

# 191

## **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

Estudio realizado por: David Ruiz Carrillo  
Tutor: Ferran Rovira Isanda

**Tesis del Master en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2014/2015

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de DAS Internacional



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

## **Presentación y agradecimientos**

Quiero dedicar estas líneas a agradecer la experiencia que ha supuesto este master a todos aquellos con quienes he tenido la suerte de compartirlo: a Mercedes y José Luís, por conseguir que el curso fuera un éxito; a mi tutor Ferran, por sus ánimos y consejos; y a todos mis compañeros, por los buenos momentos vividos.

Pero fundamentalmente a mi Familia y a su infinita paciencia conmigo, gracias por darle sentido a todo.



## Resumen

Este trabajo tiene como objetivo analizar cómo el uso de la información de clientes es un elemento diferencial y estratégico en el negocio asegurador.

A partir de esta idea, se revisa cómo desarrollar un modelo asegurador, tomando como ejemplo una estructura de Bancaseguros, y cómo en la implementación de cada uno de los elementos del modelo se convierte en determinante el uso de estrategias de Marketing Relacional/CRM y Big Data.

Este análisis debe permitir visualizar el impacto que el marketing relacional puede alcanzar en el resultado de un negocio asegurador, gracias a la gestión de las relaciones con los clientes, fomentando relaciones sólidas y rentables a lo largo del tiempo que maximicen el beneficio para todas las partes.

## Resum

Aquest treball té com a objectiu analitzar com l'ús de la informació de clients és un element diferencial i estratègic al negoci assegurador.

A partir d'aquesta idea, revisa com desenvolupar un model assegurador, prenent com a base i exemple una estructura de Bancassegurances, i com a la implementació de cada un dels elements del model es converteix en determinant l'ús del Marketing Relacional/CRM i Big Data.

Aquest anàlisis ha de permetre visualitzar l'impacte que el marketing relacional pot assolir al resultat d'un negoci assegurador, gràcies a la gestió de les relacions amb els clients, fomentant relacions sòlides i rendibles al llarg del temps que maximitzin el benefici per totes les parts.

## Summary

This work aims to analyze how the use of customer information is a differential and strategic element in the insurance business.

From this strategy, we review how to develop an insurance model, how to implement each of the elements and how it becomes crucial the use of relationship Marketing / CRM and Big Data strategies.

This analysis should allow to visualize the impact of relationship marketing on the result of insurance business, thanks to the management of customer relationships, fostering strong and profitable relationships over time in order to maximize the benefit to all parties.



# Índice

1. Objetivo	9
2. Información de clientes + Seguros	13
2.1. Información de clientes y marketing relacional como elemento estratégico	13
2.2. Seguros como producto estratégico en Banca	18
3. Desarrollo estratégico de un modelo de Bancaseguros	23
3.1. Planificación estratégica como elemento vertebrador	23
3.2. Misión y objetivos	24
3.3. Análisis de situación	25
3.4. Establecimiento de planes estratégicos	26
4. Desarrollo de planes	29
4.1. Segmentación de la base de clientes	29
4.2. Oferta de producto	35
4.3. Modelo de comercialización	43
4.4. Formación	49
4.5. Comunicación a clientes	51
5. Planificación de la actividad comercial	55
5.1. Presupuestación e incentivos	55
5.2. Herramientas de soporte a la venta	56
6. Conclusiones	61
7. Bibliografía	63



# Información de clientes como elemento estratégico en un modelo asegurador

## Estrategias de Marketing Relacional / CRM / Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros

### 1. Introducción

Toda empresa busca tener clientes. Y que sean rentables. Pero esta declaración de principios es sólo el primer paso, la verdadera complejidad está en conseguir establecer relaciones estables y duraderas en el tiempo, principalmente con los mejores clientes.

El marketing relacional persigue precisamente este objetivo, fomentando la creación de relaciones sólidas y rentables a lo largo del tiempo con los mejores clientes de la empresa, a través del desarrollo de todo un conjunto de acciones que fortalezcan progresivamente la relación cliente-compañía, maximizando el beneficio para ambas partes.

Este incremento de la vinculación del cliente gracias a su satisfacción se ha de gestionar en todos los momentos del “ciclo de vida” de la relación: captación, asesoramiento, prestaciones, nivel de servicio, etc.

Las nuevas posibilidades que ofrecen las continuas mejoras en tecnologías de la información, con nuevas formas de comunicación entre todos los integrantes del mercado, otorgan a las empresas la posibilidad de mantener una relación omnicanal con cada uno de sus clientes, conociendo sus preferencias y ofreciendo a cada uno de ellos la propuesta de valor que mejor se adapta a sus posibilidades.

Pero, a pesar de las enormes posibilidades y las ventajas que aporta a las empresas esta mayor proximidad al cliente, la realidad de los últimos años demuestra una y otra vez que numerosos proyectos de CRM (*Customer Relationship Management*) y marketing relacional fracasan.

En este trabajo analizaremos cómo desarrollar con éxito estrategias de marketing relacional en el negocio asegurador, con un enfoque y metodología adaptados a la realidad del sector.

Durante el proceso de documentación sobre este tema observamos dos constantes en su tratamiento: En primer lugar, se suele analizar la implantación de estrategias de marketing relacional prácticamente de cero, desde un plano eminentemente teórico, presuponiendo que la organización mantiene un modelo puramente transaccional; en segundo lugar, se suele definir cómo implementar la estrategia de marketing relacional como algo aislado al resto de estrategias y unidades de la organización, y con una visión más tecnológica que de

negocio, para a continuación “transformar” las diferentes unidades de la organización en consecuencia.

Esto no resulta ni realista ni práctico en la actualidad, y menos en el sector asegurador, por dos motivos:

Sobre el primer punto, el sector asegurador (ya sean compañías, agentes, corredores o bancaseguros) no está en una situación meramente transaccional, sino que los vínculos y relaciones personalizadas ya son significativos, al menos para los clientes más vinculados. Eso no significa que la relación personalizada sea global y sistemática, sino asimétrica en diferentes momentos. Por ejemplo, altamente personalizada al visitar al asesor “de toda la vida” pero con una absoluta despersonalización al contactar con cualquier otro asesor; o con un precio acorde al valor de la relación al contratar un producto concreto, pero uniforme en la renovación, o en la suscripción de otro producto.

Sobre el segundo punto, el marketing relacional no puede mantenerse aislado del resto de estrategias y unidades de la organización, sino que debe integrarse en el día a día de cada una de ellas. Eso implica que, aunque tenga un componente tecnológico importante, su visión debe ser absolutamente estratégica y orientada a negocio, siendo la tecnología un simple medio, no un fin en sí mismo.

En consecuencia, este trabajo se estructura de la siguiente manera:

- En primer lugar, se analiza como desarrollar estratégicamente un modelo asegurador, en concreto un modelo de bancaseguros. Esto es imprescindible para mostrar la relevancia que tiene la visión estratégica en el marketing relacional, debido al elemento central que supone la relación con el cliente, evitando la visión tecnológica más simplista.
- A continuación, se refleja cómo las estrategias de marketing relacional permiten optimizar cada uno de los elementos del modelo, siendo el marketing relacional un factor inherente, en mayor o menor medida, en el desarrollo de todos y cada uno de los elementos del modelo, sin perder una visión global que permita una coherencia en el resultado.

Por último, ¿por qué utilizar como ejemplo de implantación un modelo de bancaseguros?

Cumple requisitos que lo convierten en un ejemplo adecuado: Es un ejemplo de actualidad, ya que numerosas entidades financieras han pasado a considerar estratégico el crecimiento de su negocio de bancaseguros, apoyándose en estrategias de marketing relacional para conseguir estos objetivos. Y por otro lado, el sector financiero reúne condiciones que permiten un potente desarrollo del marketing relacional, gracias a un amplio conocimiento del cliente y una clara vocación de servicio, por lo que sus posibilidades son, además de realistas, ilustrativas.

Para terminar esta introducción, destacar que la vocación de universalidad de los principios de marketing aplicados hace posible trasladar total o parcialmente las propuestas de este trabajo a cualquier otra entidad aseguradora, o incluso a otros sectores que, aunque de distinta actividad, compartan las necesidades y condicionantes reflejadas como premisas en este trabajo.



## 2. Información de clientes + Seguros

### 2.1. Información de clientes y marketing relacional como elemento estratégico

A menudo se asocia el marketing con publicidad y ventas, lo cual no es extraño, ya que a diario nos vemos bombardeados por anuncios en televisión, radio, Internet, etc. Pero ésta es sólo una parte del marketing, y no la fundamental. Tal como ya indicó Philip Kotler, no se debe identificar marketing con las ventas, sino con la **satisfacción de las necesidades de las personas**. A partir de esta premisa, el propio Kotler insistía en que publicidad y ventas son sólo una parte del marketing mix, es decir el conjunto de decisiones de marketing que actúan conjuntamente para dirigirse al mercado.

Es importante destacar la anterior definición ya que pone de relieve el concepto clave de **satisfacción de necesidades del cliente**, y es a partir de esta idea donde el **intenso conocimiento del cliente y del mercado** a través de estrategias de marketing relacional se convierten en una herramienta indispensable para identificar adecuadamente necesidades y establecer estrategias rentables para satisfacerlas.

En esta línea se expresaba también Peter Drucker al afirmar “el papel del marketing es hacer innecesaria la tarea de la venta. Su objetivo es llegar a **conocer a los clientes** tan perfectamente que lo que se ofrezca se venda solo”.

En un mundo tan sobresaturado de oferta como el actual, esta afirmación puede parecer una utopía y un elemento simplemente aspiracional. Pero la experiencia cotidiana demuestra que esta aparente utopía ya es una realidad para numerosas empresas, que han conseguido un conocimiento tan elevado de una parte relevante de sus clientes que les permite satisfacer necesidades de una manera que el cliente percibe como óptima.

¿Y cómo alcanzar este conocimiento del cliente? Hay diversos medios, pero sin duda el más relevante es el análisis y gestión de la información, sin olvidar que la información no es un fin en sí misma sino un medio. Volviendo a Peter Drucker, recordaba que una base de datos, por amplia que sea, no es información, sino tan solo datos en bruto, que hay que tratar para poder dirigirla a actuaciones específicas y ser utilizada en la toma de decisiones.

Por lo tanto, **utilizar información es fabricar herramientas que faciliten la toma decisiones, y den soporte a la implementación táctica y operativa de estas decisiones**.

Y es en este punto de conocimiento del cliente y creación de herramientas facilitadoras donde pone un foco especial este trabajo. Saber cómo implementar estrategias de marketing relacional, en un momento de crecimiento exponencial de las posibilidades del uso de datos a través de modelos Big Data, facilita el alcanzar resultados. Y esto hace que lo que a priori parece una herramienta

técnica llamada a dar soporte a niveles tácticos y operativos, finalmente se pueda convertir en un elemento con valor estratégico y diferencial.

### 2.1.1. Márketing Relacional, CRM, Customer Analytics, Big Data...

Ya sea a través de conceptos como marketing relacional o CRM, ya sea a través de nuevas tendencias como Customer Analytics o Big Data, la realidad es que el avance imparable en las posibilidades de gestión de información de clientes está provocando cambios muy importantes en la relación con los clientes.

En este documento utilizamos principalmente el concepto de **marketing relacional**, al ser el que mejor se ajusta a la idea del trabajo. Introducido originalmente por Berry, ha supuesto un nuevo paradigma en las posibilidades de la relación con el cliente, al defender la creación y profundización de relaciones estables y de continuidad con los mejores clientes de la compañía, fomentando acciones que refuercen la relación, reflejándose en un aumento del grado de satisfacción y la lealtad.

La importancia de este enfoque relacional se apoya fundamentalmente en la idea de constituir una estrategia de diferenciación clave para la empresa, ya que una relación adecuada con el cliente es una de las ventajas competitivas de mayor valor y más difíciles de copiar por la competencia.

**CRM** (*Customer Relationship Management*) es otro de los conceptos recurrentes, y se refiere tanto a la estrategia de relación con clientes como a las aplicaciones informáticas necesarias para el tratamiento de datos e información. Es habitual el uso de marketing relacional y CRM como sinónimos, y así los utilizaremos en este trabajo, ya que a efectos prácticos los diferentes matices y enfoques no son significativos respecto a su utilización y resultado.

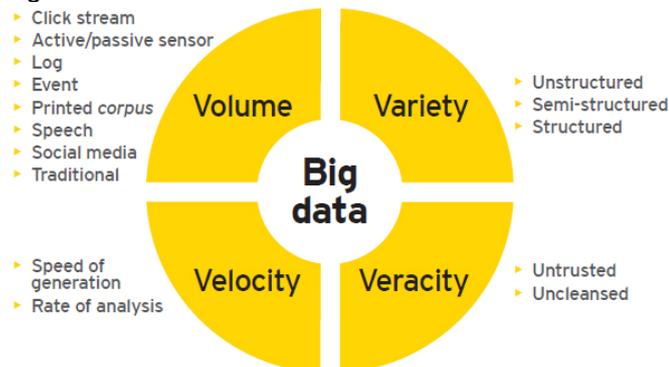
Y de igual manera encontramos frecuentemente conceptos como **customer analytics, marketing analytics, intelligence strategies**, etc, que con diferentes matices y enfoques se pueden resumir en herramientas de soporte a estrategias de marketing relacional. Al igual que en caso anterior, a efectos prácticos para las conclusiones de este trabajo no los diferenciaremos en este documento, ya que el enfoque estratégico y de aportación de valor no se ve alterado en absoluto por el hecho de incorporarlos todos bajo el mismo paraguas.

Mención aparte recibe la aparición de **Big Data**. El concepto Big Data o Datos masivos, creado Viktor Schönberger, se refiere a la captura masiva de datos, así como a los diferentes procedimientos usados para identificar patrones recurrentes dentro de esos datos. A diferencia del resto de conceptos, Big Data sí supone un cambio significativo.

