la satisfacción del cliente si se eliminan todos aquellos procesos que no le aportan “valor”.

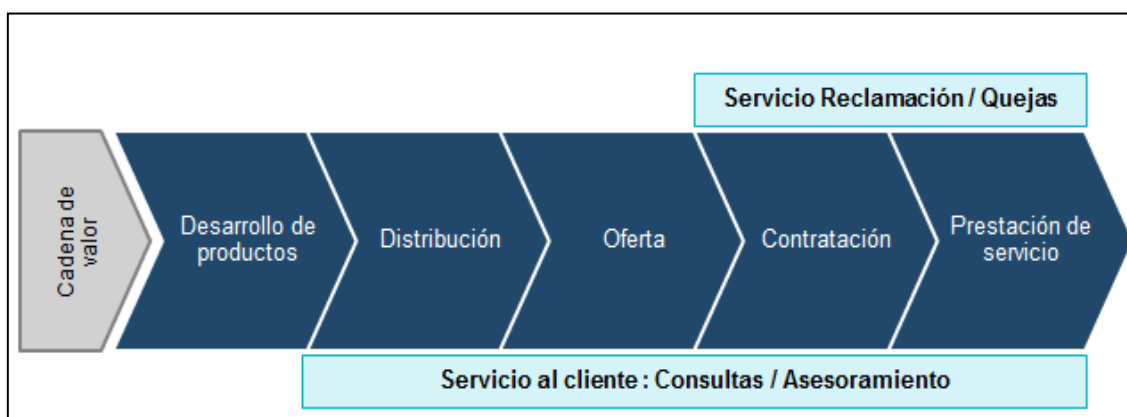
Y es que en cualquier proceso es fundamental analizar el concepto teórico de la “cadena de valor”⁹ ya que permite analizar el conjunto de actividades de una organización para generar valor al cliente final. Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando es capaz de aumentar el margen bajando costes o aumentando las ventas.

Sin entrar en detalles sobre esa teoría y su evolución, en la “cadena de valor” la idea principal consiste en maximizar la creación valor minimizando costes.

A través de un ejemplo sencillo sobre el servicio de atención que se le presta a un cliente, se puede ver que lo primero que debe hacerse es tener claramente identificadas las etapas fundamentales de todo el proceso.

Una vez definidas, debería analizarse cada una de esas etapas y analizar cada uno de los procesos y sub-procesos para “detectar ineficiencias” y eliminarlos y, en sentido contrario, detectar actividades o “competencias distintivas” respecto a los competidores que sí aportan un valor diferencial.

Gráfico 29: Ejemplo “cadena de valor” en un proceso de “atención al cliente”



Fuente: Elaboración propia

Por ello lo primordial es determinar exactamente cuál es el “valor percibido” por el cliente y en base a ese valor establecer procesos operativos eficientes.

⁹ Michael Porter, Libro “Ventaja Competitiva” (1985)

Ese “valor percibido” puede definirse en base a diferentes percepciones que tiene el cliente y que pueden provenir en relación, por ejemplo:

- Al valor que le da al producto que compra con la compañía: sea por el precio, por la relación calidad-precio, por las coberturas que contrata, por la comparación que hace respecto a otros competidores, etc.
- A la calidad del servicio que percibe: cuando solicita un presupuesto, cuando contrata una póliza nueva, cuando contacta para saber el estado de su siniestro, cuando se informa de la rentabilidad de un producto financiero, etc.
- A la percepción de marca que tiene de la compañía y si, por ejemplo, recomendaría a algún familiar o amigo estar asegurado en su misma compañía por los valores que percibe o le transmite.

En definitiva ese “valor percibido” del cliente” viene determinado por las expectativas que tiene y por la propuesta de valor que espera recibir de la compañía.

El mayor reto de la compañía es conseguir trasladar esas “expectativas” a la definición e implantación de los procesos en dos sentidos:

- El resultado de esos procesos le dé al cliente el servicio esperado
- Incremente la satisfacción del cliente al conseguir una comunicación idónea.

Por lo tanto en este punto es importante que la compañía sepa elaborar los “procesos adecuados” que permitan transformar sus productos, servicios, información disponible del cliente, etc. de tal forma que aporten “valor al cliente” y sobretodo cumpla sus expectativas.

En mi opinión, establecer los “procesos adecuados” es una necesidad para todas las áreas de la compañía ya que, entre otros, se obtienen los siguientes beneficios que deben ser comunes en todos los procesos y que deben poder medirse a través de indicadores cuantitativos y cualitativos:

- **Reducción de costes:** El análisis detallado de cualquier proceso, apoyándose en las áreas o departamentos especializados de la compañía en “gestión de procesos y proyectos”, debe permitir eliminar las duplicidades, las ineficiencias o los puntos concretos que no aportan valor en el resultado esperado. Es decir, cuando se pueden visualizar todas las etapas de cada proceso, es cuando se ponen de manifiesto las “oportunidades de mejora”.
- **Rapidez o reducción tiempo de respuesta para el cliente:** A través de los indicadores de operaciones o de negocio que se hayan definido previamente, se debe medir la “eficiencia y la eficacia” de todas las fases del proceso y ver si se pueden suprimir o modificar las partes concretas

del proceso que aumentan los plazos de respuesta sin aportar valor alguno.

- **Calidad del servicio:** Si se incrementa la capacidad de respuesta y se acortan los plazos, el servicio para el cliente será mejor. Y eso debe ser un objetivo permanente ya que se deben continuamente mejorar los procesos existentes para hacerlos más óptimos. No debe olvidarse que el servicio que requiere el cliente no es “estático” y va evolucionado en el tiempo, por lo que los procesos deben continuamente adaptarse a la misma velocidad.