Aunque no existe una definición única aceptada para Big Data, se suele definir a partir de cuatro de sus características (las ya conocidas como 4 V's):

- **Volumen:** Se caracteriza por un volumen de datos excepcionalmente elevado en comparación con las bases de datos tradicionales (ya de por sí de tamaños significativos). Esto hace que se escuche a menudo que Big Data es tratamiento de datos tradicional pero “a lo bestia”. Y podría llegar a ser cierto si no fuera por el resto de sus características. Este volumen implica requerimientos analíticos, tanto en tecnología como en personal, por encima de lo habitual hasta el momento.
- **Variiedad:** la disponibilidad actual de datos es tan diversa y heterogénea como seamos capaces de imaginar y capturar. No sólo de diferentes orígenes, ya sean **internos** de la propia empresa o **externos** de las más variadas procedencias. Sino también una diversidad enorme de actividad de los diferentes integrantes del mercado (clientes, competencia, administración pública, no clientes, etc.) que generan tanto datos **estructurados** fácilmente gestionables (ficheros relacionales tradicionales), a datos **no estructurados** (vídeos, documentos, respuestas en correos, interacciones con proveedores o fuentes públicas, redes sociales, etc.). Esta situación implica capacidad para distintos tratamientos según la fuente, y una utilización flexible y adaptable según las oportunidades que cada dato pueda generar.
- **Veracidad:** es la menos uniforme de las variables, y afecta tanto a la calidad de la información como a su disponibilidad. Organizaciones habituadas a información fiable en un porcentaje elevado deben pasar a poder trabajar con fuentes de una fiabilidad relativa, con una relevancia de la información y un uso final que dependerán en buena medida del grado de veracidad de la información.
- **Velocidad:** es otro de los cambios más relevantes respecto a la información tradicional. Todo pasa a gran velocidad, y las características de la información obligan a una gran velocidad tanto en el input, capturando la información lo más cerca posible del tiempo real), como el output, ya que las acciones relacionadas que aportan valor a estos datos a menudo deben estar muy próximas al momento en que se genera la información, ya que en caso contrario puede “perderse” la oportunidad o momento.

Figura 1: The four Vs



Fuente: ey.com

La progresiva incorporación de estrategias soportadas en Big Data implica una mejoras tanto cuantitativa como cualitativa muy importantes en los modelos relacionales.

Se incrementan de manera notable el conocimiento sobre los clientes, permitiendo así tanto una afinación y mejora de las estrategias vigentes, así como la aparición de nuevas oportunidades que deben ser analizadas a medida que aparecen, para tratarlas y convertirlas en decisiones de negocio que aporten valor.

El mercado nos sorprende continuamente con ejemplos de nuevos usos de Big Data, lo suficientemente diversos como para poder anticipar que el futuro próximo aún deparará numerosas sorpresas. Detección de microsegmentos a partir de las preferencias en el uso de twitter de los clientes, indicadores de negocio correlacionados con la meteorología, idoneidad de ofertas a partir de geolocalización..., ejemplos increíblemente variados, con datos a menudo aparentemente descorrelacionados, pero que son capaces de aportar valor añadido al negocio gracias de una mayor comprensión de las necesidades del cliente, y la posibilidad de satisfacer estas necesidades de manera más eficiente y rentable.

Esto hace evidente que no sólo es importante Big Data en cuanto a realidad presente, sino lo que está llamado a ser Big Data en cuanto a potencial de oportunidades. **Los patrones de comportamiento están cambiando, nos relacionamos de manera distinta, surgen nuevas necesidades, y formas distintas de satisfacer las necesidades de siempre.** Lo cuál obliga a las organizaciones a una actitud abierta y flexible para detectar, entender y adaptarse a todas las nuevas oportunidades que se generen.

Figura 2: Cambiamos la manera de compartir y relacionarnos



Fuente: Michael Sohn / AP

Pero si los datos actuales también permitían irse adaptando a los cambios, ¿qué hace tan especial a Big Data? Las respuestas son diversas, y muchas de ellas más en clave de futuro, con la incertidumbre sobre la evolución y el cambio real que ello conlleva, que en clave presente.

Pero de entre todas ellas, lo que parece más trascendental, hasta el punto de posibilitar nuevos modelos disruptivos, es que Big Data no sólo permite afinar y mejorar los sistemas y procesos actuales, mejorando resultados. Además permite capturar datos que identifican e interpretan una parte de la realidad que hasta ahora, con la información tradicional disponible, no era posible tratar. O de aspectos de la nueva realidad que se va creando día a día. Dicho de otra forma, no sólo permite hacer lo mismo mejor, sino hacer cosas nuevas que hasta ahora no parecían realizables (o ni siquiera imaginables).

No obstante, hay que aclarar que no es el objetivo de este trabajo desarrollar estrategias, ideas o ejemplos específicos con el uso de Big Data. La visión de las estrategias de marketing relacional que se utiliza en este documento tiene un componente integrador, por lo que la aproximación a una herramienta como Big Data se realiza considerando su capacidad actual y potencial de enriquecer la información disponible, disparando las posibilidades, mejorando la capacidad de llegar a conclusiones y tomar decisiones.

En consecuencia, cualquiera de los métodos de desarrollo de marketing relacional expuestos a lo largo de este trabajo puede y debe combinar tratamiento de datos “tradicionales” con datos obtenidos con funcionalidades Big Data, con el objetivo no sólo de aportar mejoras en la rentabilidad y la cuenta de resultados, sino continuar avanzando en el continuo desarrollo de la diferenciación que debe proporcionar una estrategia de relación.

### **2.1.2. Evitar los errores habituales del marketing relacional**

Pese a sus evidentes ventajas, y a los recursos millonarios dedicados por numerosas compañías en los últimos años, numerosos proyectos de marketing relacional han fracasado en su implementación, o como mínimo no han logrado alcanzar los objetivos deseados.

Diversos son los motivos que explican los fracasos en la implementación de proyectos de marketing relacional. Algunos de los más habituales, aunque no los únicos, son los siguientes:

- **Implementar marketing relacional sin una buena definición de la estrategia de relación:** el desarrollo de estrategias de marketing relacional deben realizarse necesariamente sobre modelos claramente definidos de relación con los clientes. Cómo aproximarse al cliente, qué ofrecerles, como tratarle en cada uno de los “momentos de la verdad”...todo esto debe estar definido explícitamente antes de iniciar la implementación del marketing relacional, sin pretender que sea el proyecto relacional el que decida cómo relacionarse con cada cliente.

- **Implementar marketing relacional sin adaptar previamente a la organización:** éste es el motivo de fracaso de estrategia más habitual, según se desprende de los diferentes estudios disponibles. Las organizaciones que deseen desarrollar un modelo relacional deben adaptarse a las necesidades del nuevo modelo, no sólo desde un punto de vista técnico y tecnológico, sino desde el enfoque por parte de las personas que forman la organización, especialmente del equipo directivo y gestor. Interiorizar las implicaciones de un modelo relacional, y adaptarse a la implementación del modelo en cada uno de los ámbitos hacen del encaje entre los diferentes ámbitos uno de los retos más importantes.
- **Asumir que cuanta más tecnología, mejor:** la tecnología es un medio, no un fin. Y poner el foco en la tecnología y no en las relaciones es un grave error. Analizar y desarrollar ámbitos con poca inversión inicial pero importante retorno, o implementaciones progresivas, son estrategias válidas que ejemplifican cómo poner en el centro el valor de las relaciones con los clientes. En consecuencia grandes inversiones en tecnología desde el primer momento no suponen ninguna garantía si quedan aisladas de los cambios necesarios en la relación con los clientes.
- **Confundir mejorar la relación con “acosar” al cliente con ofertas comerciales:** es otro de los motivos de fracaso habituales, utilizar esta herramienta con el único objetivo de lanzar campañas de marketing continuas sobre los segmentos de clientes prioritarios. La definición del modelo de relación debe incidir en todos los aspectos, no sólo en la venta, y de una manera bidireccional y proporcional tanto en número como en intensidad de los contactos, siempre acorde al tipo de relación que se aspira a tener con cada perfil de cliente.

La identificación de estos problemas suponen un punto de partida importante, al permitir desarrollar cada uno de los elementos del modelo de manera que se pueda evitar repetir errores ya reconocidos y evitables con una adecuada planificación.

## 2.2. Seguros como producto estratégico en Banca

El presente trabajo, centrado en el valor que aporta el desarrollo de estrategias de marketing relacional, pretende enfocarse no sólo a un plano puramente teórico y conceptual, sino también resultar un ejemplo práctico de cómo aplicar estrategias de marketing relacional.

Por ello, encontramos de mayor relevancia examinar un modelo de negocio concreto, y ver cómo los elementos comunes a desarrollar en un modelo pueden y deben apoyarse en estrategias relacionales con los clientes.

Al examinar los diferentes modelos aseguradores (compañía de seguros, agentes, corredores, Internet, etc), finalmente se ha elegido el modelo de Bancaseguros al cumplir algunos requisitos que lo convierten en un ejemplo adecuado para el desarrollo de este trabajo.

Tal como se ha indicado anteriormente, es un ejemplo de actualidad, debido a que varias entidades financieras han pasado a considerar estratégico su negocio asegurador. Y por otro lado, el sector financiero reúne condiciones que permiten un potente desarrollo del marketing relacional, gracias a un amplio conocimiento del cliente y una clara vocación de servicio, por lo que sus posibilidades son, además de realistas, ilustrativas.

Todo ello, queriendo mantener una vocación de universalidad respecto a las soluciones, de manera que muchas de ellas puedan ser aplicables total o parcialmente sobre otros modelos.

En consecuencia, para poder contextualizar y entender la importancia del impulso que se está dando a estos modelos es necesario plantear la siguiente pregunta: **¿cuál es el papel actual de los seguros en Banca?**

Los cambios radicales vividos en el sistema financiero durante la crisis económica han provocado un cambio significativo en el papel que desempeña Seguros en la actividad comercial de las entidades financieras.

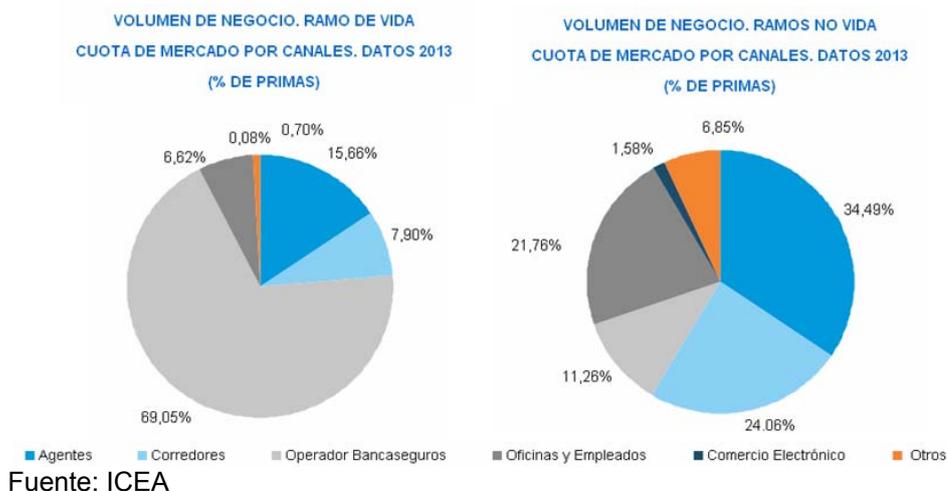
Los elevados niveles de actividad económica previos a la crisis, especialmente alrededor del sector inmobiliario, significaban para el sector financiero la consecución de un importante margen de intermediación y unas elevadas comisiones, a la vez que disfrutaba de una reducida mora. Esto garantizaba alcanzar los objetivos marcados, en forma de elevada rentabilidad y satisfactorio retorno al accionista (o impositor, en el caso de las casi extintas cajas).

En este contexto previo a la crisis, el papel de los Seguros quedaba relegado a producto comercializado generalmente de forma vinculada a operaciones de activo (principalmente vida y multirriesgos). De esta forma el crecimiento en seguros estaba claramente correlacionado con el aumento en la comercialización de hipotecas.

Así, la venta de seguros relacionada con el asesoramiento de necesidades no relacionados con el negocio hipotecario, desde un enfoque de gestión completa de las necesidades de protección del cliente, no era lo habitual en el día a día de las oficinas bancarias, ya que mantenían el foco comercial prioritario en otros productos y servicios. Así pues, el rol de bancaseguros por una parte, y del sector asegurador tradicional por otra, solía ser percibido de forma muy diferenciada.

Un reflejo de esta asimetría en cuanto a actividad se puede ver al analizar la estructura de comercialización de seguros por canales, al observar el peso mayoritario de vida en bancaseguros, mientras que en no vida es mucho más reducido, concentrado principalmente en seguro de hogar, tal como muestra el cuadro siguiente:

Cuadro 1. Situación general de los canales de distribución. Cuota de negocio.



Actualmente la situación ha cambiado significativamente. La resaca de la crisis ha obligado no sólo a mirar atrás para analizar los errores cometidos, sino a mirar adelante para valorar cómo alcanzar y mantener una adecuada rentabilidad al accionista en el nuevo contexto económico.

La concentración bancaria ha generado entidades más grandes, con mayores balances y bases de clientes, y una necesidad de mantener unos márgenes por cliente que garanticen la viabilidad del negocio. Y este objetivo pasa ineludiblemente por combinar rentabilidades adecuadas con niveles de vinculación elevados con el cliente que permita relaciones duraderas en el tiempo.

¿Y cómo conseguir esta vinculación rentable? ¿A través de qué productos y servicios?

Si analizamos el contexto actual, no parece un objetivo fácil: si miramos con cierta perspectiva el margen de intermediación, *core business* del sector financiero, observamos como los casi nulos tipos de interés por un lado, y los aún bajos niveles de demanda solvente de crédito por otro, suponen un freno a las expectativas de crecimiento del margen de intermediación. Un número de operaciones de crédito creciente pero todavía pequeño en términos absolutos, con un reducido importe medio y con un menor margen, es una palanca clave pero no suficiente para garantizar la consecución de objetivos, ni en términos de margen absoluto, ni mucho menos en términos de vinculación, debido al enorme número de clientes sin financiación.

Esto obliga a las entidades financieras a mirar la otra “pata” de la cuenta de resultados: las comisiones. Y analizando las partidas más importantes de comisiones observamos tres grandes grupos:

1. **Servicios básicos:** entendiendo como tales los productos y servicios que permiten a un cliente mantener cuentas a la vista y operativa habitual de medios de cobro y pago del día a día: recepción de nómina o

pensión, operativa con tarjeta, domiciliación de recibos, emisión de transferencias, banca a distancia, etc.

Esta partida, aunque muy importante tanto en aportación a la cuenta de resultados como en vinculación del cliente, es una partida “madura”, gestionada eficientemente por la banca desde hace años, y en el que la fuerte competencia entre entidades y la alta sensibilidad a las comisiones de buena parte de los clientes hace prever un limitado recorrido en su crecimiento.

**Aportación al margen:** alta  
**Potencial de crecimiento:** limitado  
**Capacidad de vinculación:** alta

2. **Ahorro/Inversión:** Los actuales tipos de interés han supuesto un golpe importante al atractivo de dos productos masivos y universales como son cuentas remuneradas y depósitos a plazo. Esto ha significado una reactivación para el otro gran vehículo en ahorro inversión comercializado desde el sector financiero: los fondos de inversión.

En los últimos años el volumen en fondos de inversión ha vivido una tendencia inversa al de depósitos, con crecimientos significativos tanto en volumen como en margen generado. Y es esta aportación a la cuenta de resultados la que ha convertido fondos de inversión en parte del foco comercial prioritario de la mayoría de entidades.

Pero, ¿cómo impactan los fondos de inversión en la vinculación? Pese al importante crecimiento en volúmenes, y su significativa aportación al margen, los fondos de inversión tienen un perfil de cliente objetivo con un nivel de renta y ahorro medio-alto, hace que su impacto en la vinculación de clientes de mercados masivos sea reducida.

**Aportación al margen:** alta  
**Potencial de crecimiento:** alto  
**Capacidad de vinculación:** limitada: baja para clientes de rentas medias y bajas, alta para clientes de renta alta

3. **Seguros:** Tanto seguros de protección como previsión son productos universales, generadores de comisiones significativas y recurrentes en el tiempo, con un elevado impacto en la vinculación y fidelización del cliente, y unas perspectivas de crecimiento significativo en los próximos años.

Aunque en diversos ramos bancaseguros ya crece en nueva producción por encima del resto del sector, su cuota sigue teniendo recorrido. Y respecto a su base de clientes, tanto su actual nivel de penetración (número de clientes bancarios con seguro) como su vinculación (número de seguros por cliente) permite proyectar crecimientos significativos para

los próximos ejercicios. Y, además, con una recurrencia de ingresos estable en el tiempo, por su menor dependencia del ciclo económico.

**Aportación al margen:** alta

**Potencial de crecimiento:** alto

**Capacidad de vinculación:** alta

Por este motivo, bancaseguros ha adquirido el rol de objetivo estratégico para un número importante de entidades financieras.

## 3. Desarrollo estratégico del modelo de bancaseguros

### 3.1. Planificación estratégica como elemento vertebrador

El plan estratégico se puede definir como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste estratégico entre los objetivos de la organización y el entorno cambiante. Dicho de otra forma, es la manera en que la empresa decide adaptarse a las oportunidades del entorno para conseguir sus objetivos.

Esta planificación estratégica implica desarrollar estrategias a largo plazo, que permitan garantizar no sólo la supervivencia de la compañía sino además el cumplimiento de objetivos.

A la hora de definir los niveles de estrategia, tradicionalmente se definen cuatro niveles diferentes: nivel corporativo, nivel de negocio, nivel de segmento y nivel funcional. Sin perjuicio de entrar en profundidad más adelante, debemos remarcar dos niveles de una especial relevancia en el contexto de bancaseguros:

- **Estrategia nivel corporativo:** la podemos identificar como la estrategia general del banco. Esta estrategia se convierte en el marco global en que, de forma coherente y alineada, debe desarrollarse la estrategia de bancaseguros.
- **Estrategia nivel negocio:** es la estrategia específica de Bancaseguros, como un negocio más de la entidad financiera.

Esta diferenciación entre nivel corporativo y nivel negocio, aparentemente un aspecto teórico, tiene unas implicaciones prácticas que deben ser consideradas por los responsables del proyecto de Bancaseguros:

- **En términos internos o de entidad,** el negocio de seguros se desarrollará a través de estrategias alineadas con la estrategia corporativa. Si Bancaseguros supone una prioridad estratégica para el Banco, los responsables del proyecto asegurador tendrán mayor facilidad para dar impulso al proyecto, pudiendo garantizar un foco comercial relevante, y facilitando el desarrollo de planes específicos (ya sea en cuanto a nuevos productos, comunicación, etc.).
- **En términos externos o de mercado,** la estrategia corporativa puede tener impacto en la relación con el resto del mercado. Respecto al resto de sector de bancaseguros, las variaciones de cuota y en consecuencia la ambición de los objetivos pueden estar correlacionados con el diferente peso estratégico que cada banco asigne. Respecto a las compañías aseguradoras, un foco reducido en seguros siempre supondrá una limitación importante frente a entidades cuya estrategia en seguros siempre será corporativa, sin condicionantes internos que les eviten concentrar el 100% de su actividad en el negocio asegurador.

En consecuencia, la planificación estratégica de Bancaseguros deberá ser siempre coherente respecto a la estrategia corporativa, al ser un condicionante importante el rol que la entidad financiera asigna al negocio asegurador.

Una vez definida la estrategia corporativa, podemos iniciar el proceso de planificación estratégica del negocio de Seguros a través de los siguientes puntos:

- Definición de la misión y determinación de objetivos
- Análisis de situación
- Establecimiento de planes estratégicos

### **3.2. Misión y objetivos**

Se puede definir la misión como una declaración formal del propósito general de la compañía, es decir, lo que desea conseguir a lo largo del tiempo y del espacio (Kotler).

La misión debe incluir una combinación de motivos externos (obtener un determinado resultado), internos (la satisfacción de hacer las cosas bien, crecer profesionalmente, etc.) y otros más trascendentes o altruistas (cómo ayudar a satisfacer necesidades de clientes, potenciales, etc). De esta forma, la misión será compartida por directivos, empleados y clientes.

La definición de la misión debe ser motivadora, y relacionada con los valores y la cultura empresarial de la empresa. Esto implica que las personas que forman la organización comparten una misión que va más allá de “maximizar el beneficio”; esto último debe ser una consecuencia de hacer las cosas bien ayudando a los clientes a conseguir sus propios objetivos.

La importancia de la misión estriba en que se muestra la razón de ser de la organización sirviendo de guía en la toma de decisiones. Para permitir esta toma de decisiones, resulta imprescindible pasar de la definición de la misión al establecimiento de objetivos estratégicos específicos que puedan trasladarse a los empleados de la organización.

En el ámbito asegurador, por ejemplo, definir misiones orientadas a satisfacer las necesidades de protección de los clientes, con matizaciones y adaptaciones según las características propias de la empresa, especialmente su visión y valores, se pueden traducir en objetivos estratégicos como tener productos competitivos adaptados a los clientes, dar el máximo nivel de servicio en prestaciones, etc.

En consecuencia, la misión deberá tenerse en cuenta como referencia en la toma de decisiones, tanto en la definición de objetivos como en la implementación de planes.

### 3.3. Análisis de situación

La auditoría estratégica y el análisis de puntos fuertes y débiles, así como amenazas y oportunidades (a través de la conocida matriz DAFO), muestran la situación de partida sobre la cuál se podrán concretar los diferentes planes funcionales.

Figura 3: DAFO como herramienta de análisis



Fuente: estartap.com

A partir del análisis de la situación de mercado actual, y de manera limitada a los aspectos genéricos del sector, podemos señalar algunos aspectos a incorporar en una matriz DAFO aplicable a Bancaseguros:

#### Debilidades

- “Competencia” de seguros con otros productos y servicios del propio banco, existen otras prioridades que comparten el día a día que condicionan el foco comercial en seguros.
- Relacionado con el punto anterior, red comercial más habituada al rol de especialista financiero que al rol de especialista en seguros.
- Dinámica de venta históricamente vinculada a otras operaciones.
- Catálogo de productos menor que el de compañías de seguros tradicionales.
- Horario de atención al cliente más reducido respecto a agentes y corredores.

#### Amenazas

- Fuerte competencia
- Parte del público objetivo no percibe al banco como proveedor de seguros en primera opción, sino a las compañías de seguros tradicionales
- Situación económica (elevado desempleo, bajo consumo, bajos tipos de interés)

#### Fortalezas

- Amplia red comercial

- Amplia base de clientes
- Marcas reconocidas, con fuerte implantación histórica en todo o en parte del territorio
- Relación gestor-cliente de confianza consolidada para los clientes más vinculados.
- Amplía información disponible del cliente
- En seguros de ahorro y planes de pensiones, alta identificación del banco como proveedor de soluciones financieras.

### **Oportunidades**

- Baja cuota de clientes con seguro
- Posibilidad de venta cruzada con productos financieros
- Amplio conocimiento del cliente y elevada disponibilidad de información

## **3.4. Establecimiento de planes estratégicos**

El análisis DAFO anterior, genérico de la situación de mercado, es el elemento conceptual que permite determinar puntos prioritarios y establecer planes estratégicos.

Sobre este análisis genérico se pretende ejemplificar, en los próximos puntos, cómo el marketing relacional puede dar soporte al desarrollo de elementos estratégicos.

Es importante destacar que los próximos puntos no pretenden ser una relación exhaustiva que refleje la realidad del mercado bancoasegurador actual, algo que no tendría sentido ya que cada entidad desarrolla elementos propios acorde a sus circunstancias, estén o no en la lista, de la manera que sea coherente con su propia realidad. Pero sí pretende ser una base genérica que muestre cómo el desarrollo de estrategias robustas de marketing relacional alineadas con la visión estratégica del negocio son condición sine qua non para la implementación de un modelo asegurador.

En consecuencia, a partir del análisis DAFO anterior, se determinarán puntos prioritarios, sobre los que poder aplicar una sistemática de desarrollo de objetivos y planes estratégicos.

Así, de los diferentes aspectos analizados, se han destacado 5 elementos con una especial relevancia en cuanto a impacto del marketing relacional:

#### **1. Segmentación de la base de clientes**

Elemento DAFO: la fortaleza derivada del amplio conocimiento del cliente y la disponibilidad de información, permite la posibilidad de desarrollar estrategias de segmentación como soporte a numerosos ámbitos (caracterización de mercado, oferta de producto, modelo de asesoramiento y comercialización, etc).

## 2. Oferta de producto: Protección y Previsión

Elemento DAFO: Como respuesta a la debilidad sobre el históricamente menor catálogo de productos comparado con compañías de seguros, se genera como objetivo estratégico el tener una oferta de protección y previsión amplia.

## 3. Modelo de distribución/comercialización

Elemento DAFO: la debilidad que supone la venta vinculada históricamente a otros productos, fortalezas como la amplia red comercial y base de clientes, así como la determinación de planes relacionados (modelo de segmentación, o cambios en la oferta de producto) requieren como objetivo estratégico un modelo de distribución potente adaptado a los nuevos objetivos.

## 4. Formación

Elemento DAFO: Debilidades como que históricamente se ha puesto un foco importante en la venta vinculada a otros productos, y no la venta independiente, así como el hecho que los gestores están más acostumbrados a un rol financiero que a un rol asegurador, hacen necesario como objetivo estratégico realizar una mejora en formación, tanto a nivel de producto y técnicas de asesoramiento, como de rol asegurador. Además, esta formación deberá ir alineada con otros puntos, como un modelo comercial segmentado, una determinada oferta de producto o un modelo de distribución definido.

## 5. Comunicación a clientes, alineado con el posicionamiento estratégico definido

Elemento DAFO: Imprescindible en el soporte al desarrollo de otros elementos estratégicos a desarrollar a partir de elementos DAFO ya sea de forma directa (nuevos productos, modelo de comercialización) o indirecta (reforzar la imagen ante los empleados de la organización sobre el rol de seguros). Además, puede dar soporte a la debilidad específica de que parte del público objetivo perciben a las compañías de seguros como primera opción y no a los bancos cuando necesitan un seguro.

Estos elementos, suficientemente universales como para poder utilizarlos de punto de partida, permitirán en los próximos puntos aplicar una sistemática de desarrollo genérica que permite poner de relieve la potencia de estrategias de marketing relacional.



## 4. Desarrollo de planes

### 4.1. Segmentación de la base de clientes

El punto de partida de la segmentación consiste en reconocer que los mercados no son homogéneos y, en consecuencia, ninguna empresa puede ofrecer con éxito su producto a todos los clientes en mercados amplios y diversos, ya que los consumidores varían en multitud de aspectos, y muestran continuamente una amplia diversidad de preferencias.

Casos como el de Henry Ford, con un único modelo de automóvil, o Coca Cola, cuando ofrecía un único producto en un único envase, son ejemplos clásicos de un marketing de masas que, obviamente, pasó a la historia. Ser competitivos en la actualidad implica necesariamente la entrada en el CRM y marketing relacional, a partir de una estrategia de segmentos.

Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares. Como definió Kotler, la estrategia de segmentación implica tres pasos diferenciados:

- **Segmentación del mercado:** dividir un mercado en grupos diferentes de consumidores que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes. Determina cómo es el mercado.
- **Selección del público objetivo:** proceso de valoración del atractivo de cada uno de los grupos, para seleccionar aquel o aquellos grupos a los que se piensa conquistar. Determina a quién dirigirse.
- **Estrategia de posicionamiento:** Decidir posiciones que diferencien nuestra oferta de la competencia y proporcionen una ventaja estratégica entre públicos objetivos. También se puede definir (Fava 2012) como el desarrollo de la oferta para que ocupe un lugar específico de valor en la mente del cliente. Determina cómo satisfacer.

Este proceso requiere, de forma indispensable, un desarrollo soportado en técnicas de administración de información de clientes e inteligencia de negocio, con el uso de herramientas específicas (administración de bases de datos, datamining, etc) y técnicas de CRM y marketing relacional.

#### 4.1.1. Segmentación del mercado

No existe una única vía para segmentar un mercado, ya que hay multitud de variables sobre las que desarrollar una segmentación, en función de si son relevantes o no a la hora de identificar un grupo homogéneo de clientes con características comunes.

Así pues, el primer paso será elegir las variables más relevantes para configurar los segmentos. Entre las variables tradicionales habituales podemos destacar:

- **Variables geográficas:** que pueden ir desde agrupaciones amplias como el país, a más reducidas como provincia, población, etc.
- **Variables demográficas:** destacan la edad, el ciclo de vida de las personas (solteros, casados sin hijos, casados con hijos, jubilados, etc.), el sexo, el nivel de renta, la ocupación, la nacionalidad, el nivel de estudios, etc.
- **Variables psicográficas:** asocian a los clientes atributos que identifican clases sociales, estilos de vida o tipos de personalidad, que sean relevantes respecto al negocio.
- **Variables de comportamiento:** diferenciar según comportamiento respecto a la compañía/producto, ya sea por momentos de uso (contratación muy relacionada con alguna casuística muy concreta, canal determinado, etc.), nivel de uso (clientes que concentran mucha contratación o uso del servicio), nivel de lealtad hacia la compañía, nivel de propensión a la compra, etc.

El uso de variables se está ampliando día a día. Tradicionalmente la información disponible provenía de los datos personales facilitados en el momento de contratar, tenencia y utilización de productos, contacto periódico con la compañía (gestores, teléfono, correo), etc. Solían ser escasos, capturados a menudo con errores, y de una relevancia limitada, características que impedían un tratamiento consistente orientado a segmentación.

Actualmente la situación ha cambiado, ya que no sólo el cliente interacciona mucho más con la compañía debido a la omnicanalidad y la cada vez más alta rotación de clientes, sino por las posibilidades de las nuevas tecnologías y nuevas herramientas disponibles, como Big Data.

Big Data está suponiendo el inicio de una revolución, al permitir recoger cantidades ingentes de información que amplían significativamente el número de variables disponibles, principalmente de carácter externo a la compañía, o interno por el uso de canales de las compañías.