En resumen, las compañías tradicionales acostumbran a organizarse en base a “funciones o áreas especializadas”. Ese es un concepto que podría o debería evolucionar y, complementariamente, pasar a gestionarse también en base a “procesos”.

Los procesos se deben adaptar constantemente a las necesidades de los clientes para que ayuden a incrementar su satisfacción. Esa adaptación y esa mejora en los procesos se deben traducir en una mayor eficacia, eficiencia y calidad para la compañía.

Desde el punto de vista de una compañía de seguros, si se logra “optimizar los procesos”, se mejorará su ventaja competitiva ya que las principales decisiones estratégicas deben tomarse en base a los resultados cuantitativos que se obtengan de las mediciones de los “indicadores de procesos”.

6. Conclusiones

Una vez desarrollados los capítulos anteriores me gustaría resaltar, a modo de resumen, los principales elementos analizados en este trabajo:

En primer lugar y como requisito previo, la transformación digital debe formar parte de todas las estrategias de las “compañías tradicionales”. Y eso, inicialmente, pasa por convencer a los accionistas para que se invierta en todo lo necesario (sistemas informáticos, personal, formación, marketing, desarrollo de herramientas, etc.) para que la actual revolución digital forme parte del “presente” de cualquier entidad y de sus planes anuales.

Hablar de “estrategia” y de “transformación digital” no sólo debe hacer referencia a la innovación y lo que puede suceder en un “futuro”. Se trata del “presente” que tiene que formar parte de todas las áreas de la compañía y que debe servir para potenciar el trabajo en equipo: Marketing, Canales de Distribución, Suscripción, etc. con el asesoramiento por parte del equipo de “Digital” o “Innovación” y utilizar la tecnología para establecer los modelos de negocio más eficientes.

Todos esos términos engloban un concepto que va “mucho más allá” de desarrollar únicamente herramientas con foco en el cliente (CRM, Apps, etc.) apalancándose en la tecnología o, de saber gestionar y aprovechar la gran cantidad de información disponible de los clientes para incrementar la productividad una vez se conocen sus expectativas.

Principalmente se trata de abordar una “transformación cultural” de la compañía para focalizarse en el cliente y desarrollar planes para gestionar el cambio adecuadamente y, ser capaces de atraer y retener empleados con “talento digital”, así como definir mecanismos que mejoren la comunicación interna y externa.

En todo este proceso la velocidad juega un papel destacado: la adaptación de las organizaciones a los constantes avances digitales debe ser continua para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Y se debe trabajar no sólo en base a conocer y adaptarse a las tecnologías actuales, sino anticiparse e invertir en aquellas que puedan ser relevantes con una perspectiva de 3-5 años. Todo ello debe ayudar a una compañía de seguros tradicional a mejorar su imagen de marca digital y estar mejor preparada para evolucionar sus modelos de negocio.

En resumen, la “transformación digital” implica aprovechar la innovación y la tecnología para gestionar el cambio constante, establecer nuevos modelos de negocio, mejorar los procesos operativos para hacerlos más eficientes, entender las necesidades y enriquecer las experiencias del cliente, incrementar las interacciones y ofrecerle productos y servicios digitales y, por encima de todo ello, conseguir que el cliente esté situado en el centro de la estrategia de la compañía.

7. Bibliografía

Fuentes de internet:

Bain & Company. Global digital Insurance Benchmarking Report 2015
<http://www.bain.com/publications/articles/global-digital-insurance-benchmarking-report-2015.aspx>
(Fecha de consulta: Marzo 2016).

Estudio de Facebook: "State of connectivity 2015". A report in global Internet Access
<https://fbnewsroomus.files.wordpress.com/2016/02/state-of-connectivity-2015-2016-02-21-final.pdf>
(Fecha de consulta: Marzo 2016).

Internet World Stats: Usage and Population Statistics
Fuente: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
(Fecha de consulta: Junio 2016).

NunkyWorld. Big Data: Herramienta esencial para las empresas
<http://www.nunkyworld.com/big-data-herramienta-empresas/>
(Fecha de consulta: Abril 2016).

We are Social: Estudio sobre el estado de internet y las redes sociales en 2016.
<http://franbarquilla.com/estudio-sobre-el-estado-de-internet-y-las-redes-sociales-en-2016/>
(Fecha de consulta: Marzo 2016).

Informes:

BCG, Google: Insurance @ Digital-20x by 2020.

BCG y DEC: Invertir en experiencia de cliente para crecer. Informe sobre la madurez de la Experiencia de Cliente en España.

Capgemini. World Insurance Report 2015.

Ditrendia. Informe mobile en España y en el mundo 2015.

EY. Reimagining customer relationships: Key findings from the EY Global Consumer Insurance Survey 2014.

ICEA. Termómetro del Big Data en el sector asegurador español, Documento nº 257, Marzo 2016.

ICEA. Internet y el Seguro Electrónico Año 2015, Informe nº1.400, Noviembre 2015.

ICEA. Canales de Distribución Año 2014, Informe nº1.392, Septiembre 2015.

Morgan Stanley & BCG. Insurance and Technology: Evolution and Revolution in a Digital World (September 8, 2014).

SIGMA (Swiss Re). Distribución digital en el seguro: una revolución silenciosa. Nº 2/2014.

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

PUBLICACIONES

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

- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve 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 Giral: "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.- Víctor 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.- Dolores Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Muguerra 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.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel 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 Pedrosa: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifá: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005

- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema público" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013

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

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