Una vez elegidas las variables, y siguiendo con Kotler, los requisitos para que una segmentación sea efectiva es que los grupos de clientes resultantes cumplan las siguientes características:

- **Medibles:** tamaño y poder de compra de los segmentos se debe poder medir, o al menos estimar de forma fiable.
- **Rentables:** el segmento debe ser lo suficientemente grande para ofrecer los beneficios esperados
- **Accesibles:** los clientes se deben poder contactar y atender.

- **Accionables:** se deben poder formular programas efectivos para atraer y servir al segmento.

A partir de aquí se pueden configurar segmentos según se adecuen a las necesidades de negocio, permitiendo establecer un mapa de segmentación sobre el que elegir segmentos prioritarios y posicionamiento.

#### 4.1.2. Selección del público objetivo

Una vez establecida la segmentación, y analizada la propuesta de valor para cada segmento, hay que elegir los segmentos a los que dirigirse. Para ello, **es fundamental determinar el valor del cliente**, cuantificando el mercado potencial por segmento, su rentabilidad potencial, y estableciendo los segmentos que resultan prioritarios, sobre los que se priorizará el foco comercial.

Es necesario cuantificar la rentabilidad de cada segmento, para lo cuál se debe:

- Cuantificar el total de clientes que forman parte de cada segmento.
- Establecer, a través del análisis de la base de clientes, modelos de propensión que determinen las probabilidades efectivas de tenencia y contratación de cada producto, con qué prima o saldo medio por contrato, qué vida media, etc, y en consecuencia el valor actual y potencial.

De esta manera, podremos estimar que porcentaje de ventas y beneficio se realizará en cada uno de los segmentos y, a partir de aquí, cuáles son los prioritarios y con qué objetivos, ya sea para nueva contratación, para renovación, para retención, y/o para recuperación en caso de pérdida.

Una vez estimado el valor y los objetivos por segmento, se podrá determinar correctamente el público objetivo (o target).

Esto permitirá establecer estrategias de targeting, con el objetivo de dedicar mayores recursos comerciales a los clientes de los segmentos de mayor valor (discriminación positiva), basado en la definición de la relación a fomentar con cada segmento de clientes en función del valor, actual y potencial.

#### 4.1.3. Posicionamiento

El concepto de posicionamiento fue creado por Al Ries y Jack Trout, y consiste en decidir lo que una empresa o una marca quiere que su cliente objetivo le conceda, de tal forma que ocupe un lugar destacado en la mente del cliente.

La determinación de qué elementos hay que promover, si debe ser uno o varios, y cómo comunicarlo, variará según la entidad.

Generalmente irá alineado con alguna de las fortalezas de la empresa, según se mostraron en el análisis DAFO (por ejemplo: reconocimiento de marca, relación de confianza con asesores, etc), de tal manera que se alinearán el posicionamiento de bancaseguros con el corporativo. Aunque según el grado de auto-

nomía e independencia del negocio asegurador, se pueden llegar a encontrar casos de posicionamiento propio desalineado del posicionamiento corporativo.

El papel del marketing relacional en cuanto al posicionamiento debe ser inequívoco, estando muy presente a todos los niveles. Se debe mantener una coherencia dando soporte a la gestión de relaciones siempre de forma alineada al posicionamiento que se desea alcanzar con cada segmento de clientes, reforzando y preservando las relaciones coherentes, detectando y estableciendo acciones correctoras en los casos en que se deba reorientar la relación con el cliente.

#### 4.1.4. Segmentación como herramienta para estructurar estrategias

La segmentación de seguros supone una herramienta que permite estructurar estrategias comunes para cada segmento, independientemente de la personalización final para cada cliente en función de sus características específicas.

Los aspectos más habituales sobre los que aplicar una segmentación pueden ser:

- **Caracterización del mercado:** Ofrece una visión de cuál es el tamaño del mercado, de la distribución de los clientes, y del valor potencial y efectivo que aportan a la compañía.
- **Establecer ofertas de producto:** Permite determinar una oferta básica para cada segmento
- **Establecer objetivos de negocio:** Permite determinar objetivos para cada uno de los segmentos, a efectos de número de clientes, pólizas por ramo, primas medias, tasas de caída de cartera, etc
- **Establecer niveles de servicio:** Permite determinar estándares de servicio diferenciados en función del valor que signifique cada segmento
- **Establecer estrategias de comunicación:** Permite determinar estrategias distintas, en función de las ofertas de producto, los objetivos por segmento, los niveles de servicio deseados, el grado de vinculación, los canales de comunicación, etc.

Así, una vez definidos los segmentos, se podrá establecer un mapa de relación de cada uno de los segmentos sobre los diferentes aspectos del negocio, que sirva de base para la posterior definición de acciones.

*Ejemplo: sobre un hipotético Segmento A, las hipótesis anteriores permiten trazar un mapa para cada segmento:*

- *Caracterización del mercado: xx.xxx clientes, con un valor actual de X y un valor potencial de Y.*
- *Oferta de producto: prioritario: producto A y producto B; complementario producto C y producto D. Ofrecer packs de producto A+C y B+D.*
- *Objetivos de negocio: en cuanto a estrategia, definir si el objetivo prioritario es crecimiento vía nuevos contratos, cross selling, up selling, o simplemente retener negocio. Numéricamente, definir para el año 1 una cuota de X para cada producto, un promedio de Y productos por cliente, una prima media Z y un beneficio M.*

- *Nivel de servicio: priorizar canal de gestión principal sobre segmento A, definir si hay canales complementarios y casuísticas de relación (canal para nueva contratación, para renovación, para consulta, etc), periodicidad y recursos.*
  - *Estrategia de comunicación: determinar comunicación específica para estos xx.xxx clientes en función de objetivos fijados.*
- Realizando este mismo ejercicio para los N segmentos determinados, se obtiene un mapa de segmentación con las estrategias de targeting definidas.*

Este mapa permite estructurar estrategias genéricas por segmento, sobre las que será imprescindible aplicar una adecuada personalización 1 a 1 al hacer llegar la propuesta de valor.

#### **4.1.5. No basta con segmento, la relación final es 1 a 1**

La implementación de segmentos sobre los que desarrollar estrategias no significa que la empresa deba dirigirse de la misma manera a todos los clientes que comparten un mismo segmento.

Se puede cometer el error de ofrecer soluciones idénticas a todos los clientes que compartan segmento, al estandarizar procesos que generen respuestas idénticas ante clientes con la misma marca de segmentación.

Esto supone una ineficiencia muy importante, ya que la segmentación es una herramienta muy útil para estructurar soluciones, pero requiere el apoyo del marketing relacional para poder proporcionar soluciones personalizadas (marketing one to one).

¿El cliente tiene hijos? si los tiene, ¿son pequeños o ya independientes? ¿vive de alquiler o tiene vivienda propia y/o segunda residencia? ¿vehículos propios, no tiene, o utiliza uno de empresa? ¿cuántos miembros de la familia trabajan, y con qué nivel/es de renta? ¿qué actitud tiene respecto a ahorrar para la jubilación? ¿su aversión al riesgo a la hora de ahorrar e invertir? ¿tiene disponibilidad horaria que permita el contacto personal con un gestor o las gestiones deberán ser a distancia? Y todo esto sobre un momento puntual, pero si lo extrapolamos a una relación duradera en el tiempo con el cliente ¿en qué momento se producen cambios importantes en cualquiera de las respuestas anteriores?

Estas y otras cuestiones, todas ellas relevantes para poder satisfacer las necesidades de protección y previsión, pueden llegar a tener respuestas distintas incluso en clientes de un mismo segmento. Y todas ellas son un ejemplo de cómo los sistemas de relación con el cliente deben estar adaptados para poder ofrecer soluciones personalizadas.

Se trata de alcanzar una “personalización masiva” (David Searls), ya que se debe responder a la intención real de cada cliente, que es quien tiene el poder de decirle a la empresa qué quiere, cómo lo quiere, dónde lo quiere y cuándo lo quiere. Una vez mostrada su necesidad, son las empresas quienes deben esforzarse por ofrecer la propuesta óptima.

En consecuencia, la estrategia de segmentación está obligada a apoyarse en el marketing relacional para saber detectar en cada momento las características propias y personales, y poder adecuar la propuesta de valor a las necesidades del cliente.

#### 4.1.6. Segmentación corporativa y segmentación del negocio de seguros

Las compañías de seguros tradicionales pueden desarrollar una segmentación estratégica corporativa que dé soporte al resto de estrategias de la compañía: oferta de productos, estructuración red de agentes/corredores, actividad comercial, comunicación a clientes, etc.

En Bancaseguros la situación parte de un punto de partida distinto. Tal como se explicó en el punto 3, existe una estrategia corporativa a la se deben adaptar las diferentes estrategias de negocio, entre ellas el negocio asegurador. Esto tiene su reflejo en la segmentación, ya que existirá una segmentación corporativa, que condicionará numerosos aspectos del negocio, y a la cuál se deberá adaptar la segmentación de seguros, salvando en la medida de lo posible los aspectos que puedan suponer una limitación y potenciando al máximo los aspectos que generen sinergias.

La segmentación corporativa puede determinar multitud de aspectos de la organización del banco: organización de oficinas, perfil de gestores, estrategia de canales a distancia, sistemática de relación con el cliente, etc. Deberá analizarse cómo puede condicionar el negocio de seguros, y desarrollar las estrategias aseguradoras en consecuencia.

**¿Qué impacto tiene en seguros?** una ventaja en caso de que corporativamente se prioricen clientes con alto potencial en seguros, y un obstáculo en caso opuesto.

Los aspectos más relevantes pueden ser:

- **Modelo de distribución/red comercial:** la estrategia de segmentos corporativa puede condicionar el modelo de distribución asegurador, si existen gestores especialistas para cada uno de los segmentos (especialistas de empresa, o de clientes de renta alta, por ejemplo), distintas redes de oficinas (para empresas y particulares, por ejemplo), distintos canales y/o marcas, etc.
- **Modelo de relación:** corporativamente se determinarán relaciones distintas para cada segmento corporativo: número de visitas, canal de relación, política de precios, distintas ofertas de producto susceptibles de venta cruzada con seguros, etc.
- **Presupuestación:** analizar si existe presupuesto concentrado en segmentos corporativos prioritarios concretos, y en consecuencia la distribución del esfuerzo comercial.

- **Comunicación a clientes:** si hay estrategias de comunicación diferenciadas por segmento corporativo.

Una vez analizada la situación de cada elemento, la estrategia de marketing relacional deberá tener en cuenta cómo afecta a cada uno de los segmentos prioritarios de seguros, y definir en consecuencia el mix de marketing a aplicar en la gestión de la relación en Seguros.

A partir de aquí, los responsables de seguros deberán obtener el máximo rendimiento de las sinergias cuando coincidan segmentos prioritarios, y limitar al mínimo los obstáculos que pueda suponer una baja prioridad corporativa para grupos de clientes con alto perfil asegurador.

Por ejemplo, si uno de los segmentos prioritarios para Seguros no coincide con ninguno de los segmentos prioritarios corporativos, probablemente a estos clientes no se les haya asignado gestores comerciales específicos, ni un modelo de relación y de comunicaciones prioritario, ni un foco comercial relevante. Esto implica un escenario muy importante a tener en cuenta en el modelo de relación asegurador, a la hora de establecer estrategias por segmento.

## 4.2. Oferta de producto

La decisión sobre cómo estructurar la oferta de producto es una de las decisiones más importantes en cualquier estrategia de negocio.

Cada entidad puede considerar, para cada producto, que el equilibrio óptimo en cuanto a coberturas y niveles de servicio está en un punto distinto, en función de cómo determina cuál debe ser la propuesta de valor que debe hacer llegar a sus clientes. La solución elegida puede ser distinta en cada entidad, y ser en todos los casos una solución correcta si efectivamente se adecua a las necesidades de sus clientes.

En este capítulo vamos a examinar no tanto aspectos concretos a nivel producto, sino cuatro aspectos a considerar desde un punto de vista global de estructura de la oferta, siendo todos ellos aspectos en los que el marketing relacional puede llegar a tener un efecto multiplicador por su capacidad de adaptación a las necesidades del cliente:

- Necesidad de productos **completos, a la vez que transparentes y sencillos.**
- Necesidad de **oferta amplia**, definiendo cuál debe ser la profundidad de la oferta.
- Necesidad de **oferta competitiva**, determinando, para el nivel de coberturas elegido, cuál debe ser el nivel de precios.
- Necesidad de **oferta personalizada**, de forma que el producto pueda adaptarse a las necesidades de cada cliente.

#### **4.2.1 Equilibrio complejo: coberturas completas vs. máxima transparencia y sencillez**

En el desarrollo de la oferta, cada producto tendrá un determinado nivel de coberturas, con unos estándares de calidad asociados tanto en el proceso de comercialización como en el nivel de servicio en caso de prestación.

En este sentido, desde un punto de vista de cliente, la clave no está sólo en las características del producto, sino en cómo el cliente percibe la propuesta de valor, y hasta qué punto la sencillez y transparencia de esta propuesta consiguen que el cliente perciba que efectivamente solventa sus necesidades de forma competitiva.

No olvidemos que a menudo los productos de seguros y previsión incluyen coberturas y conceptos complejos para un cliente no experto. Un producto puede ser muy competitivo a nivel de precio, con coberturas amplias y unas condiciones muy adaptadas al cliente desde el punto de vista de la compañía. Pero si al cliente le resulta confusa la propuesta de valor que se le hace llegar (ya sea por mala comunicación, mal asesoramiento, mala elección del momento y canal, etc.), el producto pasará a ser automáticamente percibido como confuso y no adecuado.

Volviendo a la idea de Drucker de que “el objetivo es llegar a conocer tan perfectamente a los clientes que lo que se ofrezca se venda solo”, no basta con que el producto se adecue a las necesidades del cliente, esto es condición necesaria pero no suficiente. La condición final es que el cliente perciba con la máxima transparencia que efectivamente el producto es aquello que necesita, requisito último para garantizar su satisfacción.

Las ventajas de conseguir hacer llegar una propuesta de valor sencilla y transparente a cada cliente son claras:

- Mayor probabilidad de contratación por el lado del cliente, al facilitarle la comprensión del producto.
- Mayor probabilidad de contratación por el lado del gestor, al facilitarle el asesoramiento y la puesta en valor.
- Mayor probabilidad de contratación por canales a distancia, al incorporar una oferta sencilla y transparente.
- Mayor nivel de satisfacción posterior a la contratación, al mejorar el posicionamiento del producto.
- Mayor probabilidad de satisfacción en caso de prestación, en la medida que las expectativas del cliente estarán correctamente adaptadas a la realidad del producto.

Este proceso repercutirá, lógicamente, en una mayor probabilidad de renovación y, en consecuencia, en una relación más duradera compañía-cliente, manteniendo una vinculación más fuerte.

A medida que se simplifica la transmisión de la propuesta de valor, menos necesario es el asesoramiento, hasta el punto que puede llegar a ser innecesario en caso de conseguir una transparencia absoluta, de tal forma que los clientes puedan llegar a autogestionarse o, incluso, a ofrecer aportaciones que ayuden a mejorar y evolucionar la oferta (*ejemplo: clientes que accedan a una oferta de planes de pensiones clara y sencilla, comparable con el mercado, adaptada a su perfil, y puedan relacionarse a distancia con su entidad de una manera que perciban como óptima, pueden autocontratar y/o autogestionar sus aportaciones periódicas y/o extraordinarias, y modificar su perfil de inversión a medida que varía su perfil de riesgo. Incluso pueden llegar a solicitar mejoras o novedades a nivel de producto y relación que sirvan para hacer más competitiva la oferta*).

### **¿Cómo puede dar soporte el marketing relacional?**

Los aspectos sobre los que puede influir el marketing relacional para hacer más transparente al cliente la percepción de la oferta son diversos:

- A través de una adecuada segmentación y CRM sobre los clientes, que garantice que la propuesta de valor que se hace llegar al cliente por cada canal se adecue al máximo a sus necesidades.
- A través de un adecuado soporte a los procesos de formación de gestores, y los procesos de información y comercialización en los canales a distancia.
- Analizando cada uno de los “momentos de la verdad” del cliente (oferta, contratación, puesta en valor, consultas, prestaciones, retención, recuperación, etc.), intentando dar soporte en cada uno de esos procesos, haciendo medibles los resultados tanto cuantitativos como cualitativos. Esto permite “volver a empezar”, es decir, realimentar la información del cliente afinando el perfil teniendo en cuenta sus últimas interacciones, permitiendo reaccionar ante cada nueva necesidad del cliente de la manera más adecuada.

#### **4.2.2. Nivel de profundidad de la oferta**

En Bancaseguros, la situación actual, tal como ya se indicó en puntos anteriores, está marcada por la actividad comercial de los últimos años, muy centrada en comercialización de productos relacionados con las operaciones hipotecarias.

De esta manera, aunque la situación pueda variar de forma notable entre las distintas entidades, la decisión sobre cuál debe ser el portfolio de producto se convierte en una decisión, implícita o explícita, de buscar un equilibrio entre dos extremos:

1. mantener la estrategia anterior a la crisis (manteniendo el foco comercial principal en soluciones aseguradoras relacionadas con la actividad hipotecaria, básicamente seguros de vida y hogar), o bien

2. proporcionar un asesoramiento al cliente en un mayor número de necesidades de protección y previsión, a través de una oferta amplia, asignando el foco comercial necesario para que aportación al negocio relevante y coherente con los objetivos, incrementando el margen total y dotando de una mayor diversificación a la cartera aseguradora.

Cada organización deberá decidir cuál es el punto óptimo entre ambos extremos que mejor se adecua a su estrategia. Diferentes puntos elegidos serán perfectamente correctos siempre que estén efectivamente alineados con la estrategia óptima que cada entidad haya decidido.

Independientemente de la decisión adoptada, y el desarrollo (o no) de nuevos productos que ello implique, la oferta debe diferenciar entre dos ejes diferenciados:

- **Productos básicos:** aquellos que configuran la oferta mínima esencial necesaria para cubrir las necesidades más importantes de cada segmento prioritario. Además de suponer la piedra angular de la propuesta de valor, concentrarán la mayor parte del margen de seguros. En consecuencia requerirá una mayor inversión de recursos para optimizar todos los aspectos de producto y comercialización, y en consecuencia maximizar el resultado de los productos con mayor impacto en el negocio.
- **Productos complementarios:** aquellos que no forman parte de la oferta básica para los segmentos prioritarios y suponen un porcentaje minoritario de la cuenta de resultados, pero son importantes desde un punto de vista de oferta completa ya que:
  - Pueden ser claves en la propuesta de valor de algunos subsegmentos de clientes (ej: seguro de transportes, seguro de crédito, etc), y/o
  - Ejercen un importante efecto fidelizador, por el incremento en la vinculación con el cliente.

En todos los casos la reducida aportación al margen puede verse compensada por el hecho de que el cliente obtiene una gestión integral de protección sin necesitar acudir a otros competidores, con el consecuente impacto en satisfacción, vinculación y retención del cliente.

### ¿Cómo puede dar soporte el marketing relacional?

Los impactos del marketing relacional en este punto pueden ser diversos:

- Analizando el mercado potencial y objetivo para cada producto, determinando cuotas accesibles, primas medias, rentabilidad, etc. Esto debe permitir valorar el atractivo de desarrollar determinados productos, no

sólo desde un punto de vista estrictamente económico del producto, sino posibles impactos en mejoras de retención o vinculación de determinados colectivos, que permitan incrementos relevantes ya sea por cross selling o up selling, o por alargamiento de la vida media del cliente.

- Dando soporte a la implementación operativa de cada producto, para optimizar la propuesta de valor en cada momento. Incorporar elementos de marketing relacional en cada momento de la verdad con el cliente (contratación, renovación, retención, etc.) será una palanca clave para maximizar el resultado por producto.
- Dando soporte a la actividad de los gestores para cada producto o pack de productos, facilitando la información de detección de oportunidades comerciales, proponiendo alternativas válidas para el cliente, y siguiendo los eventos relevantes que afecten a su cartera para permitir una adecuada reacción.

### **4.2.3. Nivel de personalización de la oferta**

Entendemos por oferta personalizada el hecho de adecuar la oferta a cada uno de los segmentos sobre los que se ha decidido actuar, a través de productos adaptados para satisfacer las distintas necesidades.

Esta oferta segmentada debe determinar no sólo qué oferta de producto hacerle llegar a cada segmento, sino además configurar las características del producto para que se adecue al máximo a las necesidades de cada cliente.

Hasta ahora la opción mayoritaria ha sido disponer de diferentes productos para cada necesidad, cada uno de ellos con diferentes coberturas, distintos niveles de capitales garantizados, diferentes políticas de pricing, etc., confiando en que la red comercial seleccione adecuadamente el producto del portfolio que mejor se adecua a cada cliente, o el propio cliente se autogestione, en el caso de contratación por canales a distancia.

Esta respuesta a las necesidades de los diferentes segmentos resulta ineficiente tanto en la adecuación de la propuesta de valor a cada cliente, como en el coste que supone mantener un elevado número de productos en cartera.

La tendencia de mercado en diferentes sectores, principalmente a través del impacto que están teniendo los nuevos negocios a través de Internet, es muy distinta: ofertas básicas que aportan beneficios claros y sencillos, con coberturas extra modulables en función de las necesidades del cliente, que permitan una propuesta de valor adaptada a las características específicas de cada caso. Se busca el equilibrio entre un mínimo de producto básico, y un máximo de posibilidades de adaptación a todos los niveles (producto, precio, asesoramiento, etc.) tanto en función del segmento como del canal, ya sea de manera permanente en la oferta o puntual por implementación de campañas.

Esto requiere definir el equilibrio para cada producto de los siguientes aspectos:

- Definición del producto básico, determinando coberturas, nivel de servicio, precio, etc.
- Definición de coberturas extra modulables, determinando qué coberturas aportan valor según perfil, precio por cobertura, etc.
- Definición de la regla de negocio que determina qué combinación de producto básico + coberturas se incorpora como propuesta de valor por defecto para cada segmento, y qué discurso comercial se desarrolla para realizar la venta final adecuadamente.

Este planteamiento debe permitir modular un sistema que habilite la posibilidad real de trasladar a dos clientes diferentes dos propuestas de valor distinta, siempre sobre la base del mismo producto modulable, por los diferentes canales en que se decida debe estar disponible.

El desarrollo de esta estrategia requiere de dos puntos diferenciados:

1. Comercialmente, dotar de una sistemática comercial al proceso de asesoramiento que permita al gestor/canal detectar las necesidades del cliente, y en consecuencia adecuar la oferta por defecto y las adaptaciones específicas.
2. Tecnológicamente disponer de una plataforma que permita el desarrollo de productos modulables, con tarificación y contratación diferenciada, adaptable a los diferentes canales de distribución.

Un ejemplo de ineficiencia de producto estándar vs. producto modulable lo podemos encontrar en la actualidad en multitud de pólizas multirriesgo que incorporan multitud de coberturas, buscando cubrir todos los posibles riesgos del cliente. Pero al analizar en detalle, pocos son los clientes que necesitan y valoran el 100% de esas coberturas. O bien necesitan coberturas distintas no incluidas. O bien tienen esa necesidad, pero la cobertura no se adecua a sus necesidades reales. En consecuencia, en lugar de la sensación de “pago y estoy cubierto ante cualquier posible problema”, se corre el riesgo de pasar a generar al cliente la sensación en el otro extremo de “pago por coberturas que nunca voy a necesitar, y necesito algunas cosas que no están”.

La adaptación del producto maximiza el beneficio para todas las partes:

- Para el cliente: simplifica la elección de producto, según el nivel de sencillez y transparencia alcanzado.
- Para el asesor: simplifica la gestión comercial, así como la claridad del proceso de oferta en el resto de canales, al ofrecer el único producto adaptable.
- Para la organización: simplicidad, al mantener una cartera de productos reducida, cuya sencillez y transparencia también se traslada tanto a ges-

tores como al resto de canales, facilitando la formación del equipo de ventas, simplificando la comercialización y puesta en valor, y generando ventajas tanto en la utilización de la póliza en caso de prestaciones como en las acciones de retención.

#### **4.2.4. Nivel de competitividad del producto. Pricing.**

Otra de las decisiones a tomar es hasta qué punto resulta competitivo el producto. Esto suele valorarse básicamente a través del nivel de coberturas y servicio, del precio, y de la percepción del cliente de éstos y otros aspectos: sencillez y transparencia, nivel de servicio, fortaleza de marca, etc.

En consecuencia, un producto con altas coberturas a un precio muy competitivo puede verse penalizado por el hecho de no estar haciéndole llegar al cliente una propuesta de valor adecuada. Y, a la inversa, un gran proceso de comercialización y un elevado nivel de servicio puede verse penalizado por una combinación de coberturas y precio poco competitiva.

#### **¿Cómo puede dar soporte el marketing relacional?**

En el aspecto de coberturas, el marketing relacional puede dar un soporte importante, tal como se ha descrito en el punto anterior sobre personalización de la oferta. Y en cuanto a percepción del cliente, se han descrito mecanismos de soporte en el apartado sobre modelo de distribución/comercialización.

Pero probablemente es en el precio y las políticas de pricing el punto en el que el marketing relacional tiene en la actualidad un mayor recorrido: cómo detectar clientes a los que poder hacerles llegar una propuesta de valor más competitiva.

En un contexto de una cada vez mayor competencia, y unos márgenes cada vez más ajustados, son indispensables políticas de pricing que maximicen el resultado en cuatro momentos clave del ciclo de vida de la póliza: suscripción, renovación/es, retención y recuperación, con el objetivo de maximizar el valor de la cartera.

Este aspecto ha sido intensamente trabajado por las compañías de seguros a lo largo de la historia, sobre todo en cuanto a siniestralidad, a través de un importantísimo trabajo actuarial. Por ejemplo, un cliente con una baja siniestralidad podrá ser rentable con una prima muy competitiva, mientras que otro con una probabilidad de siniestralidad más elevada deberá tener un precio más alto, acorde a su riesgo.

Por otro lado, las entidades financieras dedican importantes recursos en hacer llegar a su base de clientes una propuesta de valor en seguros, con un elevado esfuerzo comercial.

El resultado conjunto en Bancaseguros debe permitir que los esfuerzos comerciales se dirijan a los grupos de clientes de valor sobre los que se pueda ofre-

cer un precio lo más competitivo posible, ya que ello maximiza las probabilidades de contratación (al percibir el cliente la oferta como competitiva), la satisfacción de los clientes (al obtener productos competitivos), y la cuenta de resultados (al obtener la mejor combinación entre niveles de contratación, renovación, caída, y resultado técnico).

Este esfuerzo pasa por trabajar modelos estadísticos genéricos, siempre obviamente en el marco de la normativa de protección de datos, que permitan a la entidad financiera incorporar en su modelo de marketing relacional la posibilidad de detectar perfiles de clientes de mayor valor desde un punto de vista de pricing.

¿En qué momentos se puede aplicar un pricing diferenciado?

El pricing se puede aplicar en uno, varios, o la totalidad de momentos en que se aplica un precio a un cliente: **suscripción, renovación, retención de cartera y recuperación.**

¿Qué variables se tendrán en cuenta?

Pueden ser múltiples, todo depende de la disponibilidad de información, y hasta qué punto esta información es discriminante respecto al valor del cliente. Las nuevas posibilidades que ofrecen los canales a distancia, y el uso de herramientas Big Data, permiten interiorizar un número cada vez más diverso de indicadores.

Algunas de las variables más habituales pueden ser:

- **Valor del segmento:** clientes pertenecientes a segmentos prioritarios pueden tener unas condiciones de pricing distintas a las de clientes no prioritarios.
- **Valor de la propensión de siniestralidad:** la afinación en la detección de perfiles de clientes con diferente propensión de siniestralidad permite ajustar los precios en función del resultado técnico esperado. Este aspecto, muy desarrollado desde las compañías de seguros, es de enorme importancia, ya que impactará tanto en una mejora en la suscripción, como en la renovación, la retención de los clientes de mayor valor, y la vigilancia de cartera de clientes con alta siniestralidad.
- **Valor del ciclo de vida:** en la búsqueda de relaciones duraderas y rentables con los clientes, se podrá ser más competitivo cuando se detecten perfiles de clientes con alta probabilidad de mantener la póliza en vigor durante un elevado número de años, respecto a otros clientes con alta propensión a tener un perfil más “oportunista” con alta probabilidad de fuga.
- **Valor de up-selling/cross-selling:** continuando con la idea de relaciones duraderas y rentables, clientes con alta probabilidad de incrementar coberturas, y/o de contratar otras pólizas, ya sean del mismo ramo o de

ramos distintos, podrán tener precios más competitivos que otros clientes con baja probabilidad de incrementar su vinculación.

- **Valor del canal:** a menudo el canal de contratación (gestor, Internet, teléfono, etc.) implica un sesgo en algún aspecto del valor de cliente, ya sea por un distinto perfil de siniestralidad, ya sea por una vinculación distinta en tiempo y/o en pólizas, ya sea por unos distintos costes de adquisición, etc. Esto puede llegar a tener suficiente entidad propia como para considerarlo en el modelo de pricing.
- **Valor de las coberturas respecto al mercado (reales y percibidas):** el precio deberá ir alineado con lo competitivo que sea el producto para cada cliente objetivo respecto al mercado.
- **Valor del peso de la marca:** el valor de la marca percibida por el cliente objetivo puede tener peso en la política de pricing. Ser percibido por el cliente como marca líder puede significar un impacto positivo sobre el precio respecto a la competencia. Y, de manera opuesta, en caso de competir contra otras entidades percibidas como líderes puede tener un impacto en precio negativo.

*Ejemplo: una mayoría de clientes suele aceptar una prima algo más elevada de una entidad histórica de reconocido prestigio con amplia red en su provincia, frente a una entidad poco reconocida con una reducida red.*

La afinación del pricing respecto a algunas variables puede ser así mismo dependiente de otras variables. Por poner un ejemplo sobre los indicadores anteriores: el valor de la marca o el valor del nivel de competitividad del producto pueden ser distintos a nivel regional o incluso local: marcas líderes en algunas regiones pueden ser percibidas de forma opuesta en otras regiones; o incluso aunque la percepción sea homogénea en todo el mercado, la existencia de competidores líderes en determinadas regiones genera asimetrías que suponen un factor a considerar.

El valor de una adecuada estrategia de marketing relacional en este contexto es evidente: la implantación de **un modelo robusto de pricing permite hacer llegar a los clientes de mayor valor ofertas más competitivas, optimizando así suscripción, renovación y caída de cartera**, lo cual permite maximizar el valor global del negocio.

Por el contrario un modelo poco desarrollado será poco discriminante en la fijación de precios, con los peligros que implica el “café para todos” en pricing: alto riesgo de antiselección, al no ser competitivo ante los clientes de mayor valor/rentabilidad, y excesivamente atractivo ante clientes poco rentables o que directamente ocasionen un resultado técnico negativo.

### **4.3. Modelo de distribución/comercialización**

El modelo de distribución debe decidir cuál debe ser el modelo de comercialización a implementar, con todos los elementos que ello implica: canales, es-

estructura y organización comercial, niveles de servicio, niveles de formación, dinamización de ventas, etc.

En este apartado, siguiendo la metodología de los puntos anteriores, haremos referencia a alguno de los puntos sobre los que se puede incidir. Sin ánimo de ser una relación exhaustiva, y ni siquiera válida para todas las entidades, si permite ejemplificar mecanismos de desarrollo y cómo el marketing relacional puede dar soporte.

#### **4.3.1. De ventas a asesoramiento de necesidades**

Tal como hemos visto en puntos anteriores, históricamente la actividad en Bancaseguros ha estado altamente vinculada a operaciones de activo (principalmente vida y multirriesgos), de manera que el negocio asegurador era muy dependiente de los crecimientos en la formalización de hipotecas.

Así, el asesoramiento completo de necesidades en relación a productos no relacionados con hipotecas no ha sido gestionado con un foco comercial tan intenso como aquéllos que suponían la prioridad de negocio.

Por ello, la primera de las decisiones obliga a posicionarse en un punto entre continuar un modelo de alta dependencia a la venta cruzada, o ampliarlo combinando la venta cruzada con el asesoramiento de todas las necesidades globales de protección y previsión del cliente.

Tal como indicábamos también en la determinación de la oferta de producto, cada entidad puede posicionar su respuesta en un punto distinto. Y cada una de estas decisiones puede ser correcta si se adecua a la estrategia de cada organización.

En cualquier caso, independientemente de la decisión estratégica final, implantar una dinámica de asesoramiento de necesidades implica numerosos aspectos a desarrollar.

Desde un punto de vista estratégico, algunos de los más importantes estarían directamente relacionados con los elementos detectados a través de la matriz DAFO y enumerados en este trabajo (segmentación, oferta de producto, formación de gestores, comunicación a clientes), y pueden existir otros ajenos estrictamente a la actividad comercial. Por ello, el modelo de comercialización que se defina tiene la suficiente entidad como para ser un referente para el resto de elementos estratégicos, que deberán alinear su desarrollo en función de cómo se defina la relación con el cliente.

Desde un punto de vista estrictamente comercial, el desarrollo de la actividad comercial debe evolucionar hacia el modelo definido, de forma coherente con el nuevo peso estratégico que se desea otorgar.

## ¿Cómo puede dar soporte el marketing relacional?

En primer lugar, tomar como base el modelo de comercialización y relación con el cliente definido durante el desarrollo del resto de elementos a desarrollar (segmentación, oferta de producto, formación, comunicación, etc), ya que es imprescindible una adecuada alineación, al ser la relación con el cliente un factor determinante en el desarrollo de todos los elementos.

En segundo lugar, dar apoyo a la creación y mantenimiento de herramientas de soporte a la actividad comercial que genere el máximo de oportunidades comerciales y facilite al máximo este asesoramiento (ver punto 5.2).

Por último, un adecuado seguimiento de la actividad, para evaluar la correcta implementación del asesoramiento completo. Generar un cuadro de mando que permita detectar y seguir toda la actividad comercial en seguros que se realiza, así como su conversión en ventas, es un elemento de soporte imprescindible para la supervisión en la evolución del modelo.

Garantizar que en cada una de las acciones de asesoramiento y venta se cumple con el protocolo comercial fijado supone una herramienta muy valiosa para supervisar la actividad, detectar desviaciones, y poder realizar las acciones correctivas necesarias, en un entorno de realimentación continuo del modelo.

Los aspectos a través de los que se genera información relevante relacionada con este protocolo pueden ser muy diversos: información reportada por el gestor, cotizaciones realizadas, por impresiones de ofertas generadas, obsequios a clientes en campañas, solicitudes de información por parte del cliente, etc.

### 4.3.2. Adecuada gestión de clientes: momentos de la verdad

Para conseguir relaciones duraderas y rentables con los clientes desde un punto de vista de relación y asesoramiento, es imprescindible una especial atención a los “momentos de la verdad”, para generar la máxima satisfacción al cliente y garantizar que impacten de la manera más positiva posible en la relación cliente - compañía.

Podemos considerar como momento de la verdad “cada momento en el que el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la empresa y se crea una impresión sobre la calidad de su servicio.” (Karl Alprecht).

En relación con la actividad comercial, podemos definir los siguientes momentos de la verdad:

1. **Asesoramiento y venta efectiva:** buscando trasladar la propuesta de valor óptima, formalizando la contratación.
2. **Puesta en Valor:** cada vez que se hace llegar información al cliente, ya sea de sus contratos y servicios vigentes, de notoriedad de marca, de nuevas propuestas comerciales, etc.

3. **Gestión de la calidad de servicio en prestaciones:** intentando ofrecer el máximo nivel de calidad, real y percibida, en el servicio recibido por el cliente.
4. **Gestión de renovación:** aportando el máximo valor al servicio de renovación.
5. **Gestión preventiva y reactiva de caída de cartera:**  
Se considera gestión reactiva cuando se actúa a partir de la petición expresa de un cliente. En cambio, se considera gestión preventiva cuando se intenta reforzar la vinculación con el cliente previo a que el cliente solicite la cancelación del producto, generalmente a partir de modelos predictivos que detecten una alta probabilidad del cliente para cancelar el producto.
6. **Recuperación de seguros cancelados:** ofreciendo a clientes que han cancelado productos la posibilidad de que vuelvan a confiar en la compañía para satisfacer esa necesidad concreta de protección y/o previsión.

### ¿Cómo puede ayudar en estos casos el marketing relacional?

A través de la optimización de la información disponible, el marketing relacional debe intentar dar soporte a la homogeneización de la solución que se ofrece a cada cliente en cada momento de la verdad, con las adaptaciones correspondientes en función de las características específicas de cada cliente y el canal de comunicación, con el objetivo de maximizar satisfacción y vinculación.

Por lo tanto en los diferentes puntos es clave:

1. **Asesoramiento y Venta:** De manera reactiva, dar el soporte adecuado al canal (gestor, teléfono, Internet, etc) para identificar el perfil del cliente y ofrecer la propuesta de valor más adecuada. De forma proactiva, detectar oportunidades, tanto por perfil como por eventos, que permitan optimizar el tiempo comercial de cada canal, focalizando la actividad en oportunidades con alta probabilidad de éxito.
2. **Puesta en Valor:** detectar situación de cliente según segmentación y perfil, y según reglas definidas comercialmente realizar comunicación dando soporte específico según el aspecto que se desee priorizar (recordar servicios y coberturas disponibles en caso de querer reforzar el valor percibido del producto concreto contratado, reforzar notoriedad de marca en caso de querer mantener/incrementar la identificación con la compañía, mensaje orientado a retención en caso de detectar una alta probabilidad de cancelación, etc.), siempre alineado con el posicionamiento deseado para ese segmento.
3. **Gestión del servicio en siniestros:** detectar niveles de satisfacción en resolución de siniestros, aprovechar los positivos para incrementar vin-

culación con el cliente, ya sea en forma de cross selling/up selling, ya sea simplemente en forma de notoriedad de marca, así como prevenir en los casos negativos la desvinculación del cliente.

4. **Gestión de renovación:** reevaluando el perfil del cliente y gestionando los posibles desajustes entre los servicios contratados y las necesidades actuales. El marketing relacional puede dar soporte a otras necesidades, según definido comercialmente (apoyo a determinación de pricing, apoyo a la comunicación de clientes según perfil, etc)
5. **Gestión predictiva y reactiva de caída de cartera:** En ambos casos, el marketing relacional dará soporte al protocolo que comercialmente se haya definido, acorde con cada perfil de cliente (según segmento, motivo de la petición/previsible petición, canal de contacto con el cliente, nueva propuesta de valor más adaptada, etc).

En casos de gestión preventiva, el marketing relacional deberá desarrollar el modelo predictivo que detecte clientes con alta propensión a cancelar, y dé soporte a las acciones definidas en consecuencia, de acuerdo con los protocolos comerciales determinados.

Modelos predictivos: pueden incorporar diferentes tipos de variable, ya sea detección de eventos puntuales (por ejemplo, solicitud de prestación que finaliza de forma no satisfactoria para el cliente), relacionados con la situación del cliente en el momento de contratar, el tipo de asesoramiento que recibió, cambios en su perfil (ejemplo: el cliente pasa a una variación significativa de su nivel de renta), o por modelos estadísticos (clientes con seguros en vigor pero idénticas características a perfiles que concentran alta cancelación).

6. **Recuperación de seguros cancelados:** definir qué clientes tienen mayor propensión a volver a contratar el seguro que se llevó a la competencia, y establecer una sistemática comercial adecuada.

Si el cliente cancela el seguro, pero mantiene una buena relación con la entidad, a través del marketing relacional se puede establecer un modelo de recuperación, en el cual se combinen diferentes aspectos: la reevaluación de necesidades (es decir, ¿mantiene el cliente la necesidad de protección?), reevaluación de la relación con la entidad (¿por qué creamos que canceló el producto? ¿cómo afecta esa cancelación a la propensión a confiar de nuevo en la entidad?), reevaluación de la relación del cliente con el mercado (¿el cliente está ahora con la competencia, o no tiene ese riesgo cubierto?).

En función de la respuesta a las anteriores preguntas, se deben establecer los mecanismos para hacer llegar la propuesta de valor al cliente acorde a su perfil, no sólo en términos de producto, precio, coberturas, etc., sino alineado con el mensaje de posicionamiento coherente a en la recuperación de un cliente de un determinado segmento que aporta un determinado valor esperado.

Cada uno de estos puntos es medible y en consecuencia puede ser sujeto a objetivos e incorporado en incentivos. Además, obviamente, será continuamente reevaluado.

El hecho de ser medible implica que en cada uno de los puntos sea posible contabilizar el total de actividad (total de gestiones realizadas, acciones de puesta en valor, total de gestiones post servicio, total de gestiones de retención, total de gestiones de recuperación).

Esto permitirá, por un lado, obtener una métrica cualitativa, con el número de gestiones que se hacen alineadas según la definición comercial realizada. Por otro lado, se puede obtener una métrica cuantitativa que determine el grado de éxito de las acciones emprendidas (porcentaje de contratación sobre los diferentes tipos de contactos con el cliente, nuevas contrataciones o cancelaciones post servicio, porcentaje de éxito de las acciones de retención, porcentaje de éxito de las acciones de recuperación).

De esta forma, el impacto en cuenta de resultados de cada 1% de mejora en cada “momento de la verdad” permitirá evaluar la bondad de las acciones emprendidas. Y, complementariamente, datos cualitativos obtenidos (encuestas a clientes, focus groups, encuestas de percepción a gestores, etc.) permitirán evaluar los aspectos cualitativos.

#### **4.3.4. Gestión de la fidelización: visión cliente y visión cartera**

Un aspecto a examinar será la vinculación del cliente en términos de cuota o *share of wallet*.

Entendemos como *share of wallet* la cantidad de necesidades de protección y previsión que el cliente tiene satisfechos con la compañía, en relación con el total de productos aseguradores de que dispone.

Este concepto es de utilidad a la hora de gestionar los resultados a obtener, y deberá ir alineado con otros aspectos estratégicos. Por ejemplo, en línea con lo indicado en el apartado de producto, en función de la profundidad de la oferta definida, se podrá aspirar a una cuota máxima determinada.

Un incremento en la cuota de productos del cliente no sólo tiene un efecto inmediato en cuanto a resultados, al incrementar el número de productos, sino que muy probablemente alargará la “vida media” del cliente con nuestra compañía, en caso de posicionarse ante el cliente como proveedor principal (e incluso único) de seguros.

Esto significa que la adecuada gestión de incrementos de share of wallet tiene un impacto directo en el objetivo de conseguir relaciones duraderas y rentables con los clientes.

¿Qué permite la consecución de objetivos de cuota a nivel cliente? El grado de diversificación real de la cartera de seguros de la compañía vendrá muy marcado por la consecución de los objetivos a nivel de *share of wallet* sobre la base de clientes. En consecuencia, una adecuada gestión puede llegar a aportar a la compañía un valor añadido extra al que estrictamente ofrece la relación cliente a cliente, al permitir disfrutar de las ventajas de una cartera diversificada.

### **¿Cómo puede dar soporte el marketing relacional?**

Con el soporte de la estrategia de segmentación, desde el marketing relacional se puede asignar a cada cliente una propensión que responda a las siguientes preguntas:

- ¿qué necesidades tiene el cliente según su perfil?
- ¿cuáles de esas necesidades tiene cubiertas con la entidad y con qué nivel de vinculación?
- ¿cuáles de esas necesidades no tiene cubiertas? ¿cuáles tiene cubiertas con la competencia?
- ¿qué propensión podemos esperar para la contratación de servicios asociadas a cada una de las necesidades no cubiertas, de acuerdo con la combinación de segmento, producto/s, canal, pricing, etc.?

Una vez establecido este mapa de situación y oportunidades para cada cliente, a partir de las reglas de negocio y comercialización asignadas a cada segmento, el marketing relacional debe dar soporte a la actividad comercial que persiga el objetivo de vinculación fijado para cada cliente. Y esto puede ser no sólo en términos de número de pólizas, sino también en términos de coberturas contratadas, primas medias, etc.

A partir del objetivo la respuesta será doble, no sólo determinando la propuesta de valor más adecuada a necesidades, sino además optimizando los recursos comerciales y el tiempo de asesoramiento y gestión, al priorizar aquellas oportunidades con mayor probabilidad de éxito.

## **4.4. Formación**

### **4.4.1. Formación en producto y habilidades comerciales...pero también en rol asegurador**

La formación es un aspecto importante en cualquier servicio basado en el asesoramiento, y el ámbito de seguros no es una excepción, ya que la formación adquiere un papel fundamental.

Una correcta formación tanto en producto como en habilidades de venta resulta clave para que el asesor pueda realizar correctamente la detección y asesoramiento de necesidades. Para ello deben establecerse planes de formación que garanticen que cada persona tenga los conocimientos necesarios acorde con el perfil de clientes que debe asesorar.

Un aspecto extra a considerar en Bancaseguros es la formación en cuanto a rol asegurador. Con esto nos referimos al papel que desempeña seguros en la estrategia de la empresa, y en cómo debe incorporar la actividad comercial aseguradora en su día a día, alineado a la definición realizada en la estrategia de Bancaseguros (ver puntos como Oferta de Productos, Modelo de comercialización, o Comunicación a clientes).

Recordemos que, a diferencia de las compañías de seguros, en las que los empleados dedican el cien por cien de su tiempo al negocio asegurador, en las entidades financieras seguros y previsión coexisten con el resto de productos financieros, manteniendo una determinada “cuota” respecto otras necesidades de clientes.

Por este motivo, poner foco en que la organización, no sólo desde red comercial sino desde todos los ámbitos que impactan en la relación con clientes, interiorice el rol de seguros en la organización es imprescindible para poder dar el impulso necesario a los objetivos de negocio. Y en este aspecto la formación, junto con la comunicación interna a empleados, resulta un elemento indispensable.

### **¿Cómo puede ayudar el marketing relacional?**

El marketing relacional puede dar soporte a diferentes aspectos de la formación:

- En cuanto a las necesidades de asesoramiento, a través del ejercicio de segmentación, el marketing relacional puede determinar la oferta de producto para cada segmento de cliente. En caso de existir gestores especializados en segmentos específicos (por ejemplo, especialistas de empresa, especialistas en particulares de renta alta, etc.), quedarán determinadas las necesidades de formación de producto y habilidades comerciales de cada gestor necesarias para poder desempeñar correctamente el asesoramiento a sus clientes.
- En cuanto a los niveles de calidad de la actividad comercial, tanto en términos cualitativos como cuantitativos, el marketing relacional puede proporcionar un apoyo importante, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo.

A nivel cualitativo, se debe analizar la posibilidad de detectar indicadores que, a nivel asesor o incluso nivel actuación comercial, sean una referencia respecto al correcto cumplimiento de la actividad comercial definida: el nivel de asesoramiento respecto al producto y segmento de cliente, el nivel de ajuste al protocolo comercial, etc.

Esto permite elaborar un cuadro de mando que detecte los niveles de actividad comercial y permita tratar adecuadamente las

desviaciones: Detectar las mejores prácticas entre gestores permitirá analizar y realimentar el modelo comercial, además de ser ejemplo para el resto de la organización; en sentido opuesto, detectar actividad comercial deficiente será de utilidad para poder realizar acciones de formación específicas para resolver ese aspecto concreto, de forma que, si la actividad era realmente debido a un déficit en la formación se puedan corregir desviaciones y revertir a la media los resultados de esa cartera.

Exactamente el mismo procedimiento se puede aplicar a nivel cuantitativo, ya que la detección de altos niveles de actividad comercial sobre un determinado público objetivo, y/o buenos resultados en uno o varios de los objetivos comerciales, permite detectar y sistematizar las mejores prácticas de la red comercial. En el lado opuesto, para un mismo público objetivo y perfil de gestor, bajos niveles de actividad comercial, habitualmente unidos a bajos cumplimientos, serán un indicador claro de malas prácticas que requerirán un análisis para determinar el plan de formación necesario para corregir la desviación y revertir a la media los resultados.

## **4.5. Comunicación a clientes**

### **4.5.1. Comunicación dirigida a clientes, pero también a empleados**

La comunicación a clientes es un elemento clave para trasladar el nivel de posicionamiento que se quiere alcanzar, tanto a nivel corporativo en el ámbito de seguros como a nivel de producto, siempre acorde con la misión y objetivos estratégicos definidos.

Es importante destacar la actual tendencia de reforzar el posicionamiento de marca respecto a productos o campañas concretas. Esto resulta coherente en un marco de mayor importancia a las relaciones con los clientes, en que pone el foco prioritario en reforzar vínculos emocionales y fortalecer la relación cliente-empresa.

La estrategia de comunicación específica de seguros tendrá un papel fundamental ante los clientes, al trasladar el papel de seguros en la organización de forma coherente con la información de producto y el asesoramiento que encontrará en cualquier canal de la compañía.

Pero también deberá tener un papel fundamental ante los empleados, dando coherencia y continuidad al mensaje acerca del rol estratégico que seguros debe alcanzar en la compañía, reforzando el modelo de comercialización definido, y siendo un elemento facilitador de las relaciones entre clientes y gestores, al establecer un contexto con un discurso común.

En consecuencia, cualquier comunicación deberá velar por su coherencia considerando como receptor a ambos colectivos.

## ¿Cómo puede dar soporte marketing relacional?

A partir de la estrategia de comunicación definida, será necesario establecer estrategias de marketing relacional para poder adaptar cada comunicación a las circunstancias de cada cliente, y de esta forma optimizar el impacto de cada mensaje.

Para ello, es imprescindible que, tomando como base la segmentación realizada, se pueda en todos los casos realizar una adaptación a todos los niveles, ya sean mensajes de notoriedad de marca, mensajes relativos a campañas u ofertas concretas, mensajes relacionados con un producto determinado, etc.

Un aspecto importante es evitar uno de los errores habituales en la aplicación del marketing relacional en comunicación a clientes, consistente en apoyarse en el sistema de información exclusivamente desde un punto de vista técnico, como un mero proveedor tecnológico.

Esto es una limitación que no permite aprovechar las posibilidades del marketing relacional, ya que, como en el resto de elementos del modelo, debe participar también desde un punto de vista de negocio, alineando el esfuerzo comercial, de comunicación y de gestión de información.

Una vez definido este aspecto genérico, si se inicia la materialización de comunicaciones a clientes, encontramos diversos procedimientos para llevarlas a cabo, todos ellos válidos si sirven para alcanzar los objetivos propuestos.

Uno de los más tradicionales se podría dividir en los siguientes pasos:

1. Identificación del público objetivo
2. Determinación de objetivos
3. Diseño de la comunicación
4. Selección de canales
5. Establecimiento de presupuesto
6. Selección del mix de medios
7. Medición de resultados
8. Gestión de comunicaciones integradas

Tanto si se usa este modelo teórico, como cualquier otro alternativo que también sea capaz de demostrarse como eficaz y eficiente, el soporte del marketing relacional impacta en prácticamente todos los puntos.

A nivel general, proporcionará la información necesaria para facilitar la definición de las líneas generales de la acción. Y a nivel más de detalle, para cada punto deberá dar soporte a los elementos de marketing relacional necesarios para una correcta implementación de la acción (seleccionando los clientes que deben recibir la comunicación, alineando el modelo de propensión utilizado en base a los objetivos, dando soporte a los elementos personalizables de la comunicación, fijando los indicadores clave para la posterior medición de resultados y realizando el posterior seguimiento, etc.).

Este ejercicio se podrá aplicar tanto a las comunicaciones “grandes”, ya sean relativas a notoriedad de marca o a importantes campañas o promociones, como a las comunicaciones más “pequeñas”, como pueda ser el caso de micro-campañas o comunicaciones puntuales relacionadas con aspectos muy concretos de productos contratados o en proceso de cancelación o prestación, oportunidades específicas a partir de eventos puntuales que inicia el propio cliente, etc.

En consecuencia, independientemente del modelo operativo utilizado por los responsables de comunicación, resultará clave el soporte del marketing relacional a las comunicaciones, no sólo desde un punto de vista de proveedor técnico, sino de soporte desde el punto de vista de negocio para optimizar todos los elementos de la comunicación y maximizar el cumplimiento de objetivos.



## 5. Planificación de la actividad comercial

Una correcta planificación comercial es un elemento básico para el adecuado funcionamiento de la actividad comercial, siendo un soporte táctico y operativo imprescindible.

La planificación requiere de un uso intensivo de la información de clientes, lo que repercute en que su nivel de efectividad se vea muy marcado por el grado de éxito en el que sea capaz de apoyarse en estrategias de marketing relacional.

Por su papel tanto de direccionamiento como de soporte a la actividad comercial, los dos aspectos más relevantes de la planificación son la distribución de presupuestos y objetivos, y la creación de herramientas de soporte a la actividad comercial.

### 5.1 Presupuesto e incentivos

Uno de los elementos fundamentales en la consecución de objetivos de un proyecto está en la distribución del presupuesto.

Recordemos que el presupuesto consiste en trasladar el objetivo económico de la empresa (cuánto quiere ganar, qué rentabilidad espera el accionista) a un objetivo de ventas.

Esto implica que la distribución del presupuesto debe ir alineado con la creación de valor, convirtiéndose en un elemento motivador y direccionador de la actividad comercial

Para reforzar el carácter motivador y direccionador del presupuesto, éste habitualmente irá asociado a unos incentivos, tanto económicos como de reconocimiento interno, generalmente vinculados tanto a la ambición del objetivo como al cumplimiento del mismo.

#### **¿Cómo puede dar soporte el marketing relacional a la distribución de presupuestos e incentivos?**

La segmentación es un elemento clave en la distribución del presupuesto, ya que permite cuantificar el público objetivo potencial por segmento, así como los segmentos prioritarios y la oferta de producto asociado a cada segmento, con los niveles de vinculación y propensión correspondientes. Este ejercicio se puede trasladar hasta el detalle de cartera de cada asesor.

Esta determinación permitirá prever no sólo el volumen de clientes disponible de cada segmento para cada asesor, sino cuál puede ser el crecimiento esperado en términos de pólizas, en qué productos, con qué primas medias, qué caída de cartera, qué periodificación, qué incrementos de saldos en productos de previsión, etc.

Esto debe permitir que el presupuesto finalmente asignado a cada empleado se pueda hacer llegar al asesor no sólo numéricamente, sino como ejemplo de cuál es su negocio de manera coherente con la realidad de su cartera.

De la misma manera, debe permitir que los incentivos vayan correctamente alineados con la distribución de presupuesto, de tal forma que cumplimientos adecuados presupuestariamente tengan un reflejo equivalente en los incentivos.

## 5.2 Herramientas de soporte a la venta

### 5.2.1. Seguimiento de la actividad comercial e incentivos

La primera de las herramientas básicas de soporte a la actividad comercial es el cuadro de mando completo que permita un correcto seguimiento tanto del presupuesto como del incentivo.

El cuadro de mando no sólo debe permitir seguir los cumplimientos, sino proporcionar información que permita entender la realidad de la actividad comercial y tomar decisiones. Por ello, debe estar adaptado a las necesidades del usuario final, preferiblemente siguiendo unas pautas claras:

- **Evitar el exceso de información.** Tal como indicaba Maxwell, el exceso de datos e información genera perplejidad. Y esta perplejidad impide entender qué realidad hay detrás de los datos y, en consecuencia, impide tomar decisiones (o, peor aún, provoca la toma de decisiones erróneas).
- **Máxima sencillez posible**, preferiblemente todo de un vistazo (*balance scorecard*), con el objetivo de que gracias a su sencillez el destinatario final no necesite formación técnica.
- **Orientar la información** no sólo a amenazas e incumplimientos, sino también a **visualización de oportunidades**, y siempre cuanto más directamente dirigido a ventas y resultados mejor.
- Facilitar **obtener conclusiones y tomar decisiones**. Si no cumple estos objetivos **no sirve**.

Cada seguimiento deberá generarse a todos los niveles, tanto jerárquicos como funcionales, que permitan tener una visión completa de cada ámbito de responsabilidad, con el objetivo de permitir la obtención de conclusiones y la toma de decisiones dirigidas al cumplimiento de objetivos.

## ¿Cómo puede dar soporte el marketing relacional?

Hay una parte del cumplimiento de presupuesto, asociado a la contabilización de ventas, ingresos, cancelaciones de producto y caída de cartera, renovaciones, etc., tradicionalmente relacionado a las direcciones financieras y/o de control de gestión de cada entidad.

Esto implica que la parte más descriptiva del cuadro de mando ya viene dada, por lo que marketing relacional se puede centrar en indicadores complementarios que ayuden a entender los factores que explican esos resultados y, en consecuencia, sean direccionadores al permitir la toma de decisiones.

¿De qué información estamos hablando? Cualquiera que se considere relevante para la mayor comprensión de los resultados y facilite la toma de decisiones, permitiendo direccionar a ventas. *Ejemplo: un indicador que estime el volumen de actividad comercial ayudarán a entender si un bajo cumplimiento se debe a falta de actividad, o bien a falta de efectividad de esa actividad, y tomar decisiones en consecuencia.*

Estos indicadores podrán tener diferentes características:

- **Periodicidad:** podrán estar durante todo el ejercicio debido a su importancia, o bien ser temporales asociados a campañas, incumplimiento en algún producto clave, etc.
- **Personalización:** los indicadores podrán ser diversos en función del usuario. En consecuencia, podrán existir indicadores distintos según estructura jerárquica (la alta dirección ver unos indicadores distintos a los gestores), según función (un especialista de empresa visualizar indicadores distintos a un especialista en particulares de renta alta), por territorios (si hay asimetría territorial en realidades de negocio), por cumplimientos (asociando indicadores relacionados con objetivos con bajo cumplimiento), etc.
- **Ejes de análisis:** desarrollo de cuadros específicos que permitan visiones distintas a las habituales jerárquicas y/o de producto, pero que debido a las características específicas de un producto/ campaña/ incumplimiento/etc resulten relevantes para identificar datos descriptivos y direccionadores: resultados por segmento, resultados por tipo de contratación (nuevo cliente, cliente que incrementa vinculación), resultado por modalidad de caída de cartera, resultado por canal, etc.

### 5.2.2. Herramientas de soporte a la venta: convertir datos en una fábrica de oportunidades para clientes y gestores

Partiendo de la base de cómo está definido el modelo de comercialización, y en consecuencia el modelo de relación con clientes, se deben establecer herramientas que den soporte a cada uno de los puntos que forman el procedimiento comercial.

Esto obliga a definir claramente, para cada uno de los canales, cómo se hace llegar la propuesta de valor al cliente. Existen dos formas de gestionar el contacto con el cliente:

- **Gestiones reactivas**, definidas como aquéllas en las que el cliente contacta a través de un determinado canal para cualquier consulta o gestión. Esto supone detallar cada uno de los posibles motivos de contacto, definiendo el procedimiento comercial óptimo para cada combinación de segmento y canal. Por ejemplo, en caso de un cliente que contacta con un asesor, se deberá definir el procedimiento comercial de uno de los momentos de la verdad más importante: cómo debe realizarse el asesoramiento y venta para cada segmento, necesidad y tipo de cliente, qué herramientas son necesarias (simuladores, documentación a entregar al cliente y welcome packs, repositorio documental de soporte, canales de ayuda especializada, posibilidad de ofertas específicas según segmento y producto, etc), qué objetivos se deben alcanzar, si deben existir acciones posteriores, etc.
- **Gestiones proactivas**, definidas como aquéllas en las que la organización decide contactar con el cliente para una determinada gestión. En estos casos se deberá dotar de una sistemática de negocio que determine qué oportunidades deben ser detectadas, y cuál es la regla de negocio a aplicar para cada necesidad, con un determinado objetivo asociado.

La organización decidirá el volumen comercial proactivo a aplicar, en función del dimensionamiento de la red comercial, la potencia de los canales a distancia, y el tiempo y esfuerzo que deba dedicarse a otras gestiones (gestiones comerciales reactivas y gestiones no comerciales).

### ¿Cómo puede dar soporte el marketing relacional?

El tiempo dedicado a actividad comercial es uno de los recursos más escasos en todas las organizaciones, por lo que hay que gestionarlo teniendo en cuenta su enorme valor, con un objetivo claro de maximizar su rentabilidad y aportación a la cuenta de resultados.

El marketing relacional es importante al poder dar soporte a dos aspectos diferenciados, según sean gestiones reactivas o proactivas.

Para las **gestiones reactivas**, debe dar soporte a cada contacto del cliente con la organización, detectando cada uno de estos momentos, definiendo la respuesta óptima acorde a la regla de negocio a aplicar para cada necesidad y perfil de cliente, y “lanzar” la acción comercial más adecuada en función de cada caso.

Obviamente, para un mismo canal y necesidad se pueden dar muy diversas respuestas, según el perfil del cliente. Por ejemplo, un cliente que contacta vía

web para una determinada consulta, en función de su necesidad y perfil, se podrá dar una respuesta automática vía web, generar una llamada por telemárketing, concertar una visita a un asesor que tratará su caso presencialmente, etc.

Especialmente relevante, por su impacto, tanto en la relación con los clientes como en la cuenta de resultados, son las gestiones presenciales con clientes, por lo que el marketing relacional deberá poner un especial foco en el desarrollo de las herramientas específicas que den soporte a este momento de la verdad. El objetivo debe ser dar un soporte asistido que guíe al asesor a través una correcta identificación del perfil del cliente, su historial con la organización, su potencialidad de contratación de productos, posibilidad de cross selling y up selling, personalización de simulaciones, documentación a entregar, etc.

Para las **gestiones proactivas**, la mayor aportación del marketing relacional consiste en poder generar contactos con el cliente a partir de la gestión de información. Estas propuestas de contacto consisten en obtener oportunidades de venta y/o refuerzo de la relación, que sean adecuadas tanto a los objetivos de la organización como de los clientes. De esta manera, las gestiones proactivas se convierten en un elemento fundamental que permite maximizar la conversión de gestiones en ventas, y un elemento imprescindible de impulso a los resultados.

Las herramientas proactivas pueden ser muy diversas, dependiendo de la estructura del modelo de distribución, la información disponible, el modelo de relación definido, los objetivos a alcanzar, etc. Ejemplos básicos de herramientas podrían ser:

- Listados de clientes potenciales por producto, con alta propensión de contratación (*ejemplo: definir una actuación comercial para clientes de renta alta, con productos de ahorro-inversión que vencen en breve y que no tienen plan de pensiones*).
- Eventos puntuales que suponen un motivo de contacto con el cliente (*ejemplo: definir una actuación comercial en caso de que un cliente envíe carta solicitando la no renovación a vencimiento de una póliza, o solicite el traspaso de un plan de pensiones a la competencia*).
- Campañas específicas para nichos de clientes con combinaciones concretas de canal y propuesta de valor (*ejemplo: campaña web para un determinado segmento con alta propensión de un determinado producto*).

Por ello la utilización del marketing relacional para generar oportunidades comerciales debe estar absolutamente alineada con la definición comercial de cómo gestionar cada uno de los segmentos, donde a partir de los objetivos fijados se determinaran el volumen óptimo de contactos comerciales a realizar.

Una vez alineado modelo comercial y herramientas, se definirán los contactos comerciales. A partir de la asignación a cada cliente de modelos de propensión para cada producto u objetivo de negocio, los modelos de inteligencia de negocio deben priorizar y seleccionar aquellos clientes con mayor probabilidad de contratación para cada combinación de canal y producto, optimizando tanto el tiempo comercial de los asesores, como las posibilidades de los canales a distancia.

Todas estas gestiones deben realizarse a iniciativa de la organización, pero siempre desde un punto de vista global del cliente, es decir, priorizando siempre la conveniencia de cada contacto, garantizando que se adapte a las necesidades del cliente, y procurando que su distribución en el tiempo sea la adecuada. No se trata de “asediar” al cliente con ofertas continuas, sino priorizar los objetivos a alcanzar, sean o no de contratación, ya que también son objetivos importantes aspectos como la retención, la puesta en valor, el refuerzo de la fidelización, etc.

Los beneficios que aporta esta herramienta de generación de acciones son claros:

- Mejora la labor comercial de los asesores
- Mejora la obtención del cliente de ofertas adecuadas a sus necesidades.
- Apoya el cumplimiento de objetivos.
- Optimizan la actividad comercial, con una mayor tasa de éxito por gestión.

Por último, es imprescindible un adecuado seguimiento de toda la actividad comercial generada, detallando cada una de las gestiones y su nivel de efectividad, permitiendo una continua evaluación y corrección, fomentando los casos de éxito y corrigiendo aquellas actividades que no aporten el suficiente valor.

## 6. Conclusiones

En la actualidad, cómo relacionarse con el cliente es el punto central sobre el que debe girar la estrategia empresarial. Y la tecnología se ha convertido en un medio imprescindible a la hora de facilitar la gestión de esa relación.

Las estrategias de marketing relacional persiguen este objetivo, fomentando la creación de relaciones sólidas y rentables a lo largo del tiempo con los mejores clientes de la empresa.

Sin embargo, numerosos proyectos basados en CRM no consiguen los resultados esperados. Ello es debido a diversos motivos: poner en el centro la tecnología en lugar de a la gestión de la relación con el cliente; generar el marketing relacional de forma aislada respecto a las diferentes unidades en lugar de provocar una integración progresiva y completa; o una formación y comunicación no alineada con el objetivo marcado por las estrategias de marketing relacional, son algunas causas habituales.

Por todo ello, las empresas deberán tener muy claros los principios que deben regir una estrategia de marketing relacional. Una empresa que considere implantar una estrategia de Marketing Relacional ha de analizar a priori el potencial relacional, es decir, valorando si los beneficios de un programa de relación superan los costes. A partir de aquí, utilizando como punto de partida la misión, valores y cultura empresarial como elemento imprescindible para una adecuada solidez del proyecto, se debe definir el contenido concreto de la estrategia relacional.

Este contenido incluirá todas las actividades que se considere ayudan a profundizar las relaciones con los mejores clientes, generando valor añadido a todas las partes, tanto a los clientes como a la organización. Y siempre de forma integrada, como requisito imprescindible para alcanzar un resultado óptimo.

Todo esto sin olvidar la importancia de la implicación de la Dirección General dada la incidencia en el cambio que en cada actividad tendrá la implementación de estas políticas de marketing relacional, y la necesidad de salvaguardar un avance equilibrado desde un punto de vista global del negocio.

Esto sucede además en un contexto en que no sólo hay disponible una gran cantidad de información, sino en que las nuevas tecnologías, y las nuevas formas de relacionarse nos proporcionan cada vez más nuevos datos y nuevas exigencias de nuestros clientes, que deberemos saber tratar para poder convertirlos en decisiones útiles que aporten valor a todas las partes.

El ejemplo más claro en la actualidad es la utilización de estrategias basadas en tecnología Big Data. La obtención de nueva información permite no sólo afinar las estrategias existentes, a través de una mejor segmentación, una mejor detección de oportunidades, una mejor elección del momento de hacer llegar la propuesta de valor al cliente, etc. Además, abre un mundo de nuevas posibili-

dades, en función del tipo de información que la organización sea capaz de capturar, permitiendo la detección de nuevas necesidades y nuevas formas de relación, a instrumentar a través de nuevos segmentos o microsegmentos, nuevos momentos de venta, etc.

En este sentido, más que unas reglas de cómo aplicar Big Data, y en general las estrategias de marketing relacional, podemos determinar que lo importante en estos momentos, con la actual velocidad de cambio, está en mantener una actitud suficientemente proactiva y flexible ante Big Data que permita adaptarse y aprovechar las nuevas oportunidades que nos permitan evolucionar y mejorar las relaciones con nuestros clientes.

Así pues, la adecuada gestión de las relaciones con los clientes no sólo es un elemento básico que proporciona soluciones robustas a los retos presentes, sino además es la base para desarrollar un modelo de relación con los clientes que permita afrontar los retos y oportunidades de futuro con garantías de éxito.

## 7. Bibliografía

### Libros:

BLASCO, I. Y AZPEITIA, F. Reordenación del sector bancaseguros en España. Cuadernos de Información Económica 2014

DE JAIME ESLAVA, J. Pricing, nuevas estrategias de precios. 2007. ESIC Editorial

DRUCKER, PETER F. La gestió en temps de grans canvis Traducción de Marta Escrivà: Biblioteca Oberta, 2000 (Manuales Prácticos de Gestión de Empresas).

FAVA, M. Demand-driven strategic planning. 2013. Routledge.

KOTLER, P. Dirección de Marketing. Traducción de C. Rivera. 12.<sup>a</sup> ed. Pearson Prentice Hall, 2009.

KOTLER, P. Marketing lateral: nuevas técnicas para encontrar las ideas más rompedoras. Traducción de Eva de Paz Urueña. 12.<sup>a</sup> ed. Pearson Educación, 2004.

KOTLER, P. Social Marketing: Changing Behaviours for Good . 5.<sup>a</sup> ed. Sage, 2015.

MAYER-SCHONBERGER, Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think. John Murray Publishers 2013.

MINTZBERG, H. El proceso estratégico. Traducción de Eduardo Miño, Isabel Ozores. Prentice Hall, 1999

PEPPERS, D., ROGERS, M., DORF, B. Is your company ready for One to One Marketing? 1999, Harvard Business Review

PORTER, M. How Competitive Forces Shape Strategy. 1979. Harvard Business Review

VALLS, J.F. Estrategias y tácticas de Marketing, interpretando al consumidor desde su kilómetro cero. 2014. Profit Editorial

### Informes:

ERNST & YOUNG. Global Consumer Insurance Survey 2012. Voice of the customer Time for insurers to rethink their relationships.

ICEA. Situación General de los Canales de Distribución. Cuota General y Número de Participantes. Septiembre 2014.

ICEA. Anuario del sector asegurador. Datos 2014

FUNDACIÓN MAPFRE. El Mercado Español de Seguros en 2013.

SWISS RE. Sigma no 2/2014. Distribución digital en el seguro: una revolución silenciosa.

SWISS RE. Sigma no 5/2007. Bancaseguros: tendencias emergentes, oportunidades y retos.

### **Fuentes de internet:**

CAPGEMINI Big Data Analytics in Life Insurance. 2014  
<[https://www.es.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/bigdata\\_analytics\\_for\\_life\\_insurers.pdf](https://www.es.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/bigdata_analytics_for_life_insurers.pdf)>  
(Fecha de consulta: junio de 2015).

DAEMON QUEST. Nuevos modelos de relación con los clientes.  
<[http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/operaciones/Deloitte\\_ES\\_Operaciones\\_DQ-MIR-30.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/operaciones/Deloitte_ES_Operaciones_DQ-MIR-30.pdf)>  
(Fecha de consulta: junio de 2015).

ERNST AND YOUNG. Big data: changing the way businesses compete and operate.  
<[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_-\\_Big\\_data\\_changing\\_the\\_way\\_businesses\\_operate/\\$FILE/EY-Insights-on-GRC-Big-data.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Big_data_changing_the_way_businesses_operate/$FILE/EY-Insights-on-GRC-Big-data.pdf)>  
(Fecha de consulta: junio de 2015).

GARCÍA CAMPOS, J.M. El tesoro de los datos masivos. La Vanguardia Magazine  
<<http://www.lavanguardia.com/magazine/20131108/54392775355/big-data-datos-masivos-reportaje-en-portada-magazine-10-noviembre-2013.html>>  
(Fecha de consulta: junio de 2015).

LEDINGHAM, D., CRM done right. Harvard Business Review. Nov 2004.  
<<https://hbr.org/2004/11/crm-done-right>>  
(Fecha de consulta: junio de 2015).

PWC Leading with disruption. Adapting to survive and thrive. 2013  
<[http://www.pwc.com/es\\_MX/mx/riesgos/archivo/2015-03-disruption.pdf](http://www.pwc.com/es_MX/mx/riesgos/archivo/2015-03-disruption.pdf)>  
(Fecha de consulta: junio de 2015).

RENART, L. Como mejorar una estrategia relacional. IESE Business School. May 2007.  
< <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0690.pdf> >  
(Fecha de consulta: junio de 2015).

RIGBY, D., SCHEFTER, P. Avoid the four perils of CRM. Harvard Business Review. Feb 2002.  
< <https://hbr.org/2002/02/avoid-the-four-perils-of-crm> >  
(Fecha de consulta: junio de 2015).



## **David Ruiz Carrillo**

Nacido en Sabadell, el 2 de Febrero de 1975.

Licenciado en Economía.

Inició su carrera profesional en Banco Sabadell hace 19 años, entidad a la que sigue vinculado. Ha participado en diferentes ámbitos, como Internacional, Banca de Particulares, Banca de Extranjeros, Desarrollo de Negocio, Planificación Comercial o Negocio Inmobiliario. En la actualidad forma parte del proyecto de Bancaseguros, en el equipo de la Dirección de Marketing.



## COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”

Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras  
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

### PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/20010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004

- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanca: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M<sup>a</sup> Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M<sup>a</sup> Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005

- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Victor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La 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 Muguera Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005

- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M<sup>a</sup> del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011

- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004

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